



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Secrétariat général</b><br/><i>Service des ressources humaines</i></p> <p><b>Sous-direction du développement professionnel et des relations sociales</b></p> <p>Bureau de l'action sanitaire et sociale</p> <p>78 rue de Varenne - 75349 PARIS 07 SP</p> <p>Suivi par : Térésa DEKERCK<br/>Tél. : 01.49.55.60.33 - Fax : 01.49.55.41.81<br/>e-mail : teresa.dekerck@agriculture.gouv.fr</p> | <p><b>NOTE DE SERVICE</b></p> <p><b>SG/SRH/SDDPRS/N2008-1233</b></p> <p><b>Date: 15 octobre 2008</b></p> |
|---|--|

Date de mise en application : immédiate

Nombre d'annexe : 1

**Objet : Guide en vue de prévenir et de traiter les situations de stress et de harcèlement**

**Textes de référence :**

- Code Pénal
- Code du Travail
- Décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique ;
- Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002
- Note de service du 19 mars 2007 (SG/SRH/SDDPRS/N2007-1091) : résultats d'une enquête menée dans les services déconcentrés et les établissements d'enseignement sur le stress et le harcèlement
- Note de service du 28 janvier 2003 : orientation sur les parcours professionnels des personnels de catégorie A
- Circulaire du 20 avril 1999 (AGR/S/99/00748/CAB) : modalités d'exercice des droits syndicaux

**Résumé :** La présente note de service propose un guide destiné aux responsables de structure, aux représentants du personnel, aux acteurs de l'hygiène et de la sécurité et aux agents afin de prévenir et de traiter les situations de stress et de harcèlement.

**Mots-clés :** hygiène – sécurité – stress – harcèlement

| Destinataires   |   |
|---|---|
| <p><b>Pour exécution :</b><br/>Administration centrale<br/>Services déconcentrés<br/>Établissements publics d'enseignement agricole</p> | <p><b>Pour information :</b><br/>Médecins de prévention<br/>Assistants sociaux<br/>Infirmières (enseignement)<br/>Organisations syndicales<br/>IGIR, IG VIR<br/>Inspection de l'enseignement agricole<br/>Inspecteurs hygiène et sécurité</p> |

Le comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM) a décidé en 2004 d'engager une réflexion sur les situations de stress et de harcèlement. Il a mené une enquête auprès d'un échantillon de services déconcentrés et d'établissements d'enseignement dont les résultats ont été diffusés par note de service du 19 mars 2007.

A la suite de l'analyse des résultats de cette enquête, le groupe de travail "stress" a mis au point un guide sur la prévention et le traitement des situations de stress et de harcèlement destiné à la fois aux responsables de structures, aux représentants du personnel, aux acteurs de l'hygiène et de la sécurité et aux agents.

**En effet, le stress au travail et, plus généralement les risques psychosociaux, sont, depuis plusieurs années, en augmentation et la nécessité de traiter ces situations et de mettre en place des dispositifs de prévention est de plus en plus considérée comme un impératif pour maintenir le fonctionnement normal des structures.**

L'importance du sujet a été reconnue dans le cadre de la conférence sociale sur les conditions de travail qui s'est réunie le 4 octobre 2007 et un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail a été remis le 12 mars 2008 au ministre chargé du travail. Il présente huit propositions d'actions qui pourront être mises en œuvre par le conseil d'orientation des conditions de travail. En particulier, il propose de lancer des expériences pilotes dans la fonction publique et préconise que les comités techniques paritaires et les comités d'hygiène et de sécurité engagent les discussions entre les représentant du personnel et les directions.

Les travaux menés dans le cadre du CHSM s'inscrivent donc dans une démarche qui va se déployer aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, afin de mieux prendre en considération les risques psychosociaux au travail.

