



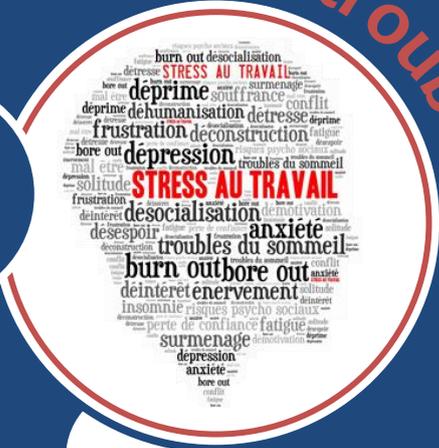
Qualité de Vie au Travail & Risques Psychosociaux

Guide pratique

Les bases



Les troubles



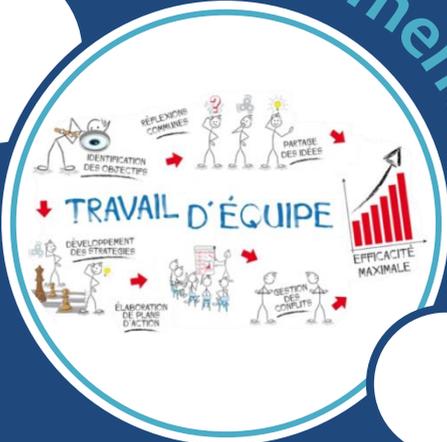
Les facteurs



Les outils



Comment agir ?





**Centre de Gestion de la Fonction
Publique Territoriale de la Marne**

11 rue Carnot – CS 10105
51007 CHALONS EN CHAMPAGNE CEDEX

Téléphone : 03.26.69.44.00
Courriel : accueil@cdg51.fr
Site internet : <https://51.cdgplus.fr/>

Avant-propos

Le mot du Président

Le terme Qualité de Vie au Travail (QVT) se diffuse de plus en plus dans le langage commun et notamment dans les discours officiels où il vient parfois en complément de notions historiques telles que la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail et les Risques Psychosociaux (RPS).

Ce sujet difficile suscite parfois des approches dogmatiques et des positions excessives dans un contexte souvent délicat. En approchant le cœur des relations humaines, l'élu ou l'encadrant se heurte à la complexité de questionnements multiples :

Comment évaluer et prévenir ces risques ?

Comment développer une culture de prévention et favoriser la qualité de vie au travail ?

Dans le cadre du partenariat engagé avec le Fonds National de Prévention, le Centre de Gestion a réuni un groupe de travail composé de différents acteurs représentatifs de collectivités de taille et d'organisation diverses afin d'échanger autour de leurs questionnements, expériences et attentes, pour in fine établir un document ressource ayant pour ambition d'apporter quelques réponses à ces questions.

Il aura fallu pas moins de deux années de travail pour rédiger ce guide pratique QVT / RPS qui se veut à la fois rigoureux dans son contenu tout en restant simple d'accès pour apporter, au plus grand nombre, un éclairage sur ces concepts et fournir des clés permettant la mise en place de démarches de promotion de la QVT et de prévention des RPS, facteurs de bien-être pour les agents mais également de performance pour les collectivités.

Patrice VALENTIN
Président du Centre

Remerciements

Ce guide a été construit dans le cadre d'un groupe de travail dont la composition a évolué au cours du temps. Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à son élaboration, et plus particulièrement :

- ▶ **Mme AUBES Andrée**, Directrice Générale des Services – Ville de Sézanne
- ▶ **Mme CHATELAIN Cécilia**, Secrétaire Gestion du personnel et comptabilité – Communauté de communes Paysage de Champagne
- ▶ **M. DROIN Vincent**, Directeur Général des Services – Ville d'Avize
- ▶ **Mme JACQUEMIN Jeannine**, Responsable du personnel – Ville de Sézanne
- ▶ **Mme KLIMCZAK Joëlle**, Directrice - Pôle Champagne Vesle, Grand Reims
- ▶ **Mme LASSAUGE Muriel**, Préventrice Hygiène et Sécurité – Ville de Vitry le François
- ▶ **M. LUCQUIN Christian**, Responsable des ateliers municipaux – Ville de Mourmelon-le-Grand
- ▶ **Mme PACAUD Corinne**, Directrice adjointe des Ressources Humaines – Communauté d'Agglomération Epernay, Coteaux et Plaines de Champagne
- ▶ **Mme ROTHIER Carole**, Assistante Ressources Humaines – Pôle Fismes Ardre et Vesle, Grand Reims
- ▶ **Mme VAN WAESBERGHE Zoé**, Directrice générale adjointe solidarité et proximité – Ville d'Aÿ-Champagne
- ▶ **M. ZENTNER Franck**, Directeur des services – Mairie de Sarry
- ▶ **M. GILLERON Eric**, Chargé de développement – Fonds National de Prévention de la CNRACL
- ▶ **Mme BLIN Vanessa**, Conseillère formation du CNFPT
- ▶ **M. FAIVRE DUPAIGRE Roland**, Formateur

Pilotage du projet et rédaction du guide par le Service Prévention des Risques Professionnels :

Mme DUTERME Valérie (Préventrice), Mme LEROY Caroline (Préventrice), M. MOMPIOU Bastien (Psychologue du Travail), Mme PIASTA Isabelle (Assistante), M. PIN William (Responsable du service Prévention), Mme SCIRPO Marion (Psychologue du travail), M. THULLIER Alexis (Préventeur).

Le guide présenté en 10 questions

Interview des membres du groupe réseau

1. Pourquoi avoir réalisé un guide sur la thématique de la QVT et des RPS ?

Au démarrage du projet fin 2014, la thématique des Risques Psychosociaux et plus largement de la Qualité de Vie au Travail nous a semblé pertinente de par son actualité réglementaire (circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre dans la Fonction Publique Territoriale de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des RPS) mais également de par le contexte de réforme territoriale (loi MAPTAM et loi NOTRe) qui génère des incertitudes et des changements organisationnels importants.

Les problématiques RPS et QVT concernent tous les secteurs d'activité et tous les métiers, y compris dans la Fonction Publique Territoriale. L'allongement des carrières couplée au vieillissement de la population active nécessite de favoriser des politiques axées sur la qualité de vie au travail afin de prévenir l'usure professionnelle physique mais également psychique et mentale.

2. Quel était votre objectif ?

Tout d'abord nous avons souhaité vulgariser et dédramatiser cette thématique délicate et parfois encore taboue. L'idée première de notre démarche était de mettre des mots simples sur des maux souvent complexes à exprimer.

Notre volonté était de sensibiliser le lecteur et lui faire prendre conscience de ses possibilités d'actions en prévention des RPS et promotion de la QVT en lui apportant une information claire et accessible ainsi que des outils concrets et pratiques.

3. Qui a participé à son élaboration ?

Le groupe de travail était composé de représentants exerçant différentes fonctions auprès de collectivités de taille et d'organisation diverses (DGS, DRH, secrétaire, technicien, assistant de prévention...)

Le service Prévention des Risques Professionnels du CDG51 a assuré un rôle de pilotage et d'animation ainsi que la formalisation et la publication des travaux. Ce projet a été conduit en partenariat avec le Fonds National de Prévention de la CNRACL. Le CNFPT a également été associé au projet, notamment pour la formation du groupe de travail.

5. Pourquoi des fiches et des schémas ?

« Un petit dessin vaut mieux qu'un long discours » dit l'adage. Dans un souci de simplicité et d'accessibilité, il nous a semblé pertinent de synthétiser les sujets abordés sous forme d'illustrations et de schémas. Ceci permet notamment à deux personnes d'échanger sans forcément avoir à maîtriser et partager le langage technique propre aux RPS.

Le format « fiches » permet au lecteur d'imprimer et photocopier facilement les pages qui l'intéressent. Cela facilite également la publication de nouvelles fiches et de mises à jour pour tenir compte des évolutions à venir.

4. Comment a fonctionné le groupe ?

Nous avons tout d'abord suivi une journée de sensibilisation afin d'acquiescer un langage commun indispensable à nos échanges. Ensuite, des journées de travail trimestrielles ont été programmées autour d'échanges, de recherches documentaires, de réflexion et de construction du guide.

6. A qui ce guide est-il destiné ?

Ce guide a vocation à être accessible au plus grand nombre. Qu'il soit élu, dirigeant, encadrant, agent, membre de CHSCT, représentant syndical, assistant de prévention... chaque lecteur peut y trouver des informations et pistes utiles à la prévention des RPS et à l'amélioration de la QVT.

7. Quelles ont été vos difficultés ?

La principale difficulté a été de vulgariser au mieux les différents sujets, sans trop les simplifier ni s'éloigner des notions scientifiques et méthodologies abordées.

Le souci de proposer un outil ouvert à tous les acteurs et toutes les collectivités nous a amené à nous interroger sur la façon de traiter les différentes problématiques de manière consensuelle. En effet, nous souhaitions pouvoir aborder sereinement la question des RPS et sortir de la vision coupable / victime, sans pour autant éluder la question des responsabilités et notamment celles de l'élu-employeur.

9. Comment utiliser ce guide ?

Que ce soit pour son information personnelle, pour échanger, pour mettre en place une action individuelle ou engager une démarche collective de prévention, chaque lecteur peut y trouver un usage répondant à ses besoins et interrogations. A proprement parler, il s'agit davantage d'une boîte à outils que d'un guide.

8. Que retiendrez-vous de ce projet ?

Il faut dédramatiser la question des RPS en acceptant l'idée qu'il s'agit d'un risque professionnel comme un autre et d'une problématique globale qui touche tous les secteurs et tous les métiers. Il n'existe pas d'organisation parfaite immuable, ni de relations interpersonnelles idéales permettant de maîtriser définitivement les RPS.

Les situations dégradées, qu'elles soient individuelles ou collectives, perceptibles ou habilement dissimulées, finissent par apparaître, et pas exclusivement chez les autres.

Chaque acteur de la collectivité, quel que soit son statut, son métier, son niveau hiérarchique... peut être soumis et impacté par les RPS. Cependant, en parallèle, chacun peut également agir positivement à son niveau et participer ainsi à la QVT.

10. Comment se procurer le guide ?

Le guide est disponible en téléchargement libre sur le site du Centre de Gestion : <https://51.cdgplus.fr>. Il est également possible de se le procurer auprès du Service Prévention des Risques Professionnels (Tél : 03.26.69.99.15 ou Courriel : securite@cdg51.fr).

- Version 1 / Janvier 2018 -

Les bases

- A1 La qualité de vie au travail (QVT)
- A2 Bien-être et mal-être au travail
- A3 Les risques psychosociaux (RPS)
- A4 Les conséquences des RPS
- A5 Les facteurs de RPS
- A6 L'évaluation et la prévention des RPS
- A7 Les 3 niveaux de prévention des RPS



Les troubles

- B1 Le stress
- B2 La souffrance au travail
- B3 Les violences au travail
- B4 Le harcèlement moral
- B5 Le harcèlement sexuel
- B6 Le syndrome d'épuisement professionnel (burnout)
- B7 Les conflits



Les facteurs

- C1 Intensité et temps de travail
- C2 Les exigences émotionnelles
- C3 L'autonomie au travail
- C4 Les rapports sociaux
- C5 Les conflits de valeurs
- C6 Insécurité de la situation de travail
- C7 Les NTIC



Comment agir ?

- D1 Les leviers d'action
- D2 Les démarches QVT / RPS
- D3 L'information et la communication
- D4 Détecter les situations dégradées
- D5 Mobiliser les acteurs internes
- D6 Associer les acteurs externes
- D7 Le rôle du CHSCT
- D8 Le rôle des élus et dirigeants
- D9 Le rôle de tout un chacun
- D10 Se former à la QVT et aux RPS
- D11 Pratiquer le soutien social
- D12 Conduire et accompagner le changement



Les outils

- E1 Etablir vos indicateurs RPS obligatoires
- E2 Communiquer sur votre démarche QVT / RPS
- E3 Procédure de repérage des facteurs de RPS
- E4 Questionnaire de repérage des facteurs de RPS
- E5 Cartographier les facteurs de RPS
- E6 Testez votre niveau de stress
- E7 Testez votre niveau d'épuisement professionnel
- E8 Testez votre comportement face aux conflits



La qualité de vie au travail

- Les bases -

Comment définit-on la notion de Qualité de Vie au Travail ?

Selon l'accord national interprofessionnel QVT de juin 2013, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les agents et la performance globale des collectivités, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

En effet, les conditions dans lesquelles les agents exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la QVT qui en résulte. Finalement, elle est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi et les tensions socio-économiques pourraient parfois la faire oublier.

Il s'agit d'une approche globale du travail et de son organisation qui introduit la dynamique psychosociale et le bien-être comme des indicateurs et des leviers de performance. La QVT permet également une approche préventive des RPS sans se limiter à la vision parfois restrictive que l'on peut en avoir.

Opposer démarches QVT et RPS est un non-sens. En effet, les deux approches se complètent et traitent des mêmes sujets de fond. Néanmoins, la QVT repose davantage sur une politique volontaire d'amélioration du bien-être et de la performance, contrairement à la prévention des RPS qui relève plutôt de l'obligation réglementaire visant à garantir la sécurité et préserver la santé physique et mentale des travailleurs.

La qualité de vie au travail :

Un ensemble de dimensions favorisant performance et bien-être au travail.



Pour aller plus loin...

- ▶ **ANACT** - Guide : *10 questions sur... La Qualité de Vie au Travail* (Mai 2016).
- ▶ **ANACT** - Article : *Comprendre l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT* (Septembre 2013).
- ▶ **INRS** - DC12 : *Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?* (Mars 2016).
- ▶ **fonction-publique.gouv.fr** - Article : *La DGAFP et l'ANACT signent une convention de partenariat pour l'amélioration des conditions de travail dans le secteur public* (Juillet 2016).
- ▶ **laqvt.fr** - Article : *La QVT... C'est quoi ?* (Avril 2016).



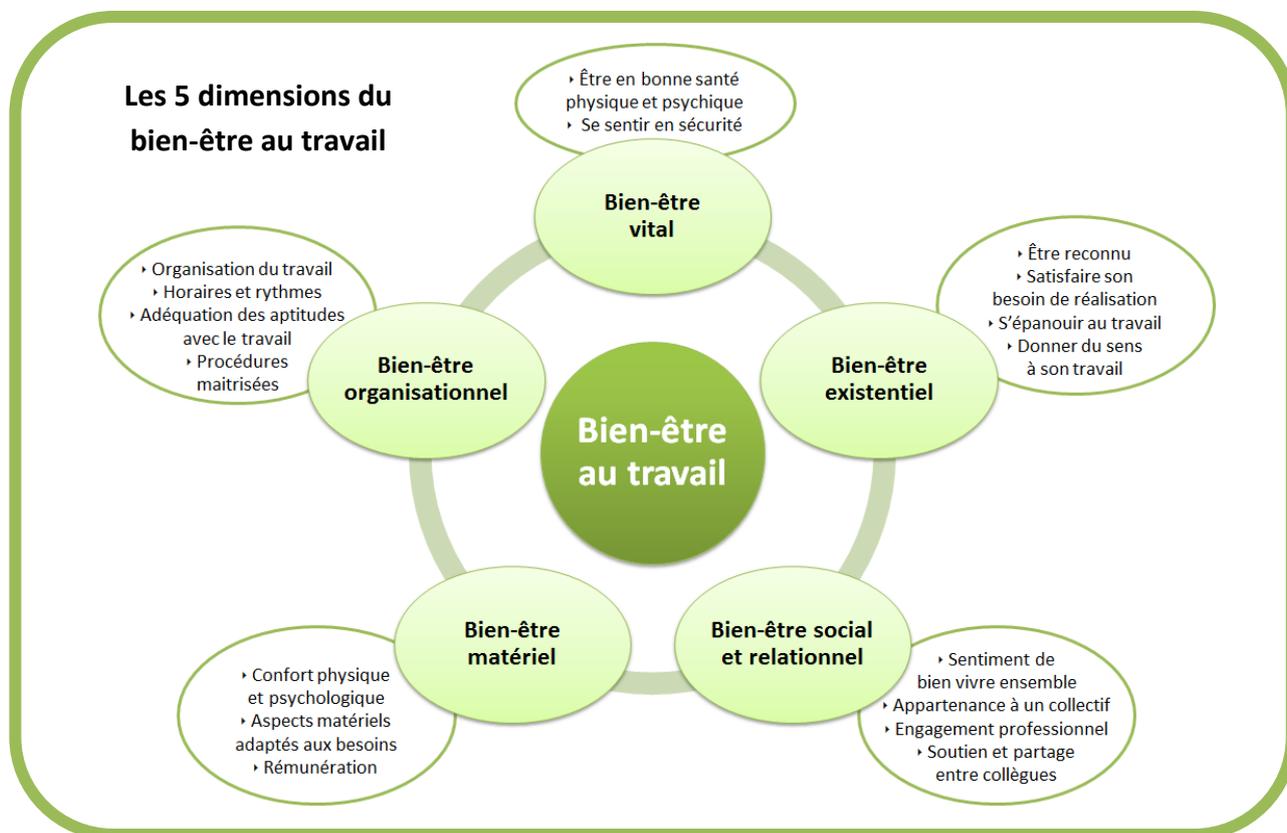
- Les bases -

Bien-être et mal-être au travail : comment apparaissent-ils ?

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le bien-être au travail est l'état qui permet à un travailleur de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et de contribuer à la vie de la communauté. Le bien-être au travail est défini comme un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail.

Par opposition, le mal-être au travail est une notion qui regroupe tous les niveaux de détresse et souffrance psychologiques allant du simple malaise jusqu'à la mise en danger de sa santé, voir le suicide du travailleur.

Le bien-être au travail relève de cinq dimensions parmi lesquelles se trouvent des facteurs professionnels susceptibles d'influer sur la QVT, tels que la sécurité, la protection de la santé, l'impact physique ou psychosocial des tâches, l'hygiène, l'ergonomie des espaces de travail, l'embellissement...



Pour aller plus loin...

- ▶ **CNRACL** - Dossier n°16 : *Bien-être et santé, une dynamique collective autour du travail* (Novembre 2014).
- ▶ **La gazette des communes**. Baromètre : *Bien-être au travail 2016* (Octobre 2016).
- ▶ **Rapport LACHMANN / LAROSE / PENICAUD** - *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* (Février 2010).
- ▶ **IFORE** - Conférence : *Le bien-être par le travail : une utopie ?* (Mars 2013).



Les risques psychosociaux

- Les bases -

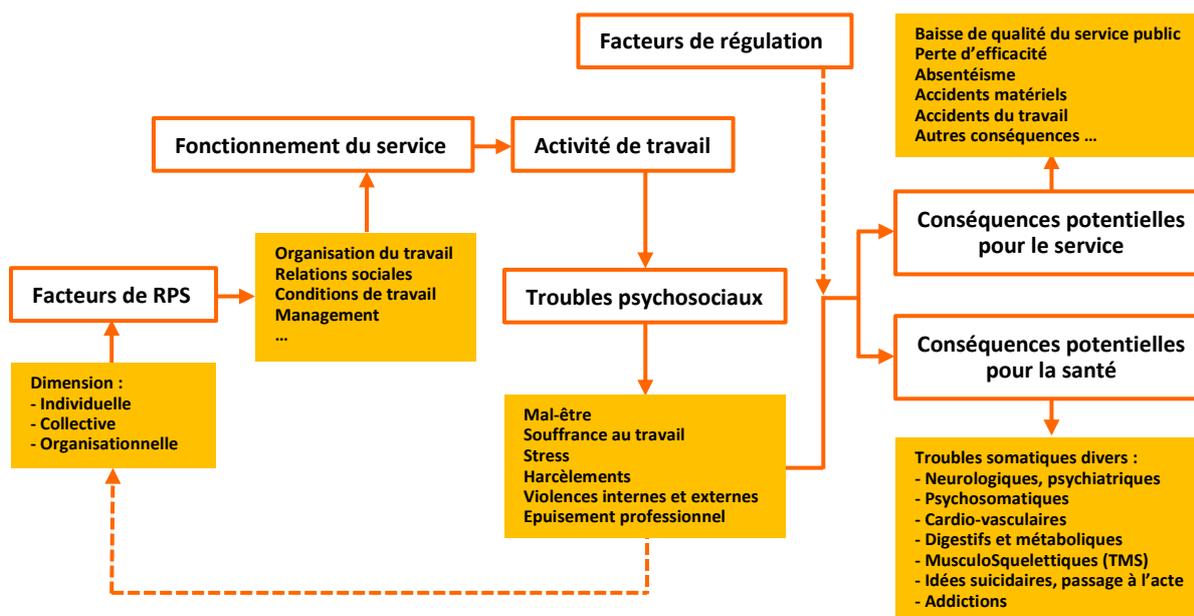
Que désigne-t-on sous le terme « risques psychosociaux » ?

Les risques psychosociaux (RPS) regroupent plusieurs risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et psychique des agents et peuvent altérer la performance de l'organisation. Ils résultent de la combinaison de nombreux facteurs à l'interface de dimensions individuelles, collectives et organisationnelles.

Idéalement, il conviendrait de distinguer les risques et les troubles psychosociaux. On parle de troubles lorsque des déséquilibres apparaissent chez le travailleur, pouvant se traduire par diverses manifestations, telles que le stress, le mal-être, l'anxiété, l'épuisement, la dépression. Ces troubles peuvent conduire à des comportements agressifs (harcèlement, violence) ou addictifs (alcool, tabac, médicament...). Dans les faits, le terme « risques psychosociaux » est un concept « valise » qui désigne à la fois la probabilité d'apparition des troubles, les troubles eux-mêmes ainsi que leurs diverses conséquences pour l'agent et la collectivité.

