

DOCUMENT DE TRAVAIL

**REPERES METHODOLOGIQUES POUR L'ENGAGEMENT  
D'UNE DEMARCHE DE PREVENTION  
DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)**

**Suites du comité de pilotage « Bien être au travail » du 9 avril 2013**

La création d'un comité de pilotage « Bien être au travail », associant les représentants du personnel, a confirmé l'engagement de la DGDDI dans une démarche volontariste de prévention des risques psychosociaux (RPS).

Le risque psychosocial peut être défini, au sens large, comme « la probabilité d'apparition de troubles, aussi bien individuels que collectifs, dont l'origine provient souvent de l'environnement professionnel ».

Le rapport sur le sujet remis en 2011 au ministre du travail (cf. *infra*) précise que « ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme 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 ».

La diffusion d'éléments méthodologiques destinés à encourager et guider les démarches locales de prévention des risques psychosociaux, objet du présent guide, constitue l'un des axes du dispositif de prévention retenu par la DGDDI, complémentaire de la mise en place d'un tableau d'indicateurs RPS et du développement de la formation interne sur le sujet, notamment des managers.

Elle procède d'un postulat unanimement souligné par la doctrine : la prévention des risques psychosociaux ne peut résulter de l'application de solutions applicables à tous, elle exige des mesures adaptées aux caractéristiques et contraintes de chaque service.

Dès lors, si la direction générale entend s'engager sur le long terme pour renforcer la prévention des RPS, la démarche s'inscrit prioritairement dans le cadre d'une action participative locale, incluant nécessairement un cadre d'expression pour l'agent.

Dans le même temps, la mise en œuvre de démarches de prévention des RPS s'inscrit dans un cadre normé, préconisé par l'Institut national de recherche de sécurité (INRS) et de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et entériné par le ministère du travail.

Le présent document s'articule autour de 2 axes :

- une présentation des étapes devant jalonner la démarche de prévention, en insistant sur le caractère nécessairement participatif de cette démarche, tant pour l'établissement du diagnostic que pour la construction de préconisations ;
- une présentation des principaux axes de recueil d'information auprès des agents et des questions correspondantes.

Le cheminement de la démarche, inspiré de documents publiés par l'Institut national de recherche de sécurité (INRS) et de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), est celui désormais communément préconisé par les experts.

La liste des sujets sur lesquels les agents sont susceptibles d'être interrogés et le questionnaire de référence qui en découle ont été finalisés sur la base des travaux conduits par un collège d'experts (travaux pilotés par Michel GOLLAC), travaux qui ont abouti à la remise d'un rapport au ministre du travail en 2011.

Ce collège d'experts a en effet dressé un état des lieux sur les sujets les plus couramment abordés et les questions les plus pertinentes à retenir pour élaborer un questionnaire RPS.

La sélection de questions, si elle n'exclut aucun des grands thèmes dégagés par la mission GOLLAC, privilégie d'une part le lien entre travail prescrit et travail accompli, et d'autre part les thèmes qui se rapportent au collectif de travail.

# SOMMAIRE

## **I. Éléments méthodologiques pour la mise en œuvre d'une démarche locale de prévention des RPS**

### **1. Les six étapes**

### **2. La réalisation du diagnostic (étapes 1 à 3)**

- 2.1 Le choix des services faisant l'objet du diagnostic (étapes 1 et 2)
- 2.2 La réalisation du diagnostic approfondi (étape 3)

### **3. Les suites (étapes 4 à 6)**

- 3.1 Restitution des résultats (étape 4)
- 3.2 Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions (étape 5)
- 3.3 Suivi (étape 6)

## **II. Le champ de la démarche de prévention des RPS**

### **1. Questions relatives à l'intensité du travail et au temps de travail**

- 1.1 L'intensité du travail
- 1.2 Le temps de travail

### **2. Questions relatives aux exigences émotionnelles**

- 2.1 La relation au public
- 2.2 Le contact avec la souffrance
- 2.3 La peur de l'accident

### **3. Questions relatives à l'autonomie**

- 3.1 L'autonomie dans la tâche
- 3.2 La prévisibilité du travail et la possibilité d'anticiper
- 3.3 Le développement culturel, l'utilisation et l'accroissement des compétences
- 3.4 L'association des agents au changement

### **4. Questions relatives aux rapports sociaux au travail**

- 4.1 Les relations avec les collègues
- 4.2 Les relations avec la hiérarchie
- 4.3 La violence interne
- 4.4 La perception par le public des missions exercées

### **5. Questions relatives aux conflits de valeurs**

- 5.1 Les conflits éthiques
- 5.2 La qualité empêchée
- 5.2 Le sentiment d'inutilité

### **6. Questions relatives à l'insécurité de la situation de travail**

## **DOCUMENT ANNEXÉ : QUESTIONNAIRE AGENT**

## **I. Éléments méthodologiques pour la mise en œuvre d'une démarche locale de prévention des risques psycho-sociaux**

La réalisation d'une démarche de prévention des RPS n'a de sens que si elle est mise en œuvre dans un cadre de proximité et procède de l'analyse du travail et du collectif de travail dans un service donné. Cet impératif de proximité n'exclut pas, pour autant, que des actions décidées sur la base des observations propres à une entité fassent l'objet d'une mutualisation, notamment lorsque des services présentent des caractéristiques communes (missions ou conditions d'exercice des missions).