Le guide mis au point par le CHSM comprend trois parties :

- **des informations générales sur le stress, la violence et le harcèlement** : les données chiffrées, les définitions, les méthodes d'analyse du stress, les effets sur la santé, les indicateurs et signes d'alerte, la responsabilité juridique, la situation au ministère de l'agriculture et de la pêche (MAP) ;
- **des informations et des méthodes pour la prévention des risques psychosociaux** : les principaux facteurs de stress, la qualité de l'encadrement, la reconnaissance, la définition des missions et des priorités, l'organisation et le contenu du travail, l'information, la communication et la formation, l'évolution de carrière, facteur de stress, l'évaluation du stress comme risque professionnel ;
- **des informations et des outils pour la gestion des situations de stress** : les relations de travail conflictuelles, la surcharge de travail dans une structure, la réforme ou la réorganisation de structure, les problèmes liés au management, le harcèlement, les incivilités ou agressions, la conduite à tenir en cas de stress, les différents acteurs à qui s'adresser, es procédures à mettre en place ;

A partir de ce travail qui est le résultat d'une réflexion approfondie menée dans le cadre d'un groupe de travail regroupant des représentants de l'administration et des représentants du personnel, l'ensemble des structures doit maintenant engager sa propre réflexion et définir les mesures à mettre en place pour prévenir le stress et, si nécessaire, traiter les situations de stress existantes.

Les réformes engagées, en particulier dans les services déconcentrés, donnent une plus grande actualité encore à cette démarche.

C'est pourquoi je vous demande de mettre l'examen de ce document à l'ordre du jour d'une des deux réunions du (de la) CHS de votre structure et de définir les dispositions à mettre en place pour prévenir et traiter les situations de stress.

Vous voudrez bien transmettre le résultat de vos travaux au secrétariat du CHSM qui effectuera un bilan des actions menées en fin 2009 et pourra ainsi permettre l'échange et la mutualisation des expériences entre les structures.

**Le secrétaire général**

**Dominique SORAIN**

# Guide en vue de prévenir et de traiter les situations de stress et de harcèlement

Elaboré par le groupe de travail "stress"  
et adopté par le comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM)  
lors de sa réunion du 26 juin 2008

---

## Introduction

### I. Le stress, la violence, le harcèlement : informations générales

- Fiche n° 1 : Les données chiffrées
- Fiche n° 2 : Les définitions
- Fiche n° 3 : Les méthodes d'analyse du stress
- Fiche n° 4 : Les effets sur la santé
- Fiche n° 5 : Les indicateurs et signes d'alerte
- Fiche n° 6 : La responsabilité juridique
- Fiche n° 7 : La situation au ministère de l'agriculture et de la pêche (MAP)

### II. La prévention des risques psychosociaux

- Fiche n° 8 : Les principaux facteurs de stress
- Fiche n° 9 : La qualité de l'encadrement
- Fiche n° 10 : La reconnaissance
- Fiche n° 11 : La définition des missions et des priorités
- Fiche n° 12 : L'organisation et le contenu du travail
- Fiche n° 13 : L'information, la communication et la formation
- Fiche n° 14 : L'évolution de carrière, facteur de stress
- Fiche n° 15 : L'évaluation du stress comme risque professionnel

### III. La gestion des situations de stress

- Fiche n° 16 : Les relations de travail conflictuelles
- Fiche n° 17 : La surcharge de travail dans une structure
- Fiche n° 18 : La réforme ou la réorganisation de structure
- Fiche n° 19 : Les problèmes liés au management
- Fiche n° 20 : Le harcèlement
- Fiche n° 21 : Les incivilités ou agressions
- Fiche n° 22 : La conduite à tenir en cas de stress
- Fiche n° 23 : Les différents acteurs à qui s'adresser
- Fiche n° 24 : Les procédures à mettre en place

Le stress au travail et, plus généralement les risques psychosociaux, sont depuis plusieurs années en augmentation et, en tout état de cause, ils sont mieux identifiés. La nécessité de traiter ces situations et de mettre en place des dispositifs de prévention est de plus en plus considérée comme un impératif pour maintenir le fonctionnement normal des structures.

