



**Titre : Risque Psychosociaux : Prise en compte de  
l'aspect lié à la charge de travail dans la démarche  
d'évaluation des risques**



**Travaux encadrés d'alternants réalisés dans le cadre du module  
« Facteurs de risque et prévention »  
Master IS-PRNT -Année2017/2018**

**Composition du Groupe de travail :**

VOISINNE Rémy  
 BAILLE Alexandre  
 PANIER Jean-Baptiste

**Travaux coordonnés par :**

Madame MOCAER référente de la DIRECCTE PACA  
 Olivier BATAILLE et Cyril PUJOL  
 Avec alternants Laurène DANIELE et Victoria FELIX, de M2 IS-PRNT en conduite de projet

**Date : 29/06/2018**



## SOMMAIRE

Introduction	3
Partie 1 : Que sont les RPS ?	4
1- Historique de l'évolution du monde du travail	4
2- Chiffres clés et enjeux	4
3- Définitions et concepts autour des Risques Psychosociaux	5
<b>Facteurs liés à l'organisation du travail</b>	6
<b>Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu du travail à effectuer</b>	6
<b>Facteurs liés à l'environnement physique et technique</b>	6
4- La place de l'évaluation de la charge de travail	6
5- Les conséquences des RPS sur la santé	7
6- Quelle réglementation applicable	7
Partie II : Méthode d'analyse des RPS	8
1- Préparation de la démarche d'évaluation des risques	9
2- Pré-diagnostic	9
3- Choix de la méthode	10
4- Identifier les facteurs de RPS dans les unités de travail	12
5- Classement des facteurs de risques et intégration dans le document unique.	13
6- Détermination des mesures de prévention, réalisation d'un plan et suivi.	15
Partie III : La charge de travail	18
1- Les différentes charges de travail	18
2- Les travailleurs les plus exposés	18
3- La prise en compte de la charge de travail dans l'évaluation des RPS	19
4- Focus sur les nouvelles technologies/innovations	20
5- Reconnaissance de RPS en tant que accidents du travail ou maladie professionnelles par la Sécurité Sociale	21
Conclusion	22
Annexe	23
Bibliographie	24



## Introduction

Les risques psychosociaux constituent un des grands enjeux nationaux de la santé au travail (Plan Santé au Travail du ministère du Travail). Ils entrent prioritairement dans les objectifs de prévention de la collectivité nationale avec des enjeux forts :

- En raison de leur coût social pour les individus (maladies, mal être des salariés, perte de sens et de valeur du travail, ...) ; Le stress au travail touche, en Europe, 22% des travailleurs
- Et de leur coût économique pour la collectivité de travail (absentéisme, turn-over, les pertes de productivité). 50 à 60% des jours de travail perdus y sont liés.

➤ **D'autres enjeux :**

- **Les enjeux sociétaux**

En France, le stress professionnel est estimé de 2 à 3 milliards d'euros *selon une étude INRS et Arts et Métiers Paris-Tech, 2007*, sur le Job Strain (stress au travail).

Il peut s'agir de coûts directs ou indirects liés :

- Au turn-over dans les services et la nécessité de remplacement
- A l'absentéisme
- Aux accidents du travail et maladies professionnelles
- A la dégradation du climat social, aux grèves

- **Les enjeux familiaux**

Les risques psychosociaux entraînent aussi et même souvent des problèmes conjugaux, familiaux :

- Problème de dialogue avec la famille
- Mécontentement
- Divorce
- Eloignement

- **Les enjeux du marché**

Cela peut induire également une mauvaise image de l'entreprise. Si les comportements des agents se dégradent, un impact non négligeable peut apparaître au niveau de l'accueil, ou pour les services visibles des usagers (agents de la voirie, jardiniers, ...).



## Partie 1 : Que sont les RPS ?

### 1- Historique de l'évolution du monde du travail

La révolution du monde du travail dans les années 80 à 90 a fait naître de nombreuses transformations organisationnelles dans les entreprises. Ces évolutions ont fait émerger des problèmes de santé mentale au travail.

Les caractéristiques principales de ces nouvelles formes d'organisation du travail par des évolutions technologiques et organisationnelles favorisant :

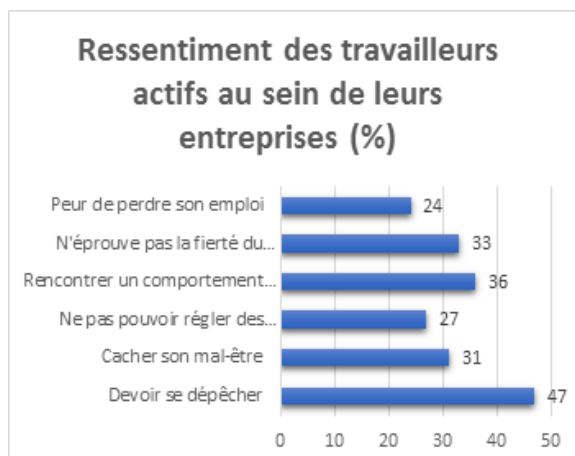
- L'isolement,
- Une intensification du travail,
- L'obsession de la performance et des résultats,
- Une logique de rentabilité accrue avec des nouvelles contraintes en matière de flexibilité, de coût et de délai
- L'introduction de l'évaluation individualisée des performances facilitée par le suivi informatisé de l'activité de chaque travailleur conduit à une mise en concurrence généralisée entre travailleurs et entre services dans une même entreprise.

Actuellement, le travail d'équipe a tendance à se transformer en travail individuel. La confiance et le travail d'équipe a laissé place à la méfiance et l'isolement.

Les nouvelles méthodes de management instaurant une concurrence entre salariés pour favoriser la productivité et une compétition à la performance ont complètement dénaturé les rapports entre les salariés et détruit la solidarité des équipes.

### 2- Chiffres clés et enjeux

Les facteurs de risques psychosociaux (RPS) et leurs conséquences sur la santé et l'économie touchent de nombreuses entreprises en Europe. D'après une enquête européenne (EU Labor Force Survey) sur la période 1997-2007, environ 28 % des personnes interrogées, soit 55,6 millions de travailleurs européens, ont répondu que leur état de santé psychique avait été affecté par une exposition à des facteurs de risques psychosociaux. Selon l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, le stress au travail serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues. Enfin, le coût total des dépressions dues au travail en Europe est estimé à 617 milliards d'euros/an.





### 3- Définitions et concepts autour des Risques Psychosociaux

Actuellement, il n'existe pas de définition universelle des risques psychosociaux en revanche certains concepts parviennent à caractériser les RPS qui servent aujourd'hui de base dans le monde du travail. (cf. l'Accord National Interprofessionnel du 2 juillet 2008).