Les risques psychosociaux :

Un enchaînement de causes et de conséquences regroupées sous le même terme.



Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Plaquette : *La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique* (Février 2014).
- ▶ **CNRACL** - E-paper RPS : définitions, approches et pistes d'actions (Juin 2017).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux, en parler pour en sortir* (Juin 2016).
- ▶ **ANDCDG** - Guide : *La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique territoriale* (Février 2017).
- ▶ **TECHNOLOGIA**. Ouvrage : *Guide pratique sur les risques psychosociaux* (Mars 2013).



Les conséquences des RPS

- Les bases -

Quelles sont les conséquences concrètes induites par les RPS ?

Il n'est pas évident d'identifier et d'évaluer l'ensemble des conséquences directes et indirectes induites par les RPS. En effet, ils impactent incontestablement la santé physique et mentale des individus, mais aussi le fonctionnement des collectifs et, in fine, la performance des collectivités.

Afin de mieux appréhender ces conséquences, il peut être utile de les répartir dans trois catégories différentes :

• Les conséquences sur la santé des individus

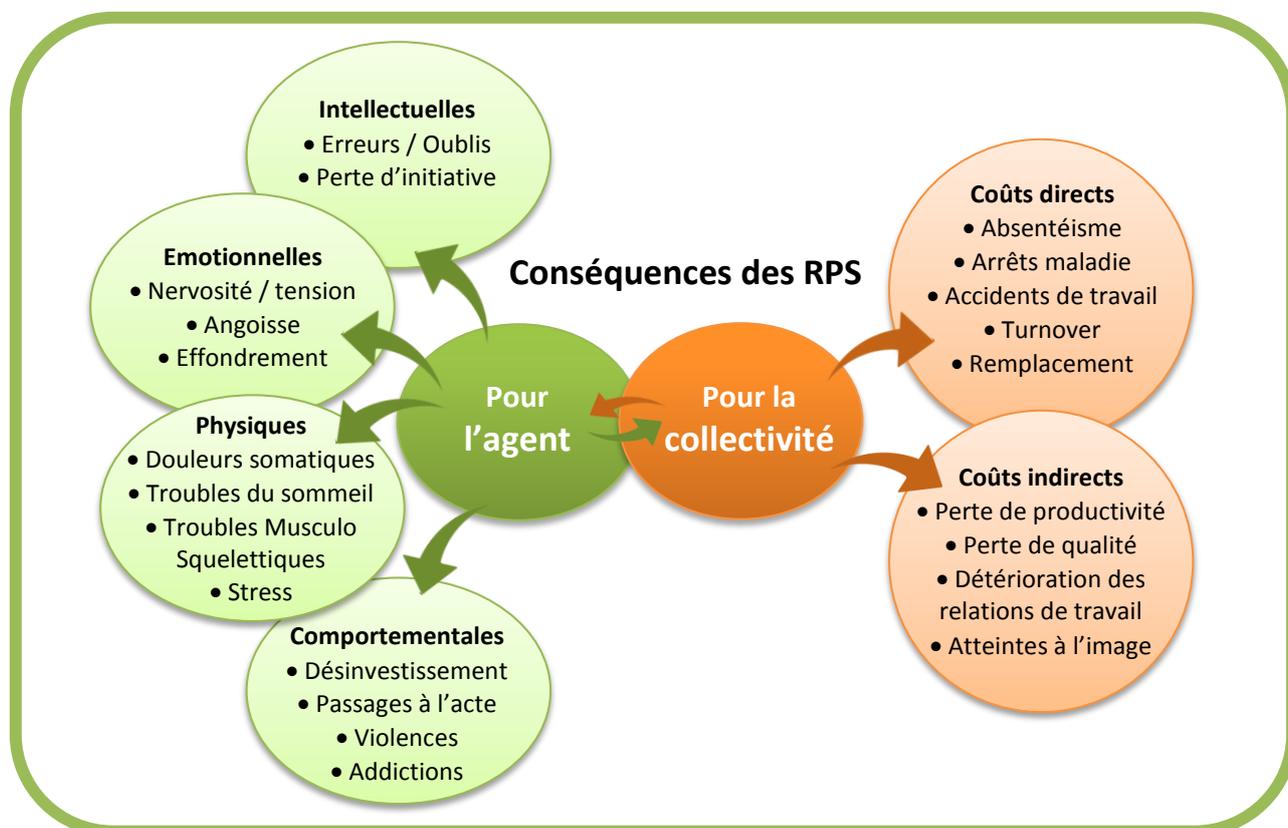
Possiblement source d'épanouissement et de bien-être, le travail peut également générer des tensions, du stress, de la fatigue, une perte de motivation, des comportements déviants, du burnout, voire entraîner la mort.

• Les conséquences sur le collectif de travail

Les collaborations professionnelles peuvent être riches d'échanges constructifs ou au contraire être le théâtre de dysfonctionnements entraînant des tensions, des incivilités ou des violences interpersonnelles.

• Les conséquences sur les résultats du travail

La performance de l'organisation permet d'avoir un service public de qualité. A l'inverse, des perturbations récurrentes, plus ou moins visibles, entraînent une augmentation des coûts, une dégradation des conditions de travail et à terme une diminution de la qualité du service public perçue par les administrés.



Connaissez-vous les troubles communément associés aux RPS ?

Pour plus d'informations, consultez les fiches de la section B.

Pour aller plus loin...

▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique. Livret 3* (Février 2014).

▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Conséquences pour le salarié et l'entreprise* (Janvier 2017).

▶ **Bossons Futé** - Fiche de danger n°113 : *Risques Psychosociaux* (Janvier 2017).

▶ **La gazette des communes - Baromètre** : *Bien-être au travail 2016* (Octobre 2016).



- Les bases -

Quels sont les facteurs favorisant l'apparition des RPS ?

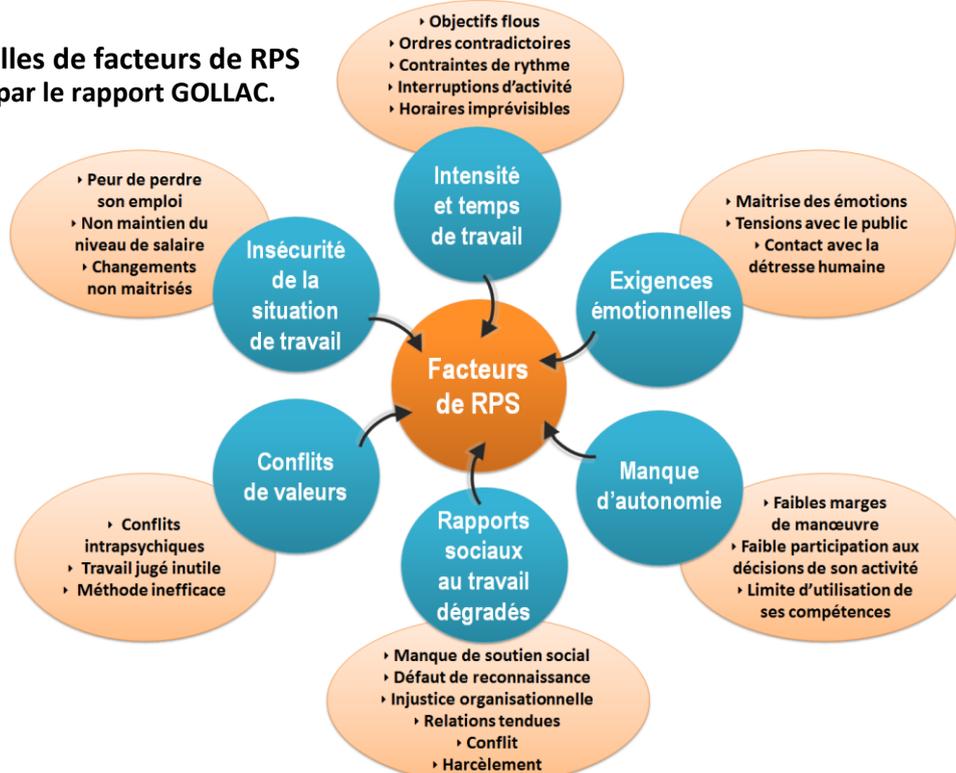
Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail. Le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, formé en 2008 sur demande du Ministre en charge du travail, a publié en avril 2011 un rapport (dit rapport Gollac) qui propose de les regrouper en six catégories.

Selon les situations de travail, les facteurs de RPS interagissent entre eux et peuvent soit se compenser en offrant au travailleur une situation équilibrée (ex : exigences élevées et fort soutien hiérarchique) soit se renforcer en créant ainsi des déséquilibres qui peuvent générer des RPS (ex : exigences élevées et objectifs flous).

Plusieurs études montrent qu'ils sont d'autant plus « toxiques » quand ils s'expriment dans les conditions suivantes : ils durent dans le temps, ils sont subis (et non choisis), ils sont nombreux, ils se cumulent entre eux. Compte tenu de leurs potentiels effets néfastes, ils doivent faire l'objet d'une démarche de prévention au même titre que les autres familles de risques professionnels conformément aux articles L4121-1 à 5 du Code du Travail.

Il est intéressant de noter qu'en matière d'évaluation des RPS, ceux-ci sont à priori examinés et interprétés d'un point de vue négatif. Or, il est tout à fait possible d'aborder ces dimensions de manière positive et constructive. C'est notamment l'une des différences que l'on peut observer avec les démarches dites QVT qui se veulent plus optimistes dans leur approche. Pour autant il s'agit au final des mêmes facteurs exprimés différemment.

Les 6 familles de facteurs de RPS définies par le rapport GOLLAC.



Comment identifier les facteurs de RPS dans une situation de travail ?

Pour répondre à cette question, consultez les fiches de la section C.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique. Livret 3* (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risques* (Janvier 2017).
- ▶ **Bossons Futé** - Fiche de danger n°113 : *Risques Psychosociaux* (Janvier 2017).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 2-2 : Facteurs de risques*



L'évaluation et la prévention des RPS

- Les bases -

Est-il obligatoire d'évaluer et de maîtriser les RPS ?

La 4^e partie du Code du Travail, relative à la santé et la sécurité, est applicable aux collectivités territoriales. Elle prévoit que l'employeur prenne les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé **physique et mentale** des travailleurs. Pour ce faire, il procède à l'évaluation des risques professionnels, qu'il retranscrit dans le Document Unique à partir duquel il définit et met en œuvre un programme de prévention des risques.

Ainsi, au même titre que toutes les autres familles de risques (risques liés à l'activité physique, risques liés à l'exposition au bruit, risques liés aux chutes de hauteur, risque routier...), les risques psychosociaux doivent être **évalués et intégrés au Document Unique**, puis faire l'objet de mesures de prévention spécifiques et adaptées.

Dans la Fonction Publique, ces obligations sont renforcées par l'**accord-cadre du 22 octobre 2013** relatif à la prévention des RPS qui impose à chaque employeur public d'élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Les modalités de mise en œuvre de cet accord dans la Fonction Publique Territoriale sont précisées par une **circulaire du 25 juillet 2014** signée par la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique.

L'échéancier initial était ambitieux et prévoyait une mise en œuvre de l'ensemble du dispositif au plus tard pour la fin d'année 2015. Malgré le retard pris dans sa mise en œuvre et les nombreuses priorités qui sont apparues depuis, la mise en place de **démarches de prévention des RPS reste une obligation réglementaire**.

Résumé des principaux éléments du Plan National pour la Prévention des RPS



Mesures de mise en œuvre des démarches de prévention des RPS

- Evaluation et diagnostic local des RPS.
- Mise en place d'indicateurs spécifiques (cf. fiche E1 : Les indicateurs obligatoires).
- Intégration des RPS au Document Unique.
- Elaboration de mesures préventives et correctives à intégrer dans le plan annuel de prévention des risques professionnels.
- Association et participation active du CHSCT à l'ensemble de la démarche.
- Participation effective de l'ensemble des agents pour la phase de diagnostic ainsi que pour la conception du plan d'actions.

Doit être réalisé depuis 2015



Mesures complémentaires prévues par l'accord du 22 octobre 2013

- Création d'un temps syndical permettant l'exercice des fonctions de membre de CHSCT.
- Formation aux RPS des acteurs de la prévention (assistants et conseillers de prévention, médecins de prévention, assistants de services sociaux, encadrants...).
- Sensibilisation aux RPS de l'ensemble des agents.
- 2 jours de formation spécifiques aux RPS pour les membres de CHSCT (en plus des 5 jours initiaux).
- Développement d'une activité pluridisciplinaire dans les services de médecine préventive (infirmières de santé au travail, psychologue du travail, ergonome...).



Comment agir concrètement dans ma collectivité ?

Pour plus d'informations sur les démarches QVT / RPS, consultez les fiches de la section D.

Pour aller plus loin...

- ▶ **fonction-publique.gouv.fr** - Dossier Web : *La prévention des risques psychosociaux* (Décembre 2014).
- ▶ **legifrance.gouv.fr** - Circulaire du 25 juillet 2014 relative à *la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux* (Juillet 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Réglementation* (Janvier 2017).
- ▶ **CDG85** - Présentation : *Mener une démarche de prévention des risques psychosociaux* (2015).



Les 3 niveaux de prévention des RPS

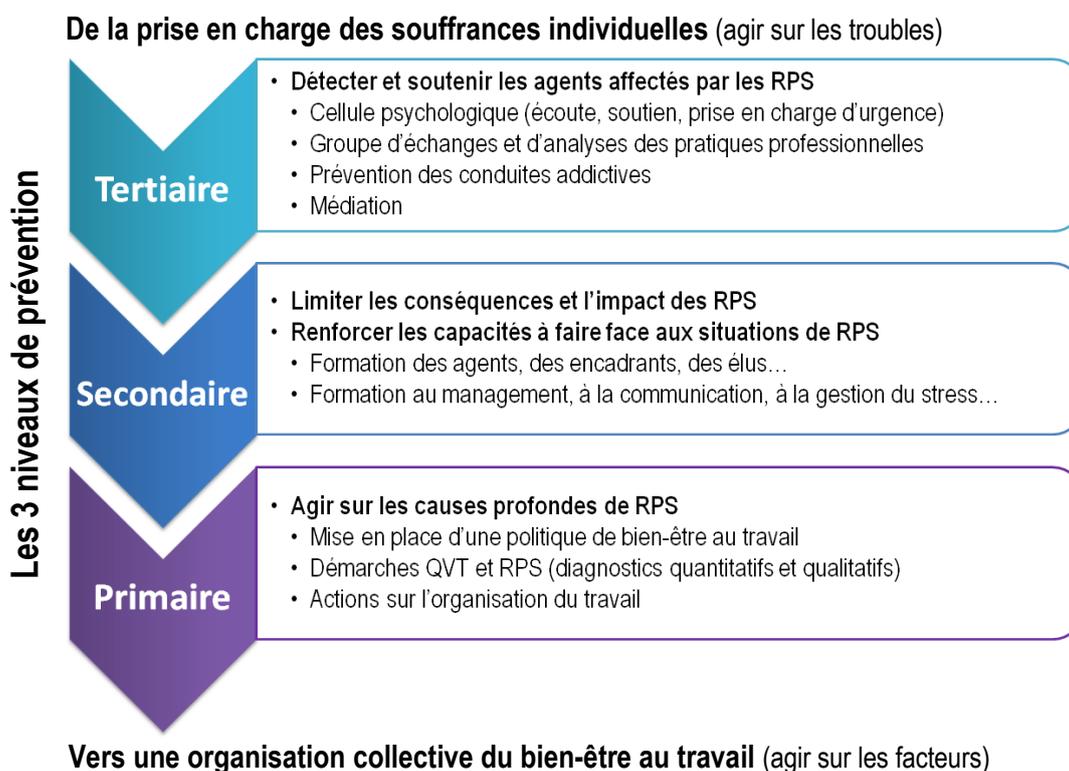
- Les bases -

A quels niveaux peut-on agir en matière de prévention des RPS ?

D'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), il existe trois niveaux de prévention :

- La **prévention primaire** consiste à anticiper les problèmes et à développer une culture de prévention. C'est une démarche de compréhension et d'anticipation qui vise à maîtriser les risques à la source.
- La **prévention secondaire** prend souvent la forme de formations, de sensibilisations ou d'actions thématiques ponctuelles vers un collectif de travail. Elle a pour objet le développement des ressources internes (à l'individu ou à l'organisation) permettant de faire face à la situation problématique existante ou anticipée.
- La **prévention tertiaire** relève davantage de la prise en charge curative des troubles déjà existants. C'est la forme d'action la plus souvent utilisée, mais néanmoins la moins pérenne en matière de prévention.

Pour rappel, les RPS apparaissent à l'interaction des sphères individuelles, collectives et organisationnelles. Agir sur une seule de ces dimensions à un seul des trois niveaux n'est jamais suffisant. Pour être pleinement efficaces, les plans d'actions doivent impacter les trois dimensions et combiner les trois niveaux de prévention. L'articulation logique entre les différents niveaux d'actions donne du sens à la démarche, améliore et pérennise les résultats obtenus et favorise le développement durable d'une réelle culture de la Qualité de Vie au Travail.



Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 32 à 36 (Février 2014).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 2-3 : Niveaux de prévention*
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** - Article : *Articuler les niveaux de prévention sur les RPS : Le choc des cultures ?*, Yves GRASSET (Septembre 2010).
- ▶ **TECHNOLOGIA** - Ouvrage : *Guide pratique sur les risques psychosociaux*, pages 6 à 8 (Mars 2013).



Le stress

- Les troubles -

Le stress est-il forcément mauvais pour la santé ?

Le terme « stress » - utilisé sans adjectif pour le qualifier - recouvre en réalité un ensemble de situations pouvant être plus ou moins impactantes sur les plans physiologique et psychologique. Il est donc important d'en connaître les mécanismes afin de savoir à quel type de stress nous avons à faire et comment s'en prémunir.

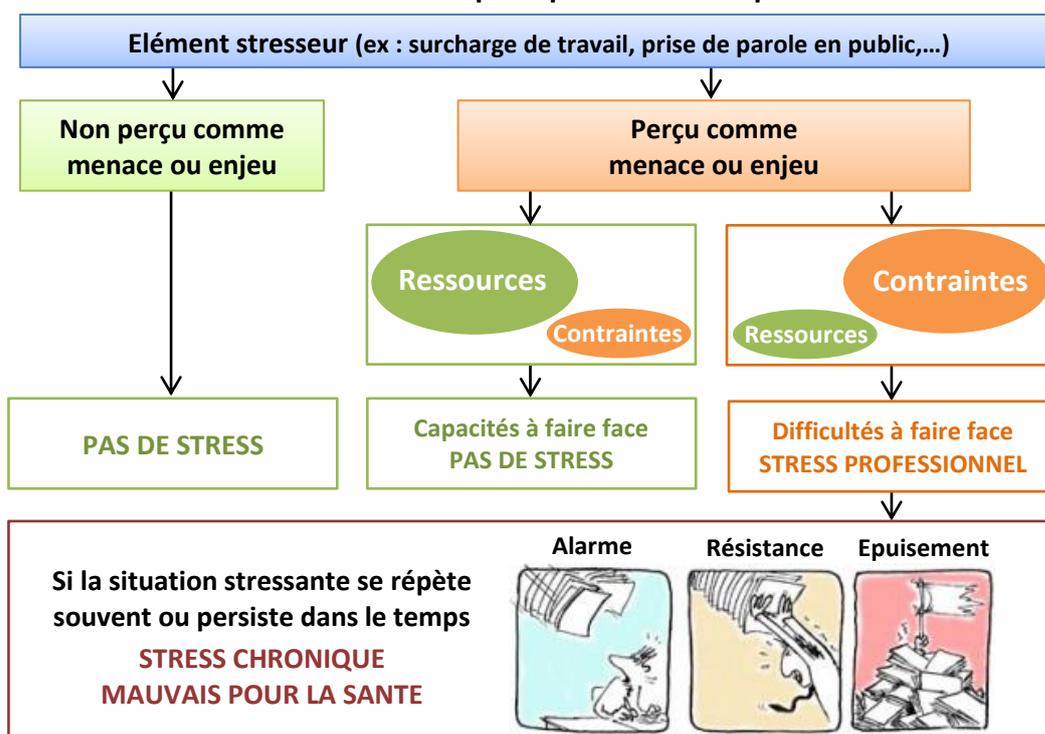
D'un point de vue biologique, le stress est la réponse naturelle de l'organisme qui se mobilise pour réagir à une sollicitation (menace ou enjeu). Il s'agit d'un mécanisme de défense appelé Syndrome Général d'Adaptation.

D'un point de vue professionnel, le stress apparaît lorsqu'un travailleur ressent un déséquilibre entre, d'une part ce qu'on lui demande de faire (les contraintes) et d'autre part, ses capacités pour y faire face (les ressources).

Le stress, qu'il soit naturel ou professionnel, donne lieu à des manifestations physiques (accélération du rythme cardiaque et/ou de la respiration, sueurs...) qui n'ont pas d'impact négatif sur la santé tant que les situations stressantes restent rares et ponctuelles. On parle de **stress aigu** dont les symptômes disparaissent peu après la fin de la situation stressante permettant un retour à la normale sans conséquences pathogènes.

A l'inverse, si les situations stressantes sont récurrentes ou s'installent dans la durée, l'organisme n'arrive plus à revenir à son état normal, il résiste un temps puis s'épuise. On parle alors de **stress chronique**, avec un impact négatif sur la santé des agents, sur le fonctionnement de la collectivité et au final sur la qualité du service public.

Modélisation de la perception du stress professionnel



Vous souhaitez apprendre à mieux maîtriser votre stress ?