L'importance du sujet a été reconnue dans le cadre de la **conférence sociale sur les conditions de travail** qui s'est réunie le 4 octobre 2007 et qui a confié à Philippe Nasse et Patrick Légeron un **rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail**.

Remis le 12 mars 2008 au ministre chargé du travail, ce rapport présente huit propositions d'actions qui pourront être mises en œuvre par le **conseil d'orientation des conditions de travail** :

- créer un indicateur global en menant une enquête nationale sur le stress au travail,
- développer des indicateurs spécifiques,
- **lancer des expériences pilotes dans la fonction publique** : le rapport préconise que les comités techniques paritaires et les comités d'hygiène et de sécurité engagent les discussions entre les représentants du personnel et les directions,
- **analyser le rôle des incitations à plus de comportements de prévention**,
- recenser les suicides de salariés au travail,
- lancer une campagne publique d'information,
- **former les acteurs** au sein de l'entreprise pour améliorer leur capacité d'expertise des risques psychosociaux et **renforcer les pouvoirs de saisine des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail** pour ce qui concerne ces risques,
- créer un portail Internet pour informer les entreprises et les salariés.

Les travaux menés dans le cadre du comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM) s'inscrivent donc dans une démarche qui va se déployer, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, afin de mieux prendre en considération les risques psychosociaux au travail.

---

## I – Le stress, la violence, le harcèlement : informations générales

## Les données chiffrées

- **27 % des salariés Français se plaignent d'un travail stressant (2005).**  
29 % des salariés de l'union européenne (2005).  
Un pourcentage relativement stable depuis 1995.  
Le stress constitue le troisième enjeu de santé au travail avec le mal de dos (29 %) et les troubles musculo-squelettiques-TMS (28 %).

*Source : enquêtes de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin).*

- **Les principales populations exposées sont les ouvriers et les employés.**  
Mais les cadres sont aussi touchés.

- **Coût : entre 830 Millions et 1,6 Milliard €**  
10 à 20 % des dépenses d'assurance maladie

*Source : Etude Béjean, Sultan-Taïeb, Trontin 2004*

- **Enquête européenne sur les conditions de travail de 1999 :**
  - 9 % des salariés ont fait l'objet d'intimidations ou de harcèlement moral sur leur lieu de travail : le premier secteur concerné est l'administration (14 %),
  - 2 % de harcèlement sexuel,
  - 2 % de violences physiques.

*Source : Fondation de Dublin*

- **1998 :**
  - 6 millions de salariés déclarent vivre des situations de tension avec le public (47,7 %),
  - 31,5 % des salariés déclarent vivre des situations de tension avec leurs supérieurs hiérarchiques,
  - 23,5 % des salariés déclarent vivre des situations de tension avec leurs collègues.

*Source : SUMER 1998 – DARES*

- **Résultats de l'enquête Sumer 2003 - secteur administration publique**

|   |      |
|---|------|
| Agents en contact avec le public                                    | 70 % |
| Agents ayant un contact tendu avec le public même occasionnellement | 51 % |
| Agents exposés à un risque d'agression verbale du public            | 42 % |
| Agents exposés à un risque d'agression physique du public           | 19 % |



# Les définitions

### Le stress

Il y a stress chaque fois qu'un individu est sollicité par son environnement et doit s'adapter : cette sollicitation peut être bonne ou mauvaise. Le stress vient du latin "stringere" signifiant "mettre en tension". C'est donc un état de tension mentale et physiologique interne.

Au niveau européen et selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (Bilbao), "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".

Cette définition comporte trois éléments : les sources de stress qui sont ici les contraintes au travail, l'état de tension ou de stress lié au déséquilibre entre contraintes et ressources, les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité de l'entreprise.

C'est la réaction adaptative d'un individu face à une situation agréable, dangereuse, contraignante, agressive, qu'elle soit de nature physique ou psychologique qui peut déclencher un ensemble de réactions neurophysiologiques (nerveuses et hormonales). Le stress devient pathologique quand les possibilités adaptatives sont dépassées.