Selon l'accord, un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de « facteurs », tels que l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement de travail, la communication et des éléments subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, etc.). *(Définition du stress selon l'ANI)*

Selon l'Accord National Interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail, le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et / ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail.

La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. La violence au travail peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique... *(Accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail)*

Selon l'article L. 1152-1 du code du travail, aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. *(Légifrance)*

Selon l'article L. 1153-1 du code du travail, aucun salarié ne doit subir des faits soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant et créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.



« Les RPS sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels, susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » *(Définition Larousse)*

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présent du stress, des violences internes (dont le harcèlement moral et sexuel) et externes (agressions, conflits, tensions avec le public ou avec la clientèle). *(Définition Larousse)*

Risques psychosociaux : « Risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par des conditions d'emploi ainsi que des facteurs organisationnels susceptible d'interagir avec le fonctionnement mental »  
*(rapport du collège d'expert avril 2011 sous la présidence de Michel GOLLAC)*

Le rapport de GOLLAC répertorie l'ensemble des facteurs liés aux risques psychosociaux dans le monde du travail. Il a séquencé les facteurs en cinq grandes familles afin de mieux les comprendre. LE rapport de GOLLAC propose une synthèse de l'ensemble de la littérature sur les RPS et permet de faire le lien sur les effets des différentes contraintes organisationnelles, sociales et environnementales sur la santé.



<b>Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise</b>	<b>Facteurs liés aux relations de travail</b>	<b>Facteurs liés à l'organisation du travail</b>	<b>Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu du travail à effectuer</b>	<b>Facteurs liés à l'environnement physique et technique</b>
Incertitude sur le devenir de son emploi voire même de l'entreprise	Management déficient, autoritaire, peu participatif	Exigences contradictoires	Risques liés à l'accomplissement de sa tâche	Conception inadaptée des espaces de travail
Exigences accrues de compétitivité au niveau national et international	Absence d'entraide entre collègues et hiérarchies	Répartition des tâches et planification hors de contrôle	Qualité de travail demandée très exigeante	Nuisances physiques
	Absence ou faible reconnaissance du travail accompli	Contrats de travail instables	<b>Quantité démesurée de travail. « Charges de travail »</b>	
		Horaires de travail inadaptés	Difficultés liées aux missions	
		Missions imprécises		
		Modes d'organisation modernes (polyvalence, flux tendu)		

#### 4- La place de l'évaluation de la charge de travail

La charge de travail constitue une référence incontournable dans les entreprises et fait toujours l'objet d'appréciations contradictoires. L'important est de discuter du travail et des facteurs d'organisation qui permettent de mieux faire face à ce qu'exigent les situations productives et de plus en plus complexe pour réguler la charge de travail au bénéfice de la santé des salariés et de la performance des entreprises.

Toute entreprise est confrontée à la nécessité d'ajuster finement les effectifs à ses besoins de production ou de réalisation de services. En l'absence d'un tel effort, les risques encourus pour la charge de travail sont de deux ordres : individuel (la santé et le bien-être des salariés) et collectif (la qualité du service et la performance de l'entreprise).

Le terme d'hyper-sollicitation est généralement associé aux situations de charge de travail excessive ou dans lesquelles les salariés ne disposent pas de suffisamment de moyens et de latitude pour faire face à ce qui leur est demandé. Cette notion revêt deux modalités particulières (physique et mentale) qui s'entrecroisent souvent. Au contraire d'un accident de travail ou de l'exposition à un danger susceptible de mettre en cause de façon soudaine la santé d'un salarié, l'hyper-sollicitation repose sur des atteintes professionnelles



**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

répétitives et se prolongeant dans le temps. (source : *Pathologie d'hypersollicitation entre contrainte du travail, identité et rapports sociaux*, Philippe DAVEZIES)

## 5- Les conséquences des RPS sur la santé

Les RPS peuvent avoir des conséquences sur les salariés mais aussi sur les entreprises. Comme le reprend ce tableau, nous pouvons observer les différents effets.

Salariés	Entreprise
Troubles émotionnels	Absentéisme
Troubles du sommeil	Productivité en baisse
Troubles digestifs	Grèves, mouvements sociaux, procédures judiciaires
Hypertension	Augmentation du turn-over
Problèmes cardio-vasculaires et lipidiques	Actes de malveillance ou de violence au travail
Troubles métaboliques	
Troubles Musculo-Squelettiques	
Troubles anxio-dépressifs	
Suicide ou tentative de suicide	
Impact sur l'entourage	

## 6- Quelle réglementation applicable

- L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été signé le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009.
- L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail a été signé le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010.
- Depuis 2015, il est expressément prévu que les pathologies psychiques peuvent être reconnues comme d'origine professionnelle (article L.461-1 du Code de la sécurité sociale modifié par la loi n°2015-994 du 17 août 2015).
- Des dispositions réglementaires sont venues fixer les modalités spécifiques de traitement de ces dossiers (notamment article D. 461-27 du Code de la sécurité sociale modifié par le décret n°2016-756 du 7 juin 2016).
- Une circulaire du 13 octobre 2016 présente les principales modifications intervenues et les modalités pratiques d'application.

Les outils disponibles sur les risques psychosociaux (stress, violences internes, violences externes...) et proposées par différentes institutions comme l'INRS, l'ANACT, le ministère du travail ont pour objectifs :

- De comprendre les phénomènes liés à l'activité de travail ou les évolutions du monde du travail qui peuvent conduire à la dégradation de la santé physique ou mentale ou au contraire à sa préservation,
- D'analyser les pratiques de prévention existantes pour élaborer et diffuser de nouvelles approches de prévention adaptées à la diversité des situations de travail,
- Accompagner les entreprises dans la prévention de ce risque.



## Partie II : Méthode d'analyse des RPS

Les facteurs de réussite de la démarche et les étapes de l'évaluation des RPS sont quasiment similaires à celles de l'évaluation des risques professionnels.

Afin de mener à bien la démarche, plusieurs facteurs doivent être réunis :

- **L'engagement de l'encadrement**: le document unique n'est pas l'affaire de l'assistant ou du conseiller en prévention seul. S'il n'y a pas d'engagement de l'encadrement et de la hiérarchie dès le départ, les actions ne seront pas mises en place.
- **Une démarche participative et en interne**: pour s'approprier le document et en faire une démarche dynamique. Il est important d'impliquer tous les salariés. Ces derniers connaissent leur travail, peuvent le décrire et sont les mieux placés pour proposer des idées d'amélioration.
- **Une personne pilote** : doit être désignée pour assurer le suivi du plan d'actions car le document unique est un outil d'amélioration continue.

La démarche intègre la préparation de l'évaluation, sa réalisation puis son suivi. En effet, il ne s'agit pas d'une simple étude qui est réalisée une fois et ne sert plus. Cette démarche devra être intégrée dans le Document Unique et sera revu chaque année ou lors de l'apparition d'un nouveau risque, d'une nouvelle organisation, l'évolution d'un poste de travail, la survenue d'un accident de travail.