Pour tester votre niveau de stress et identifier vos axes d'amélioration, consultez la fiche E6.

Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - Dossier web : *Stress au travail* (Janvier 2017).
- ▶ **INRS** - Vidéo pédagogique : *Les mécanismes du stress au travail* (2008).
- ▶ **Fondation April** - Ouvrage : *Des stress et moi* (Juin 2015).
- ▶ **PasseportSanté.net** - Dossier web : *Qu'est-ce que le stress ?*



La souffrance au travail

- Les troubles -

Le travail : source de souffrance mais également d'épanouissement

Souvent confondu avec les notions de stress ou de mal-être, le terme « souffrance au travail » a tendance à être utilisé comme notion « fourre-tout » pour désigner une forme de détresse psychologique subjective, difficilement caractérisée mais néanmoins possiblement pathologique.

La souffrance, au sens large, peut être définie comme un ressenti affectif désagréable, à la fois physique et psychologique. Il est intéressant de souligner que si « souffrir » est universel, la souffrance au travail, elle, est toujours singulière. En effet, elle témoigne du rapport entre l'implication dans le travail et ses bénéfiques perçus.

La réalisation de tout travail nécessite un engagement personnel (physique, intellectuel, idéologique...). En retour, le travail permet de satisfaire un certain nombre de besoins (physiologique, d'appartenance à un collectif, d'estime de soi...). Cet investissement, lorsqu'il fonctionne, est un vecteur fondamental de l'épanouissement personnel. Cependant, lorsque le travail ne permet pas de répondre aux besoins de l'individu, alors celui-ci est confronté à un ressenti affectif plus ou moins douloureux que l'on peut qualifier de souffrance au travail.

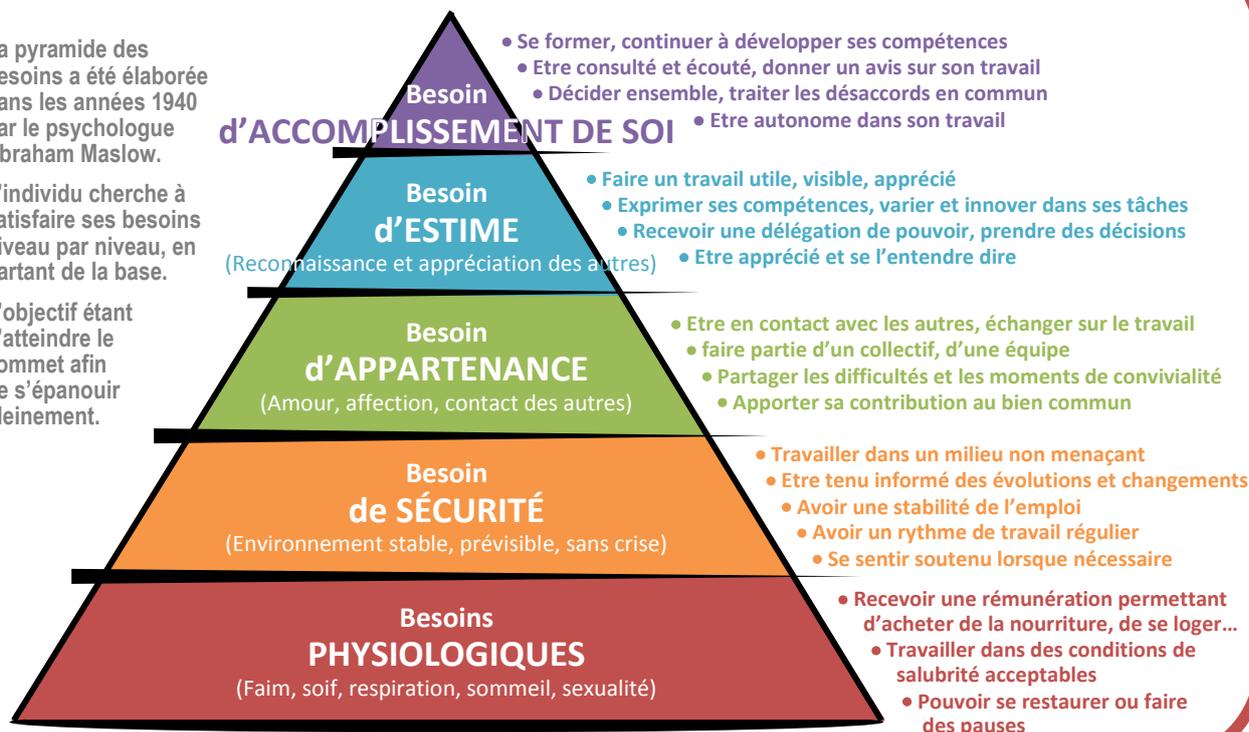
Les situations de souffrance au travail ne sont pas irrémédiables et peuvent connaître des issues radicalement opposées. Si la situation se cristallise, alors la souffrance devient pathogène. A l'inverse, si le travailleur peut mobiliser des ressources pour rééquilibrer le rapport, alors le travail redevient une source de plaisir et d'épanouissement. Pour ce faire, l'organisation et les conditions de travail doivent être favorables, c'est-à-dire être volontairement définies et orientées en ce sens dans le cadre d'une politique de bien-être au travail.

La pyramide de **Maslow** appliquée **au travail**

La pyramide des besoins a été élaborée dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow.

L'individu cherche à satisfaire ses besoins niveau par niveau, en partant de la base.

L'objectif étant d'atteindre le sommet afin de s'épanouir pleinement.



Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS - TD176** : Souffrance morale et physique au travail : du dépistage à la prévention (Octobre 2010).
- ▶ **Souffrance-et-travail.com** - Rapport : Commission de réflexion sur la souffrance au travail (Décembre 2009)
- ▶ **Changerletravail.fr** - Article : Plaisir et souffrance au travail (Novembre 2012).
- ▶ **Psychologuedutravail.com** - Article : La pyramide des besoins de Maslow (Décembre 2009).



Les violences au travail

- Les troubles -

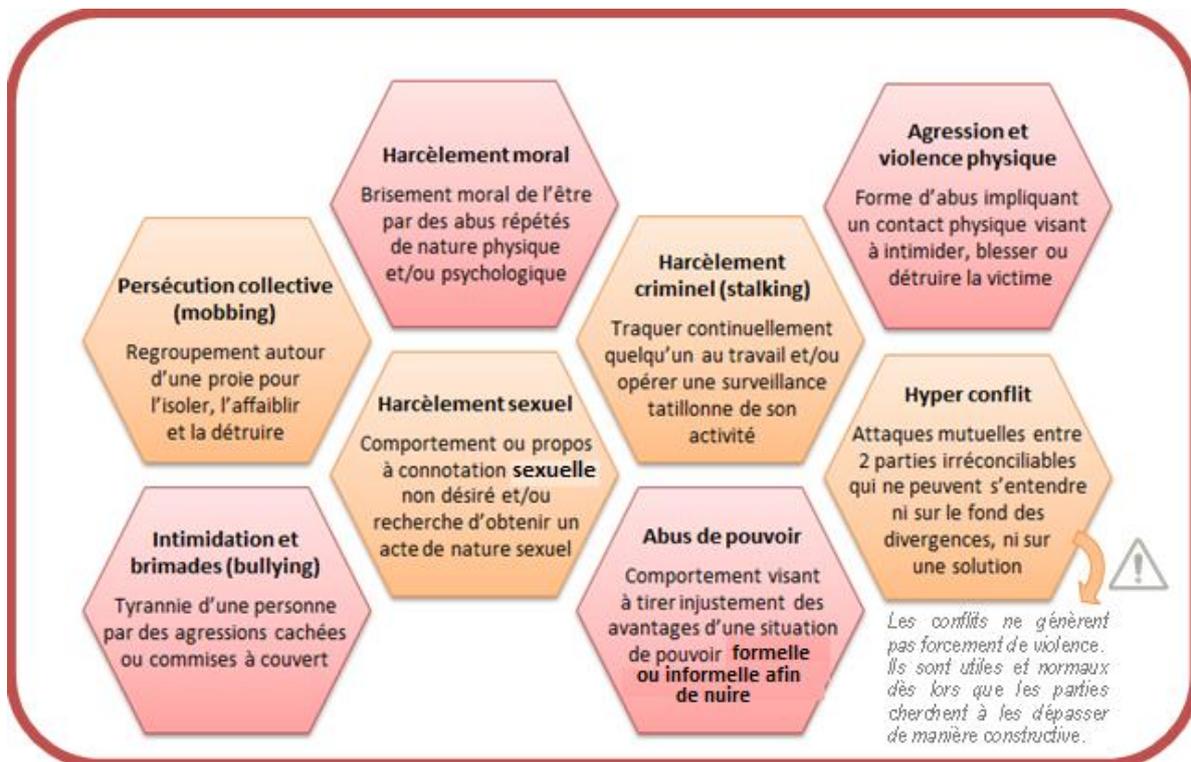
L'agression physique est-elle la seule forme de violence au travail ?

Nous pensons ordinairement que la violence relève uniquement de l'agression physique, mais cette notion revêt un aspect beaucoup plus étendu dans le cadre professionnel. En effet, on considère qu'il y a violence dès lors qu'un agent se sent maltraité, menacé, intimidé ou agressé dans un contexte de travail.

On distingue habituellement quatre formes de violence : les violences internes exercées entre les membres d'une même structure ; les violences externes exercées par des tiers extérieurs ; les violences physiques telles que les agressions, et les violences psychologiques telles que les menaces ou intimidations. Elles peuvent se matérialiser via des individus, ou être l'expression plus globale d'une forme de violence dite organisationnelle.

Les actes de violence peuvent être flagrants ou au contraire prendre des formes aussi diverses et communes que des rumeurs, des jurons, des insultes, des dégradations de matériels, des vols... Ils peuvent apparaître ponctuellement ou s'installer dans le temps, et ainsi être constitutifs de diverses formes de harcèlement.

Exemples de manifestations possibles de la violence au travail



Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - Dossier web : *Harcèlement et violence interne* (Janvier 2017).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Agression et violence externe* (Janvier 2017).
- ▶ **DGAFP** - Guide de prévention et de traitement des situations de violences et de harcèlement (2017)
- ▶ **Accord National Interprofessionnel (ANI)** : *Harcèlement et violence au travail* (Mars 2010).
- ▶ **Université LAVAL** - Présentation : *Violence en milieu de travail : Les multiples défis de la prévention*. Nathalie JAUVIN, (Juin 2009).



- Les troubles -

Comment reconnaître une situation de harcèlement moral ?

Le harcèlement moral se caractérise par la répétition d'agissements hostiles qui ont pour but ou conséquence une dégradation des conditions de travail susceptibles d'affecter la dignité, la santé ou la carrière de l'agent. Il peut être le fruit d'actes individuels, ou résulter de pratiques organisationnelles défailtantes, voire même s'inscrire dans une politique de gestion des ressources humaines volontairement maltraitante (harcèlement institutionnel).

Pris séparément, ces agissements peuvent paraître sans gravité ni conséquence. Cependant, leur répétition peut affecter gravement le travailleur avec des répercussions importantes sur sa santé physique et mentale.

Il est utile de souligner que tout conflit ou toute pression dans le travail ne peut être raisonnablement et systématiquement assimilé à du harcèlement. Le harcèlement ne peut être reconnu comme tel que par un juge pénal, civil ou administratif selon des textes réglementaires précis qui l'interdisent et le répriment lourdement.

Il peut être complexe pour une victime de harcèlement de reconnaître sa situation et/ou de la faire reconnaître par son entourage professionnel. Les actions en justice, parfois longues et hasardeuses, constituent une épreuve supplémentaire pour la victime et la collectivité. Les démarches et prévention et notamment les dispositifs de médiation lorsqu'ils sont déployés suffisamment tôt, permettent de trouver des issues positives à ces situations.

Exemple de situation de harcèlement au travail composé d'interactions complexes



Source : Cerveau & Psycho n°36. (Novembre 2009).

Pascale Desrumaux, Professeur de Psychologie du travail et des organisations, Université de Lille 3.

Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - Dossier web : *Harcèlement et violence interne / Réglementation* (Janvier 2017).
- ▶ **Service-Public.fr** - Dossier web : *Harcèlement moral au travail* (Février 2017).
- ▶ **Circulaire SE1 2014-1** - *Lutte contre le harcèlement sexuel et moral dans la fonction publique* (Mars 2014).
- ▶ **CNRACL** - Espace droit de la prévention : *Fiches pratiques RPS : Harcèlement moral*.
- ▶ **Juritravail.com** - Dossier web : *Le harcèlement moral au travail : définition + 12 exemples* (Juillet 2017).



Le harcèlement sexuel

- Les troubles -

De l'agissement sexiste à l'agression sexuelle : que dit la loi ?

Depuis la loi Rebsamen de 2015, les agissements sexistes (sifflements, commentaires sur le physique...) qu'ils se répètent ou non, sont interdits et répréhensibles. Ces actes constituent une forme de violence inacceptable.

Le harcèlement sexuel se caractérise par le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, ou créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Est assimilée au harcèlement sexuel toute forme de pression grave (même non répétée) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers. Ces agissements sont strictement interdits et punis par la loi (2 ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende).

Il peut y avoir harcèlement sexuel indépendamment de toute relation hiérarchique entre l'auteur des faits et la victime. Par contre, les peines sont plus lourdes dès lors que l'auteur abuse de son autorité pour commettre de tels actes (3 ans de prison et 45 000 euros d'amende). S'il y a contact physique avec la victime, il ne s'agit plus de harcèlement mais bien d'une agression sexuelle (5 ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende).

Harcèlement sexuel & Violences sexistes

Qu'est-ce que c'est ?

- ▶ L'imposition à une personne, de façon répétée, de propos ou de comportements sexuels qui :
 - portent **atteinte à sa dignité** (propos dégradants, humiliants)
 - créent une situation intimidante, offensante, hostile
- ▶ Le fait de **faire pression sur une personne** pour obtenir un acte sexuel (au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers)

Quels recours ?



Porter plainte

- 3 ans au plus après le dernier fait (geste, propos...)
- recours civil possible si plainte classée sans suite



En milieu professionnel

procédure spécifique + conseil de prud'hommes (+ tribunal administratif dans le secteur public)



La victime doit présenter des faits



L'accusé doit démontrer que ces faits ne sont pas constitutifs d'un harcèlement sexuel

Quelles sanctions ?

- 2 ans d'emprisonnement
- 30 000 € d'amende



Circonstance aggravante ?

- (abus d'autorité ou de faiblesse)
- 3 ans d'emprisonnement
- 45 000 € d'amende



- dommages et intérêts possibles

ide



Sifflements



Commentaires sur le physique ou la tenue vestimentaire



Regards appuyés, propos sexistes, questions intrusives



Injures, menaces



Exhibition en public



Exposition à des images pornographiques, avances sexuelles, gestes obscènes



Baisers forcés, mains aux fesses, frottements, agressions sexuelles



Viol

Ces comportements ne sont pas acceptables. Ils portent atteinte à la dignité et sont répréhensibles.

Répétés, ils sont constitutifs de harcèlement sexuel.

2 ANS DE PRISON
et 30 000 € d'amende

6 MOIS DE PRISON
et 22 500 € d'amende

1 AN DE PRISON
et 15 000 € d'amende

2 ANS DE PRISON
et 30 000 € d'amende

5 ANS DE PRISON
et 75 000 € d'amende

15 ANS
de réclusion criminelle

Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - Dossier web : *Harcèlement et violence interne / Réglementation* (Janvier 2017).
- ▶ **Service-Public.fr** - Dossier web : *Harcèlement sexuel* (Février 2017).
- ▶ **Circulaire SE1 2014-1** - *Lutte contre le harcèlement sexuel et moral dans la fonction publique* (Mars 2014).
- ▶ **CNRACL** - Espace droit de la prévention : *Fiches pratiques RPS : Harcèlement sexuel*.
- ▶ **Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** - Rapport n°2015-01 : *Le sexisme dans le monde du travail, entre déni et réalité* (Mars 2015).



Le syndrome d'épuisement professionnel (burnout)

- Les troubles -

Le burnout peut-il être reconnu comme maladie professionnelle ?

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burnout, peut être défini comme un épuisement des ressources physiques et psychiques consécutif à une exposition chronique à des situations de travail dégradées, dans lesquelles la dimension de l'engagement professionnel est prédominante.

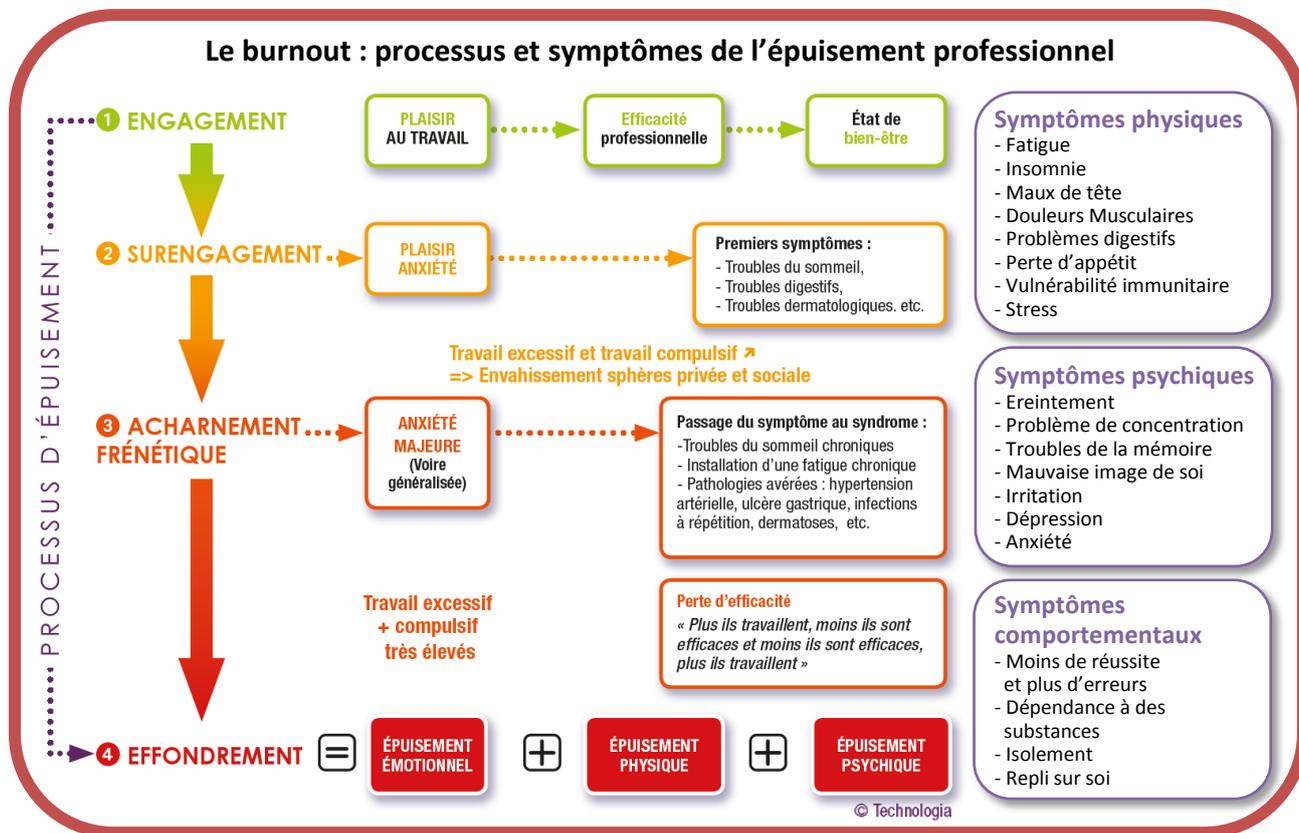
En effet, contrairement à une situation de stress ou de mal-être « standard », le burnout résulte, entre autres, des comportements de surengagement que l'individu va déployer pour faire face à la situation qui lui pose problème. En perdant progressivement en efficacité et en compensant par un investissement au travail toujours plus grand, le travailleur s'engage dans une spirale pathologique, impactant les sphères professionnelle, sociale et familiale.

Les conséquences de ce syndrome vont s'exprimer sous forme de trois composantes qui caractérisent le burnout :

- L'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles. **L'individu devient apathique.**
- La dépersonnalisation : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre, vision négative des autres et du travail. **L'individu devient cynique**, tantôt agressif, tantôt fuyant...
- Le sentiment de non-accomplissement au travail : impression de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis. **L'individu perd confiance en lui.**

Le burnout n'est pour l'heure pas inscrit aux tableaux des maladies professionnelles. Néanmoins, la reconnaissance de son caractère professionnel est désormais rendue possible par l'évolution récente des textes.

Le burnout : processus et symptômes de l'épuisement professionnel



Etes-vous concerné par de l'épuisement professionnel ?

Faites le test proposé en fiche E7 et identifiez les stratégies à adopter pour éviter le burnout.

Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - Dossier web : *Epuisement professionnel ou Burnout* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** - Guide : *Le syndrome d'épuisement professionnel ou Burnout : Mieux comprendre pour mieux agir* (Mai 2015).
- ▶ **AtoutSanté.com** – Article : *Le burnout est-il une maladie professionnelle ?* (Janvier 2017).



Les conflits

- Les troubles -

Les conflits au travail sont-ils forcément néfastes ?

Le terme conflit désigne aussi bien une simple opposition (parfois dissimulée ou imperceptible) qu'un désaccord violent, voire une guerre entre deux parties. Il est le résultat de la confrontation de comportements, motivations, besoins, intérêts ou valeurs antagonistes. Le conflit est souvent chargé d'émotions négatives dont il se nourrit pour s'alimenter et perdurer, telles que la frustration, la colère, la peur, la tristesse ou la rancune.

