

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 66 (2008)

**Heft:** 3: Santé, travail et séniors

**Artikel:** Santé au travail 50+ : quels facteurs protecteurs? : Administration cantonale de Fribourg

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142126>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 21.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# SANTÉ AU TRAVAIL 50 ANS+: QUELS FACTEURS PROTECTEURS? ADMINISTRATION CANTONALE DE FRIBOURG

## INTRODUCTION

L'objectif du projet fribourgeois, mené dans le cadre du programme 50+santé, était de mieux connaître les relations entre santé et travail pour le personnel âgé de plus de 50 ans au sein de l'administration cantonale fribourgeoise.

L'enquête a débouché sur une série de recommandations à l'intention des services de l'administration cantonale, ceci dans le but de les aider à prendre des mesures susceptibles d'améliorer la santé au travail de leurs personnels. Ces recommandations devraient également pouvoir bénéficier à d'autres cantons ou certains secteurs de l'économie privée.

Ce dépliant présente les différentes recommandations et propositions concrètes de mise en œuvre. Les résultats de l'enquête plus spécifiquement liés à l'état de santé des interviewés sont accessibles dans le rapport final du projet ([www.50plussante.ch](http://www.50plussante.ch)).

## CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été menée en 2006 par le *Département de travail social et politiques sociales de l'Université de Fribourg*, sur mandat de la Fondation Charlotte Olivier. Une collaboration avec le Service du personnel et d'organisation de l'Etat de Fribourg a permis l'accès aux fichiers de la population à interroger, sous réserve du 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, 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 a été réalisée.

Un questionnaire anonyme a été envoyé à l'ensemble des employé-e-s de l'Etat de Fribourg âgé/e/s de 50 à 65 ans, soit 3'174 personnes, par le biais de la base de données de la Caisse de pension de l'Etat de Fribourg.

Les recommandations présentées ci-dessous ont été élaborées sur la base des résultats 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.

## RÉSULTATS GÉNÉRAUX

La très grande majorité des personnes interrogées s'estiment en très bonne santé (90%) et sont satisfaites 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, alors que 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 les usagers 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 (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». La santé est généralement considérée comme relevant uniquement de la responsabilité de l'individu, alors que l'on sait que le fait de ne pas être satisfait dans son travail influe l'état de santé.

#### RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT À L'ADAPTATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL CONNAISSANCE DES CONDITIONS DE TRAVAIL PAR BRANCHES D'ACTIVITÉS

- > Connaître beaucoup mieux le contenu, les méthodes et le fonctionnement du travail «réel» des personnels, parce que la généralisation des contextes et des personnels engendre des analyses et des réponses parfois tronquées.
- > Définir les facteurs de pénibilité et de risque dans les activités professionnelles, ce qui implique d'intervenir dans les situations réelles de travail pour prévenir des risques et renforcer les facteurs protecteurs de santé.

#### URGENCE DE LA FLEXIBILITÉ...DES TEMPS, DES TÂCHES, DES HORAIRES

- > Aménager la flexibilité des tâches en fonction des intempéries pour les personnels travaillant à l'extérieur.
- > Établir la flexibilité des temps de travail par l'aménagement des horaires et l'harmonisation des réglementations sur la gestion des temps travaillés et non travaillés entre les différents services.
- > Proposer, lorsqu'il est possible, des retraites progressives par la diminution du temps de travail et la flexibilité des horaires dès 50 ans afin de permettre sur une partie du temps libéré de s'engager dans des activités de formation rémunérées ainsi que pour organiser des accompagnements ou des tutorats (transferts des expériences, de la culture et de la mémoire du service/activités). Ces propositions concernent principalement les personnels du secteur «manuel-exploitation» et l'ensemble des personnels des autres secteurs ayant des métiers présupposant un engagement physique direct (soulever des poids, porter des charges lourdes, être en station debout toute la journée, etc.) et indirect (contacts permanents avec des usagers/ères : justice, police et médical principalement).

#### QUALITÉ AU TRAVAIL

- > Convertir les heures supplémentaires en postes fixes : cela pourrait partiellement

pallier aux paradoxes établis entre le nombre d'heures supplémentaires effectué mensuellement, le manque de personnels et l'usure que génère ce surplus d'heures.

- > Publiciser et valoriser le rapport qualité des services publics, notamment dans les structures hospitalières (rapports aux soins, à la maladie et d'accompagnement humain, en plus de l'efficacité et l'efficience des tâches).
- > Réhabiliter la qualité et les formes de reconnaissance par l'évaluation réelle du travail et non seulement de la production finale.
- > Repenser les outils de l'évaluation inadaptés et non standardisés face à la complexité de certaines fonctions et activités professionnelles.