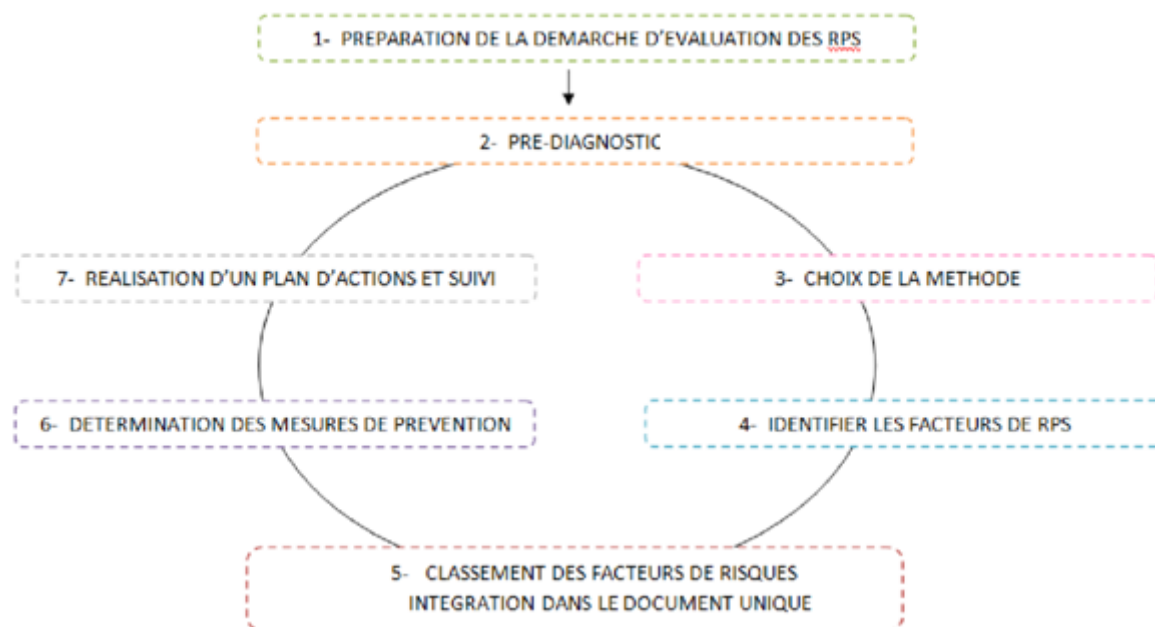


Figure 1 - Démarche d'évaluation des Risques Psycho-sociaux





## 1- Préparation de la démarche d'évaluation des risques

Le lancement de la démarche doit faire l'objet d'une réflexion et d'une organisation de l'ensemble de la structure. Cette réflexion doit être menée en groupe, une personne seule ne peut pas en déterminer tous les axes, et ne peut pas, non plus, procéder à toutes les analyses de postes. Il est nécessaire, et ceci quel que soit l'effectif de la collectivité, de mettre en place une démarche participative. Seul l'engagement actif de tous permettra de réussir cette évaluation.

- Constituer un Groupe de travail (Attention, le groupe de travail n'est pas décideur. Il conseille la Direction. Une fois la démarche lancée et que le groupe s'arrête, le CHSCT peut prendre le relais)
  - ✓ Au moins un membre de la direction référent.
  - ✓ Au moins un agent référent (Conseiller de prévention, Médecin du travail, Ingénieur sécurité...).
  - ✓ Des représentants du personnel (CHSCT ou Délégués du personnel)
  - ✓ Des salariés volontaires et reconnus représentant différents secteurs de l'entreprise
- Déterminer des unités de travail
- Information du personnel

## 2- Pré-diagnostic

Mettre en place des indicateurs (signaux d'alerte) les plus pertinents en fonction de l'activité. Il vaut mieux se limiter à quelques indicateurs validés en consensus avec les IRP et la Direction.

### Indicateurs de santé

Exemples :

- Nombre d'arrêt maladie et accident du travail (prendre en compte la gravité et la durée)
- Nombre de visites médicales demandées par le salarié au médecin du travail
- Durée moyenne des consultations
- Nombre d'inaptitudes
- Nombre de demande d'aménagement de poste
- Nombre de situations dégradées (plaintes pour harcèlement, violences verbales...)
- Nombre de situations graves (harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice, violences physique d'origine interne ou externe...)
- Nombre de situation de mal-être constatés (crises de larmes et de nerfs, sentiment de mal-être, maux de tête, conduites addictives, malaise, ...)
- Nombre de Troubles Musculo-Squelettiques déclarés
- Nombre de cas d'épuisement professionnel (burnout) déclarés



**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

Indicateurs de fonctionnement

Exemples :

- Taux d'absentéisme (fréquence, motifs, durée, augmentation).
- Temps de travail (horaire atypique, amplitude de travail inhabituelle, jour de congés non pris).
- Turn-over
- Fonctionnement des IRP (volume global d'heure de délégation utilisées, nombre de réunion CE et DP par an, nombre de réunions ordinaires et extraordinaires, nombre d'enquêtes menées et de visites des locaux...)
- Organisation du travail (poste isolés, tâches interrompues fréquemment, plan sociaux).
- « Non-conformité » (augmentation des rebuts/malfaçon)
- Productivité
- Causes des départs (Démissions, licenciements, départs pendant la période d'essai, demande de mutation)
- Existence de postes non pourvus
- Procédures judiciaires en cours
- Grèves
- Actes de malveillance
- Actes de violence (nombre de sanction disciplinaire)

### 3- Choix de la méthode

Plusieurs méthodes et plusieurs combinaisons possibles pour **identifier les facteurs de risque** et procéder à **l'évaluation des RPS** :

- **Entretiens collectifs puis Observations en Situation de Travail OST** (par unité de travail)
- **Enquête par questionnaire puis Observations en Situation de Travail OST** (par unité de travail)

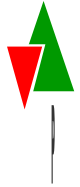
Il existe plusieurs types d'entretiens : directifs, semi-directifs, libres, compréhensifs.

- L'objectif de ces entretiens est d'échanger sur le travail et les situations de travail pouvant poser problème, celles dans lesquelles les agents rencontrent du stress, du mal-être.
- L'observation du travail est une technique d'enquête qui permet de se centrer sur le travail tel qu'il est réalisé et non de se limiter au prescrit de l'employeur.
- Il en général constitué de questions standards et de questions spécifiques à chaque unité de travail.