### La violence

La violence est constituée par "tout acte ou omission commis par une personne portant atteinte à la vie, l'intégrité corporelle ou psychique, la liberté d'une autre personne ou compromettant gravement le développement de sa personnalité et/ou nuisant à sa sécurité financière" (*Source : commission du conseil de l'Europe, 1987*).

Elle s'exprime de différentes façons :

- violences physiques,
- violences verbales ou liées à d'autres formes de communication,
- insultes et menaces,
- incivilités à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, mots qui blessent, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries,
- harcèlements, brimades, persécutions,
- postures et attitudes hostiles (gestes grossiers, crachats, cris...),
- détériorations de matériels (professionnels ou personnels).

### Le harcèlement moral

La loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002, intégrée au statut de la fonction publique (article 6 quinquies de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires) définit le harcèlement moral au travail comme un ensemble d'agissements répétés "qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel".

Pour M.F. Hirigoyen, le harcèlement moral se définit comme "toute conduite abusive (gestes, paroles, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail".

Une personne est victime de harcèlement moral lorsqu'elle est confrontée à des situations humiliantes de façon répétée, pendant les heures de travail et dans l'exercice de ses fonctions. Le harcèlement moral se joue dans les relations interpersonnelles de travail, soit entre hiérarchie (employeur, encadrement) et subordonnés dans les deux sens, soit entre collègues.

Différentes techniques peuvent être utilisées :

- les techniques relationnelles qui assoient la relation de pouvoir,
- les techniques d'isolement qui visent la séparation du sujet de son collectif de travail,
- les techniques persécutrices : surveillance des faits et gestes,
- les techniques d'attaque du geste de travail qui visent la perte du sens du travail : injonctions paradoxales, mise en scène de la disparition, reddition émotionnelle par hyperactivité,
- les techniques punitives qui mettent les personnes en situation de justification constante.

Le harcèlement se traduit par différents détournements :

- du lien de subordination,
- des règles disciplinaires,
- du pouvoir de direction,
- du pouvoir d'organisation.

Il peut prendre différentes formes :

- incivilités à caractère vexatoire, refus de dialoguer et de répondre aux demandes, remarques insidieuses, sarcastiques ou injurieuses, mots qui blessent, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries,
- reproches sans motif valable, critiques continuelles du travail effectué, sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels,
- retrait des missions, privation de travail, fixation d'objectifs irréalisables, attribution d'un travail inutile, d'un travail en non-adéquation avec les compétences et/ou les capacités de la personne, évitement des contacts, isolement,
- modification arbitraire des conditions de travail ou des attributions essentielles du poste de travail, modification excessive des missions ou du poste de travail...

## **Le harcèlement sexuel**

Il se caractérise par les agissements de harcèlement d'une ou plusieurs personnes dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. C'est un comportement inopportun de nature sexuelle qui focalise l'attention sur le sexe d'une personne et non sur ses compétences professionnelles et qui met cette dernière mal à l'aise ou fait qu'elle ne se sent pas ou plus à sa place sur son lieu de travail.

# Les méthodes d'analyse du stress

Le stress se définit comme "un 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".

Trois modèles ont été définis pour analyser le stress.

### Le modèle de Karasek

Il s'appuie sur le déséquilibre entre :

- les exigences de la tâche : charge de travail, contrainte de temps, exigence intellectuelle requise,
- la latitude décisionnelle : autonomie décisionnelle, possibilité d'utiliser et de développer ses compétences.

Dans ce modèle, le manque de soutien social (isolement dans le travail) constitue un facteur aggravant.

### Le modèle de Siegrist

Il s'appuie sur le déséquilibre entre

- les efforts liés à : la charge de travail en volume, la charge physique, mentale, psychique et émotionnelle,
- les récompenses reçues : le respect et l'estime des collègues, de la hiérarchie..., l'accession à un statut professionnel valorisant, la dimension monétaire.

