

Les principaux facteurs psychosociaux qui influencent le bien-être au travail sont présents dans de nombreux modèles classiques. On y a ajouté des dimensions directement inspirées des réalités du travail dans le non-marchand.

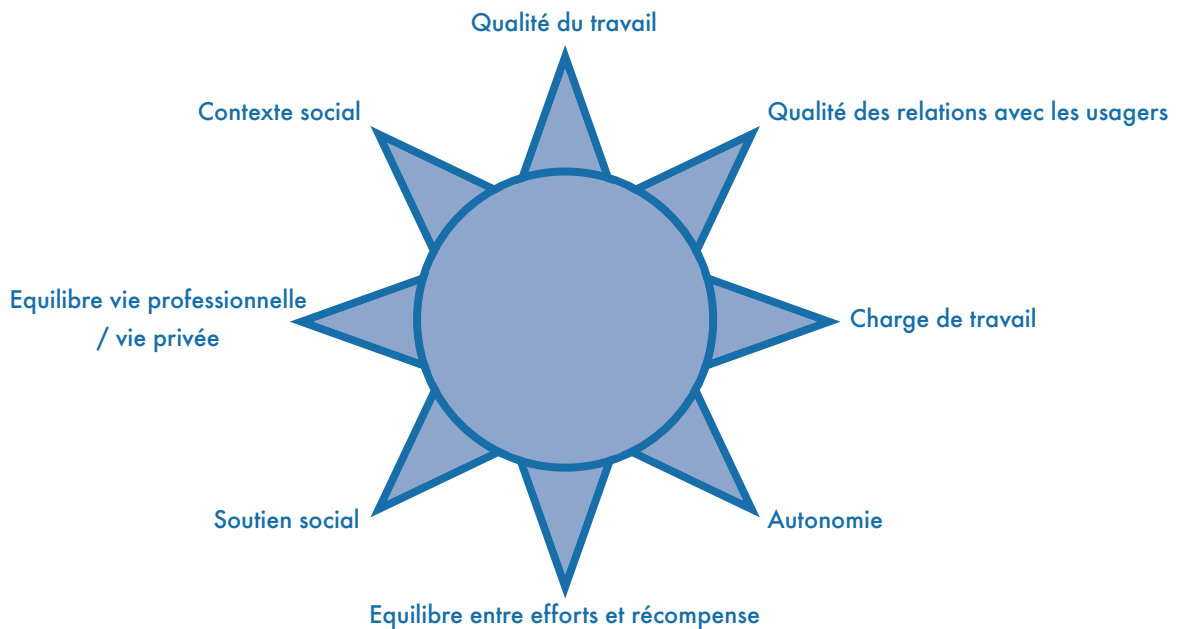
Fiche 6.1.

Les facteurs psychosociaux du bien-être au travail

Facteurs objectifs ou subjectifs ?

Les différents facteurs comportent un volet subjectif : une même situation peut être perçue comme stressante par une personne alors qu'une autre la considérera normale ou stimulante. La subjectivité, la manière particulière dont les individus perçoivent une situation, est un aspect à prendre en compte dans l'analyse des risques psycho-sociaux.

Soulignons aussi que ces facteurs exercent une **influence les uns par rapport aux autres** : ils peuvent se combiner et se renforcer, ou au contraire s'équilibrer, s'atténuer.



La qualité du travail : l'importance du sens du travail pour l'individu

- Avoir le sentiment de pouvoir fournir une prestation de qualité. Conscience du « travail bien fait »;
- avoir le sentiment de réalisation de soi dans le travail (le travail aide à se construire en tant qu'individu);
- percevoir le sens de sa contribution;
- voir que ce que l'on fait sert à quelque chose (utilité sociale de son action, reconnaissance sociétale);
- percevoir les résultats de son action;
- accomplir une activité en accord avec ses valeurs (être en accord avec les missions de l'organisme);
- avoir la possibilité d'une évolution personnelle, par l'apprentissage, la découverte, l'accès à la formation...
- Exemples :
 - Ce qui peut être « fatigant » pour un éducateur dans un centre de jour pour handicapés vieillissants, pour une aide familiale à domicile, dans le cadre des soins palliatifs, pour le travail avec des toxicomanes ou en santé mentale, c'est la difficulté à percevoir l'impact concret des actions menées (dans le travail de prévention e.a.). Il en va de même pour les travailleurs sociaux qui ne voient pas les usagers devenir plus autonomes. Dans d'autres situations, on rencontrera une dégradation physique inexorable, jusqu'à l'issue fatale, ou des progrès suivis de rechutes. Comment maintenir dans ces situations le sens du travail ?
 - Ce qui est gratifiant, c'est de pouvoir constater des résultats perceptibles. Par exemple, préparer un stagiaire à une épreuve de validation de compétences et le voir la réussir, ou le voir trouver un travail.