### **1. Les six étapes :**

#### **- Étape 1 : la réalisation d'un pré-diagnostic :**

Le pré-diagnostic constitue la première étape d'évaluation de ce que sont les risques dans une organisation. Précédant la phase d'expression des agents, il permet, sur la base d'indicateurs, de faciliter l'identification des services devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi.

#### **- Étape 2 : la constitution d'un groupe de projet ou d'un comité de pilotage :**

En charge du pilotage et du suivi de la démarche de prévention, il est recommandé de retenir une composition large, et d'y associer à la fois des membres de la direction, des acteurs de prévention, des représentants du personnel et des représentants des services concernés par l'étude.

#### **- Étape 3 : le diagnostic approfondi :**

Cette étape a pour but d'évaluer le niveau et les facteurs de RPS, en recueillant le ressenti des agents au moyen d'outils tels que les questionnaires ou les entretiens individuels ou collectifs.

#### **- Étape 4 : la restitution des résultats :**

La communication des résultats au comité de pilotage et aux personnels permet l'appropriation du diagnostic et conditionne la recherche de pistes de solutions.

#### **- Étape 5 : l'élaboration d'un plan d'actions :**

Le plan d'action est défini et mis en œuvre par le comité de pilotage, sur la base des résultats du diagnostic. Il fixe les objectifs à atteindre et les échéances de mise en œuvre.

#### **- Étape 6 : le suivi des mesures de prévention :**

Il s'agit de vérifier l'efficacité des actions et au besoin d'apporter des mesures correctives.

## **2. La réalisation du diagnostic (étapes 1 à 3)**

### **2.1 Le choix des services faisant l'objet du diagnostic (étapes 1 et 2)**

Le tableau de bord d'indicateurs sociaux régulièrement produit au niveau interrégional comporte l'essentiel des données qui vont permettre la réalisation du pré-diagnostic.

En effet, ce tableau vise à la fois :

- à alerter le chef de circonscription sur des situations éventuellement dégradées dans certains services ;
- à faire le point sur la situation générale des conditions de travail au sein des services d'une circonscription.

Conformément aux préconisations de l'INRS, les informations reprises dans le tableau de bord sont de deux ordres :

\* des données de contexte : il s'agit de données qui vont à la fois permettre de rendre compte de l'environnement de chaque service (effectifs, régimes horaires en vigueur) et de relater des événements survenus en cours d'année (nombre de réunions institutionnelles, principales modifications dans l'organisation du travail ou immobilières) ;

\* des indicateurs chiffrés, dont la variation dans le temps et l'analyse combinée sont considérées comme reflétant l'évolution des conditions de travail dans un service. Ils renvoient d'une part au fonctionnement des services (temps de travail, réunions de service, formation...) et d'autre part à la santé et à la sécurité au travail (maladies professionnelles, actes de violence...).

Les données du tableau d'indicateurs sociaux ont vocation à être complétées d'autres informations susceptibles d'orienter le choix des services, notamment les rapports des acteurs de prévention (médecins de prévention et inspecteurs santé et sécurité au travail), les documents uniques, les inscriptions portées dans les registres santé et sécurité au travail, les rapports de contrôle d'exécution du service...

### **2.2 La réalisation du diagnostic approfondi (étape 3)**

#### **2.2.1 Les principes**

La réalisation du diagnostic approfondi représente l'étape participative, au cours de laquelle les agents sont invités à s'exprimer sur leurs conditions de travail. Cette étape doit nécessairement être conduite dans le respect de plusieurs principes :

- la participation des agents est dans tous les cas volontaire ;
- l'anonymat des contributions doit être garanti ;
- la neutralité et l'indépendance de la personne qui réalise le diagnostic approfondi est indispensable ;
- la démarche doit être conduite en toute transparence vis à vis des représentants du personnel et des acteurs de prévention, notamment le CHSCT compétent.

## 2.2.2 Les modalités de consultation des agents

Il n'y a pas de prescription de la doctrine quant aux outils devant être privilégiés. Cependant, la complémentarité des outils d'expression individuelle et d'un cadre d'expression collective est reconnue.

Partant, il est préconisé de consulter les agents en deux étapes, en recourant successivement :

- au questionnaire annexé au présent guide, qui a vocation à être distribué à tous les agents des services sélectionnés ;
- à un ou plusieurs entretiens collectifs, animés par la personne en charge du diagnostic.

Les réponses au questionnaire vont permettre à la personne en charge du diagnostic d'identifier les principales sources de risque à l'intérieur d'un service, sous réserve des conseils de prudence dans l'interprétation des résultats (cf *infra* p.8)

Ce type d'outil a pour avantage :

- de permettre la mise en exergue de données statistiques, par population ou par unité de travail, et ainsi de guider la démarche de prévention ;
- de permettre à tous les agents de s'exprimer. Même si l'effectif est important, le questionnaire donne accès à tous à une expression des problèmes, sur une même période.

L'entretien collectif présente l'avantage de susciter la réflexion, la discussion, la contradiction, l'échange d'idées. Il permet également de limiter l'individualisation souvent mise en exergue en matière de RPS.

## 2.2.3 Le choix de la personne chargée de mettre en œuvre le diagnostic approfondi

Trois hypothèses sont envisageables quant au choix de la personne chargée de réaliser une étude locale visant à une prévention accrue des RPS.

- le recours à un prestataire externe ;
- le recours à une ressource interne ;
- la mobilisation simultanée d'un acteur externe (qui se chargerait du diagnostic approfondi, et donc de la phase au cours de laquelle les agents sont invités à s'exprimer) et d'un acteur interne (qui prendrait le relais pour piloter les travaux destinés à la construction du plan d'action).