**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

	<b>Entretien</b>	<b>Observation en Situation de Travail</b>	<b>Questionnaire</b>
<u>Intérêts</u>	<p>-Aborder le travail réel de manière analytique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les différentes tâches</li> <li>▪ Les contraintes de l'activité</li> <li>▪ Les relations avec les collègues</li> <li>▪ L'identité professionnelle</li> </ul> <p>-Mettre en évidence les facteurs de risques pouvant mettre en difficulté les agents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation du travail</li> <li>▪ Les parcours individuels</li> <li>▪ L'histoire du collectif</li> <li>▪ La construction identitaire</li> </ul> <p>L'entretien individuel favorise l'expression des agents. L'entretien collectif favorise la dynamique de groupe et les échanges sur les différentes manières de travailler.</p>	<p>-Enrichir l'analyse des écarts entre le travail réel et le travail prescrit.</p> <p>-Repérer ce que les agents n'évoquent pas.</p> <p>-Mieux tenir compte de l'environnement de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agencement des espaces de travail.</li> <li>▪ Matériel utilisé.</li> <li>▪ Nuisances sonores.</li> <li>▪ Contraintes physiques du travail</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>	<p>-Faire participer tous les salariés.</p> <p>-Traiter rapidement les réponses</p>
<u>Limites</u>	<p>-La disponibilité des agents et des intervenants</p> <p>-Les entretiens doivent être conduits par des personnes formées et expérimentées.</p>	<p>-L'observation demande du temps pour saisir la diversité des situations de travail.</p> <p>-Les activités se prêtent plus ou moins à l'observation directe. Il ne sera pas possible de détecter si les problématiques tiennent à l'insécurité socio-économique par exemple.</p>	<p>-Niveau d'analyse global.</p> <p>-Ne couvre pas l'ensemble des problématiques existantes.</p>
<u>Précautions et conseils</u>	<p>-Garantir l'anonymat et la confidentialité</p> <p>-Effectuer les entretiens par des personnes extérieures</p> <p>-Entretiens non obligatoires et réalisés sur le temps de travail.</p>	<p>-Réaliser en amont une grille d'observation.</p> <p>-Le consentement des agents à la présence de l'observateur est demandé.</p>	<p>-Préparer les questions spécifiques aux services.</p> <p>-Veiller à la précision des questions</p> <p>-Adapter le mode de diffusion (papier, intranet, etc.).</p> <p>-Communiquer en amont et pendant l'envoi du questionnaire.</p> <p>-Apporter des garanties d'anonymat et d'indépendance de l'analyse.</p>
<u>Destinataires</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro-entreprise (entretiens individuels)</li> <li>- PE (entretiens collectifs)</li> <li>- ME (entretiens collectifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro-entreprise</li> <li>- PE</li> <li>- ME</li> </ul>	ME



#### 4- Identifier les facteurs de RPS dans les unités de travail

Il existe de nombreuses sources pour établir les facteurs de risques (Gollac, ANACT, etc.). Le choix s'est porté sur une étude menée par un Centre De Gestion de la fonction publique territoriale suite aux chiffres sur des publics touchés par les RPS lié à la charge de travail. Cette analyse permet d'identifier sept grandes familles de facteurs de risque à l'origine de l'apparition de RPS afin de les analyser et procéder à l'évaluation des risques.

Intensité, complexité du travail et horaires de travail difficiles sont les deux facteurs de risques en lien avec la charge de travail.





**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

(Source : Centre De Gestion de la fonction publique territoriale)

## 5- Classement des facteurs de risques et intégration dans le document unique

La grille d'analyse des RPS recense les 7 grandes familles de risque et les facteurs de risques associés.

Il faut définir pour chaque facteur de risques une intensité (Colonne FPS dans le tableau N°2). Pour cela, une question est posée. Quatre modalités de réponse aux questions sont possibles en fonction des conditions d'exposition au facteur de risque.

- Jamais / Non
- Parfois / Plutôt non
- Souvent / Plutôt oui
- Toujours / Oui

Une note et une couleur seront affectées à chaque réponse en fonction du niveau d'intensité des expositions. Cette dernière est cotée de 1 à 16.

En fonction de la question posée et de son impact sur les RPS, la cotation peut être inversée.

Tableau N°1

Réponse apportée à la question posée	Cotation selon le sens de la question	Cotation selon le sens de la question
Jamais / Non	1 à 3	12 à 16
Parfois / Plutôt non	4 à 7	8 à 11
Souvent / Plutôt oui	8 à 11	4 à 7
Toujours / Oui	12 à 16	1 à 3

Figure 2 – Tableau de cotation de réponse aux questions

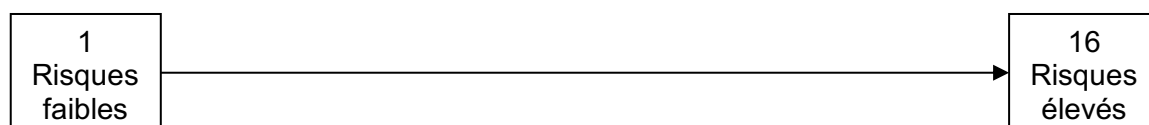
Exemple :

Les agents sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevées ?

Si vous répondez : Jamais/Non, ce sous-facteur de risque sera coté entre 1 à 3.

Les objectifs des agents sont-ils clairement définis ?

Si vous répondez : Jamais/Non, ce sous-facteur de risque sera coté entre 12 à 16.





**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

Tableau N°2

UNITE DE TRAVAIL / SERVICE :						
FACTEURS DE RPS	PRECISIONS	INTERROGATIONS	INTENSITE DES FACTEURS DE RISQUES	FPS	R	COMMENTAIRES / OBSERVATIONS
Intensité et complexité du travail	Contraintes de rythmes de travail	Contraintes externes / internes qui, lorsqu'elles sont élevées, exigent une réactivité et une disponibilité quasi-permanente de la part des agents et qui sont source de stress.	Les agents sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevées ?	Jamais / Non	4	
	Niveau de précision des objectifs de travail	Lorsque les objectifs de travail sont imprécis, flous, voire inexistant, les agents manquent de repères et un décalage peut apparaître entre les objectifs que se fixent les agents et ceux de la collectivité / l'établissement.	Les objectifs des agents sont-ils clairement définis ?	Parfois / Plutôt non	9	
	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités	Lorsque les objectifs ne sont pas en adéquation avec les moyens, les risques sont plus élevés de voir les agents en difficulté / fatigue, démotivation... et insatisfaits.	Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux agents pour les atteindre ?	Jamais / Non	16	
	Compatibilité des instructions de travail entre elles	Elles peuvent provenir des consignes différentes données par les uns et les autres (Direction, encadrement, ...). La nécessité d'arbitrer entre ces contradictions complique le travail et constitue une charge supplémentaire pour les agents.	Les agents reçoivent-ils des instructions, des ordres ou des demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?	Jamais / Non	2	
	Gestion de la polyvalence	La polyvalence, forme d'organisation du travail consistant à affecter plusieurs activités différentes à un agent, devient problématique lorsqu'elle est subie dans l'urgence et sans préparation. Elle est d'autant plus pénalisante que les agents ne sont pas formés.	Les agents sont-ils amenés à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du	Jamais / Non	8	6

Figure 3 – Exemple tableau détaillé de cotation des Facteurs Psycho-Sociaux

Une fois tous les facteurs côtés, une moyenne est réalisée pour chaque grande famille de facteurs psychosociaux (Colonne R dans le tableau N°2).