Néanmoins les situations conflictuelles, lorsqu'elles sont correctement traitées, ne sont pas forcément néfastes. En effet, elles permettent à chacun d'exprimer son point de vue et favorisent l'émergence de solutions nouvelles.

A l'inverse, un conflit mal géré, qui perdure ou qui s'envenime (hyper-conflit) peut être source de souffrance et entraîner des conséquences indésirables tant pour les individus (stress, isolement, violence...) que pour la collectivité (désobéissance, sabotage, absentéisme, turn-over, gestion managériale complexifiée...).

Les conflits peuvent prendre diverses formes, mais ils obéissent tous à la même mécanique de construction. Selon sa personnalité, chaque individu adoptera une ou plusieurs stratégies comportementales face au conflit.

Montée en puissance d'un conflit

Chaque niveau revêt des formes d'expression caractéristiques qu'il est possible de reconnaître

L'accumulation
De frustrations et ressentiments suite à des désaccords, des incompréhensions, des propos ou gestes désobligeants...

L'indifférence contrôlée
Contrôle des sentiments, tensions envahissantes, échanges sans enthousiasme...

L'évitement
Ressentiment à l'égard de l'autre, espacement des rencontres, contacts furtifs...

La guerre froide
Constitution d'alliances, rétention d'informations, rumeurs, tentatives d'affaiblissement de l'autre...

La guerre ouverte
Eclatement du conflit, comportements ouvertement hostiles, accusations, plaintes, recherche de victoire sur l'autre...



L'accommodation
Vise à acheter la paix en évitant les confrontations et en négligeant ses intérêts
Relation de type : perdant - gagnant

La rivalité
Consiste à défendre ses intérêts en adoptant une position autoritaire pour imposer sa vision
Relation de type : gagnant - perdant

Le compromis
Vise à couper la poire en deux afin de satisfaire partiellement et momentanément les deux parties
Relation de type : donnant - donnant

Les différents modes de gestion des conflits (Relation Moi - Toi)

L'évitement
Consiste à nier le conflit, fuir les problèmes et réprimer ses émotions
Relation de type : perdant - perdant

La collaboration
Consiste à exprimer ses objectifs en considérant aussi ceux de l'autre pour trouver une issue durable
Relation de type : gagnant - gagnant



Quel est votre mode privilégié de gestion des conflits ?

Utilisez la fiche E8 pour vous tester et apprendre à mieux gérer les conflits.

Pour aller plus loin...

- ▶ **CENTRE 1,2,3 GO !** - Guide : *Faire face aux conflits*.
- ▶ **Académie de Versailles** - Guide : *La gestion des conflits dans les organisations* (2009).
- ▶ **Université du Québec** - Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe (2010).
- ▶ **CDG35** - Présentation : *Gérer et prévenir les conflits* (Décembre 2014).



Intensité et temps de travail

- Les facteurs -

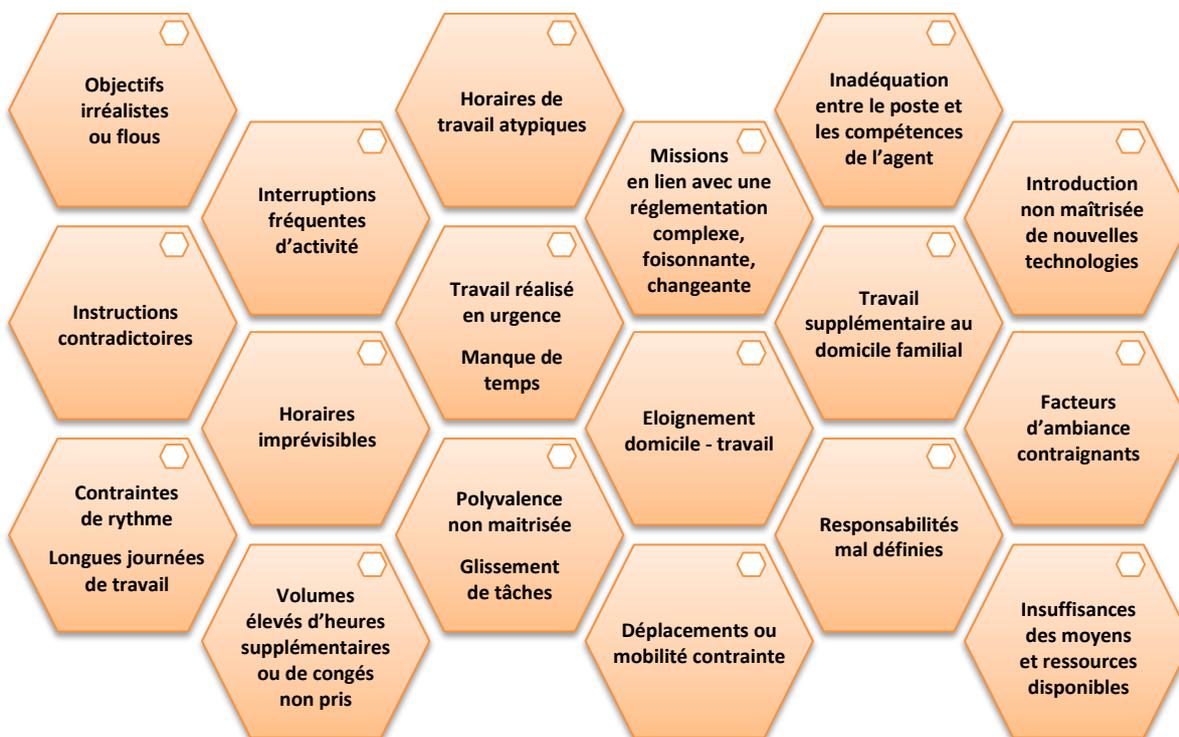
Intensité et temps de travail : quels sont les facteurs à surveiller ?

Les facteurs de RPS réunis sous l'appellation « intensité et temps de travail », également désignés par le terme « exigences du travail » renvoient à un ensemble complexe de notions qu'il est d'usage de regrouper sous quatre grandes dimensions, à savoir :

- La quantité de travail (souvent désignée sous le terme « charge de travail »)
- La pression temporelle au travail (regroupe les notions de délai, les horaires, les imprévus...)
- La complexité du travail (tant sur son contenu que sur l'organisation qui l'encadre)
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée (temps de trajet, heures supplémentaires...)

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risques présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS appartenant à la famille « Intensité et temps de travail »



Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?

Reportez-vous à la fiche E3 pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 16 à 18 (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risque* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** – Rapport GOLLAC : *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser GOLLAC* (Avril 2011).



Les exigences émotionnelles

- Les facteurs -

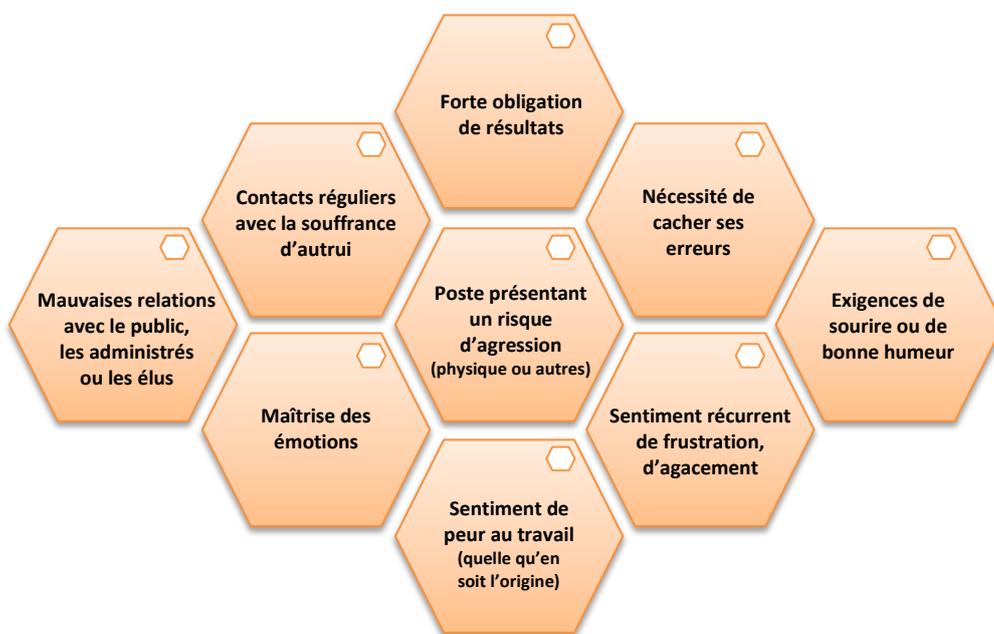
Exigences émotionnelles : quels sont les facteurs à surveiller ?

Les facteurs de risque de la famille « exigences émotionnelles » concernent plus particulièrement les travailleurs en contact direct avec un public, même si cette caractéristique de leur travail est souvent un motif de satisfaction. En effet, le contact direct avec des administrés, bénéficiaires, parents, malades... implique de savoir maîtriser ses émotions et de faire en permanence « bonne figure », ce qui peut entraîner des tensions internes pour l'agent qui « prend sur lui ». De plus, le contact avec le public expose l'agent à d'éventuelles violences externes.

Les métiers de contact avec la détresse sociale et la souffrance en général sont d'autant plus impactés par cette dimension. Les postes présentant un risque d'agressions verbales, physiques ou toutes situations professionnelles pouvant entraîner un sentiment de peur, doivent faire l'objet d'une vigilance particulière.

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risques présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS appartenant à la famille « Exigences émotionnelles »



Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?

Reportez-vous à la fiche E3 pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 16 à 18 (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risque* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** – Rapport GOLLAC : *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser GOLLAC* (Avril 2011).



- Les facteurs -

Autonomie au travail : quels sont les facteurs à surveiller ?

L'autonomie au travail désigne la possibilité d'être acteur dans son travail. Elle inclut non seulement les marges de manœuvre (la possibilité de s'auto-organiser dans son travail) mais également la participation aux décisions qui concernent directement son activité ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.

Le statut d'agent public induit de devoir appliquer les décisions prises par le législateur ou l'Autorité Territoriale. Lorsque les modalités opératoires sont trop rigides, lorsqu'il n'est pas suffisamment associé à l'organisation de son activité ou fait l'objet d'une surveillance accrue dans son travail, l'individu peut avoir le sentiment de n'être qu'un simple exécutant privé d'utiliser à bon escient ses marges de manœuvre dans l'exercice de ses missions.

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risques présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS appartenant à la famille « Autonomie au travail »



Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?

Reportez-vous à la fiche E3 pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 16 à 18 (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risque* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** – Rapport GOLLAC : *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser GOLLAC* (Avril 2011).



- Les facteurs -

Rapports sociaux au travail : quels sont les facteurs à surveiller ?

Cette famille de facteur de RPS traite notamment les aspects relatifs aux relations de travail, à la coopération et au soutien social. Elle aborde également les questions de l'utilité au travail et de la reconnaissance. Enfin, les situations de violences internes font partie de cet ensemble.

Les relations de travail agrègent plusieurs types de relations : relations professionnelles, relations hiérarchiques, relations au système de rémunération... Leur diversité et leur complexité donnent souvent de l'intérêt au travail. Dans certains cas, ces relations sont dégradées et peuvent entraîner des situations d'isolement ou de conflit.

La notion de soutien social renvoie à la volonté et à la capacité de la hiérarchie immédiate de soutenir les agents dans leurs missions et de les aider à faire face aux difficultés, mais également aux signes de reconnaissance qui peuvent leur être adressés. Le soutien social est un important levier de management et de régulation des situations de RPS (cf. [fiche D11 sur le soutien social](#)).

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risques présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS appartenant à la famille « Rapports sociaux »



Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?

Reportez-vous à la [fiche E3](#) pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 16 à 18 (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risque* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** – Rapport GOLLAC : *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser GOLLAC* (Avril 2011).



- Les facteurs -

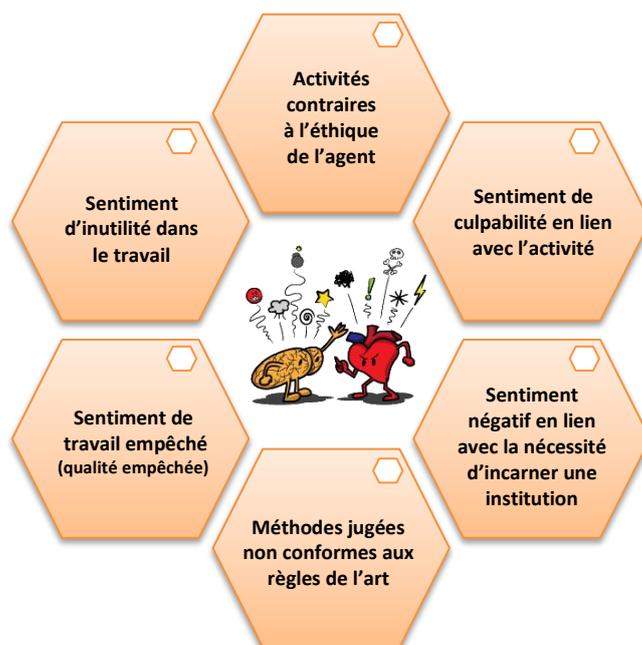
Conflits de valeurs : quels sont les facteurs à surveiller ?

La notion de « conflits de valeurs » renvoie à l'ensemble des conflits intrapsychiques (internes à l'individu) qui peuvent apparaître lorsqu'il existe un écart trop important entre, d'un côté ce qui est exigé du travailleur par son activité, et de l'autre côté, les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles qu'il porte en lui.

L'agent qui ne reconnaît plus ses valeurs dans son travail va mettre en place des mécanismes de défense visant à maintenir son estime de soi. Des tensions intérieures peuvent apparaître et générer des troubles. Le conflit de valeurs peut résulter, d'une part, si les convictions de l'agent sont bafouées, ou, d'autre part, s'il est contraint de travailler selon des méthodes non conformes à sa conscience professionnelle.

Lorsque l'agent ressent une forte contradiction entre ce qu'il vit au quotidien et ce qu'il estime nécessaire de faire pour mener à bien ses missions, on parle de travail ou de qualité empêchée. Ce type de conflit de valeurs est souvent en corrélation avec les facteurs de risque de la famille « autonomie dans le travail ».

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risques présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS appartenant à la famille « Conflits de valeurs »**Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?**

Reportez-vous à la fiche E3 pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 16 à 18 (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risque* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** – Rapport GOLLAC : *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser GOLLAC* (Avril 2011).
- ▶ **valeurs.universelles.free.fr** - Site dédié à la théorie des valeurs universelles de Shalom Schwartz.



Insécurité de la situation de travail

- Les facteurs -

Insécurité de la situation de travail : quels sont les facteurs à surveiller ?

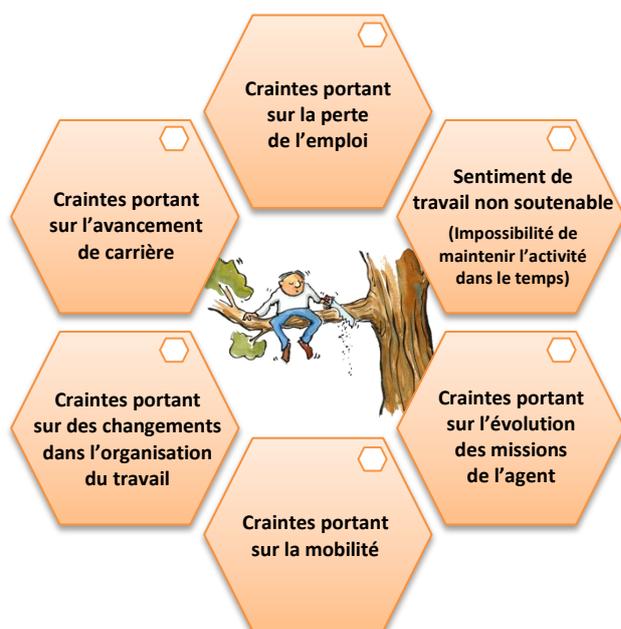
La notion d'insécurité de la situation de travail regroupe à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et les risques de changements non maîtrisés de la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).

Comparativement au secteur privé, il serait possible de penser que cet aspect pourrait moins concerner les fonctionnaires ; il n'en est rien. En effet la sécurité de l'emploi public, outre le fait qu'elle ne concerne pas tous les agents (19,3% de non titulaires dans la Fonction Publique Territoriale), est aussi l'objet d'évolutions, par exemple lors de réorganisations importantes qui doivent appeler à la vigilance (questions particulièrement d'actualité).

L'insécurité ressentie peut également être générée par l'évolution du cadre de travail de l'agent, de ses missions ou de la localisation géographique de son activité... Les méthodes de conduite et d'accompagnement aux changements constituent des leviers importants de maîtrise de ces facteurs de risques (cf. fiche D12).

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risque présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS appartenant à la famille « Insécurité de la situation de travail »



L'enquête « Bien-être au travail » menée en 2016 auprès de 5 902 agents de la FPT par la Gazette et la MNT montre que :

70% des agents doutent de leurs perspectives professionnelles

83% des agents n'ont pas confiance dans l'évolution de leur statut.



Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?

Reportez-vous à la fiche E3 pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, pages 16 à 18 (Février 2014).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Facteurs de risque* (Janvier 2017).
- ▶ **Travail-emploi.gouv.fr** – Rapport GOLLAC : *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser* GOLLAC (Avril 2011).



- Les facteurs -

NTIC dans le cadre du travail : quels sont les facteurs à surveiller ?

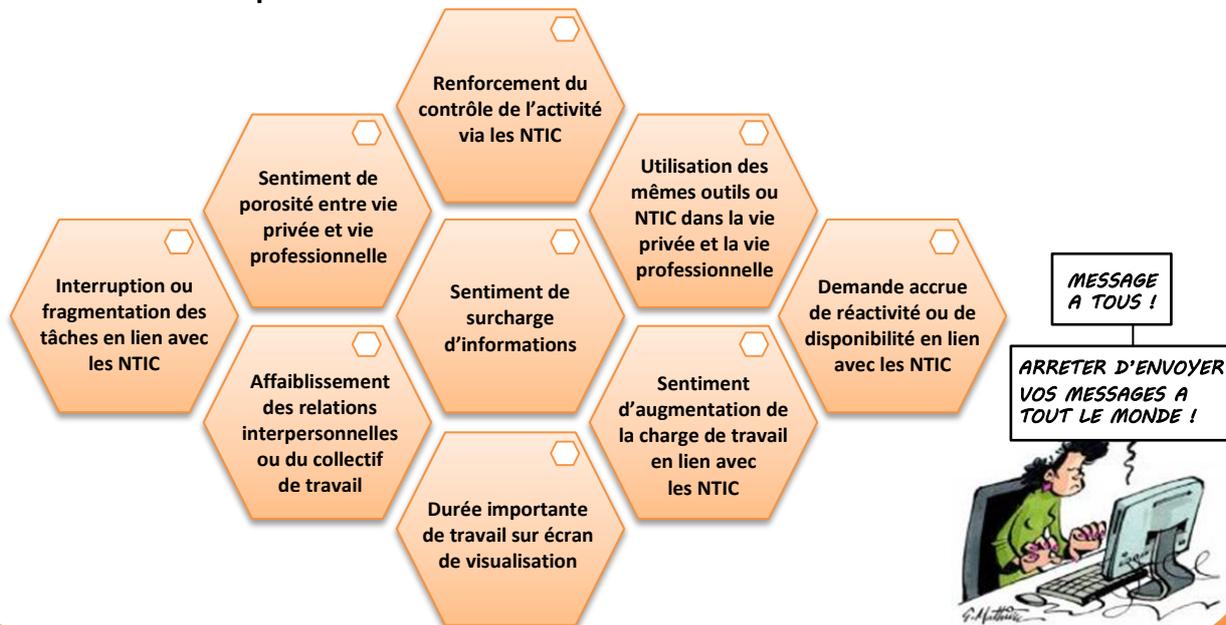
Messagerie électronique, smartphones, réseau sociaux... les NTIC pour Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ont, depuis plusieurs décennies déjà, investi et profondément transformé le monde du travail sans pour autant bénéficier d'une attention particulière quant à leurs conséquences sur les pratiques professionnelles ou sur les changements qu'elles génèrent sur les conditions de travail des agents.

Notons que les NTIC n'ont pas fait l'objet d'une catégorisation spécifique par le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail. De plus, peu d'études ont montré leurs effets réels sur la santé et la sécurité des agents. Néanmoins ces technologies participent à l'accroissement de certains risques, tels que le risque routier (téléphone au volant), les risques liés au travail sur écran et bien entendu les risques psychosociaux. Concernant ces derniers, les NTIC favorisent notamment :

- Une augmentation du rythme et de l'intensité du travail
- Un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des agents
- Un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail
- Un brouillage des frontières spatiales et temporelles entre vie privée et vie professionnelle
- Une surcharge informationnelle

Les NTIC doivent être prises en compte dans l'organisation du travail et des règles d'utilisation doivent être définies. Pour exemple, le droit à la déconnexion a fait récemment son entrée dans le Code du Travail.

Le schéma ci-dessous présente une liste des principaux facteurs constitutifs de cette famille de RPS. Cette grille peut être utilisée à tout moment pour repérer de manière préventive les facteurs de risques présents dans une situation de travail. En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un agent, elle peut également être utilisée par l'Autorité Territoriale et l'encadrement comme un outil de dialogue et de régulation pour identifier avec l'agent les facteurs ayant conduit à la dégradation de sa situation et définir ensemble des mesures adaptées.