Si le recours à une ressource interne est retenu, le respect des grands principes associés à la démarche de prévention des risques psycho-sociaux est impératif : la participation des agents doit dans tous les cas être volontaire, l'anonymat des contributions et la neutralité de l'enquêteur pleinement garantis. A cet égard, il conviendra d'orienter le choix vers un cadre supérieur sans lien hiérarchique avec les agents.

Il est fortement recommandé, par ailleurs, que cet agent bénéficie d'une formation de la part d'un expert en ergonomie et en psychologie du travail, voire de l'assistance d'un tel expert-pour l'exploitation des résultats du questionnaire.

En particulier, le recours à un psychologue est préconisé dès lors que la démarche aboutit à mettre en exergue un climat particulièrement dégradé ou des personnes en grande difficulté.

A défaut, la personne chargée de mettre en œuvre le diagnostic approfondi doit appréhender le questionnaire comme une source d'informations complémentaires à confronter aux informations provenant d'autres sources (observation et analyse du travail, analyse des différents documents en santé et sécurité au travail, prise en compte des données médicales, entretiens collectifs et individuels...).

Cette confrontation permet de compléter les informations issues du questionnaire, de les replacer dans un contexte et favorise l'émergence de propositions d'actions adaptées aux problèmes soulevés.

### **3. Les suites réservées au diagnostic approfondi (étapes 4 à 6)**

#### **3.1 La restitution des résultats (étape 4)**

Il s'agit à ce stade de la démarche de s'assurer que les résultats constatés donneront lieu à la recherche et à la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

L'ensemble des acteurs concernés doit s'approprier le diagnostic posé (importance du problème, facteurs identifiés, groupes à risque...). Pour ce faire, les résultats du diagnostic approfondi sont restitués au groupe de projet, ainsi qu'aux agents des services concernés par l'étude.

Une présentation orale du diagnostic, dans le cadre d'une réunion de service associant l'ensemble des agents, sera privilégiée. Le cas échéant, la restitution pourra prendre la forme d'un rapport écrit remis à l'ensemble des agents.

Les résultats ainsi restitués à l'encadrement et aux agents ont vocation à être retranscrits dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

#### **3.2 La construction et la mise en œuvre d'un plan d'actions (étape 5)**

Les facteurs de RPS identifiés doivent donner lieu à la définition de mesures préventives ou correctrices. Sur la base des résultats du diagnostic, le groupe de projet hiérarchise les thèmes à traiter.

Pilotés par le responsable de la démarche RPS, des groupes de travail regroupant agents et encadrants sont alors constitués pour identifier des actions à mener.

Ces groupes de travail peuvent être constitués soit au niveau de chaque service, soit par regroupement de services exerçant le même type de mission. Ce choix dépendra notamment des thèmes prioritaires retenus par le comité de pilotage.

Le plan d'action découle des discussions conduites dans le cadre de ces groupes de travail. Il est construit dans le cadre du comité de pilotage et comprend des actions qui sont soit communes à plusieurs services, soit spécifiques.

Ce plan décrit notamment le type d'actions à réaliser, les objectifs à atteindre, les personnes responsables, les coûts, l'échéancier, les critères d'évaluation.



Les mesures qu'il contient doivent être intégrées dans le programme annuel de prévention annexé au DUERP.

Une présentation de ce document en CHSCT et en CT est à ce stade recommandée.

### 3.3 Le suivi (étape 6)

Les modalités de suivi de la mise en œuvre du plan d'action doivent être définies dans le cadre des travaux du comité de pilotage. Il s'agit, notamment, de déterminer l'instance dans laquelle un bilan des actions mises en œuvre sera présenté (comité technique, comité ad hoc prolongeant les travaux du comité de pilotage).

## **II. Le champ de la démarche de prévention des RPS**

Le rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, remis au Ministre du travail en avril 2011, a dressé une synthèse des questionnaires utilisés pour évaluer la sensibilité d'un collectif de travail aux RPS.

Ce rapport fait principalement référence aux deux méthodes les plus couramment utilisées pour la réalisation de diagnostics RPS, respectivement basées sur les questionnaires de Karasek et de Siegrist.

### ✓ Le Job Content Questionnaire (JCQ) de Karasek

Ce questionnaire s'attache avant tout aux facteurs « objectifs » de la situation de travail, qui, quel que soit l'individu exposé, sont susceptibles de générer des difficultés d'adaptation puis des troubles sur la santé.

Il s'agit de travailler sur des questions dans lesquelles les salariés sont amenés à décrire leur activité de travail.

Les situations de stress résultent globalement de contextes professionnels dans lesquels se cumulent des fortes demandes psychologiques et le sentiment d'une faible autonomie. L'absence ou la faiblesse de soutien social renforcent la situation pathogène.

### ✓ Le modèle déséquilibre effort-récompense de Siegrist

Le modèle de Siegrist complète le modèle de Karasek et s'attache à montrer le stress comme un déséquilibre ressenti entre les efforts consentis pour satisfaire les exigences du travail et les récompenses attendues par la personne.

Sur ces bases, complétées par d'autres sources, le rapport Gollac retient six facteurs principaux de RPS sur lesquels les personnels doivent être invités à s'exprimer dans le cadre d'une démarche de prévention.

Ces facteurs sont les suivants :

- l'intensité du travail et le temps de travail ;
- les exigences émotionnelles ;
- l'autonomie dans le travail ;
- la qualité des rapports sociaux au travail ;
- les conflits de valeur ;
- l'insécurité de la situation de travail.