La capacité à gérer positivement les relations avec les usagers

Il ne s'agit pas ici seulement des qualités personnelles à gérer une relation, mais aussi de la manière dont l'institution prend en charge les situations :

- capacité à gérer les interactions quotidiennes;
- capacité à gérer les situations difficiles (chargées d'agressivité, d'impatience, de passivité, etc.);
- en cohérence avec les « valeurs » de l'association, et de manière équilibrée, en évitant le « deux poids deux mesures » (exemple : une éducatrice est frappée, l'institution mène une enquête dans le service. Deux jours plus tard, le directeur est agressé : l'adolescent est alors renvoyé sur le champ).

La charge de travail : un équilibre à la fois quantitatif et qualitatif

- Pas de surcharge (éviter l'épuisement) ni de sous-charge (éviter l'ennui);
- ne pas avoir une tâche trop difficile à réaliser, ou qui comporte trop de responsabilités;
- diversité dans le travail (éviter la monotonie);
- des tâches bien définies, claires, sans conflits de rôle ou doubles contraintes);
- des tâches où il n'y a pas trop de charge mentale (ex : effort d'attention);
- des tâches sans trop de charge émotionnelle.

L'autonomie décisionnelle

- Avoir la possibilité d'agir sur son activité (rythme, priorité, degré d'initiative, responsabilités, cadences, etc.). Une faible maîtrise de l'activité, associée à une charge de travail élevée, peut être génératrice de stress. Tout comme une sous-charge de travail, combinée à une faible autonomie, peut contribuer à la passivité et à l'ennui du travailleur;
- il convient aussi d'éviter les ruptures dans la chaîne décision/exécution (les uns décident, les autres exécutent). Ceux qui exécutent doivent pouvoir participer à la décision. Exemple : les éducateurs qui vivent au quotidien avec les bénéficiaires doivent pouvoir être entendus quand il est question de prendre des décisions concernant ceux-ci.

L'équilibre entre efforts et récompenses

- Le sentiment que ses rétributions (financières, mais aussi la reconnaissance par les pairs et la hiérarchie, et le sentiment de réalisation de soi) sont à la hauteur de ses contributions;
- le sentiment que le rapport efforts/récompenses est équitable (en se comparant par exemple avec d'autres).

Le soutien social (ou les autres comme ressource)

Les métiers psychosociaux manifestent particulièrement des besoins à ce niveau : on y rencontre l'importance de la place du thème de l'équipe de travail, de la dimension collective de celui-ci, des lieux de prise de parole et de concertation (de prise de distance), des bonnes relations de travail, des conflits.

Avoir le soutien :

- des pairs, des collègues;
- de la hiérarchie;
- de tiers (via la supervision, le réseau, etc.).

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- La capacité à gérer les temps sociaux, les horaires, les temps de travail, les demandes de congé... Ainsi, des horaires de travail trop chargés peuvent empêcher de concilier les responsabilités professionnelles et privées. Un engagement professionnel excessif peut également amener le travailleur à mal répartir ses obligations professionnelles et personnelles.

Faire face aux défis du contexte social

La capacité qu'ont l'organisation et les individus à gérer les changements de l'environnement et du contexte, à y faire face (le *coping* en anglais).

Par exemple, les changements de législation, des règles de financement; l'introduction de nouvelles pratiques ou normes de travail (co-intervention, plate-forme électronique de collaboration, intranet, travail en réseau, démarche-qualité, évolution des problématiques des bénéficiaires) pouvant être perçues comme des défis ou des menaces :

- capacité des organisations, capacité d'action collective;
- capacité des individus;
- perception que l'on a de ces capacités.

Références :

- Des groupes de discussion organisés avec des travailleurs et des directions ont alimenté ce travail de systématisation
- Voir aussi le document réalisé par l'UNIFAF : Connaître, prévenir et prendre en compte les situations de souffrance au travail, Les Cahiers de l'UNIFAF (l'organisme paritaire de la formation professionnelle continue de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale), février 2011 - www.unifaf.fr

Pour aller plus loin :

- Série Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux, gestion des risques professionnels, septembre 2010, SPF Emploi (Direction générale Humanisation du travail)
- Vers des soignants heureux : comprendre et agir. Symposium Hospichild, CDCS-CMDC. Octobre 2010 - www.hospichild.be
- « Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle », V.de Coorebyter, B. De Backer, Fonds social ISAJH www.isajh.org
- La fatigue professionnelle des éducateurs, B. De Backer, Revue Non Marchand - www.apefasbl.org