#### FACTEURS INTERGÉNÉRATIONNELS

- > Respecter les équilibres des classes d'âge afin de :
  - faire perdurer les savoirs et expériences-qualités des services ;
  - homogénéiser les transitions générationnelles des conditions de travail des personnels ;
  - limiter les tensions entre catégories de populations (les plus jeunes et les plus âgés) par des rapports frontaux entre savoirs et expériences.
- > Intégrer systématiquement les questions âges-cycles de vie aux thèmes du travail et de la santé.

#### TRANSPARENCE DES DÉCISIONS, DES PROMOTIONS ET DES APPLICATIONS DES RÈGLEMENTS

- > Clarifier les mécanismes et critères régissant les formes de progressivité hiérarchique, opaques et souvent critiqués (générant des frustrations et des rapports d'insatisfaction au travail).
- > Respecter les recommandations et les réglementations actuelles (quant aux heures supplémentaires, pauses, etc.).
- > Homogénéiser les applications des règlements notamment quant aux temps de travail, de vacances, des horaires, etc. très variables selon les responsables de service.

#### SANTÉ ET PRÉVENTION

- > Sensibiliser les salarié-e-s dès leur entrée en carrière et tout au long de leur parcours professionnel à une culture de la prévention des risques au travail par la formation.
- > Faire des actions de promotion de la santé par branche et par type d'emplois occupés.
- > S'intéresser davantage aux causes des pathologies dites de surcharge ou traumatiques en lien avec les contextes organisationnels du travail que focalisées sur l'individu.

#### SANTÉ ET POLITIQUES

- > Incrire les actions dans la durée et dans un projet global de services ou plus largement avec les populations concernées, sur du long terme, même si c'est en opposition avec

- les attentes politiques d'immédiateté de résultats.
- > Coordonner les messages entre les différents acteurs de la prévention et de la promotion de la santé.

## RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES

### MÉDIATISATIONS

- > Médias et publiciser le travail des personnels de l'État : ne pas laisser diffuser une image décalée par la confrontation du public au 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.

### IMPORTANCE DE LA FORMATION

- > Former systématiquement tous les personnels embauchés aux approches ergonomiques.
- > Aller au-delà d'une simple sensibilisation occasionnelle proposée par certains services de prévention et intégrer très officiellement une formation à la culture de la prévention tout au long de la vie professionnelle.
- > Valoriser et rendre visible les formations professionnelles dès le milieu de carrière et réadapter ces formations aux différents personnels : pour une mobilité des fonctions/activités pour les personnels intermédiaires ; pour un reclassement professionnel pour les personnels les moins diplômés.
- > Permettre la mobilité au sein des services ou entre les différents secteurs d'activités pour éviter les cloisonnements et faciliter les changements identitaires professionnels.
- > Faire un état des lieux des forces et des faiblesses des formations continues proposées au niveau des services et par domaines d'activité ; notamment par la valorisation de l'expérience acquise par les années : la transmission des savoirs est dissociée de l'expérience.

### ÉVITER TOUTE FORME DE NORMALISATION

- > Adapter les recommandations et les potentielles solutions en fonction des secteurs d'activité et des professions et catégories socioprofessionnelles ;
- Établir pour cela des équipes de suivi représentatives des personnels pour établir un diagnostic de terrain et un document, réactualisé annuellement, mentionnant les besoins, les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs/euses. Cela permettrait

notamment de créer des espaces de discussion au sein des services et de recréer un sens collectif.

## CONCLUSION

Ces recommandations peuvent se traduire par les propositions concrètes suivantes:

- > Formation sur les risques au travail dès l'entrée en carrière et de manière ponctuelle tout au long de sa vie professionnelle
- > Formation à la gestion d'équipe, au management systématique et à la prévention des troubles au travail pour les chefs de services et responsables d'équipe dès leur nomination.
- > Formations professionnelles dès le milieu de carrière pour certains corps de métiers
- > Retraite progressive dès 50 ans
- > Flexibilisation des temps et des horaires de travail
- > Clarification des promotions et des nominations des responsables
- > Clarifications des règlements notamment en lien avec la santé et la protection des personnels de l'Etat (licenciement, prise en charge AI) par des réunions de services et des présentations simplifiées des textes officiels
- > Libretto sur les bonnes utilisations des techniques et matériels de / au travail par domaines d'activités (à coupler avec de la formation comme celle des risques et sécurité au travail)
- > Groupe de suivi et de veille dans chaque équipe de travail avec des réunions collectives et la production annuelle d'un document interne sur la santé et la sécurité des personnels de l'équipe
- > Gestion prévisionnelle des personnels et rééquilibrage des générations dans les futures embauches et en fonction de la structure par âge des personnels par services
- > Réviser les instruments d'évaluation
- > Réajuster les actions de santé et de promotion de la santé dans le cadre du plan cantonal de promotion de la santé et de prévention 2007-2011.