Principaux facteurs de RPS en lien avec l'utilisation des « NTIC »**C Comment réaliser simplement un repérage des RPS dans ma collectivité ?**

Reportez-vous à la fiche E3 pour mettre en place une démarche simplifiée de cartographie des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - Dossier web : TIC au travail : quel impact ? (Mai 2016).
- ▶ **Centre d'analyse stratégique** - Note de synthèse : L'impact des TIC sur les conditions de travail (Février 2012)
- ▶ **Centre d'analyse stratégique** - Rapport : L'impact des TIC sur les conditions de travail (2012).
- ▶ **emploipublic.fr** - Article : Droit à la déconnexion : quoi de neuf ? (Mars 2017).



- Comment agir ? -

Agir, oui ! Mais comment ? Quels sont les leviers à activer ?

Les risques psychosociaux émergent à l'interface des dimensions individuelle, relationnelle et organisationnelle dans un environnement propre à chaque situation de travail. Il est donc possible d'identifier, à chacun de ces niveaux, des actions spécifiques visant à prévenir les risques et améliorer la qualité de vie au travail. Le succès d'une démarche QVT / RPS dépendra entre autre de la conjugaison des actions de prévention primaires, secondaires et tertiaires, menées dans ces différents domaines.

Prenons l'exemple d'un service ayant pris un retard important dans le traitement des dossiers (*situation dégradée*). Des administrés mécontents se montrent agressifs envers les agents (*impacts sur l'image de la collectivité et sur les individus*). Certains agents présentent des signes de stress, l'un d'entre eux a été placé en arrêt de travail par son médecin traitant (*impacts sur les individus et sur l'organisation du travail*). Les agents sous pression, en effectif réduit, commettent des erreurs et des conflits apparaissent au niveau de l'équipe (*impacts sur la qualité du travail et sur le collectif*). La collectivité impose des heures supplémentaires pour résorber le retard mais certains agents se plaignent (*impact financier pour la collectivité et impact sur la vie privée des agents*).

Une démarche structurée permettrait à la collectivité d'identifier l'origine du problème et définir un plan d'actions cohérent apportant des réponses immédiates, mais également des mesures préventives à moyen et long terme :

- **A court terme** : mise en place d'un dispositif d'entraide avec un autre service pour rattraper le retard et réduire la pression sur chaque agent. L'accès au psychologue du travail est également proposé aux agents qui en ressentent le besoin (*mesures de prévention tertiaires relevant de l'organisation portant sur les individus*).
- **A moyen terme** : organisation de formations à la gestion du stress et à la gestion de conflit (*mesures de prévention secondaires relevant de la formation et portant sur les individus et le collectif*).
- **Enfin, pour une prévention pérenne** : création d'un groupe de travail visant à modifier le logiciel et la procédure de traitement des dossiers qui sont les causes à l'origine du retard (*mesures de prévention primaire portant sur l'organisation du travail, mais également sur le collectif et les individus de par sa forme participative*).

Ainsi, organisation du travail, management et prévention des RPS se rejoignent au sein d'une même démarche contribuant à la résolution de la situation dégradée et à l'amélioration du service public tout en réduisant les facteurs de risques et en développant la qualité de vie au travail des agents.

Les 4 principaux leviers de développement de la QVT et de prévention des RPS



Pour aller plus loin...

- ▶ **CNRACL** - E-paper RPS : définitions, approches et pistes d'actions (Juin 2017).
- ▶ **INRS** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Prévention* (Janvier 2017).
- ▶ **ANDCDG** - Guide : *La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique territoriale* (Février 2017).
- ▶ **ANACT** - Dossier web : *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité* (Octobre 2016).
- ▶ **CNFPT** - Ouvrage : *Prévenir les risques psychosociaux, les pistes d'actions*. 2015.
- ▶ **travail-emploi.gouv.fr** - Rapport LACHMANN : *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* (Février 2010).



- Comment agir ? -

QVT ou RPS : quelles démarches déployer et comment ?

La notion de RPS est centrée sur l'ensemble des risques qui peuvent générer du mal-être au travail et réduire la performance de l'organisation. La notion de QVT, quant à elle, insiste davantage sur la perception que peut avoir un individu de son bien-être au travail et sur le levier de performance que cela représente pour la collectivité.

Il n'y a donc aucune raison d'opposer ces deux notions qui sont parfaitement complémentaires et dont les démarches, de par leurs finalités, leurs méthodologies, leurs outils et leurs résultats seront sensiblement similaires.

Les principales différences entre les deux approches se trouvent au niveau de la sémantique et de l'idéologie (plutôt négatif pour les RPS et positif pour la QVT) mais aussi au niveau réglementaire (obligation de prévention des RPS contre incitation de déploiement de la QVT) ainsi qu'au niveau du périmètre d'application (Les RPS étant un sous-ensemble de la QVT, qui elle se veut plus globale).

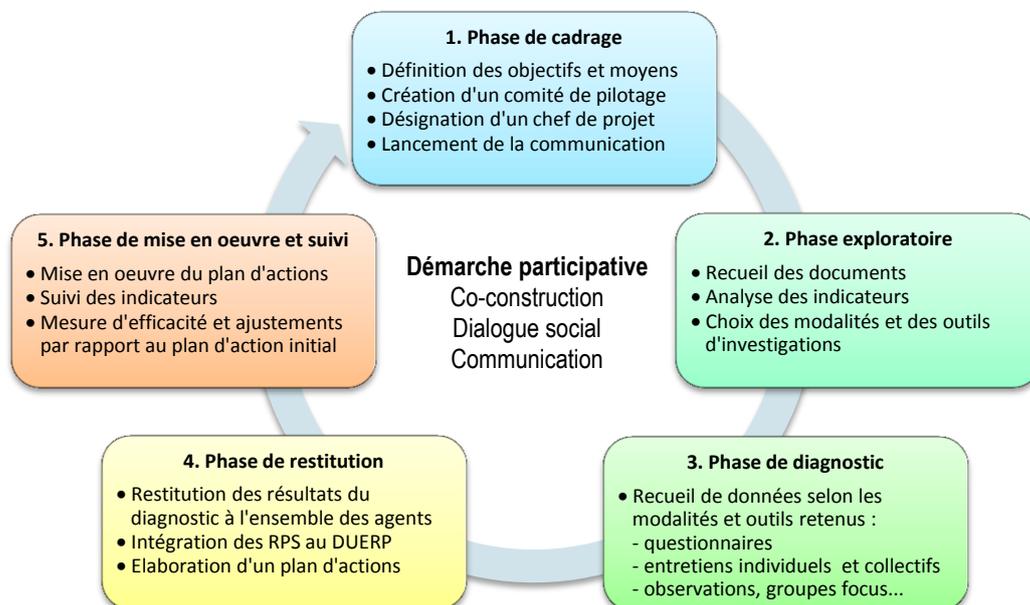
Quelle que soit la démarche et le nombre d'étapes qui la constituent, les critères de succès sont invariants :

- Engagement et soutien des élus et des directions
- Information, sensibilisation et participation effective de l'ensemble des agents
- Communication maîtrisée tout au long de la démarche
- Dialogue social participatif et constructif
- Mise en œuvre et suivi des plans d'actions issus de la démarche

Les démarches QVT / RPS génèrent forcément des attentes chez les agents qui se mobilisent autour de problématiques concrètes impactant directement leur santé, leur sécurité et leurs conditions de travail.

Une démarche complète et aboutie ne se limite donc pas à la réalisation d'un diagnostic. Il est en effet nécessaire de l'accompagner par la formation des acteurs internes et par une communication maîtrisée. Il est également important de garder à l'esprit que la finalité d'une telle démarche est la mise en œuvre d'un plan d'actions. L'établissement d'un diagnostic seul ne présente que peu d'intérêt et peut générer des frustrations auprès des équipes qui sont dans l'attente d'améliorations dans ce domaine.

Exemple d'une démarche QVT / RPS en 5 étapes



Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, (Février 2014).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 3 : Démarche globale*
- ▶ **CNRACL** - E-paper RPS : définitions, approches et pistes d'actions (Juin 2017).
- ▶ **travail-emploi.gouv.fr** - Dossier web : *Risques psychosociaux : Comment agir ?* (Aout 2017).
- ▶ **laqvt.fr** - Dossier web : *QVT et démarche participative* (Février 2013).



- Comment agir ? -

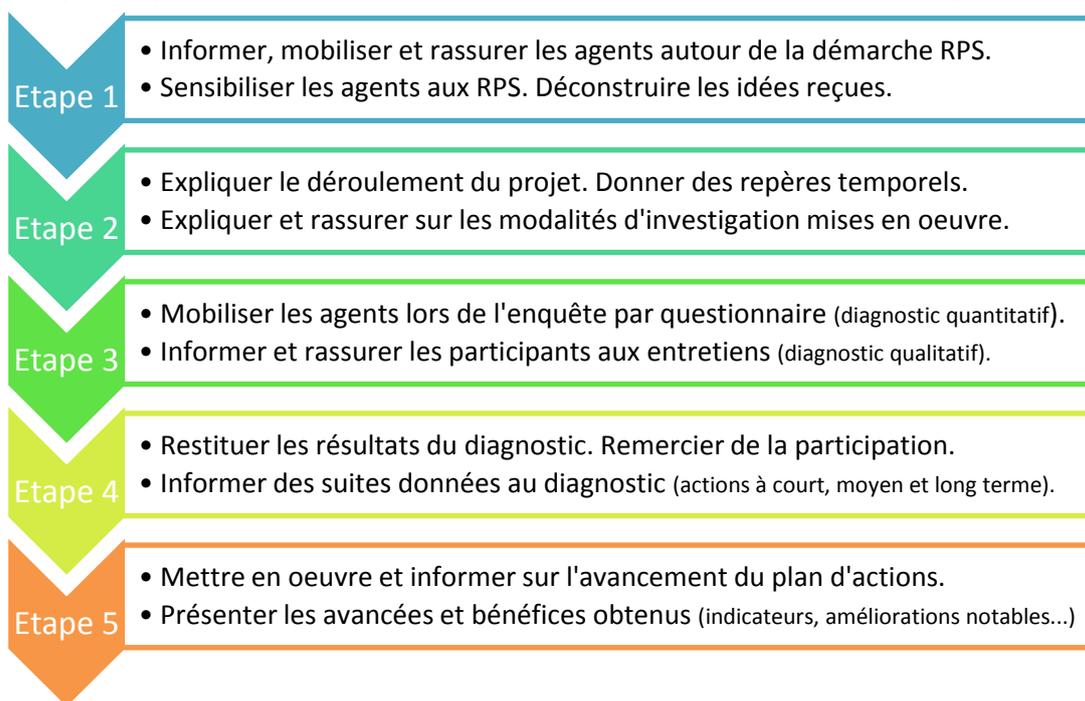
Pourquoi est-il important de communiquer tout au long du projet ?

La réussite d'une démarche QVT / RPS repose en grande partie sur sa dimension participative. Il est aisé de comprendre que les conclusions tirées d'une enquête avec un faible taux de participation auront peu de chance d'être pertinentes. Qui plus est, les agents seront forcément impliqués dans la mise en œuvre du plan d'actions, ils doivent donc contribuer à sa définition et y adhérer. Afin de conduire ce type de projet dans les meilleures conditions, il est donc indispensable de fournir aux agents de l'information utile à chacune des étapes.

Le sujet des risques psychosociaux est très largement soumis à des interprétations et des représentations pouvant donner lieu à des inquiétudes, des incompréhensions, des plaintes ou encore des revendications qui peuvent être ou non justifiées. Il est important de déconstruire ces aprioris afin d'assainir les échanges.

Chaque étape du processus comporte un lot d'informations clés devant être communiquées aux agents et dont la finalité peut être de sensibiliser, de mobiliser, d'expliquer, de restituer, rassurer ou mettre en œuvre. La communication est réalisée tout au long de la démarche selon un plan de communication défini lors de la phase de cadrage, puis adapté au déroulement du projet.

Il ne s'agit pas d'une « opération marketing » ou d'un simple habillage. La communication occupe une place centrale parmi les critères de succès de la démarche. Il serait contre-productif de s'engager dans une démarche sans s'assurer de maîtriser cet aspect du projet.

Exemple de plan de communication d'une démarche QVT / RPS en 5 étapes (cf. fiche D2)**Comment démarrer sa communication sur une démarche QVT / RPS ?**

Vous trouverez un exemple de courrier d'information en fiche E2.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, page 21 (Février 2014).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 3.4 : Communication*.
- ▶ **ANACT** - Kit méthodologique : *Prendre en compte les RPS dans le DU. Fiche n°4 : Communication* (2012).
- ▶ **laqvt.fr** - Dossier web : *Communication et QVT* (Septembre 2011).
- ▶ **communicationorganisation.revues.org** - Article : *Management et communication interne : les 6 dimensions qu'il faut considérer* (Mars 2012).



Détecter les situations dégradées

- Comment agir ? -

Comment détecter les premiers signes d'une situation dégradée ?

Stress, burnout, mal-être, violence, harcèlement, conflit, démotivation, turnover, perte de qualité, erreur... Les conséquences des RPS sont nombreuses et diverses. L'évaluation des risques et les plans de prévention ont pour objet d'anticiper et de réduire leurs effets. Pour autant, il est difficile d'éviter complètement l'apparition de situations dégradées. Il paraît donc nécessaire de les détecter au plus tôt et d'en assurer un suivi « statistique » afin d'apporter des réponses rapides et adaptées en fonction de l'évolution des courbes.

Il existe deux grandes familles d'indicateurs :

- Les indicateurs liés au fonctionnement de la collectivité (temps de travail, mouvement de personnel...)
- Les indicateurs liés à la santé et à la sécurité des agents (accidents, maladies professionnelles, signalements de situations dégradées, activité du service de santé au travail...)

La plupart de ces indicateurs ne sont pas spécifiques aux RPS. Cependant, leur interprétation selon une grille de lecture adaptée peut permettre d'identifier d'éventuelles problématiques et donc d'apporter un premier niveau de réponses ou de déployer un diagnostic ciblé sur les troubles identifiés.

Enfin, l'accord cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la Fonction Publique prévoit la mise en place dans chaque établissement public d'une série d'indicateurs obligatoires devant notamment figurer au Rapport Annuel Santé, Sécurité, Conditions de Travail (RASSCT).

Exemples d'indicateurs de dépistage des RPS



Indicateurs liés au fonctionnement de la collectivité

- Temps de travail
- Mouvements du personnel
- Activité
- Relations sociales
- Formation et rémunération
- Organisation du travail



Indicateurs liés à la santé et la sécurité des agents

- Accidents du travail
- Maladies professionnelles
- Situations graves
- Situations dégradées
- Stress chronique
- Activité du service de santé au travail



Indicateurs obligatoires suivis au niveau national

- Taux d'absentéisme pour raison de santé
- Taux de rotation des agents
- Taux de visite spontanée au médecin de prévention
- Actes de violence physique envers le personnel

Fixés par l'accord cadre du 22 octobre 2013



Faites le point dans votre collectivité

Utilisez la fiche E1 pour mettre en place vos premiers indicateurs de suivi des RPS.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Guide RPS, Livret 5 : *Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux* (Février 2014).
- ▶ **INRS** - ED6012 : *Dépister les risques psychosociaux : Des indicateurs pour vous guider* (2010).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 3-6 : Les indicateurs*
- ▶ **ANACT** - Travail & Changement n°334 : *Quels indicateurs de la qualité de vie au travail* (Décembre 2010).
- ▶ **CDG60** - Article : *Formulaire pour suivre les indicateurs RPS* (Juillet 2016).



- Comment agir ? -

Quels acteurs internes doit-on mobiliser ?

Les thématiques QVT et RPS restent aujourd'hui encore complexes à traiter. Elles requièrent des connaissances et compétences propres à leur nature, mais elles mobilisent également des compétences transversales de par les nombreux domaines qu'elles impactent : organisation du travail, ressources humaines, prévention des risques, management, communication, équilibre de vie, NTIC...

C'est pourquoi les démarches engagées dans ces domaines nécessitent une approche pluridisciplinaire associant toutes les compétences et niveaux hiérarchiques internes ainsi que des professionnels externes.

L'implication et l'engagement de l'Autorité Territoriale et du top management constituent l'un des critères de réussite de ce type de projet. La participation de l'ensemble des strates d'agents est indispensable pour identifier les dénominateurs communs et les facteurs de risques, tout en tenant compte de la diversité des situations. Enfin, l'association des instances représentatives du personnel renforce la légitimité et la crédibilité des actions entreprises.

Sans faire de raccourci, ni méconnaître l'importance des nombreux facteurs à l'origine de l'émergence des RPS, on peut admettre qu'un certain nombre de situations de travail se dégradent, faute de dialogue suffisant entre les différents acteurs de la collectivité. Mobiliser et associer les acteurs internes de la collectivité autour d'un projet commun et co-construit constitue déjà en soi une action de promotion de la QVT.

Les acteurs internes et leurs rôles dans une démarche QVT / RPS

Autorité territoriale Comité de Direction

- Formaliser son engagement et communiquer sur l'avancement du projet
- S'impliquer au niveau politique et stratégique dans la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail

Service Ressources Humaines

- Alimenter et suivre les indicateurs en santé sécurité au travail
- Participer à la mise en oeuvre du plan d'actions (formations, GPEC...)

Encadrants de proximité, chefs de service, d'équipe

- Participer au dispositif d'information descendant et ascendant
- Identifier les situations à risques et alerter les acteurs concernés
- Participer à la conception et la mise en oeuvre du plan d'actions

Instances représentatives du personnel (CHSCT, CT)

- Participer à la co-construction des démarches engagées
- Participer à la conception et au suivi du plan d'actions
- Participer au suivi des indicateurs, alerter et suggérer des actions

Conseillers et assistants de prévention

- Participer à la co-construction des démarches engagées
- Sensibiliser, voire former les agents sur les thématiques RPS
- Assister et conseiller l'Autorité Territoriale ainsi que les encadrants

Ensemble des agents

- Participer aux différentes phases de la démarche (diagnostic, plan d'actions...)
- Fournir le ressenti et l'expertise terrain sur les contraintes et ressources
- Être acteur du changement et de la qualité de vie au travail

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, page 21 (Février 2014).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 3.1 : Acteurs internes et externes*
- ▶ **ANACT** - Revue : *Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité* (Juin 2016).
- ▶ **CDG35** - Guide : *Prévenir les risques psychosociaux par une organisation attentive à la place de chacun* (Décembre 2012).
- ▶ **miroirsocial.com** - Article : *Élus du CHSCT et qualité de vie au travail* (Février 2017).



Associer les acteurs externes

- Comment agir ? -

Quels acteurs externes peut-on associer ?

Malgré leur investissement, les compétences des acteurs internes ne sont pas toujours suffisantes pour travailler sereinement sur chacune des étapes de la démarche. De ce fait, le recours à des tiers extérieurs peut s'avérer utile, notamment dans le but de construire et conduire le projet selon des méthodologies et des outils adaptés.

Ceci permet également une prise de recul objective sur la situation de la collectivité. Enfin, l'intervenant extérieur peut jouer un rôle de facilitateur dans le dialogue social du fait notamment de sa neutralité.

De nombreuses structures publiques et privées proposent des prestations d'accompagnement, de diagnostic ou de formation dans les champs de la QVT et des RPS. Avant d'arrêter son choix sur un intervenant en particulier, il est important de s'assurer de l'adéquation de ses compétences et de ses modalités d'intervention avec les objectifs du projet. En effet, il serait contre-productif d'initier une démarche qui ne correspondrait pas aux besoins et attentes de la collectivité. L'analyse des propositions d'intervention par un Copil est vivement conseillée.

N'oublions pas que certains acteurs externes interviennent déjà dans la collectivité. Le médecin de prévention, le psychologue du travail, l'ACFI ainsi que les préventeurs des Centres de Gestion ou de tout autre service de médecine professionnelle et préventive peuvent être associés à ces démarches.

L'accompagnement extérieur représente souvent un coût non négligeable pour la collectivité. Néanmoins, des dispositifs de soutien financier existent, notamment ceux du Fonds National de Prévention de la CNRACL.

Les acteurs externes et leurs rôles dans une démarche QVT / RPS

Services de médecine professionnelle et préventive

médecins, infirmières, préventeurs, psychologue du travail et des organisations...

- Assurer le suivi médical des agents et identifier les problématiques de RPS
- Identifier les situations à risques et alerter les acteurs internes
- Conseiller et assister les employeurs et les agents dans leurs démarches
- Alimenter et suivre les indicateurs en santé et sécurité au travail
- Sensibiliser, voire former les agents sur les thématiques des RPS
- Participer à la co-construction des démarches engagées
- Participer à l'évaluation des RPS et au diagnostic approfondi
- Participer à la conception et à la mise en oeuvre du plan d'actions
- Accompagner les agents en souffrance

Inspection du travail ACFI

- Contrôler les aspects réglementaires
- Conseiller les employeurs
- Orienter vers les interlocuteurs ressources

Consultants experts en QVT et RPS

- Participer à la co-construction des démarches engagées
- Participer à l'évaluation des RPS et au diagnostic approfondi
- Accompagner le changement, faciliter les échanges et l'action

Institutions publiques FNP, INRS, ANACT, CARSAT

- Informer, former, conseiller les acteurs de la prévention
- Organiser et animer des réseaux professionnels
- Apporter un soutien méthodologique et financier aux démarches

Organismes de formation CNFPT

- Informer et former les agents et les acteurs de la prévention
- Fournir des outils aux agents et aux acteurs de la prévention

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, (Février 2014).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 3.1 : Acteurs internes et externes*
- ▶ **INRS** - ED6070 : *Prévention des RPS, Et si vous faisiez appel à un consultant ?* (Avril 2010).
- ▶ **travail-emploi.gouv.fr**. Guide : *Risques psychosociaux : Comment choisir un consultant* (2012).