On obtient alors 7 cotations pour 7 familles de facteurs psychosociaux.

Tableau N°3

UNITE DE TRAVAIL :						
TACHES	RISQUE	EVALUATION DU			MOYENS DE PREVENTION EXISTANTS	MOYENS DE PREVENTION A METTRE EN PLACE
		G	F	R		
INTENSITE ET COMPLEXITE DU TRAVAIL	Contraintes du rythme de travail Gestion de la polyvalence			6		
HORAIRES DE TRAVAIL DIFFICILES	Extension de la disponibilité en dehors des horaires			8		
EXIGENCES EMOTIONNELLES	Maîtrise des émotions			2		
FAIBLE AUTONOMIE AU TRAVAIL	Autonomie dans la tâche Utilisation et développement des compétences			1		
RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL DEGRADEES	Violences internes Reconnaissance dans le travail			9		
CONFLITS DE VALEUR	Travail inutile			16		
INSECURITE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL	Conduite de changement dans la collectivité			1		

Figure 4 – Exemple du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnelles intégrant les Risques Psycho-Sociaux



**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

Une fois la grille complétée, il est possible d'intégrer les résultats dans le tableau d'évaluation des risques professionnels. Il suffit de reporter les 7 grandes familles de risques et leurs cotations (Colonne R du tableau) dans le document unique pour chaque unité de travail. Pour l'évaluation des RPS, on ne détermine pas de Gravité (G) et de Fréquence (F). Les 2 colonnes G et F ne sont pas à remplir.

Les résultats de cette évaluation permettent de comparer les RPS aux autres risques identifiés. C'est donc une synthèse des résultats qui est reportée dans le document unique.

C'est pourquoi le niveau de détail apporté par la grille d'analyse doit être conservé et annexé au document unique.

## 6- Détermination des mesures de prévention, réalisation d'un plan et suivi.

A partir de l'instant où il existe un écart entre ce qui est et ce qui devrait être, l'entreprise devra mettre en place des mesures de prévention. Cette étape consiste à trouver des solutions aux risques engendrés par les activités.

Ce travail doit être effectué de manière participative en y associant les salariés et leurs représentants même si l'évaluation des risques est une responsabilité de l'employeur. Il est fortement conseillé de faire participer les salariés concernés par ces mesures avant d'effectuer le choix définitif. En effet, comme déjà évoqué, seuls les salariés sont en mesure de déterminer ce qui est le plus adapté à leurs activités.

Ces mesures de prévention doivent respecter les neuf principes généraux de prévention (L4121-2 du Code du travail) ; la prise en compte des sept familles de facteurs de risque permet notamment de répondre à ces exigences.

Intensité et complexité du travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fixer des objectifs réalistes, tenant compte des ressources humaines mises en place</li> <li>· Evoquer au cours des entretiens individuels annuels (annexe) la charge de travail, la pénibilité des horaires, les conditions de travail, le soutien de la hiérarchie.</li> <li>· Hors période d'astreinte, limiter les sollicitations professionnelles pendant les temps personnels</li> <li>· Mettre en place un travail en binôme ou en équipe pour les situations délicates</li> <li>· Adapter les postes en fonction des agents notamment en difficulté</li> <li>· Améliorer l'outil de travail</li> <li>· Rédiger et transmettre des notes de services ou consignes claires</li> <li>· Etablir clairement les procédures de travail</li> <li>· Mettre en place des procédures ainsi que des moyens d'alerte et de protection adaptés aux situations de travail et aux locaux (numéro d'urgence, bouton d'urgence,...)</li> </ul>
Horaires de travail difficiles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Organiser les plannings de manière concertée</li> <li>· Concilier vie professionnelle et vie personnelle en y donnant des facilités</li> <li>· Limiter le recours au travail de nuit, autant que possible, ainsi que les autres horaires de travail décalé</li> </ul>



**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Demander conseil au médecin de prévention afin de mettre en place des horaires de travail adaptés</li> </ul>
Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aménager des espaces d'accueil du public</li> <li>· Eviter la mise en concurrence des salariés en valorisant le travail</li> <li>· Analyser la nature des diverses interruptions</li> <li>· Alternier les tâches pour réduire les effets de monotonie et d'ennui</li> <li>· Elargir ou enrichir les tâches en fonction des compétences</li> <li>· Etre attentif aux besoins de formations et y répondre</li> </ul>
Insécurité de l'emploi du travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Respecter un délai de prévenance pour les fins de missions d'intérim et aux CDD</li> <li>· Etudier les alternatives à l'intérim et aux CDD</li> <li>· Organiser l'accueil des nouveaux embauchés</li> <li>· Communiquer avant tout changement</li> </ul>
Conflit de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Améliorer le participatif et l'écoute</li> <li>· Valoriser les bonnes pratiques</li> <li>· Mettre en place un organigramme</li> <li>· Mettre en place des fiches de poste</li> <li>· Améliorer les moyens de communication</li> </ul>
Rapport sociaux au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Créer des moments d'échanges</li> <li>· Prévoir des lieux et des moments (pauses) favorisant les échanges informels</li> <li>· Eviter les postes de travail isolés</li> <li>· Tenir compte des affinités entre les personnes lors de la constitution des équipes</li> <li>· Former les agents en relation avec le public</li> <li>· Former l'encadrement</li> </ul>
Faible autonomie au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Travailler sur les objectifs</li> <li>· Préparer des procédures d'intervention ou de conciliation en cas de situations problématiques</li> <li>· Laisser des marges de manœuvre aux agents</li> </ul>

Figure 5 – Tableau d'exemples d'actions envisageables pour chaque Facteurs de Risques Psycho-Sociaux

\* Les salariés ayant des objectifs chiffrés sans bénéficier d'un entretien d'évaluation cadré sont davantage exposés aux risques psychosociaux, révèle une étude de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, les Etudes et des Statistiques) publiée le 9 janvier 2015. Ils ont ainsi affaire à une forte intensité du travail et à plus de conflits éthiques et d'insécurité. Selon la DARES, ils sont également moins soutenus, et leur travail est moins reconnu (ANNEXE 1).