### Le modèle de Lazarus Folkman

Il s'appuie sur le déséquilibre entre

- les enjeux pour l'individu : une perte ? une menace ? un défi ?
- les ressources pour agir : ressources intrinsèques à l'individu, moyens mobilisables dans l'organisation et plus largement dans l'environnement de la personne

Dans ce modèle, l'axe de recherche en psychologie est l'identification des mécanismes d'adaptation de l'homme au stress.

## Les effets sur la santé

### Les effets du stress sur la santé

Le lien entre le stress et la santé se traduit par le syndrome général d'adaptation (SGA) qui se traduit par :

- le stress aigu, en cas d'événement traumatisant isolé,
- le stress chronique, en cas de situations traumatisantes répétitives.

L'évènement stressant entraîne trois réactions de l'organisme :

- réaction d'alarme,
- résistance,
- épuisement,

pouvant conduire à des risques d'atteintes à la santé.

### Les impacts du stress sur la santé

#### *Les premiers niveaux d'atteintes à la santé*

- **Physiques** : fatigue, douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires,...) troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensation d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles...
- **Émotionnels** : sensibilité, irritabilité ou nervosité accrues, crise de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal être.
- **Intellectuels** : perturbation de la concentration entraînant des erreurs, oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.
- **Comportementaux** : modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), diminution des loisirs et de la participation à la vie sociale.

Pour y remédier, les personnes stressées ont généralement recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...)

#### *Les deuxièmes niveaux d'atteintes à la santé*

- **Différentes pathologies plus ou moins réversibles** : obésité et diabète, maladies coronariennes et cardio-vasculaires, dépression nerveuse, anxiété, troubles musculo-squelettiques (TMS), diminution des défenses immunitaires, maladies immuno-allergiques, ulcères, colites, désordres hormonaux, pathologies de la grossesse.
- **Atteintes irréversibles** : incapacité permanente, mortalité prématurée liées aux pathologies précédentes (exemple : maladies cardio-vasculaires), suicides.

Sur le plan psychologique, le stress se traduit par deux types de manifestation :

La résignation acquise (V. Grosjean – INRS – janvier 2004) : attitude passive apparaissant lorsque l'organisme se trouve placé dans une situation qu'il juge incontrôlable, sur laquelle il n'a pas de prise et qui se caractérise par :

- une réaction amenant les individus à recourir à des solutions qui exigent de moins en moins de ressources cognitives pour résoudre les problèmes qui se posent à eux,
- l'impression que "de toute façon cela ne changera rien",
- une tendance à négliger sa santé et à être de moins en moins apte à avoir des comportements positifs pour la préserver : effet premier sur la performance et la motivation, effet second sur la santé.

## L'épuisement professionnel (burn out)

- Il touche une **population à risques** constituée par des personnes investies dans leur travail et qui se trouvent, à un moment de leur parcours professionnel, confrontées à un sentiment de perte de sens de cet investissement, des professionnels en relation d'aide, d'assistance, de soins ou de formation auprès du public.
- Il se manifeste par **trois symptômes** :
  - l'épuisement émotionnel : le sujet sent que ses ressources émotionnelles sont réduites et qu'il n'est plus en capacité d'agir de manière satisfaisante avec son entourage,
  - le développement d'attitudes considérant le client, les collègues ou les subordonnés de manière déshumanisée, strictement négative,
  - le sentiment d'absence d'accomplissement personnel dans son travail et l'impression que celui-ci n'a plus de sens, une perception dévalorisée de soi-même en découlant.
- Le **processus d'épuisement professionnel** passe par les étapes suivantes :
  - hyperactivité : idéaliste, consciencieux, perfectionniste,
  - fatigue et épuisement : attribuable au travail, frustration par rapport au travail, fatigue matinale à l'évocation du travail, manque d'énergie pour la famille et les loisirs,
  - détérioration fonctionnelle : isolement et résignation, cynisme et agressivité, baisse du rendement, alcool et drogue,
  - détérioration psychologique et mentale : perte de confiance en soi et de motivation, troubles de la mémoire et de la concentration, réactions anxiodépressives et psychosomatiques,
  - désespoir : absences prolongées, sentiment d'incompétence, suicide.