Chacun de ces facteurs, déclinés en sous thèmes, est analysé ci-dessous, avec identification des questions correspondantes devant présider à l'expression des agents.

Le questionnaire consolidé est annexé au présent guide.

## 1. L'intensité du travail et le temps de travail.

Le caractère exigeant du travail peut provenir du temps nécessaire à sa réalisation ou de son intensité.

### 1.1 L'intensité du travail

La mesure de l'intensité du travail est nécessairement indirecte : elle porte soit sur des déterminants immédiats de l'intensité (par exemple ce qui contraint le rythme de travail), soit sur des conséquences immédiates de l'intensité (par exemple la perception d'un rythme de travail rapide).

Il faut tenir compte de la complexité du travail.

En soi, la complexité du travail n'est pas nécessairement un facteur de risque : elle peut au contraire être un élément de la qualification et avoir des effets favorables. Mais elle peut à l'inverse générer des risques si le travailleur ne bénéficie pas de suffisamment de marges de manœuvre ou de soutien pour y faire face, ou encore si cette complexité n'est pas reconnue par des récompenses économiques et symboliques. Dans ces cas, elle ne s'inscrit pas dans une trajectoire de développement personnel.

Plusieurs notions traduisent la complexité et l'intensité du travail.

#### *- La contrainte de rythme*

Le travail peut être soumis à différentes contraintes, obligeant l'agent à travailler à une certaine vitesse.

Ces contraintes peuvent être d'origine interne, qu'elles résultent de décisions organisationnelles ou du fonctionnement des outils.

Elles peuvent être d'origine externe, notamment lorsqu'elles sont liées aux variations quantitatives des flux à traiter.

L'objectif sera également de mesurer les conséquences sur le ressenti des agents en termes de débordement (l'impression à la fois de ne plus pouvoir faire tout comme on avait prévu de le faire et d'être empêché dans son activité).

Il ne doit pas être perdu de vue que la perception de l'intensité peut être influencée par des circonstances passagères, telles que l'état de fatigue ou l'humeur.

#### Questions retenues :

- *Mon travail demande de travailler très vite (Karasek)*
- *Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (Karasek)*
- 
- *Je peux adapter mon rythme de travail et m'arrêter momentanément si besoin (Working Conditions and Control Questionnaire – WOCCQ et enquête Conditions de travail)*

- *L'assignation d'objectifs irréalistes*

L'intensité excessive du travail peut résulter d'une déconnexion entre les objectifs fixés et les moyens alloués. Lorsque l'écart est trop fort, les salariés peuvent ressentir l'impression de ne pas être à la hauteur, avec un risque de démotivation, de pertes de repères et d'effets pathogènes.

Questions retenues :

- *Les objectifs qui me sont fixés me semblent réalistes*
- *Je ressens des difficultés à atteindre les objectifs qui me sont assignés*

- *L'assignation d'objectifs flous*

La fixation d'objectifs du travail considérés comme étant flous renvoie aux effets décrits au point précédent : elle conduit en effet les personnels à fixer eux-mêmes, au moins en partie, les objectifs qu'ils se croient tenus d'atteindre et ces objectifs peuvent être irréalistes.

Question retenue :

- *Généralement, on m'explique clairement ce que j'ai à faire dans mon travail (enquête française sur le changement organisationnel et l'informatisation)*

- *Les instructions contradictoires et interruptions d'activité*

La nécessité pour l'agent d'arbitrer entre des instructions contradictoires complique le travail et constitue une charge supplémentaire.

Les interruptions inopinées peuvent être ressenties positivement, comme une preuve d'adaptabilité et de polyvalence.

Mais elles peuvent aussi être considérées comme perturbatrices et comme ayant un impact négatif sur le travail accompli et sur la qualité de celui-ci.

Questions retenues :

Sur les instructions contradictoires :

- *Je reçois des ordres ou des indications contradictoires (enquête française sur les conditions de travail)*

Sur les interruptions inopinées :

- *Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail (Karasek)*
- *Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail (Siegrist)*

### - La complexité du travail

La perception par les agents de la complexité du travail revêt nécessairement une dimension subjective. La complexité s'analyse donc, notamment, au travers de l'appréciation portée sur l'adéquation entre les qualifications détenues et l'évolution du poste de travail, sur les objectifs assignés et sur la contrainte de rythme inhérente aux fonctions exercées.

Cette analyse doit être complétée par une approche des contraintes réglementaires et techniques, qui peuvent être considérées comme des facteurs davantage objectifs de complexité du travail.

Question retenue :

- *Les contraintes réglementaires et techniques induisent une complexité croissante de mon travail*

### - La sous-qualification

Lors des changements organisationnels et technologiques, les qualifications et compétences exigées évoluent. Les salariés peuvent connaître des difficultés en l'absence de réajustement.

De plus, si l'introduction de nouvelles technologies n'a pas en soi une influence causale sur l'intensité ou la complexité du travail, l'impact des changements technologiques sur les travailleurs varie selon la formation et l'aide reçue.

Question retenue :

- *Je suis suffisamment formé(e) à l'évolution de mon métier (compétences exigées, introduction de nouvelles technologies...)*
- 

### - Les facteurs d'ambiance matérielle

Si le lien entre les facteurs d'ambiance matérielle et l'intensité du travail n'est pas évident a priori, il est néanmoins fréquemment mis en évidence par les ergonomes.