- Comment agir ? -

Comment associer le CHSCT aux démarches ?

La création d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) est obligatoire dans les collectivités atteignant le seuil de 50 agents. Pour les collectivités de plus petite taille, cette mission est assurée par le Comité Technique placé auprès du Centre de Gestion.

Cette instance est compétente pour traiter des problématiques de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. A ce titre, il est réglementairement obligatoire d'associer le CHSCT aux démarches relatives à la prévention des RPS et à l'amélioration de la QVT.

Ces sujets complexes suscitent souvent des approches dogmatiques, voire des positionnements excessifs dans un contexte de dialogue social parfois délicat. L'implication du CHSCT peut donc revêtir quelques difficultés.

De plus, sans formation spécifique sur ces sujets, les limites des connaissances du comité peuvent être vite atteintes. Les employeurs ont souvent des interrogations concernant le rôle à donner aux membres du CHSCT dans les démarches collectives ainsi que dans les situations individuelles de souffrance dont ils ont connaissance.

Ces questions ne trouveront réponses que par le dialogue social qui devra s'attacher à définir et formaliser des modalités d'alerte, de signalement, d'enquête, de consultation, d'appel à expertise, de suivi des indicateurs, propres aux problématiques afférentes aux RPS et prévoyant le rôle des différents acteurs impliqués.

Le rôle du CHSCT dans une démarche QVT / RPS

Démarche d'évaluation et de prévention

- Participer à la définition des modalités de communication, d'évaluation, de restitution et de suivi de la démarche.
- Participer à l'élaboration, à la priorisation et au suivi des actions du plan de prévention des RPS.

Prévention primaire

- Favoriser la prise en compte des RPS et la conduite du changement dans les projets importants.
- Mettre en place une structure organisationnelle claire et pérenne permettant de traiter les questions de RPS sereinement.

Prévention secondaire

- Identifier et suivre les indicateurs RPS et bien-être au travail.
- Définir des procédures pour l'analyse des situations dégradées.
- Définir les modalités de consultation des différents acteurs.
- Définir et suivre les actions de formation en lien avec les RPS.

Prévention tertiaire

- Définir des procédures pour la détection et la prise en charge des situations individuelles de souffrance au travail.
- Prévoir des dispositifs internes d'échange, d'expression et de régulation ainsi que des dispositifs externes d'écoute et de soutien.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAPP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, (Février 2014).
- ▶ **CNRACL** - Espace droit de la prévention : *Fiches pratiques RPS : CHSCT*.
- ▶ **lefacteurhumain.com** - Présentation : *Prévention des RPS : Quels rôles pour le CHSCT ?*
- ▶ **TECHNOLOGIA** - Ouvrage : *Guide pratique du CHSCT dans la fonction publique* (Décembre 2014).



- Comment agir ? -

Comment la ligne hiérarchique peut-elle favoriser le bien-être ?

Les marges de manœuvre en prévention des RPS et promotion de la QVT sont nombreuses, mais elles peuvent paraître complexes à mettre en œuvre pour les non-initiés, en réalité ceci n'est pas forcément le cas (cf. fiche D1).

Ces sujets soulèvent notamment des interrogations autour des pratiques de gestion des établissements et de management des équipes. Ainsi, des dérives sont souvent relevées dans ces domaines qui ont des incidences sur la santé des agents et qui impactent la qualité du service public. Ces dimensions, plus que toutes autres, relèvent directement de la responsabilité des élus et des dirigeants. De ce fait, il paraît essentiel que leurs décisions et actions soient guidées par quelques « bons principes ».

Il est vrai que le management, notion qui inclut à la fois l'organisation du travail, la gestion des relations de travail et l'humain, est souvent au cœur des débats et peut apparaître à la fois comme un vecteur possible de risques psychosociaux, mais surtout comme l'un des principaux leviers pour les réduire et favoriser le bien-être au travail.

Pour autant, si la question des liens entre souffrance au travail et management est bien posée, elle reste difficile à appréhender. En effet, les écueils de stigmatisation de la hiérarchie et de personnification des dysfonctionnements restent fréquents. Ces erreurs d'attribution desservent une vision plus objective des réelles sources de RPS dans les organisations et occultent une partie des leviers d'actions accessibles aux équipes dirigeantes.

Exemples de leviers managériaux propices au bien-être au travail

Aspects
organisationnels

Veiller à la clarté des rôles et définir une fiche de poste claire

Développer la reconnaissance et la valorisation

Aspects
relationnels

Anticiper et réguler la charge de travail
Fixer des objectifs

Donner un feedback régulier

Favoriser l'autonomie et l'initiative

Faire preuve de respect, d'écoute et de disponibilité

Permettre la participation aux décisions

Donner de la visibilité sur les changements

Les leviers de la hiérarchie

Etre attentif à l'équilibre de vie

Apporter du soutien (information, technique, émotionnel, d'estime)

Détecter les personnes fragilisées

Aspects individuels

Pour aller plus loin...

- ▶ **CDG35** - Guide : *Prévenir les risques psychosociaux par une organisation attentive à la place de chacun* (Décembre 2012).
- ▶ **AFNOR / CARSAT Aquitaine** - Ouvrage : *Management de la Santé et de la Sécurité au Travail* (Février 2013)
- ▶ **Lagazettedescommunes.com** - Dossier web : *Comment faire du management un levier de bien-être au travail ?* Club RH. (Juin 2014).
- ▶ **ANACT** - Revue : *Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité* (Juin 2016).
- ▶ **the-office.wittyfit.com** - Article : *Pourquoi et comment former les managers à la QVT ?* (Octobre 2016).



- Comment agir ? -

Comment tout un chacun peut-il contribuer au bien-être au travail ?

Au cours d'une carrière professionnelle, tout un chacun peut être confronté à une situation de travail dégradée, allant d'une simple difficulté temporaire à une véritable souffrance au travail, pouvant ainsi conduire à la maladie et à l'inaptitude. De même, nous pouvons tous avoir connaissance ou être témoin de telles situations dans notre environnement professionnel.

Parmi les nombreux phénomènes à l'origine de l'émergence des RPS, nous notons que l'individualisme, particulièrement présent à notre époque, tend à renforcer les mécanismes d'isolement des travailleurs et d'affaiblissement du collectif. Qui plus est, force est de constater que le traitement du facteur humain est rarement une priorité spontanée des organisations.

Aussi il paraît capital, autant en matière de RPS que pour tous les autres risques, que chaque travailleur prenne soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail (Art. L4122-1 du Code du Travail).

Tout agent confronté directement ou indirectement à une problématique psychosociale porte une part de responsabilité et peut contribuer, à son niveau, à la prévention des RPS et à l'amélioration des conditions de travail.

Il ne devrait pas y avoir de gêne ou de honte à parler de ces sujets qui peuvent toucher tout agent. Au contraire, il est important de ne pas s'isoler afin de profiter des ressources disponibles. En tant que témoin, il est du devoir de chacun de soutenir et d'orienter les personnes en difficulté vers les dispositifs et acteurs spécialisés.

Exemples d'actions que chaque agent peut engager à son niveau

Mobilisation des acteurs internes à sa collectivité

- Informer son supérieur hiérarchique ou l'Autorité Territoriale
- Informer l'assistant ou le conseiller de prévention
- Informer un ou des membre(s) du CHSCT
- Echanger avec ses collègues de travail

Mobilisation des acteurs du Centre de Gestion

- Demander une visite avec le Médecin de prévention
- Demander un rendez-vous avec le Psychologue du travail
- Solliciter le service prévention des risques professionnels
- Informer un ou des membre(s) du CT du CDG

Mobilisation des acteurs externes à la vie professionnelle

- Demander un rendez-vous à son Médecin traitant
- Rencontrer un psychologue libéral ou hospitalier pour une prise en charge
- Echanger avec son réseau social personnel (amis, famille...)

Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS** - ED 6250 : *Risques psychosociaux : 9 conseils pour agir au quotidien* (Aout 2016)
- ▶ **INRS** - ED 6251 : *Risques psychosociaux : En parler pour en sortir* (Aout 2016).
- ▶ **CDG35** - Guide : *Prévenir les risques psychosociaux par une organisation attentive à la place de chacun* (Décembre 2012).
- ▶ **DIRECCTE Grand Est** - Ouvrage : *Souffrance des salariés au travail, que faire ?* (Avril 2012).



Se former à la QVT et aux RPS

- Comment agir ? -

Pourquoi est-il important de se former ? Quelles formations suivre ?

La formation est un prérequis indispensable pour aborder les notions de QVT et RPS. En effet, chacun de par sa sensibilité et son expérience aura une vision différente de ce que recouvre ou non ces deux concepts.

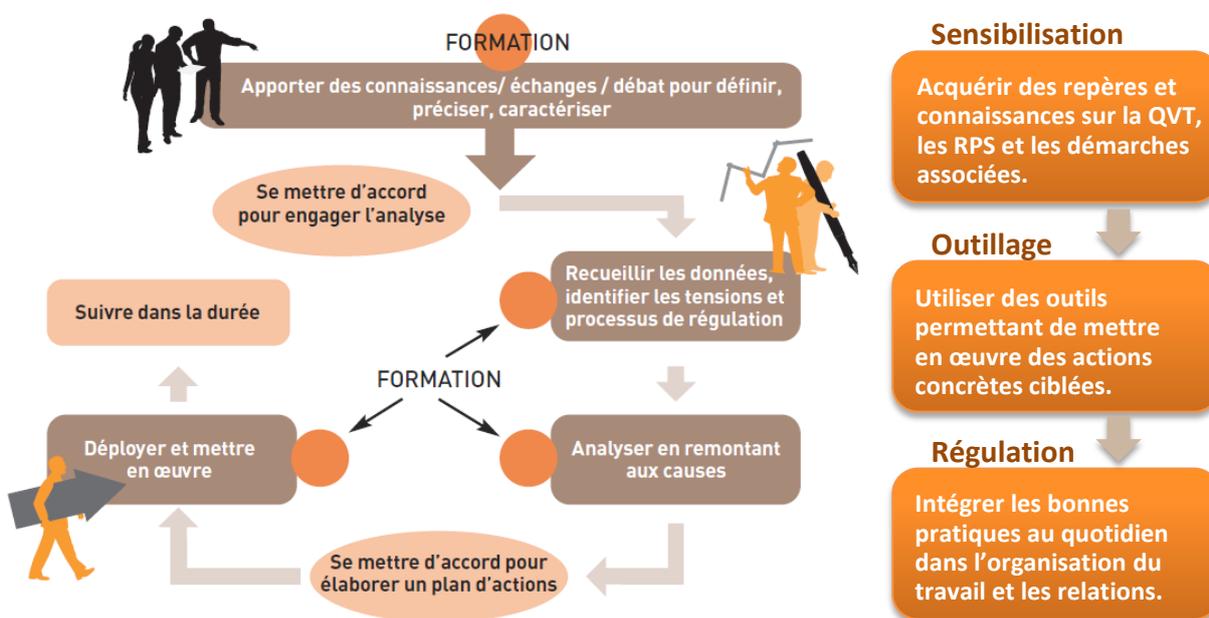
Aussi, avant d'engager un projet ou une action en la matière, il est vivement conseillé d'acquérir un langage commun et de se mettre d'accord sur quelques principes de bases (cf. [section A](#)). Plusieurs types de formations peuvent venir compléter ce socle commun selon ses besoins, ses projets et son rôle dans la collectivité.

Il existe de nombreuses formations labélisées QVT ou RPS. Certaines abordent davantage les aspects scientifiques, réglementaires et juridiques (définition des concepts, obligation de l'employeur, sanctions...), d'autres expliquent les mécanismes mis en jeu et leurs impacts sur la santé ou la performance (stress, burnout, reconnaissance, soutien social...), et enfin certaines donnent des méthodologies et des outils propres au traitement des situations dégradées (repérage des RPS, intégration au DU, médiation, gestion du stress...).

Cependant, certaines formations ne sont pas spécifiquement identifiées QVT ou RPS. Elles sont davantage orientées métiers et permettent aux agents d'intégrer des bonnes pratiques de développement de la QVT et de prévention des RPS dans leur fonctionnement quotidien, par l'utilisation d'outils et connaissances propres à leur domaine d'activité (management, gestion du temps, prise de parole en public, gestion des relations avec les administrés, organisation de chantier, utilisation d'un logiciel, ...).

Il existe 3 niveaux de formation : sensibilisation, outillage, régulation

Dans le cadre d'une démarche QVT / RPS, il est conseillé de définir un plan de formation intégrant ces 3 niveaux et permettant ainsi la montée en compétences progressive des acteurs impliqués.



Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Guide : *Référentiels de formation portant sur la prévention des RPS dans la FP* (Février 2014).
- ▶ **CNFPT** - Guide : *Prévention durable des RPS : Professionnaliser et outiller les acteurs* (2014).
- ▶ **ANACT** - Guide : *Prévention des RPS : Quelle formation pour les managers ?* (Janvier 2012).
- ▶ **Travail & Sécurité** - Dossier web : *La formation, outil primordial de prévention* (Juin 2014).
- ▶ **CNRACL** - E-paper *RPS : définitions, approches et pistes d'actions* (Juin 2017).



- Comment agir ? -

Comment exprimer son soutien auprès d'un agent en difficulté ?

Le soutien social peut être défini comme une ressource permettant de faire face aux différentes formes de situations dégradées : stress, violences, mal-être, harcèlement... Quelle que soit la situation, il permet d'apporter un premier niveau de réponse à l'individu en difficulté.

La notion de soutien social s'articule autour de trois concepts complémentaires :

- **Le réseau social ou entourage social :**
C'est le réseau sur lequel la personne peut s'appuyer en cas de besoin (famille, amis, proches, collègues, hiérarchie, élus...). Plus le réseau est développé, plus l'agent aura des sources potentielles de soutien. A l'inverse, un entourage social restreint peut entraîner une situation d'isolement et donc favoriser les RPS.
- **Le soutien social perçu :**
C'est l'évaluation subjective que réalise l'individu vis-à-vis de l'aide apportée par son réseau. Ce ressenti n'est pas objectif, il repose sur l'adéquation entre l'aide apportée et les attentes de l'individu. Il est donc essentiel de fournir la bonne forme de soutien pour que celui-ci soit perçu comme aidant.
- **Le soutien social reçu :**
C'est l'aide objective apportée à l'individu. Il existe quatre formes différentes de soutien répondant à des attentes différentes : soutien émotionnel, soutien instrumental, soutien d'estime et soutien informatif.

Les 4 formes d'expression du soutien social



Soutien émotionnel

Apporte un sentiment de protection, de réconfort ou même d'amour, en particulier dans les moments difficiles (maladie, difficultés professionnelles...)



Soutien instrumental

Soutien matériel et financier qui implique une assistance directe comme par exemple une aide technique, la fourniture de matériel, un prêt d'argent...



Soutien d'estime

Consiste en la reconnaissance des compétences et du travail accompli. Particulièrement important pour l'équilibre psychologique, il rassure sur les compétences professionnelles et accroît la confiance en soi de l'individu.



Soutien informatif

Comprend les conseils, avis, propositions mais aussi les informations et connaissances relatives à la bonne façon de réaliser un travail.

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide de l'encadrant.e dans la fonction publique* (2017).
- ▶ **Université de Rouen** - Rapport : *Soutien social et violence au travail : quels effets sur le burnout ?*
- ▶ **www.abbet.be** - Site internet : *Fiche 6.1.2. L'importance du soutien social*
- ▶ **OXYMAG n°137** - Article : *Santé au travail, ou la prévention de l'épuisement professionnel* (Juillet 2014)



Conduire et accompagner le changement

- Comment agir ? -

Pourquoi faut-il conduire et accompagner le changement ?

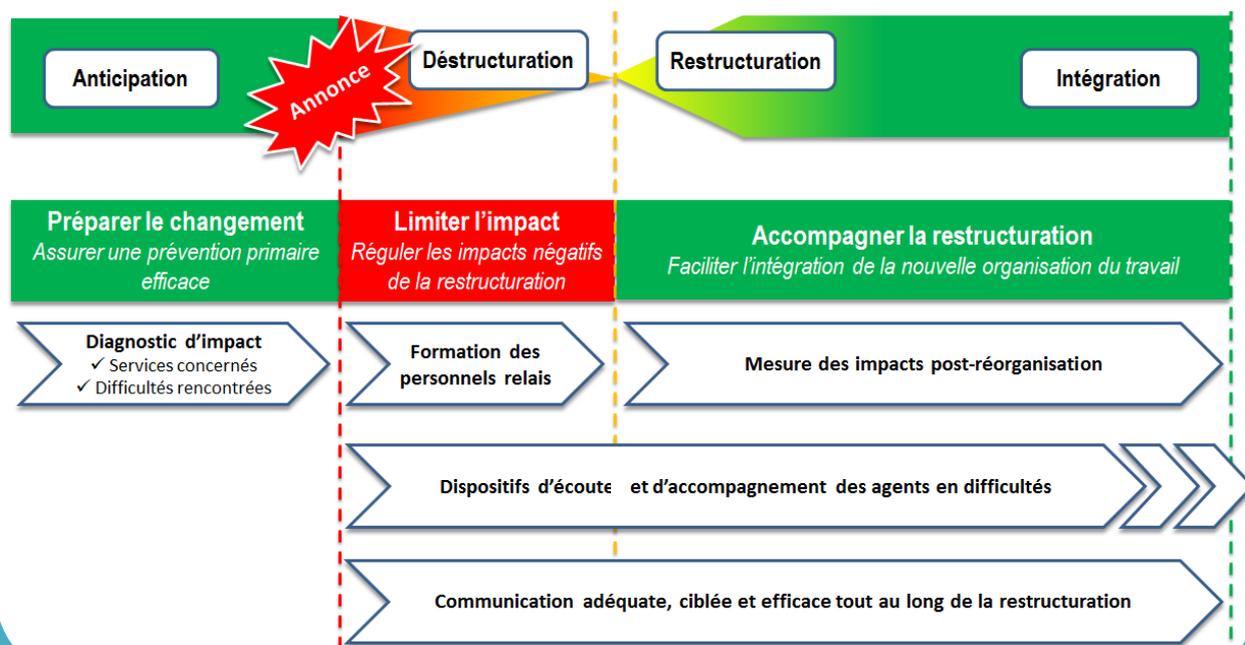
La conduite et l'accompagnement du changement sont deux choses qu'il faut différencier : la conduite du changement est la mise en œuvre d'actions pour permettre, par exemple, des réorganisations. Cette notion inclut le pilotage des actions dans le temps. L'accompagnement du changement, quant à lui, représente des actions de proximité construites et menées avec les acteurs concernées dans le but de favoriser les changements.

Lorsqu'il intervient, le changement peut être perçu comme un risque, ou au contraire comme une opportunité. Dans les deux cas, la conduite et l'accompagnement du changement constituent des leviers importants de prévention des RPS et de promotion de la QVT, tant sur le niveau individuel que collectif.

Les changements, quels qu'ils soient, suivent dans l'ensemble le même processus : ces derniers se composent d'une phase de résistance, de résignation, puis d'intégration. Le comportement des individus et des équipes varie fortement en fonction de la perception positive ou négative qu'ils ont du changement.

De ce fait, conduire et accompagner le changement consiste principalement à garder la maîtrise de ce processus afin d'être efficace dans la transition. Autrement dit, l'objectif est d'atteindre le but visé, sans pour autant générer de troubles pathogènes. Bien au contraire, le changement peut être une opportunité pour améliorer le bien-être des agents, et de ce fait la performance de l'organisation.

Principales étapes d'un changement organisationnel important et mesures d'accompagnement associées permettant de réduire les impacts négatifs



Pour aller plus loin...

- ▶ **INRS - TC49** : comprendre la résistance au changement (1994)
- ▶ **ANACT - Revue** : *Travail & Changement* n° 308 : *Conduire et réussir le changement d'organisation* (Juin 2006)
- ▶ **ARACT - Plaquette** : *Conduite du changement, risques psychosociaux et management* (Juillet 2011)
- ▶ **Alter&Go - Ouvrage** : *Le livre blanc de l'accompagnement du changement en entreprise* (2013)
- ▶ **NETCO - Ouvrage** : *La communication interne dans l'accompagnement du changement* (2014)



Etablir ses indicateurs RPS obligatoires

- Les outils -

Comment calculer les indicateurs RPS obligatoires ?

Les indicateurs ci-dessous sont à renseigner obligatoirement par toutes les collectivités et établissements publics selon les termes de la circulaire du 25 Juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la Fonction Publique Territoriale, de l'accord cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux.

Collectivité :

Année :

Effectif moyen de la collectivité sur l'année :

Somme du nombre d'agents comptant dans les effectifs par mois divisé par 12.

Taux d'absentéisme pour raisons de santé

Représente le nombre moyen de jours d'absence pour raison de santé par agent, calculé selon la formule :

$$\frac{\text{nombre de jours d'arrêt}}{\text{effectif moyen de la collectivité}}$$

	Nombre de jours d'arrêt	Taux d'absentéisme
Maladie ordinaire	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Longue maladie et congés longue durée	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Accident de service / travail	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Maladie Professionnelle	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Taux de visite sur demande au Médecin de prévention

Représente le nombre de demandes de visite spontanée auprès du Médecin de prévention pour 100 agents, calculé selon la formule :

$$\frac{\text{Nombre de demandes de visite spontanée au MdP} \times 100}{\text{effectif moyen de la collectivité}}$$

Nombre de demandes de visite spontanée

Taux de visite sur demande au MdP



Nombre d'actes de violence physique envers le personnel

Simple comptage du nombre d'actes de violence physique en opérant les distinctions suivantes :

Emanant du personnel - Sans arrêt

Emanant du personnel - Avec arrêt

Emanant des usagers - Sans arrêt

Emanant des usagers - Avec arrêt



Taux de rotation des agents (Turnover)

Représente le rythme de renouvellement des effectifs, calculé selon la formule :

$$\frac{(\text{somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs}) / 2}{\text{effectif moyen de la collectivité}}$$

Nombre d'arrivées au cours de l'année

Nombre de départs au cours de l'année

Taux de rotation (turnover)



Pour aller plus loin...