## D'autres effets du stress

- atteintes de la performance : risques d'erreurs, difficultés à tenir les délais, difficultés à prendre les bonnes décisions au bon moment,
- un facteur aggravant d'autres risques : accidents de la route, autres types d'accidents du travail, TMS,
- dégradation des relations professionnelles et des capacités d'intégration sociale de l'individu : violences physiques et verbales, dérives non intentionnelles s'apparentant au harcèlement moral, maltraitance.

## Les effets de la violence sur la santé

### Les atteintes physiques

Blessures physiques en cas d'agression physique (risque mortel).

### Les atteintes psychologiques

- Il n'y a pas de proportionnalité entre la gravité de l'atteinte physique et la gravité du retentissement psychologique
  - Les individus se connaissent : l'agression se situe dans une histoire commune qui peut participer au maintien d'une relation de violence faite de répétition et de menaces (vécu persécutoire).
  - Les individus ne se connaissent pas : vécu variable.
  - Le retentissement dépend aussi du moment de l'agression, du lieu (public ou privé), de l'heure (jour ou nuit), des circonstances (connaissance ou non de l'agresseur), des positions des auteurs (attaque de face ou par derrière), des manifestations sensorielles (bruits, odeurs, sensations cutanées...).
  - L'agression dans l'histoire de la victime : coup de tonnerre dans un ciel serein, petite goutte d'eau qui fait déborder le vase.
- Les réactions psychologiques
  - **Les réactions immédiates** : sidération psychique (le sujet est hébété, incapable de parler, de se manifester, de se mouvoir, paralysie psychique), état d'agitation psychomotrice (cris, pleurs, gémissements, besoins de fuir, de quitter les lieux), temps de retour à la normale dépendant de la qualité de la prise en charge de la victime.
  - **L'état de stress traumatique** s'installe dans les jours qui suivent un traumatisme unique ou à la suite de traumatismes répétés qui épuisent le sujet. Il s'exprime par des manifestations psychologiques personnelles, des manifestations sociales (comportementales), des troubles fonctionnels ou psychosomatiques, des manifestations occupationnelles.

## Le stress post traumatique : la névrose post traumatique

Il traduit la perte de l'illusion d'immortalité liée au fait que, confrontée au réel de la mort, la personne se voit elle-même vue morte. Il peut se développer en différé, y compris longtemps après. La surprise aggrave la dimension d'effraction psychique de l'agression.

- **Etapas** : une période de latence est suivie du développement de la névrose : retour de l'image traumatique de l'événement, la nuit (cauchemar) ou le jour, fin de l'illusion d'immortalité : angoisses et phobies liées à la mort.
- **Culpabilité** :
  - les victimes se sentent fautives, coupables de quelque chose (dépression, pulsions suicidaires) ;
  - au travail, le salarié va s'interroger sur ses compétences professionnelles ; le malaise est aggravé par certains stéréotypes de métiers (exemple : travailleurs sociaux) ;
  - alternative insupportable : se reconnaître victime et donc avouer son incompetence ou la taire et supporter en silence toutes les conséquences ;
  - déni de la situation vécue ;
  - perte de confiance en soi (on n'a pas su faire face) mais aussi vis-à-vis de la structure dans laquelle la personne travaille et dans les valeurs qu'elle représente (ne plus croire à son travail, aux valeurs de ce dernier).
- **Honte et sentiment d'abandon** :
  - sentiment de ne plus appartenir à la communauté humaine (aggravation de la culpabilité) ou à l'inverse sentiment d'abandon par tous les autres (réactions impulsives, agressives) ;
  - lorsque la réaction de l'entreprise fait défaut, contre réaction (se transformer en "justicier").