Par exemple, un éclairage mal adapté entraîne de la fatigue visuelle, le bruit entraîne une moindre résistance au stress, altère la vigilance, nécessite des efforts de concentration plus grands pour la même tâche, et peut être source de troubles du sommeil.

Question retenue :

- *Mon environnement de travail (éclairage, chauffage, bruit...) est adapté*

- *Le sentiment d'insuffisance des moyens disponibles*

En pratique, l'interrogation sur le caractère adapté des moyens de travail repose sur la perception qu'en a le travailleur : cette perception est nécessairement subjective et porte sur l'adaptation des moyens aux tâches devant être accomplies.

Ainsi, un logiciel convenable pour réaliser une tâche simple et non urgente peut se révéler inadapté si la tâche devient plus complexe ou si les délais sont serrés. Ce qui est mesuré est en fait une conséquence (la perception par le travailleur) de la relation entre les exigences du travail et les moyens pour le faire.

Question retenue :

- *Pour effectuer correctement mon travail, je dispose en général :*
  - *d'une documentation claire et suffisante*
  - *de logiciels et de programmes informatiques adaptés*
  - *d'un matériel suffisant et adapté*

(enquête française sur les conditions de travail)

## 1.2 Le temps de travail :

- *La durée et l'organisation du temps de travail*

Le temps de travail peut exercer une influence à travers le nombre d'heures consacrées au travail, mais aussi via l'organisation du temps de travail. Souvent, le lien entre nombre d'heures travaillées et santé est susceptible d'être sujet à des effets de seuil : au-dessous d'un certain nombre d'heures, travailler un peu plus n'aurait pas d'impact négatif notable, voire aurait un impact positif, tandis qu'au-dessus, les conséquences d'un allongement de la durée du travail pourraient être dommageables.

Ce sujet sera prioritairement abordé au travers d'une analyse des indicateurs relatifs au temps de travail figurant dans le tableau d'indicateurs sociaux, et notamment :

- le nombre de jours de congés annuels et/ou ARTT placés en CET ;
- le nombre d'heures écartées pour les agents travaillant en horaires variables.

Concernant les agents qui ne travaillent pas aux horaires variables, le diagnostic sera complété par une question portant sur les dépassements horaires qui, par définition, ne sont pas automatiquement comptabilisés.

Question retenue :

- *J'effectue fréquemment un nombre d'heures supérieur à celui auquel je suis astreint*

- *La conciliation travail-hors travail*

Les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle sont considérées comme des exigences liées au travail.

Elles ont des répercussions sur la santé mentale : elles sont associées à des troubles de l'humeur et des troubles anxieux.

Les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle peuvent en outre être aggravées par des rythmes décalés.

A cet égard, outre l'impact négatif à plus ou moins long terme du travail de nuit sur la santé, il peut également parfois être incompatible avec la vie familiale et sociale.

Questions retenues :

- *J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales (enquête santé et itinéraires professionnels)*
- *Je suis régulièrement contraint de travailler à mon domicile en dehors des horaires de travail*

## **2. Questions relatives aux exigences émotionnelles**

Les exigences émotionnelles traduisent le fait de devoir maîtriser ou masquer ses propres émotions dans le cadre son travail.

L'analyse portera plus particulièrement sur trois aspects :

- l'appréhension de la relation avec le public et/ou les usagers ;
- le fait d'être en contact avec des personnes en situation de détresse ;
- l'expression d'une éventuelle peur dans l'exercice des fonctions.

### **2.1 La relation au public**

Le comportement du public, variable dans le temps et d'un individu à l'autre, est une cause d'imprévisibilité des situations de travail. La présence du public est par ailleurs une source de pression.

Être en contact avec les usagers peut exposer à des agressions symboliques, verbales mais aussi parfois physiques.

Les situations de tension avec le public sont particulièrement dommageables parce que les travailleurs concernés ont rarement la possibilité de les éviter et parce que, souvent, ils n'ont pas les moyens d'agir pour apaiser la tension.

La violence externe est très variable dans sa fréquence et dans son niveau, depuis de simples insultes jusqu'à des blessures graves.

S'il est difficile de supprimer tout risque de violence externe, l'organisation peut agir dans une certaine mesure. L'organisation de vacations en équipes en constitue un exemple.

Le tableau de bord d'indicateurs sociaux reprend pour la surveillance, le nombre de fiches incident sécurité selon la gravité (précurseur, accident, incident).

Il introduit pour les autres services une fiche de signalement des violences : nombre de signalements de comportements violents, de violences ou de menaces verbales d'origine externe (OP/CO-AG).

L'introduction de questions sur ce thème permettra cependant de détecter d'éventuelles situations de violence pour lesquelles l'agent n'a pas osé ou jugé bon d'établir une fiche.

Question retenue :

- *Je vis des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber mon travail) dans mes rapports avec le public (usagers, voyageurs, contrevenants...)*

(Enquête française sur les conditions de Travail)

## 2.2 Le contact avec la souffrance

Intervenir auprès de personnes en situation de souffrance physique ou psychologique ou de détresse sociale demande une résistance psychologique accrue.

Les agents confrontés à telles situations peuvent ressentir négativement le fait de ne pas pouvoir agir pour remédier à la détresse de leurs interlocuteurs.

Question retenue :

- *Dans mon travail, je suis amené(e) à être en contact avec des personnes en situation de détresse*

(Enquête française sur les conditions de Travail)

## 2.3 La peur au travail

Avoir peur pendant son travail peut correspondre à plusieurs situations, qu'il s'agisse de la peur de l'accident ou de la peur de ne pas parvenir à faire convenablement le travail.