- ▶ DGAFP - Guide RPS, Livret 5 : Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux (Février 2014).
- ▶ INRS - ED6012 : Dépister les risques psychosociaux : Des indicateurs pour vous guider (2010).
- ▶ ARACT Centre - Dossier web : Démarche de prévention des RPS. Fiche 3-6 : Les indicateurs
- ▶ ANACT - Travail & Changement n°334 : Quels indicateurs de la qualité de vie au travail (Décembre 2010).
- ▶ CDG60 - Article : Formulaire pour suivre les indicateurs RPS (Juillet 2016).



- Les outils -

Quelles informations communiquer en début de démarche ?

La réussite d'une démarche QVT / RPS repose en grande partie sur sa dimension participative. Il est donc indispensable de fournir aux agents une information claire et précise quant à la conduite de ce projet afin de les informer, de les mobiliser mais aussi de les rassurer sur ces sujets qui peuvent parfois susciter des craintes.

L'exemple de courrier proposé ci-dessous reprend les principales informations devant être transmises au démarrage d'une démarche. Il est important que la collectivité se l'approprie et y apporte les personnalisations nécessaires en lien avec la méthode et les outils utilisés, ainsi que les éventuels intervenants extérieurs associés.

Afin d'être complète, cette communication écrite peut être doublée d'une communication orale qui peut se faire à l'occasion de réunions de services ou lors d'un rendez-vous spécifiquement organisé au cours duquel les acteurs de la démarche (internes et externes) seront présents et pourront répondre aux questions des agents.

Exemple de courrier pour informer d'une démarche QVT / RPS

Madame, Monsieur,

Notre établissement s'engage, dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, dans une démarche de promotion de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et de prévention des Risques Psychosociaux (RPS).

Cette démarche vise à évaluer le niveau d'exposition des agents à différents facteurs de risque dans le but de définir les mesures nécessaires à la protection de la santé de chacun et favoriser par ailleurs le bien-être au travail.

La réussite de cette démarche repose sur votre participation. A ce titre, vous trouverez, joint à ce courrier, un questionnaire confidentiel qui aborde plusieurs dimensions relatives à vos conditions de travail. Suite à ce premier niveau de diagnostic, vous pourrez être sollicité pour participer à des entretiens individuels ou collectifs en vue d'affiner l'analyse.

Nous garantissons une entière confidentialité de l'ensemble des informations recueillies et échanges qui auront lieu dans le cadre de cette démarche. Par ailleurs, un comité de pilotage a été créé afin d'assurer le suivi de cette démarche.

Pour parfaire votre information, nous vous transmettons également une plaquette officielle, établie par les services de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) présentant les points essentiels de cette démarche.

Enfin, si des informations complémentaires vous semblent nécessaires, vous avez la possibilité de prendre contact avec la personne référente du projet :

- Nom Prénom :
- Fonction :
- ☎ :
- ✉ :

Comptant sur votre participation, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'expression de mes sincères salutations.

Signature de l'Autorité Territoriale

Pour aller plus loin...

- ▶ **DGAFP** - Plaquette d'information : *La prévention des RPS dans la fonction publique* (Février 2014).
- ▶ **DGAFP** - Ouvrage : *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*. Livret 3, page 19 et annexe 4 (Février 2014).
- ▶ **ARACT Centre** - Dossier web : *Démarche de prévention des RPS. Fiche 3.4 : Communication*.



Procédure de repérage des facteurs de RPS

- Les outils -

Comment procéder simplement à un repérage des facteurs de RPS ?

Mener une démarche QVT ou RPS peut paraître complexe, à fortiori pour une collectivité de petite taille disposant de moyens financiers et humains limités. Néanmoins, l'obligation d'évaluation et de prévention des RPS s'applique à tout employeur et ce quel que soit le nombre de travailleurs qu'il emploie.

Il existe de nombreux guides proposant des méthodes plus ou moins complexes permettant de satisfaire à cette obligation. Le parti pris de l'outil présenté ci-dessous est d'être relativement exhaustif dans le repérage des différents facteurs de RPS, tout en étant le plus simple possible dans la manière de les recenser et de les coter.

Cette méthode présente l'avantage d'initier le dialogue sur ces thématiques et permet d'apporter, à minima, un premier niveau de réponse à l'obligation réglementaire d'évaluation des RPS. Mais ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas d'une démarche à proprement parler (cf. [fiche D2](#)) et la seule mise en œuvre de cet outil de repérage est loin de satisfaire aux exigences réglementaires imposées par la circulaire du 25 Juillet 2014 (cf. [fiche A6](#)).

Pour autant, l'utilisation à bon escient de cet outil par un acteur interne sensibilisé aux problématiques RPS (assistant de prévention, chef de service, Autorité Territoriale...) permettra de réaliser une cartographie représentative des différents facteurs de risques présents dans la collectivité. En cas de nécessité ou de difficulté particulière dans sa mise en œuvre, un accompagnement externe doit être envisagé.

Procédure à suivre pour réaliser une cartographie des RPS

Pour réaliser la cartographie des RPS dans votre collectivité, nous allons utiliser les [fiches E4](#) et [E5](#).

Étape 1 : Définir des unités de travail

La première étape consiste à découper la collectivité en « unité de travail », c'est-à-dire en groupes d'individus exposés aux mêmes contraintes ou risques professionnels. Vous pouvez réutiliser le découpage de votre Document Unique ou vous pouvez en faire un nouveau si les effectifs des unités de travail vous paraissent trop réduits.

Nous vous conseillons d'opérer des regroupements de **cinq personnes minimum** par unité de travail afin de pouvoir croiser les réponses et identifier, en priorité, les facteurs professionnels (relatifs à la situation organisationnelle de la collectivité).

Les facteurs individuels (relatifs à la situation personnelle de chacun) pourront quant à eux être identifiés dans un deuxième temps à l'occasion d'entretiens individuels menés par un professionnel (psychologue du travail ou conseiller de prévention).

Étape 2 : Distribuer les questionnaires

Avant toute chose, n'oubliez pas qu'il est primordial de communiquer et d'informer les agents (cf. [fiche D3](#)). Pour ce faire, vous pouvez utiliser le modèle de courrier proposé en [fiche E2](#) en l'adaptant à votre situation. Ce dernier pourra être joint au questionnaire.

Le questionnaire proposé en [fiche E4](#) est basé sur un repérage simplifié des facteurs de RPS regroupés en sept dimensions, conformément au découpage préconisé par les travaux du Collège d'expertise sur le suivi des RPS. S'ajoute à ce questionnaire une huitième dimension, celle des NTIC (cf. [fiche C7](#)).

Personnalisez le questionnaire en renseignant la partie « Notre démarche » de la [fiche E4](#) ainsi que le nom de l'unité de travail. Faites autant de copie que nécessaire pour chaque unité de travail (prévoir un questionnaire par agent).

Ensuite, distribuez à chaque agent un exemplaire du questionnaire de son unité de travail ainsi constitué, accompagné du courrier d'information. Nous vous recommandons de mettre le tout sous enveloppe et d'y joindre une enveloppe retour portant simplement la mention « questionnaire RPS confidentiel », ce qui vous permettra de récupérer les questionnaires renseignés en garantissant l'anonymat et la confidentialité.

Suite du questionnaire : Tournez SVP



Procédure de repérage des facteurs de RPS

- Les outils -

Procédure à suivre pour réaliser une cartographie des RPS (suite)

Étape 3 : Exploiter les questionnaires

Les agents répondent au questionnaire, de manière anonyme, en remplissant la partie « Ma situation professionnelle ». Ils retournent ensuite le questionnaire (sous enveloppe anonyme et confidentielle) à l'interlocuteur identifié dans la collectivité avant la date limite fixée.

Nous vous conseillons de laisser un délai de deux à trois semaines entre la distribution des questionnaires et la date limite de réponse. Les enveloppes contenant les questionnaires sont récoltées dans une urne (ou équivalent) sans être ouvertes. Elles ne seront ouvertes et exploitées qu'après la fin du délai de réponse.

Ensuite, regroupez les questionnaires par unité de travail, comptabilisez-les, et renseignez la partie « Taux de participation » de la **fiche E5**.

Pour renseigner le tableau de la **fiche E5**, il suffit de calculer les moyennes des scores de chaque dimension de facteurs de RPS tels qu'indiqués sur les **fiches E4** par chaque agent.

Vous obtenez votre cartographie des RPS. Vous pouvez, si vous le souhaitez, utiliser le code couleur proposé pour en faciliter la lecture.

Étape 4 : Exploiter la cartographie

Félicitations ! Vous avez établi votre cartographie des RPS. Désormais, il est nécessaire de l'exploiter, c'est-à-dire d'identifier les familles de risques prépondérantes et les unités de travail prioritairement exposées, puis de mettre en place un plan d'actions de prévention des RPS.

Pour ce faire, vous pouvez vous référer aux fiches de ce guide qui donnent des pistes de réflexion ainsi que des références bibliographiques pour les différentes familles de facteurs de RPS.

N'hésitez pas à solliciter le Centre de Gestion ou toute autre structure pouvant vous apporter des conseils et vous accompagner dans la définition et la mise en place de mesures adaptées.

Dans la mesure du possible, les agents seront associés à la recherche et la mise en place des actions issues de cette démarche. Ainsi, il paraît indispensable que des réunions de travail soient programmées afin de co-construire le plan d'actions.

Étape 5 : Restitution aux agents et suivi

Il est important que les résultats du repérage soient restitués aux agents. Pour cela, nous vous préconisons de prévoir une information lors de réunions de services. Les agents recevront communication de la cartographie et pourront échanger sur les résultats avec leur hiérarchie.

La communication du plan d'actions pourra intervenir dans un second temps car sa construction nécessite de la réflexion et du temps. Néanmoins, il est important que la démarche ne prenne pas fin avec la restitution du repérage mais qu'elle aboutisse à la mise en place d'actions concrètes.

L'accompagnement du Centre de Gestion

Le Centre de Gestion de la Marne peut vous accompagner dans votre démarche collective de prévention des RPS et de promotion de la QVT selon différentes modalités adaptées à vos besoins :

- Repérage quantitatif des facteurs de RPS via la passation d'un questionnaire
- Diagnostic qualitatif des RPS via la conduite d'entretiens individuels ou collectifs
- Cotation et intégration des RPS au Document Unique
- Formulation de préconisations d'actions concrètes adaptées à la situation de votre collectivité

Les démarches mises en œuvre dans le cadre d'un accompagnement du Centre de Gestion peuvent, sous certaines conditions, bénéficier du soutien financier du Fonds National de Prévention de la CNRACL.

- Les outils -

Notre démarche

Notre collectivité s'engage dans une démarche de repérage des risques psychosociaux (RPS). Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer votre niveau d'exposition à un certain nombre de facteurs de risques dans le but d'établir une cartographie des RPS et de définir des mesures de prévention adaptées.

Ce questionnaire est individuel et anonyme. Aucune information personnelle ou nominative ne vous est demandée. Néanmoins, afin de réaliser une cartographie, votre questionnaire est rattaché à une unité de travail.

La réussite de cette démarche repose sur votre participation. Aussi, nous vous prions de bien vouloir retourner ce questionnaire complété au plus tard pour le auprès de M/Mme

Ma situation professionnelle

Unité de travail :

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacune des affirmations suivantes en attribuant une note entre 1 et 4 selon la grille de cotation présentée ci-dessous. Cette évaluation doit refléter votre perception de votre situation de travail.

Calculez le score de chaque famille de risques en faisant simplement le total des notes attribuées, et reportez-vous à la grille d'interprétation au verso de cette fiche pour connaître votre niveau d'exposition aux différentes dimensions de facteurs de RPS.

Retournez ce questionnaire sous enveloppe anonyme conformément aux instructions précisées plus haut.

Jamais = 1	Rarement = 2	Souvent = 3	Toujours = 4		
Intensité et temps de travail				Note	Score
Je n'ai pas de missions ou de tâches clairement définies et/ou je reçois des ordres contradictoires.					/20
Je n'ai pas les moyens nécessaires pour réaliser mes missions et/ou je manque de temps et suis contraint de travailler dans l'urgence et/ou les objectifs fixés me semble irréalistes ou flous.					
Mon travail me demande des niveaux élevés de concentration et d'attention et/ou j'ai des responsabilités importantes et/ou mes décisions ou actes peuvent avoir des conséquences importantes.					
Je suis régulièrement interrompu ou dérangé dans mon travail et/ou je dois être très polyvalent et/ou je suis régulièrement amené à remplacer un collègue ou réaliser d'autres tâches que les miennes.					
Mes horaires sont atypiques ou imprévisibles et/ou je réalise beaucoup d'heures supplémentaires.					
Exigences émotionnelles				Note	Score
Je suis en contact direct et/ou je vis des situations de tensions avec le public et les administrés.					/20
J'ai peur d'avoir un accident et/ou d'être agressé.					
Mon travail m'impose d'être de bonne humeur et/ou de cacher mes émotions.					
Je suis en contact avec des personnes en situation de détresse psychologique ou sociale.					
Je ressens un sentiment de frustration ou d'agacement en lien avec la réalisation de mon travail.					
Autonomie et marge de manœuvre				Note	Score
Je manque de liberté dans la façon de mener mes tâches et/ou de prendre des décisions sur mon activité.					/20
J'ai le sentiment de ne pas pouvoir utiliser pleinement mes compétences et/ou d'avoir des marges de manœuvre limitées.					
Je manque de visibilité sur mon activité et/ou je ne sais pas suffisamment à l'avance ce que je dois faire.					
Je suis limité dans le développement de mes compétences et/ou dans les échanges sur mon activité.					
Je fais l'objet d'une surveillance tatillonne et/ou d'interventions directes de ma hiérarchie dans mon activité.					
Rapports sociaux				Note	Score
Je vis des situations de tensions ou des conflits avec mes collègues.					/20
Je vis des situations de tensions ou des conflits avec mes supérieurs hiérarchiques et/ou les élus.					
Face à une difficulté professionnelle, je me retrouve à devoir trouver une solution tout seul.					
Je ressens un manque de reconnaissance et/ou un sentiment d'inutilité au travail.					
J'ai le sentiment d'être mis à l'écart et/ou de faire l'objet de remontrance injustifiée et/ou d'être montré du doigt et/ou de bénéficier d'un traitement inéquitable et/ou d'être la cible d'attaques personnelles.					

Suite du questionnaire : Tournez SVP



Questionnaire de repérage des facteurs de RPS

- Les outils -

Ma situation professionnelle (suite)

Jamais = 1	Rarement = 2	Souvent = 3	Toujours = 4	Note	Score
Conflits de valeurs					
J'estime que ce que je fais dans mon travail n'est pas important et/ou n'est pas utile					/20
J'ai le sentiment de ne pas réaliser un travail de qualité et/ou de ne pas disposer des ressources et moyens nécessaires pour garantir sa qualité et/ou d'être empêché de le réaliser dans les règles de l'art.					
Je dois réaliser des tâches que je désapprouve par rapport à mes valeurs professionnelles et/ou qui sont contraires à mon éthique.					
J'éprouve un sentiment de culpabilité en lien avec mon activité.					
J'éprouve un sentiment négatif du fait de représenter ou d'incarner ma collectivité et/ou mon service.					
Insécurité sur la situation de travail					
Je considère que ma sécurité d'emploi est menacée et/ou j'ai des craintes portant sur l'évolution de mon statut.					/20
Ma situation de travail est soumise à des changements organisationnels et/ou j'ai des craintes portant sur l'évolution de ma situation de travail et/ou portant sur ma mobilité.					
j'ai des craintes portant sur mon avancement de carrière et/ou sur l'évolution de ma rémunération.					
J'estime ne pas être suffisamment tenu informé des changements organisationnels et/ou des modalités liés à ces changements.					
J'ai le sentiment de ne pas être capable de faire mon travail actuel jusqu'à la fin de ma carrière.					
Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)					
Je suis amené à travailler plus de 20h par semaine sur un écran de visualisation et/ou 4h en continu sans faire de pause, quelle que soit la durée hebdomadaire.					/20
Je dois être réactif et/ou disponible pour répondre aux appels et aux mails et de ce fait je dois interrompre et/ou fragmenter mon activité en cours et la reprendre plus tard.					
Je consulte ma messagerie professionnelle et/ou mon téléphone professionnel en dehors de mes heures de travail.					
J'ai le sentiment d'avoir une surcharge de travail et/ou d'informations à traiter en lien avec l'utilisation des NTIC.					
J'ai le sentiment que mon activité est contrôlée via l'utilisation des NTIC.					

Comment interpréter les résultats du questionnaire ?

Ce questionnaire a vocation à évaluer votre niveau d'exposition à des facteurs de risques psychosociaux. Cependant, il ne prend pas en compte les éventuels effets négatifs ou positifs qu'ils peuvent avoir sur votre qualité de vie au travail ou votre santé.

Chaque individu, selon sa personnalité, son expérience, ses capacités ou encore ses attentes, aura une perception subjective de sa situation de travail et sera soit impacté négativement, soit s'accommodera plus ou moins de la présence de certains facteurs de RPS, soit au contraire, y trouvera un intérêt, voire une source d'épanouissement propice à son bien-être au travail.

Ce qui nous intéresse dans cette démarche, c'est d'identifier les facteurs de risques qui semblent être communs à plusieurs travailleurs ou unités de travail. Ce premier niveau d'investigation permet d'identifier les facteurs en présence ainsi que les populations les plus exposées. Néanmoins, les éventuels impacts de ces risques sur les agents et la collectivité ne sont pas mesurés. Pour ce faire, d'autres méthodes sont utilisées et notamment via des questionnaires médicaux ou des entretiens avec un professionnel de santé.

Avant toute interprétation, rappelons-nous que ces résultats doivent être interprétés avec précautions.

Nous vous proposons de porter un regard sur vos scores de manière globale en adoptant la démarche suivante :

- **Si vos scores se situent entre 5 et 10** (sur 20), vous n'avez à priori aucune raison de vous inquiéter. Vous n'êtes pas particulièrement exposé aux RPS dans votre travail.
- **Si une ou plusieurs familles de RPS atteignent des scores entre 10 et 15**, vous semblez être exposé régulièrement à des facteurs de RPS. **Portez une attention particulière sur les familles concernées.**
- **Au-delà de 15 sur 20 sur une ou plusieurs familles**, la présence d'autant de facteurs de RPS tend à mettre en lumière l'existence d'une situation de travail dégradée. Interrogez-vous sur l'impact de ces facteurs. Si vous leur attribuez du stress, un mal-être, une baisse de performance, de motivation... alors il est temps d'évoquer le sujet avec votre employeur. Le principe est simple : « **Il faut en parler pour en sortir** ».

- Les outils -

Comment exploiter la cartographie des facteurs de RPS ?

Suite à la passation du questionnaire individuel (fiche E4) réalisée selon la procédure expliquée en fiche E3, il vous reste à construire la cartographie des facteurs de RPS de votre collectivité.

Cet outil vous permet d'identifier les principaux facteurs de risques en présence ainsi que les populations les plus exposées. Néanmoins, les éventuels impacts de ces risques sur les agents et la collectivité ne sont pas mesurés. Pour ce faire, d'autres méthodes sont utilisées, notamment via des questionnaires médicaux ou des entretiens avec un professionnel de santé. N'hésitez pas à vous rapprocher du Centre de Gestion pour mettre en place un deuxième niveau de diagnostic qualitatif dans les unités de travail particulièrement exposées (scores > 15).

Une fois la cartographie réalisée conformément aux instructions données ci-dessous, vous pouvez l'exploiter de la manière suivante :

- Une lecture en ligne vous permettra d'identifier les familles de facteurs de RPS à surveiller. La cotation inscrite dans la dernière colonne du tableau traduit le niveau d'exposition moyen de vos agents.
- Une lecture en colonne vous permettra d'identifier le niveau moyen d'exposition d'une unité de travail aux différentes familles de facteurs de RPS. La dernière ligne du tableau retranscrit ce niveau moyen d'exposition.

Cartographie des facteurs de risques psychosociaux

Collectivité :

Pour compléter ce tableau et établir la cartographie des facteurs de RPS de votre collectivité :

- Regrouper les questionnaires par unité de travail, faites le compte et renseigner la partie « Taux de participation » en précisant le nombre de questionnaires retournés et le nombre de questionnaires distribués, puis calculer le taux de participation selon la formule suivante :

$$\text{Taux de participation} = \frac{\text{nombre de questionnaires retournés}}{\text{nombre de questionnaires distribués}} \times 100$$

- Pour compléter le reste du tableau, il suffit de calculer les moyennes des scores de chaque dimension de facteurs de RPS par unité de travail selon la formule suivante :

$$\text{Cotation} = \frac{\text{somme des scores des questionnaires individuels}}{\text{nombre de questionnaires retournés}}$$

- Pour calculer la cotation de la colonne « collectivité », faites la moyenne des cotations des différentes unités de travail pour la famille de facteurs de risques considérée.
- Pour calculer la cotation moyenne d'une unité de travail, faites la moyenne des cotations des différentes familles de facteurs de RPS de cette unité de travail.
- Utilisez le code couleur ci-dessous pour faciliter la lecture de votre cartographie :

Entre 5 et 10

Entre 10 et 15

Entre 15 et 20

CARTOGRAPHIE	UT 1	UT 2	UT 3	UT 4	Collectivité
Nom de l'unité de travail					
Taux de participation	sur	sur	sur	sur	sur
	%	%	%	%	%
Intensité et temps de travail	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
Exigences émotionnelles	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
Autonomie et marge de manœuvre	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
Rapports sociaux	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
Conflits de valeurs	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
Insécurité sur la situation de travail	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
NTIC	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
Moyenne de l'UT	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20

Testez votre niveau de stress

- Les outils -

Evaluer mon rapport au stress : quel intérêt ?