## Les effets du harcèlement sur la santé

Les risques pour la santé liés au harcèlement moral :

- **Ils sont proches de l'épuisement professionnel (burn out) en terme de processus et d'effets** :
  - un investissement accru dans un premier temps pour faire face à l'accroissement des exigences,
  - puis une phase intermédiaire de baisse de la performance,
  - enfin une dynamique aggravante des réactions collectives face à la personne qui souffre.

### La dépression

- **Les signes précurseurs** :
  - déstructuration par rapport au temps,
  - perte de clairvoyance sur sa situation personnelle et la possibilité d'en sortir,
  - perte de toute capacité à imaginer des solutions pour en sortir.

# Les indicateurs et signes d'alerte

### Les indicateurs liés au fonctionnement de la structure

#### Temps de travail :

- nombre d'arrêts de travail et la durée moyenne de l'absence au travail,
- type d'absentéisme médical : congé de maladie ordinaire (CMO), congé de longue maladie (CLM), congé de longue durée (CLD), congé de maternité (mise en jeu d'un mécanisme de défense),
- accroissement sensible des départs à la retraite.

#### Mouvements de personnel :

- fréquence des mutations (turn-over par service),
- nombre de demandes de mutation.

#### Activité de la structure, organisation du travail :

- baisse de productivité collective d'un service.

#### Relations sociales :

- nombre de recours sur la notation,
- nombre de recours sur les fiches d'évaluation,
- nombre de sujets relatifs aux conditions de travail inscrits aux comités d'hygiène et de sécurité (CHS),
- nombre d'interpellations lors des instances paritaires : comité technique paritaire (CTP, CHS),
- nombre d'interpellations lors des réunions des commissions administratives paritaires (CAP),
- pétitions.

#### Formation et rémunération :

- augmentation des demandes de formation,
- nombre, type et rythme des promotions,
- évolution ou non des primes individuelles.

### Les indicateurs liés à la santé et à la sécurité

#### Accidents du travail :

- augmentation du nombre d'accidents du travail ou de trajet en relation avec la tension vécue.

#### Maladies professionnelles :

- augmentation des examens médicaux et des orientations médicales suite aux visites.

#### Situations graves :

- augmentation de la mortalité liée aux conditions de travail (nombre d'actes violents sur le lieu de travail, nombre de tentatives de suicide).

#### Situations de travail dégradées :

- augmentation de la fréquence et de la gravité des interventions d'urgence sur le lieu de travail, liées à des incidents conflictuels ou à des états de décompensation.

#### Stress chronique :

- augmentation du temps nécessaire d'écoute lors des visites médicales,
- augmentation des demandes d'entretien auprès des assistants de service social,
- augmentation du nombre de salariés souffrant de troubles de la santé liés aux conditions de travail.

### Pathologies diagnostiquées et prises en charge :

- augmentation des maladies déclenchées par les conditions de travail : troubles musculo-squelettiques (TMS), dépressions, maladies cardiaques, conduites addictives...

### Activité de la médecine de prévention :

- augmentation du nombre de visites spontanées auprès du médecin du travail,
- augmentation du nombre de signalements auprès des organisations syndicales,
- augmentation du nombre de signalement auprès des instances paritaires.

### Les signes d'alerte

Des manifestations extérieures individuelles et collectives d'alerte peuvent être observées par tous :