➤ La peur de l'accident

La peur de l'accident au travail est particulièrement fréquente dans des activités où ils sont effectivement fréquents.

Elle peut être mesurée avec une question spécifique, qui fera l'objet d'une analyse conjointe avec la donnée figurant dans le tableau d'indicateurs sociaux concernant le nombre d'accidents de service avec arrêt maladie.

➤ La peur de l'échec

La peur peut aussi être celle de ne pas réussir à bien faire son travail. Cette appréhension peut survenir par exemple lorsque l'agent n'est pas suffisamment formé.(cf § 1.1 sur la sous-qualification) ou encore lorsque l'agent a le sentiment de ne pas avoir eu le temps de se préparer pour exécuter correctement son travail. (cf.§ 1.1 sur la contrainte de rythme).



Questions retenues :

Sur la peur de l'accident :

- *Au travail, j'ai peur d'être victime d'un accident*

Sur la peur de l'échec :

- *Au travail, j'ai peur de ne pas parvenir à effectuer convenablement ce qui m'est demandé*

### **3. Questions relatives à l'autonomie**

L'autonomie désigne la possibilité, pour l'agent, d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, et de la conduite de sa vie professionnelle.

Elle inclut l'autonomie dans la réalisation du travail, c'est-à-dire non seulement la marge de manœuvre dont dispose l'agent dans son travail, mais aussi sa participation dans la prise des décisions qui le concernent.

De nombreuses études épidémiologiques ont validé le fait que la latitude décisionnelle est un facteur protecteur contre les maladies cardiovasculaires et les maladies mentales.

L'autonomie dans le travail sera déclinée en 3 sous-thèmes :

- l'autonomie dans la tâche ;
- la prévisibilité du travail et la capacité à anticiper ;
- le développement culturel, l'utilisation et l'accroissement des compétences.

#### **3.1 L'autonomie dans la tâche**

L'autonomie dans le travail est évidemment variable selon le positionnement des acteurs et les fonctions occupées.

Elle peut aller d'un choix complet quant aux objectifs à atteindre et aux moyens à mobiliser, à une absence totale de marge de manœuvre sur ces deux plans.

Les experts s'accordent cependant sur l'exigence d'une autonomie dite procédurale, c'est à dire d'une latitude quant à la manière d'organiser son travail. L'autonomie procédurale recouvre à la fois le choix pour l'agent de sa façon de travailler, y compris l'organisation temporelle de sa tâche, mais aussi l'initiative dont il dispose .

Les travaux de la sociologie du travail décrivent les effets négatifs du défaut d'autonomie procédurale, qui engendre un sentiment d'humiliation, à l'opposé du bien-être social, composante de la santé.

Questions retenues :

- *Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même (Karasek)*
- *J'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail (Karasek)*

### 3.2 La prévisibilité du travail et la possibilité d'anticiper

La notion de prévisibilité du travail se définit généralement comme « la clarté des objectifs de travail et la possibilité de prévoir les changements et les problèmes à son travail ». Elle inclut toujours la possibilité d'anticiper.

La prévisibilité au sens de possibilité d'anticipation accroît le pouvoir d'agir et peut donc être considérée comme un élément de l'autonomie de l'agent.

Les études épidémiologiques associent souvent faible prévisibilité du travail et risque élevé d'infarctus. D'autres articles montrent un effet sur la santé mentale. Un lien est par ailleurs établi entre imprévisibilité et absentéisme.

#### Question retenue :

- *Je sais quelles seront mes tâches dans un mois* (QPS Nordic - General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work )

### 3.3 Le développement culturel, l'utilisation et l'accroissement des compétences

L'utilisation et l'accroissement des compétences ont été inclus dans le modèle de Karasek dans la « latitude décisionnelle ». Il s'agit en effet d'une forme d'autonomie : les compétences acquises, maintenues et valorisées, donnent au travailleur des marges de liberté dans la conduite de sa carrière et de sa vie.

Le fait de juger son travail « épanouissant » ou « enrichissant », c'est-à-dire d'y trouver des occasions d'accroître son capital culturel, est associé à un degré élevé de bien-être au travail.

#### Questions retenues : (Karasek)

- *Mon travail me donne l'occasion d'apprendre des choses nouvelles*
- *Mon travail me demande d'être créatif(ve)*
- *Mon travail demande un haut niveau de compétence*
- *J'ai le sentiment de ne pas avoir l'occasion d'employer pleinement mes compétences professionnelles dans mon travail*

### 3.4 L'association des agents au changement

La participation des agents à la prise de décisions sur les sujets qui affectent le contenu, l'organisation ou l'environnement du travail contribue à renforcer la visibilité sur l'avenir et limite donc le stress engendré par l'incertitude.

La prévisibilité du travail et la possibilité d'anticiper recouvrent d'après les études épidémiologiques « l'ensemble des informations pertinentes et utiles sur les grands événements à venir sur le lieu de travail ; par exemple les changements dans l'organisation, les nouvelles technologies, etc. » (cf §3.2).

Elle est de plus l'une des manifestations de l'autonomie collective (cf. infra, point 4.1), qui participe du bien être au travail.

Question retenue :

- *Je suis consulté(e) préalablement aux changements qui affectent le contenu et l'organisation de mon travail*

#### **4. Questions relatives aux rapports sociaux au travail**

Cet axe prend en compte à la fois les rapports sociaux entre travailleurs et la relation entre le travailleur interrogé et l'organisation qui l'emploie.