Le groupe de travail (membre de la Direction référent, Conseiller à la prévention, Responsable hiérarchique référent, Médecin, Représentant du personnel, Membre du CHSCT) devra se questionner sur des actions concrètes à mettre en œuvre. Les priorités d'actions sont à déterminer en fonction du niveau de risque évalué, du caractère d'urgence des améliorations à apporter, de leur faisabilité (compte tenu des délais et des moyens nécessaires à leur implantation). Une fois les actions formalisées, des délais de mise en œuvre ou des échéances devront être décidés, ainsi que les personnes responsables de ces actions. L'obligation de résultat se situe également à ce niveau.





**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

Le conseiller de prévention ne peut pas se voir confier à lui seul le contrôle de l'application des mesures, il s'agit d'une mission hors du champ de compétence de cet acteur qui intervient uniquement dans le cadre du conseil et de l'accompagnement.

Une restitution permet d'inciter les salariés à s'engager dans les étapes futures de la démarche et de les impliquer. Cette étape est donc indispensable mais peut-être délicate selon les causes repérées.

Le suivi doit être opéré régulièrement, au moins une fois par an et dans les cas suivant :

- Lors du choix des procédés de fabrication et des équipements de travail
- A l'occasion de l'aménagement des lieux de travail ou des installations
- Lors de la définition des postes de travail
- Lors de toute transformation importante des postes, consécutive à la modification de l'outillage ou de l'organisation du travail, au changement d'équipement, de cadences, de normes de productivité.

Le suivi doit également faire l'objet d'indicateur d'alerte, de suivi et d'effets.



## Partie III : La charge de travail

### 1- Les différentes charges de travail

De nos jours, dans le monde du travail nous observons différentes formes de charges de travail. Dans le langage commun, la charge de travail fait penser à un poids, une dépense qui doit être couverte, une responsabilité qui doit être assumée. Elle est souvent décrite en excès mais son insuffisance est également problématique pour les salariés et l'entreprise. Un modèle dit PRS (Prescrit, Réel et Subjectif) a été développé par l'ANACT pour permettre aux acteurs de discuter des différentes facettes de la charge de travail.

Pour commencer la charge de travail **Prescrite (P)**, est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au salarié, tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Ce sont les objectifs que l'on attend du travail, les attentes définies par les organisateurs du travail et dont l'exécution est vérifiée par les gestionnaires (le management).

Nous retrouvons ensuite la charge de travail **Réelle (R)** qui est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » que le salarié « défraye » pour réaliser l'activité. Les ergonomes ne parlent de charge de travail que dans ce sens précis. La charge de travail réelle concerne l'ensemble des régulations effectuées ici et maintenant pour atteindre les objectifs et préserver sa santé. Un excès d'objectifs ou a contrario une sous-utilisation des capacités cognitives, une insuffisance de moyens ou de compétences peuvent altérer le sentiment de bien-être au travail et même la santé.

Pour terminer la dernière charge de travail est dite **Subjective (S)**. En effet celle-ci est le « ressenti », l'évaluation que fait le salarié de sa propre situation. Celle-ci peut varier fortement en fonction de l'équilibre rétribution/contribution, de la reconnaissance et du sentiment d'utilité conférée au travail. Une charge de travail lourde, s'il elle fait l'objet d'une rétribution et d'une reconnaissance conséquente (par les pairs ou la hiérarchie) peut-être ressentie positivement. À l'inverse, une charge faible, un travail non reconnu et déconsidéré peuvent être très mal vécus.

*(Source : 10 questions sur la charge de travail de l'ANACT)*

### 2- Les travailleurs les plus exposés

Comme vu lors du précédent paragraphe, il y a différente perception de la charge de travail possible, de ce fait, tout travailleur peut être exposé à ce risque. Cependant l'exposition des risques psychosociaux liés à la charge de travail peut être plus important selon certains postes de travail. Une charge importante de travail n'est pas en soi une source automatique de RPS. Cela dépend d'autres éléments comme l'appui possible des collègues, les marges de manœuvre disponibles dans l'activité ou l'existence d'une identité professionnelle forte. Si la régulation ne s'opère pas, les situations de travail se dégradent générant du stress, des débordements, des impasses avec des effets négatifs sur la santé et la performance. Les situations de travail deviennent des situations problèmes où les facteurs de contraintes sont importants et dépassent largement les ressources disponibles comme un programme de formation déficiente ou l'appui de l'encadrement insuffisant.

*(La méthode ANACT C2R « Contraintes, Ressources, Régulations)*



## PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE

Le **nomadisme** est le fait de travailler à d'autres postes que celui de son travail habituel. Généralement le terme nomadisme renvoie à l'idée de télétravail, hors en plus de cette idée d'autres travaux sont considérés comme nomade.

Le nomadisme concerne également les travaux chez des collaborateurs (prestataire de service, commercial...), dans les transports (trains, avions, voitures) ou encore dans des tiers-lieux (restaurants, bars).

Le **télétravail** en 2011, 16,7% des salariés étaient basés loin de leurs bureaux, ce chiffre avec la modernisation des systèmes risque de s'accroître au cours des années. La réglementation concernant le télétravail a été transposée dans le droit français par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, étendu par l'Arrêté du 30 mai 2006 (suite à un accord cadre européen de 2002). Ce cadre légal permet désormais à une entreprise via un avenant au contrat de travail, d'appliquer le travail à distance, l'entreprise doit préciser le nombre de jours passés à l'extérieur de l'entreprise, les fournitures prises en charge. Le télétravail présente de nombreux avantages que ce soit pour l'entreprise (financier essentiellement) ou salarié, cependant il ne convient pas à tout le monde. Le risque de charge de travail est omniprésent du fait que le salarié se retrouve isolé, de plus la déconnexion est plus compliquée étant chez lui, le salarié peut faire plus d'heure qu'en entreprise au détriment de sa vie privée.

### **Exemple du commercial avec une zone géographique nationale :**

Le commercial peut être amené à partir sillonner toute la France avec différents rendez-vous dans tout le pays. Pour cela l'entreprise va mettre à sa disposition une voiture de service avec un kit main libre afin de pouvoir répondre à ses différents collaborateurs. Son travail va au-delà de ses rendez-vous, il va avoir lieu également prendre place sur la route s'il reçoit des appels d'ordres professionnels, le soir s'il doit rendre des rapports, réaliser des devis, ou même des repas d'affaires... Sa charge de travail va donc être conséquente et difficilement évaluable, étant pour la majorité autonome dans leur travail et n'ayant pas d'heures fixes.