Le stress résulte d'un déséquilibre entre, d'une part, des contraintes et de l'autre, des ressources (cf. fiche **B1**). Ce déséquilibre psychique peut induire un certain nombre de symptômes qui impacteront négativement la santé et la qualité de vie au travail. Néanmoins, cette relation de cause à effet n'est ni systématique ni irrémédiable.

En effet, nous ne réagissons pas tous de la même manière face aux agents stresseurs et il est possible pour tout un chacun d'apprendre à « gérer » son stress. En psychologie, on parle de stratégies de « coping ».

Cette fiche présente deux échelles brèves d'évaluation des stresseurs et du stress, validées scientifiquement, qui permettront à chacun de s'auto-évaluer et de questionner son rapport au stress dans le but de mieux le gérer.

TESTEZ-VOUS

Pour chacune des questions suivantes, faites une croix dans les cases correspondant à votre évaluation.

Pour chacune des colonnes, comptez le nombre de croix et multipliez ce nombre par le chiffre de la colonne. (Exemple : 3 croix dans la colonne 2 donnent 6 points.)

Faites le total et vous obtenez le score de votre évaluation.

	Non, pas du tout	Faiblement	Un peu	Assez	Beaucoup	Extrêmement
ECHELLE BREVE D'ÉVALUATION DES STRESSEURS						
	1	2	3	4	5	6
Ai-je subi, tout au cours de ma vie, des situations traumatiques (Décès, perte d'emploi, conflit familial, déception amoureuse,...)						
Suis-je en train de vivre une situation traumatique ? (Décès, perte d'emploi, dispute avec un proche, déception amoureuse,...)						
Est-ce que je subis une surcharge de travail fréquente ou permanente ? Et/ou suis-je souvent pris dans l'urgence et/ou existe-t-il une ambiance très compétitive dans mon emploi ?						
Mon travail ne me convient pas, il ne correspond pas à ce que je souhaiterais faire et/ou est source d'insatisfactions, me donne l'impression de perdre mon temps. Au maximum me déprime.						
Ai-je des soucis familiaux importants ? (Couple, enfants, parents,...)						
Suis-je endetté, ai-je un revenu trop faible par rapport à mon mode de vie, est ce que cela me cause du souci ?						
Ai-je beaucoup d'activités extra-professionnelles et sont-elles source de fatigue ou de tensions (Associations, sports,...)						
Ai-je une maladie ? Cotez sa gravité ou l'importance de la gêne pour vous.						
Total par colonne						
Total « Stresseurs »						
ECHELLE BREVE D'ÉVALUATION DU STRESS						
	1	2	3	4	5	6
Suis-je émotif, sensible aux remarques, aux critiques d'autrui ?						
Suis-je colérique ou rapidement irritable ?						
Suis-je perfectionniste, ai-je tendance à ne pas être satisfait de ce que j'ai fait ou de ce que les autres ont fait ?						
Ai-je le cœur qui bat vite, de la transpiration, des tremblements, des secousses musculaires, par exemple au niveau du visage, des paupières						
Est-ce que je me sens tendu au niveau des muscles, ai-je une sensation de crispation au niveau des mâchoires, du visage, du corps en général						
Ai-je des problèmes de sommeil ?						
Suis-je anxieux, est-ce que je me fais souvent du souci ?						
Ai-je des manifestations corporelles comme un trouble digestif, des douleurs, des maux de tête, des allergies, de l'eczéma						
Est-ce que je suis fatigué ?						
Ai-je des problèmes de santé plus importants comme un ulcère d'estomac, une maladie de peau, un problème de cholestérol, de l'hypertension artérielle, un trouble cardiovasculaire ?						
Est-ce que je fume ou bois de l'alcool pour me stimuler ou me calmer ? Est-ce que j'utilise d'autres produits ou des médicaments dans ce but ?						
Total par colonne						
Total « stress »						

Résultats et interprétations : Tournez SVP



Testez votre niveau de stress

- Les outils -

Comment interpréter les résultats du test ?

Résultats de l'échelle brève d'évaluation des stresseurs. Mon niveau de stress est :



Résultats de l'échelle brève d'évaluation du stress. Mon niveau de stress est :



En fonction de votre score sur chacune des deux échelles, vous pouvez vous positionner dans l'un des quatre cas de figure présentés ci-dessous et vous reporter aux interprétations de chacun des cas pour identifier les axes d'amélioration qui correspondent le mieux à votre situation.



Cas 1 : score de stresseurs élevé et score de stress élevé

Ressenti : Je me sens probablement très tendu, psychologiquement et physiquement.

Avantages : Je suis en état alerte permanent, prêt pour l'action. Souvent j'ai plusieurs chantiers en cours.

Inconvénients : Des problèmes de fatigue sont fréquents, accompagnés de difficultés pour faire face.

Risques : Les risques d'épuisement et de problèmes médicaux, notamment cardio-vasculaires, sont sérieux.

Axes d'améliorations : Il devient urgent de réagir. A partir de la grille d'évaluation, vous pouvez identifier vos principaux agents stresseurs et chercher à réduire votre exposition. Cette stratégie peut requérir d'opérer des changements importants dans votre quotidien et vous pouvez également travailler sur vos émotions afin de réduire l'impact du stress. Pour ce faire, toute forme de relaxation est particulièrement recommandée.

Cas 2 : score de stresseurs bas et score de stress élevé

Ressenti : Je suis probablement stressé(e), mais les raisons ne m'apparaissent pas clairement.

Avantages : Ce cas de figure ne présente aucun avantage. Pourquoi se stresser sans raisons apparentes ?

Inconvénients / risques : Les mêmes que pour le cas 1 si mon rapport au stress ne s'améliore pas.

Axes d'améliorations : Il devient important de traiter son stress afin d'adapter au mieux sa réponse en fonction des stimulations extérieures et retrouver un état interne d'équilibre propice au bien-être.

Cas 3 : score de stresseurs élevé et score de stress bas

Ressenti : Vous vous sentez performant et jonglez avec les contraintes sans trop de difficultés.

Avantages : Votre santé est préservée et vos performances professionnelles s'améliorent.

Inconvénients : Les agents stresseurs sont toujours présents. Vous pourriez connaître une baisse de régime.

Risques : Faites attention à ne pas sous-évaluer votre niveau de stress, surtout si vous êtes sur un poste à responsabilité et souhaitez préserver les apparences.

Axes d'améliorations : Restez vigilant. Vous semblez maîtriser la situation, mais des changements pourraient vous surprendre et mettre en défaut vos stratégies de gestion du stress.

Cas 4 : score de stresseurs bas et score de stress bas

Ressenti : Vous ne ressentez pas de stress, mais peut être que l'ennui pointe le bout de son nez.

Avantages : Il s'agit d'un cas favorable au ressourcement et à l'équilibre intérieur.

Inconvénients : Trop peu d'expositions aux agents stresseurs peuvent induire une forme de passivité.

Risques : Le manque d'entraînement pour affronter les agents stresseurs peut entraîner des réactions excessives et inadaptées lorsque ceux-ci se feront de nouveaux connaître.

Axes d'améliorations : Profitez du calme pour vous ressourcer mais veillez à ne pas tomber dans la passivité. C'est peut être l'occasion de se lancer dans un nouveau projet et de relever des défis.

Attention : Ce test à vocation pédagogique ne se substitue pas à un diagnostic établi par un professionnel de santé. Si vous en ressentez le besoin, n'hésitez pas à consulter votre médecin traitant ou à solliciter un RDV auprès du médecin de prévention du Centre de Gestion.

Testez votre niveau d'épuisement professionnel

- Les outils -

Burnout : quels sont les signes qui doivent vous alerter ?

Le terme « burnout » fait désormais partie du langage courant. Pour peu que l'on montre quelques signes de fatigue, de stress ou d'irritabilité, il ne faudra pas longtemps avant qu'un collègue bienveillant nous questionne sur notre état de santé dans le but de nous diagnostiquer et de conclure : « oh toi, tu dois être en burnout ! ».

Même s'il est vrai que ces symptômes peuvent correspondre aux manifestations d'un épuisement professionnel, il convient alors de rester vigilant quant à l'usage de ce terme afin de lui permettre de conserver tout son sens, et de rester attentif aux situations souvent silencieuses de cas réels de burnout.

Diagnostiquer un burnout est chose complexe. Cependant, des études scientifiques ont permis d'établir une liste de symptômes et il existe désormais des outils validés. Le questionnaire présenté ci-dessous n'en fait pas partie. Son but est simplement de vous permettre une auto-évaluation prudente de votre situation d'épuisement professionnel.

TESTEZ-VOUS

Pour savoir si vous êtes concerné(e) par une situation d'épuisement professionnel ou burnout, répondez par « Oui » ou par « Non » à chacun des phrases suivantes :

		Oui	Non
1	Pour x raisons (changement de poste, de responsable, réorganisation, nouvelles missions,...) vous avez le sentiment de ne plus être aussi efficace au travail.		
2	Vous présentez des troubles de l'attention, de concentration, de mémoire. Vous ne trouvez pas vos mots, vous faites des erreurs.		
3	Vous compensez avec des horaires à rallonge pour tenter de retrouver l'efficacité antérieure. En vain.		
4	Le repos n'est plus réparateur. Au réveil, au retour d'un week-end ou de vacances, la fatigue revient aussitôt. Vos ruminations sur le travail vous empêchent de dormir.		
5	Contrairement à une dépression, vous n'avez le goût à rien mais vous n'êtes pas triste tout le temps. Par contre le travail est votre principale préoccupation.		
6	Vous vous montrez irritable, vous avez des accès de colère. Vous passez facilement du rire aux larmes.		
7	Votre entourage a beau vous alerter, vous êtes dans le déni par rapport à votre surmenage. Vous vous repliez sur vous, avec un sentiment de solitude grandissant.		
8	Vous souffrez de maux de tête, de douleurs Musculo-squelettiques, de troubles du comportement alimentaire, d'infections virales à répétitions, de palpitations...		
9	Pour tenir le coup, vous avez recours à des substances psychoactives (alcool, tabac, drogue...)		
10	Vous ressentez un épuisement émotionnel, renforcé par le déni de l'encadrement à l'égard de votre situation. Vos tâches se transforment en missions impossibles.		
11	Vous avez un comportement à risque, accidentogène.		
12	Bienveillant d'ordinaire, vous devenez cynique à l'égard des administrés ou du public. Vous travaillez frénétiquement mais mécaniquement		

Interprétations et pistes de réflexions

Si vous répondez majoritairement « Oui » aux cinq premiers signes

Les cinq premiers symptômes décrits ci-dessus sont déjà significatifs. Pour autant, des sentiments positifs subsistent à l'égard de votre travail. Il peut être utile de ne pas se focaliser sur ce qui est stressant ou usant, mais de se concentrer sur ce qui fait sens dans votre travail et ce qui apporte de la satisfaction. Relativisez votre engagement.

Si vous répondez majoritairement « Oui » jusqu'au dixième signe

Le processus est bien enclenché. Des somatisations ou maux physiques peuvent apparaître. Si vous consultez un médecin à ce sujet, c'est le moment d'aborder le fond du problème. A ce niveau, vous pouvez également mettre en place des stratégies d'auto-affirmation pour réduire votre engagement au travail : vous n'osez pas dire « non » à une demande ; dans ce cas, essayez le « oui, mais plus tard » ou « oui, mais aide moi ». Il faut reconnaître ses propres limites et apprendre à déléguer. Un arrêt de travail temporaire peut également être envisagé pour prendre du recul et enrayer le processus.

Si vous répondez majoritairement « Oui » jusqu'au douzième et dernier signe

Attention, le cynisme, aussi appelé « dépersonnalisation » est généralement la dernière étape avant l'effondrement. A ce stade, la surcharge de travail est installée et des conséquences physiques se mettent en place (zona, ulcère, accident cardio-vasculaire, etc.). Sur le plan psychique, un grand sentiment de vide vous envahit et il devient alors impossible de retourner travailler. Cette incapacité peut durer quelques mois, voire plusieurs années. Arrivé au bout de vos ressources, vous vous effondrez. Il faut alors entamer un long travail de reconstruction. S'il est bien accompagné (par un médecin, un psychiatre ou un psychologue), il peut être l'occasion de reconsidérer son rapport au travail.

Attention : Ce test à vocation pédagogique ne se substitue pas à un diagnostic établi par un professionnel de santé. Si vous en ressentez le besoin, n'hésitez pas à consulter votre médecin traitant ou votre médecin de prévention.

Testez votre comportement face aux conflits

- Les outils -

Quel est votre style de gestion des conflits ?

La gestion des conflits est un défi pour tous. Que l'on soit élu, dirigeant ou agent, il n'est jamais simple de garder son calme dans les situations plus ou moins complexes qui nous amènent à devoir dépasser nos frustrations.

A l'origine de tout conflit se trouve, en effet, une frustration (négation d'un droit, violation d'un accord, valeurs imposées...). Celle-ci peut suffire pour initier un différend, mais c'est souvent l'accumulation et la « mauvaise » gestion dans le temps d'une succession de désaccords qui va donner lieu à la situation conflictuelle.

Les causes possibles de frustrations sont nombreuses et diverses. Autant dire que nous avons tous de bonnes raisons d'entrer en conflit. Ceci est donc assez naturel, mais nous devons néanmoins être en capacité de dépasser nos désaccords pour continuer à travailler ensemble et avancer.

C'est d'ailleurs ce que nous faisons au quotidien, de manière plus ou moins consciente, en jonglant entre cinq types de comportements qui nous permettent de « faire avec » les différents conflits que nous rencontrons.

Le test proposé ci-dessous vous permet d'identifier vos styles de gestion de conflit privilégiés. Vous pourrez ainsi apprendre à mieux vous connaître et tenter, si besoin, d'ajuster au mieux vos réactions lors des prochains conflits.

TESTEZ-VOUS

Pour donner plus de sens à ce test, vous pouvez contextualiser la situation conflictuelle et réfléchir à votre façon habituelle de réagir dans ce type de cas précis. En effet, vous ne réagissez sûrement pas de la même manière selon qu'il s'agisse d'un désaccord avec un supérieur, un subalterne, un administré ou votre conjoint(e) ; ce qui démontre bien votre capacité à ajuster vos réactions en matière de gestion de conflit.

Pour chacune des affirmations ci-dessous, inscrivez dans la colonne « note », le chiffre qui correspond le mieux à la probabilité que vous adoptiez la réaction mentionnée.

	1 = jamais	2 = parfois	3 = souvent	4 = toujours	Note
1	Je défends mes idées avec vigueur.				
2	J'essaie d'imposer mon point de vue.				
3	Je suis prêt à faire certaines concessions.				
4	Je préfère ne pas discuter. Chacun a droit à ses opinions.				
5	J'essaie de trouver une position intermédiaire entre la mienne et celle de l'autre.				
6	Dans la négociation, j'accorde beaucoup d'importance aux désirs de l'autre.				
7	Je démontre la logique de mon point de vue et j'en explicite les avantages.				
8	Je préfère toujours discuter franchement et ouvertement d'un problème.				
9	Je cherche une solution qui maximise les gains et minimise les pertes de chacun.				
10	Je cherche à résoudre les problèmes dès qu'ils apparaissent.				
11	Je n'aime pas les situations conflictuelles et je les évite.				
12	J'essaie de calmer l'autre car je veux garder de bonnes relations.				
13	Je tente d'identifier rapidement les préoccupations et les inquiétudes de chacun.				
14	Je préfère taire mes opinions plutôt que de provoquer des disputes.				
15	J'essaie de ne pas faire de peine à personne.				

Résultats

Faites le total des points attribués aux affirmations 4, 11 et 14 :		points pour les stratégies d' Évitement .
Faites le total des points attribués aux affirmations 6, 12 et 15 :		points pour les stratégies d' Accommodation .
Faites le total des points attribués aux affirmations 1, 2 et 7 :		points pour les stratégies d' Affrontement .
Faites le total des points attribués aux affirmations 3, 5 et 9 :		points pour les stratégies de Compromis .
Faites le total des points attribués aux affirmations 8, 10 et 13 :		points pour les stratégies de Collaboration .

Résultats et interprétations : Tournez SVP



Testez votre comportement face aux conflits

- Les outils -

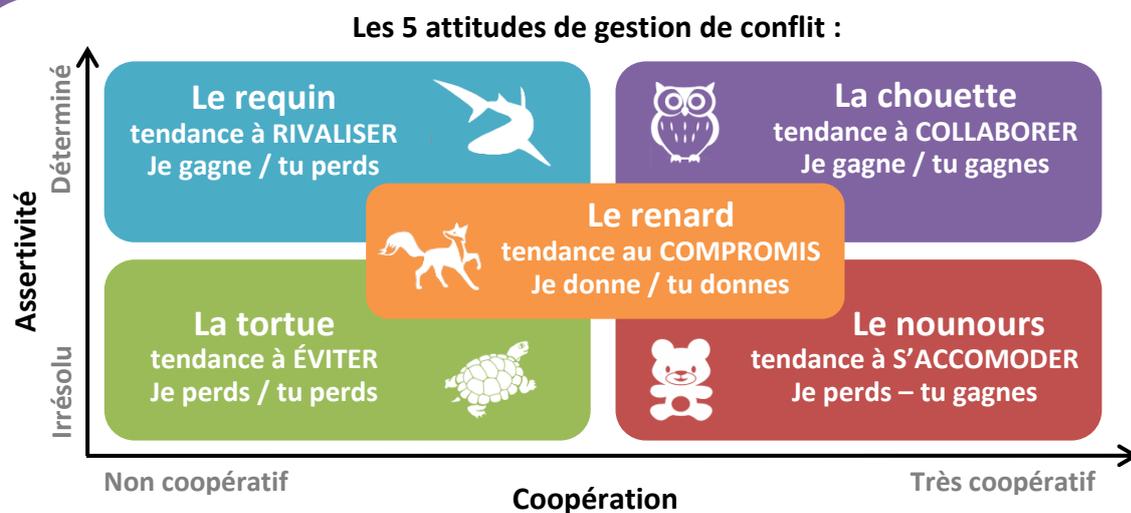
Comment interpréter les résultats du test ?

Le test proposé dans cette fiche et son interprétation sont issus de la méthode « Thomas-Kilmann ». Chacun des styles décrit dans cette classification est représentatif d'une combinaison de deux variables : le niveau de coopération et le niveau d'assertivité.

Dans ce modèle, la coopération définit dans quelle mesure l'individu cherche à satisfaire les aspirations des autres, tandis que l'assertivité correspond à sa tendance à satisfaire ses propres aspirations.

Selon les situations, les cinq attitudes sont utiles, chacune mobilisant un ensemble de compétences sociales nécessaire à la vie en communauté. Nous avons tous tendance à utiliser certains comportements plus que d'autres, ce qui nous caractérise mais peut également nous desservir s'ils ne sont pas adaptés à la situation.

Nous sommes tous naturellement capables d'adopter les cinq modes de gestion et lorsqu'un conflit apparaît, nous avons tout intérêt à prendre un peu de recul pour choisir en pleine conscience le comportement le plus adéquat.



La tortue : stratégie d'évitement

La tortue se cache sous sa carapace pour éviter les conflits. Il est plus facile pour elle de se retirer psychologiquement que de chercher à faire face à la situation. Ce type de comportement peut-être adapté aux situations non urgentes ou pour laisser à l'autre le temps de se calmer et de retrouver une forme de dialogue apaisé, plus constructif.

Le nounours : stratégie d'accommodation

Le nounours tend à privilégier les bonnes relations plutôt que ses convictions. Il a besoin d'être accepté et aimé. Pour cela, il évite les conflits dès lors qu'ils pourraient blesser ou nuire à l'autre. Cette attitude est parfaite pour reconnaître ses torts dans un désaccord. Elle permet également de sortir des situations où l'enjeu revêt une importance pour l'autre et non pour vous.

Le requin : stratégie d'affrontement (de rivalité)

Le requin défend vivement ses idées et cherche à dominer son adversaire en imposant son point de vue. Il ne se soucie guère de l'avis ou des besoins des autres et considère tout conflit comme un combat dont il doit sortir vainqueur. Ce type de comportement est celui qui nuit le plus aux relations. Néanmoins, il peut être nécessaire si la situation exige une décision rapide ou impopulaire.

Le renard : stratégie du compromis

Le renard est passé maître en l'art de couper la poire en deux. Il cherche le juste équilibre entre les intérêts des uns et des autres, entre ses convictions et ses relations. Cette solution est adaptée si l'on cherche un accord temporaire ou rapide. Elle vaut également si les enjeux ne méritent pas d'entrer en rivalité.

La chouette : stratégie de la coopération

La chouette considère le conflit comme une occasion d'améliorer les rapports en apportant à chacun la solution adaptée. Elle recherche la satisfaction mutuelle en s'attaquant aux causes réelles du désaccord pour éviter qu'ils ne resurgissent plus tard. La coopération est la stratégie la plus constructive. Les collectivités ont tout intérêt à maintenir de bonnes relations de travail pour faire converger les idées et obtenir l'engagement de chacun.

En conclusion, au prochain désaccord : soyez chouette et coopérez !