Il renvoie à 3 concepts :

- l'intégration puisqu'il tend à examiner les liens d'un individu avec sa communauté de travail ;
- la justice qui, dans cette acception est la justice rendue aux personnes en tant que membres d'un collectif de travail. Elle résulte d'un équilibre : toute inégalité excessive, toute atteinte excessive à l'autonomie ou tout déni du mérite est susceptible d'être vécu comme une injustice ;
- la reconnaissance au travail, qui consiste à la fois en la reconnaissance des compétences, des efforts ou encore des performances. Elle peut prendre diverses formes :

\* la reconnaissance dite « économique » se manifeste à travers la rémunération, le statut, les perspectives de carrière ;

\* la reconnaissance symbolique se manifeste par des éloges, des distinctions, etc.

\* la reconnaissance pratique se manifeste à travers la définition des objectifs et des moyens, les relations de travail, la bonne utilisation des compétences.

Ces modèles ont tous en commun de distinguer les relations avec les collègues des relations avec la hiérarchie.

##### 4.1 Les relations avec les collègues

Les relations avec les collègues, et l'intégration dans un collectif, affectent le bien être au travail et la santé de deux façons :

- l'entraide et la coopération facilitent l'accomplissement des tâches ;
- les collègues et le collectif de travail peuvent contribuer à l'intégration sociale en apportant une reconnaissance pratique lors de la coopération ou une reconnaissance symbolique.

*- la coopération entre collègues :*

Le coopération renvoie à l'entraide dont les agents font preuve dans l'exécution du travail. Elle est reconnue par de nombreuses observations comme un facteur de protection pour la santé des agents.

Inversement, l'isolement professionnel apparaît comme une source de souffrance, à la fois physique et mentale.

Question retenue :

- *En cas de besoin, je peux compter sur l'aide de mes collègues pour accomplir mon travail*

- *l'intégration dans un collectif :*

L'intégration dans un collectif renvoie à un champ plus large que la coopération : elle renvoie aux notions de convivialité et de solidarité et dépasse donc le strict cadre de la réalisation du travail.

A l'inverse, un manque d'intégration peut générer des situations de tension (hors les cas de violence traités par ailleurs) qu'il convient de faire émerger dans le cadre du questionnement.

Question retenues:

- *Je travaille dans une équipe qui s'entend bien*

- *l'autonomie collective et la participation :*

L'autonomie collective doit être entendue comme la possibilité de dégager, via éventuellement des controverses internes au collectif, un ensemble de façons de faire considérées comme pertinentes.

Elle renvoie à la possibilité d'aborder en commun les difficultés rencontrées dans le travail, de dégager des solutions collectives et, le cas échéant, de les faire valoir auprès des instances de direction.

Question retenue :

- *J'ai l'occasion d'aborder collectivement avec d'autres personnes de mon service des questions d'organisation ou de fonctionnement de mon unité de travail (Enquête française sur les conditions de travail)*

• 4.2 Les relations avec la hiérarchie

Les relations avec la hiérarchie peuvent constituer un facteur de risque ou un facteur de protection. Elles sont assez souvent évoquées dans les observations de terrain relatives au travail.

Il est suggéré d'aborder les relations avec la hiérarchie sous trois angles :

- *Le soutien technique reçu des supérieurs*

Le soutien technique reçu des supérieurs est une forme de reconnaissance pratique. Plusieurs travaux récents insistent sur le rôle de facteur de protection du soutien reçu de la hiérarchie, ou sur les risques qu'entraîne l'insuffisance de ce soutien.

Pour l'ergonomie, le soutien hiérarchique doit porter sur le travail réel et courant : il a notamment vocation à s'exprimer lorsque l'agent est confronté à des situations particulières, non prévues par les consignes générales, et qui appelle de ce fait une prise de position claire sur la conduite à tenir.

Question retenue :

- *Si j'ai du mal à faire un travail délicat, compliqué, je suis aidé(e) par mes supérieurs hiérarchiques* (Enquête française sur les conditions de travail)

- *Les relations humaines, le style de direction et d'animation*

La qualité des relations avec les supérieurs en tant que relations humaines revêt une importance particulière pour les salariés.

Cette dimension renvoie à la civilité : un manque d'écoute et de politesse peut être vivement ressenti par les agents, parce qu'il peut être assimilé à un défaut de reconnaissance.

Elle inclut les éléments qui caractérisent le style de management et de direction :

- la clarté des informations et des instructions délivrées ;
- la capacité de la hiérarchie à accepter et à promouvoir le débat ;
- la capacité à promouvoir le travail en équipe ;

Questions retenues

Sur la capacité de la hiérarchie à accepter et à promouvoir le débat

- *En cas de désaccord avec mon supérieur sur la manière de faire mon travail, je peux en discuter avec lui* (Enquête française sur les conditions de travail)

Sur la capacité à promouvoir le travail en équipe

- *Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés* (Karasek)

- *l'évaluation du travail :*

L'évaluation du travail est source de risques dont l'existence et la gravité ont été démontrées dans le cadre d'études aux conclusions convergentes. Ces risques ont notamment pour origine des situations dans lesquelles les agents ont le sentiment que l'évaluation réalisée est soit en décalage avec la réalité du travail accompli, soit ne prend pas suffisamment en compte les contraintes auxquelles l'agent est confronté au quotidien, ainsi que les efforts qu'il déploie en conséquence.