Pour lutter contre la charge de travail dans les travaux nomades il est important revenir régulièrement au bureau afin de garder le sentiment d'appartenance et éviter de se déconnecter. Le virtuel ne peut pas se substituer au contact humain. ([https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/eloge-du-travail-nomade\\_1170875.html](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/eloge-du-travail-nomade_1170875.html))

### **3- La prise en compte de la charge de travail dans l'évaluation des RPS**

Lors de l'évaluation des risques psychosociaux, un critère est souvent oublié, la charge de travail. En effet dans le monde du travail, nous voyons de plus en plus l'apparition de burn-out souvent dû à un surmenage, c'est à dire une trop importante charge de travail. Ce facteur de risque est à prendre en compte et ne peut être oublié pour réaliser une bonne évaluation des RPS.

Certes ce critère est à prendre en compte dans l'évaluation des RPS, cependant il est compliqué de le quantifier. Cette difficulté est présente à cause des organisations managériales en perpétuelle évolution et suite à ces changements la charge de travail peut évoluer. Une autre difficulté rencontrée se trouve au niveau des échanges avec les principaux intéressés. Lors de l'étude de leur charge de travail, les techniciens et les cadres évalués diront peu souvent la vérité sur leur charge de travail, par peur de marquer de mauvais points auprès de la direction du service ou de l'entreprise. Cependant cette évaluation reste une obligation de l'employeur afin de préserver la santé physique et mentale de ses travailleurs.



## PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE

Afin de réaliser une bonne étude de la charge de travail, de plus en plus d'organismes tels que l'ANACT propose des modèles, des concepts afin d'obtenir la meilleure visualisation de la charge de travail imposée sur les différents travailleurs d'une entreprise.

Pour terminer, ce facteur concernant la prise en compte de la charge de travail, ne doit en aucun cas être biaisé, sinon une mauvaise évaluation des RPS pourrait en découler.

### 4- Focus sur les nouvelles technologies/innovations

Dans le monde actuel, basé sur la technologie et le développement des connaissances, nous observons de nouveaux outils portant le nom de NTIC (Nouvelles Technologie d'Information et de Communication). Cette appellation représente tous les outils mis à notre disposition en termes de télécommunication, d'informatique, d'audiovisuel, d'internet, de multimédia etc...

Ces nouvelles technologies ont permis l'émergence de nouvelles pratiques dans notre quotidien. Tant sur le plan **professionnel** que sur le plan privé.

De manière générale ces nouveaux outils apportent de la performance et de la productivité aux utilisateurs mais ces nouvelles technologies peuvent avoir plusieurs inconvénients. En effet :

- Les NTIC ont tendance à accélérer le rythme de la vie quotidienne et introduire davantage de stress ;
- L'informatisation de nombreux emplois dans l'industrie ainsi que la robotisation des usines, conduit à une augmentation notable du chômage ;
- Les NTIC nécessitent des niveaux de compétences et/ou de qualifications assez élevés, et ne sont pas facilement accessibles aux travailleurs âgés ou à ceux dont les connaissances en TIC sont assez limitées ;
- Les NTIC ont augmenté la quantité de travail de certaines personnes qui doivent souvent travailler durant de longues heures ;
- Le stockage des données personnelles sur des systèmes informatiques a rendu vulnérable la vie privée des gens ;
- Il est rare que les gens travaillant dans les NTIC restent dans le même poste pendant plusieurs années, la technologie évoluant.

Ceci nous montre que les technologies sont un bon point pour l'avancée mondiale dans la recherche et les connaissances, cependant cela peut avoir un impact personnel sur les travailleurs. Pour pallier à ceci, des textes ont été mis en place pour limiter l'impact de ces technologies.

Avec l'utilisation du numérique, désormais incontournable dans le monde du travail, ce sont les modes de travail qui évoluent. Le lieu de travail n'existe plus dans bien des secteurs, les salariés



## **PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES** **MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

sont de plus en plus « connectés » en dehors des heures de bureau, la frontière entre vie professionnelle et personnelle est ténue, le temps de travail n'est plus continu... C'est donc pour s'adapter à cette réalité et créer les protections nécessaires à la santé des salariés actuelle qu'un droit à la déconnexion est inscrit dans la loi.

En quelques chiffres, actuellement 37% des actifs utilisent les outils numériques professionnels hors temps de travail selon une étude Eléas (septembre 2016). Et 62% des actifs réclament une régulation des outils numériques professionnels.

Cette future loi, aura pour but d'introduire pour la première dans le droit du travail, un « droit à la déconnexion », qui s'appliquera à tous les salariés. Les entreprises auront le devoir de mettre en place des instruments de régulation de l'outil numérique. Ces mesures viseront à assurer le respect des temps de repos et de congés ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale.

Pour mettre en œuvre ces mesures, la priorité sera donnée à la négociation avec les partenaires sociaux. Les entreprises qui ont un délégué syndical devront engager une négociation afin de définir les modalités selon lesquelles le salarié pourra exercer son droit à la déconnexion.

A défaut d'accord, l'employeur devra tout de même mettre en œuvre ce droit. Cela devra prendre la forme d'une charte qui devra prévoir la mise en œuvre à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à l'usage des outils numériques. Cette mesure est entrée en vigueur au 1er janvier 2017.

*(Source : site du gouvernement)*

### **5- Reconnaissance de RPS en tant qu'accident du travail ou MP par la Sécurité Sociale**

Les RPS ne sont pas inclus dans le tableau des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles. Cependant la reconnaissance a tendance à se développer en raison du nombre de contentieux en augmentation. Pour être reconnu par la Sécurité sociale, un accident lié à un événement soudain ou une maladie professionnelle correspond à une situation évolutive doit figurer dans des tableaux si non soumis à un Comité médical pour avis d'un lien entre la pathologie et le travail du salarié. Par contre pour qu'une pathologie psychique soit reconnue en tant que maladie, le seuil de gravité doit dépasser 25% d'Incapacité permanente partielle ce qui est compliqué pour un burnout par exemple. Pour les accidents, c'est encore plus compliqué. Un suicide juste après une dispute violente avec son employeur sera certainement reconnue comme lien de causalité par contre une dépression liée au travail sera difficile à prouver. Il est important de souligner qu'un premier pas a été franchi en 2012 en permettant aux médecins conseils de fixer un taux d'Incapacité Permanente « Prévisible » (auparavant les médecins ne pouvaient mettre des IPP sur des maladies évolutives) et les recommandations de la Commission Nationale des Maladies Professionnelles dans les domaines de la dépression, les troubles anxieux généralisés, l'état de stress post traumatique et le burnout.



## Conclusion

Les risques psychosociaux sont des risques aux multiples conséquences qui sont encore peu reconnus dans le monde du travail. Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées de plus en plus à ces risques à cause en premier lieu aux cadences infernales que font subir les entreprises aux travailleurs pour faire face à la compétitivité qu'a entraîné la mondialisation (charge de travail accrue). A ce jour, les instances tels que l'inspection du travail ou la CARSAT essaient de faire comprendre aux entreprises l'importance de prendre en considération ces risques que ce soit économiquement ou socialement. Cependant, il est difficile aujourd'hui de réussir à faire changer des mentalités, mœurs qui sont ancrés dans notre société. Des nouveaux dispositifs, tels que le télétravail, nouvelles technologies aident néanmoins à la réduction des facteurs risques.

Ce document retrace l'origine des risques psychosociaux ainsi que ces origines avant de proposer une démarche d'évaluation des risques. Cette démarche s'appuie sur 7 grands axes durant laquelle il a fallu déterminer une méthode d'évaluation. La méthode choisie s'appuie sur une étude provenant d'un rapport de la fonction publique territoriale sur les risques psychosociaux.

L'enjeu des années à venir concernant ce risque sera de pouvoir intégrer la réflexion sur les risques psychosociaux à l'ensemble des travailleurs et surtout des employeurs afin qu'ils puissent mettre en place des mesures compensatoires.



## Annexe

### Entretiens individuels

La fixation d'objectifs et l'évaluation du travail peuvent être source de risques psychosociaux (RPS) chez les salariés. L'étude de la DARES, analyse dans quelle mesure cette affirmation se vérifie en s'appuyant sur les résultats de l'enquête Sumer 2010. En effet, le degré d'exposition aux RPS diffère selon les pratiques des employeurs en matière de « pilotage du travail ». L'étude révèle ainsi que 21 % des salariés bénéficient d'un entretien d'évaluation basé sur des critères précis et mesurables (« entretien cadré »), mais n'ont pas d'objectifs chiffrés. 10 % des salariés ont un entretien d'évaluation, mais non cadré et sans objectifs chiffrés. 22 % des salariés disposent à la fois d'un entretien d'évaluation et d'objectifs chiffrés. 13 % des salariés ont des objectifs chiffrés sans entretien cadré. Enfin, un tiers des salariés n'a ni entretien ni objectifs chiffrés. D'avantage de RPS déclarés par les salariés ayant des objectifs chiffrés.

Les salariés assujettis à des objectifs chiffrés sont davantage exposés aux RPS que les autres. Ils sont ainsi soumis à un travail plus intense. La moitié d'entre eux déclarent « toujours ou souvent se dépêcher pour faire leur travail » (50 % s'ils ne bénéficient pas d'un entretien cadré, 46 % s'ils en bénéficient), contre un tiers des salariés n'ayant pas d'objectifs chiffrés. De même, 44 % de ces salariés, qu'ils aient ou non un entretien cadré, jugent qu'on leur « demande d'effectuer une quantité de travail excessive », contre un tiers des salariés sans objectifs chiffrés. Compte tenu du fait que la fixation d'objectifs chiffrés ne s'accompagne pas toujours de moyens suffisants pour les atteindre, plus de la moitié des salariés concernés sont soumis à une forte demande psychologique : 51 % s'ils n'ont pas d'entretien cadré et 57 % lorsqu'ils en bénéficient. La latitude décisionnelle apparaît également moins élevée chez les salariés contraints par des objectifs chiffrés, surtout s'ils ne disposent pas d'entretien cadré. 30 % de ces salariés indiquent avoir « très peu de liberté pour décider comment faire [leur] travail », contre 25 % environ de tous les autres salariés. En outre, ils évoquent davantage (24 %) ne pas avoir l'occasion de développer leurs compétences professionnelles. Enfin, les salariés ayant des objectifs chiffrés mais ne bénéficiant pas d'entretien cadré sont plus nombreux à déclarer ressentir des conflits éthiques et une insécurité économique. Ils sont 51 %, contre 43 % en moyenne pour les autres salariés, à estimer ne pas avoir les moyens d'effectuer correctement leur travail. Ils sont 25 % à considérer que leur sécurité d'emploi est menacée, contre 19 % en moyenne pour les autres salariés.

**Conclusion :** Avoir des objectifs chiffrés a un impact sur la santé.

Le fait d'être assujetti à des objectifs chiffrés a un lien significatif avec la santé perçue. Alors que, en moyenne, 17 % des salariés déclarent une santé altérée, la proportion monte à 23 % pour les salariés dotés d'objectifs chiffrés mais sans entretien cadré. En outre, 25 % de ces salariés présentent des symptômes anxieux ou dépressifs. Ce risque est aussi élevé, mais dans une moindre mesure, chez les salariés soumis à des objectifs chiffrés et bénéficiant d'un entretien cadré (22 %). Par comparaison avec une situation sans objectifs chiffrés, ni entretien, le risque de symptôme anxieux ou dépressif est accru de plus de 50 % lorsque des objectifs chiffrés sont fixés sans être associés à un entretien cadré, probabilité qui chute à 20 % en présence d'un entretien d'évaluation cadré.

**Conclusion :** Un entretien d'évaluation cadré permet de modérer l'exposition.

Bénéficier d'un entretien d'évaluation cadré en cas de soumission à des objectifs chiffrés semble atténuer le risque d'exposition à certains RPS : manque de latitude décisionnelle, conflits éthiques et insécurité économique. Tel n'est pas le cas, en revanche, s'agissant de l'intensité du travail, où passer un entretien d'évaluation cadré ne permet pas forcément aux salariés de pouvoir négocier leur charge de travail.

La DARES relève également que les salariés contraints par des objectifs chiffrés et qui ont des entretiens cadrés bénéficient d'un meilleur soutien social et d'une meilleure reconnaissance de leur travail. Ils sont, en effet, 22 % à indiquer que leur supérieur ne les aide pas et 20 % à déclarer que leur supérieur ne leur prête pas attention, contre respectivement 27 % et 25 % des salariés avec objectifs chiffrés mais sans entretien cadré. En outre, ils n'ont qu'une probabilité d'environ 10 % plus élevée de pas se sentir reconnu par rapport



**PARCOURS PREVENTION DES RISQUES & NUISANCES TECHNOLOGIQUES**  
**MASTER INGENIERIE DE LA SANTE – CAMPUS TIMONE MARSEILLE**

aux salariés sans objectifs chiffrés, ni entretien, cette probabilité s'élevant à environ 50 % en l'absence d'entretien cadré.

Les entretiens individuels d'évaluation avec critères précis et mesurables apparaissent donc comme protecteurs vis-à-vis de l'exposition à plusieurs RPS, alors que, au contraire, les objectifs chiffrés sont associés à un surcroît d'exposition, conclut la DARES.

**Bibliographie**

Enquête de 2016 :

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes-de-a-a-z/article/risques-psycho-sociaux-rps-edition-2015-2016>

Anact : 10 questions sur la charge de travail :

<https://www.anact.fr/file/6776/download?token=Kf4QwFlb>

Prévention risque psychosociaux dans la fonction publique de 2015 :

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_les\\_essentiels/RPS-Plaquette-RPS-2014.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_les_essentiels/RPS-Plaquette-RPS-2014.pdf)