Questions retenues :

- *L'évaluation qui est faite de mon travail reflète la réalité de ce que j'accomplis*
- *L'évaluation qui est faite de mon travail tient compte de sa complexité et des difficultés inhérentes à celui-ci*

### 4.3 La violence interne

Cette notion renvoie aux comportements agressifs de personnes membres de l'organisation à laquelle appartient le travailleur, qu'il s'agisse de la discrimination, du harcèlement moral ou du harcèlement sexuel.

Plusieurs études ont montré que cette violence, en particulier la violence psychologique, constitue un facteur de risque majeur de troubles dépressifs.

Le repérage de ces situations s'effectuera prioritairement sur la base de la fiche de signalement des violences prévue pour suivre les indicateurs du tableau d'indicateurs sociaux.

L'introduction d'un questionnaire à ce stade visera à la détection d'éventuelles situations dans lesquelles les agents victimes ou témoins n'ont pas osé rédiger et transmettre une fiche de signalement.

#### Question retenue :

- *Dans le cadre de mon travail, je suis exposé(e) à des situations de discrimination ou de harcèlement (comportement méprisant, déni de la qualité du travail, ...)*

### 4.4 La perception par le public des missions exercées

De nombreux travaux de sociologie ou de psychologie clinique traitant du manque de reconnaissance par les clients ou le public font de celui-ci une cause de souffrance parfois forte et d'un facteur de risque notable pour la santé mentale.

#### Question retenue :

- *Je ressens un manque de considération de la part du public, des usagers, à l'égard des fonctions que j'exerce*

## **5. Questions relatives aux conflits de valeurs**

Le travail occupe une place importante dans la façon dont les gens donnent un sens à leur existence.

Il en résulte une vulnérabilité quand le travail ne permet plus de construire ce sens (parce que son contenu, son évaluation ou ses conditions ont changé par exemple).

Ainsi il s'agit de mesurer l'effet sur la santé mentale du travailleur de l'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle.

### 5.1 Les conflits éthiques

Ils apparaissent lorsque le travail entre en contradiction avec ses convictions personnelles.

Question retenue :

- *Dans mon travail, je dois faire des choses que je désapprouve* (Enquête santé et itinéraires professionnels)

### 5.2 La qualité empêchée

Plusieurs études conduites par des ergonomes et psychologues ont souligné que le travailleur ne peut construire sa santé au travail que s'il se considère comme étant mesure d'atteindre un certain niveau de qualité.

Question retenue :

- *J'ai les moyens de faire un travail de qualité* (Enquête santé et itinéraires professionnels)

### 5.3 Le sentiment d'inutilité

Faire un travail qu'on juge inutile est un facteur psychosocial de risque.

A l'inverse, le fait que le travail fasse sens pour les gens en limite les effets pathogènes.

Le sentiment d'inutilité du travail peut provenir d'orientations stratégiques donnant à l'organisation des objectifs auxquels le travailleur n'adhère pas : ce sentiment se rapproche alors de la souffrance éthique.

Le sentiment d'inutilité peut également provenir d'un trop grand décalage entre la prescription, ou les objectifs fixés, et la réalité du travail.

Question retenue :

- *Dans mon travail, j'ai le sentiment d'être utile aux autres*

## **6. Questions relatives à l'insécurité de la situation de travail**

L'insécurité de la situation de travail recouvre deux aspects :

- l'insécurité dite socio-économique, qui s'entend des risques perçus comme pesant sur la pérennité de l'emploi, sur le maintien du niveau de salaire ou sur le déroulement jugé normal de la carrière ;
- le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

### 6.1. L'insécurité socio-économique.

L'insécurité socio-économique, telle qu'analysée par la doctrine, concerne principalement le secteur privé. Elle renvoie en effet à la précarité du travail, au risque de perte d'emploi, à l'insécurité de la carrière et au risque d'une rupture brutale dans la progression individuelle, avec incidence sur le salaire perçu.

Rapportée à la fonction publique, cette dimension sera abordée sous l'angle des perspectives d'évolution de carrière.

Question retenue :

- *Mon travail offre de bonnes perspectives de carrière* (Enquête française sur les conditions de travail)

6.2. Le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail

Les situations de changement (stratégique, organisationnel, technologique, statutaire) sont reconnues par les acteurs de prévention comme étant génératrices de risques.

Ces risques sont de plusieurs ordres :

- le risque de surcharge, qui renvoie à la notion d'apprentissage et à une nécessaire phase d'adaptation au changement ;
- l'anxiété que peut générer le sentiment d'une remise en cause des compétences ;
- une perte de sens si l'agent ne perçoit pas la signification du changement ;
- le sentiment d'insécurité lié à la mise en œuvre des restructurations (crainte d'une mobilité forcée notamment).

Ils sont accentués lorsque le travailleur a le sentiment de ne pas avoir été informé suffisamment en amont de ces changements.

Questions retenues :

- *Je considère être informé(e) suffisamment à l'avance des évolutions (stratégiques, organisationnelles, technologiques, statutaires) qui concernent mon service*
- *J'appréhende de devoir déménager suite à ces changements*
- *J'appréhende de devoir changer de fonction suite à ces changements*
- *Je connais des difficultés pour m'adapter aux changements qui affectent le contenu de mon travail (évolution des missions, applications informatiques...)*
- *Je connais des difficultés pour m'adapter aux changements qui affectent l'organisation de mon travail (évolution des horaires, répartition des tâches...)*
- *Je perçois la signification de ces changements*