- des signes comportementaux inhabituels : des retards répétés, motivés ou non, un manque d'énergie physique et/ou de tonus,
- le ressenti : sentiment d'isolement et de manque de soutien, forte aspiration à s'échapper de sa situation professionnelle actuelle,
- des réactions émotionnelles : irritabilité, installation insidieuse d'attitude cynique ou de toute promptitude à la colère ou aux larmes,
- l'installation de dépendances : fumer davantage, devenir boulimique, chercher un réconfort dans l'alcoolisation, consommer des médicaments ou produits illicites à visée psychotrope,
- des symptômes non-spécifiques : fatigue, céphalées, troubles gastro-intestinaux, troubles du sommeil, augmentation de la fréquence et de l'intensité d'infections rhino-pharyngées ou pseudo-grippales, douleurs à la nuque, à la tête et aux épaules, bouche et gorge sèches, aigreurs d'estomac, augmentation du rythme cardiaque (nombre de ces comportements peuvent conduire à des maladies),
- un degré d'insatisfaction exprimé : il n'est pas nécessairement lié aux résultats obtenus dans la réalisation du travail. La satisfaction au travail dépend du niveau d'attente que chacun se fixe : baisse de la motivation, dégradation du collectif de travail.

Le questionnaire ci-après a été établi par le CHS ministériel en vue de réaliser une enquête sur la situation en matière de stress et de harcèlement dans les services déconcentrés et les établissements d'enseignement.



---

# Questionnaire mis au point par le CHSM pour évaluer la situation au MAP

## Votre opinion sur votre situation de travail

### Le stress

#### Définition

Le stress professionnel fait de pressions, d'envahissement par des tâches multiples peut user une personne et même la conduire à une dépression d'épuisement

Au cours des trois derniers mois, j'ai éprouvé les symptômes suivants (plusieurs réponses possibles) :

1. **Physiques**
  - douleurs (abdominales, musculaires, articulaires, coliques, maux de tête...) ☐
  - troubles du sommeil ☐
  - troubles de l'appétit et de la digestion ( brûlures, nausées...) ☐
  - sensations d'étouffement ou d'oppression ☐
  - sueurs inhabituelles ☐
2. **Emotionnels**
  - sensibilité et nervosité accrues ☐
  - crises de larmes ou de nerfs ☐
  - angoisse, tristesse, excitation, sensation de mal être ☐
3. **Intellectuels**
  - perturbation de la concentration nécessaire à la tâche entraînant des erreurs et des oublis ☐
  - difficultés à prendre des initiatives ou des décisions ☐
4. **Comportementaux**
  - modification des conduites alimentaires ☐
  - comportements violents et agressifs ☐
  - repli sur soi, difficultés à coopérer ☐

Au cours des trois derniers mois au travail

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| 5. j'ai dû m'absenter pour cause de maladie    | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| 6. j'ai peur d'aller au travail                | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| 7. j'ai peur de rencontrer certaines personnes | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |

au cours des douze derniers mois,

- |   |                              |                              |
|---|------------------------------|------------------------------|
| 8. j'ai eu un ou plusieurs accidents de service ( hors trajet ) | <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
|---|------------------------------|------------------------------|

Votre opinion sur votre situation de travail

- |  |                                 |                                   |                                  |                                   |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 9. ma charge de travail est très grande                    | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 10. ma charge de travail est trop peu importante           | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 11. mon travail est inintéressant (tâches répétitives....) | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |

- |   |                                 |                                   |                                  |                                   |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 12. je connais les objectifs que j'ai à atteindre   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 13. je travaille dans l'urgence   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 14. je manque de consignes de travail précises  | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 15. j'ai des responsabilités : d'encadrement, financière, pénale                            | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 16. j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail                       | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 17. je manque de reconnaissance dans mon travail  | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 18. mon environnement physique est inconfortable (bruit, éclairage...)                      | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 19. les équipements ou les outils de travail sont inadéquats                                | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 20. je ressens de la satisfaction dans mon travail  | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 21. je n'ai pas suffisamment d'informations pour faire mon travail                          | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 22. j'ai une formation adaptée à la fonction que j'occupe                                   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 23. j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles                          | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 24. je suis victime d'interruption dans mon travail à cause des autres                      | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 25. les enjeux politiques affectent mon travail   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 26. mon travail est reconnu   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 27. je vis des situations de tension dans mes rapports avec mon supérieur hiérarchique      | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 28. je vis des situations de tension dans mes rapports avec mes collègues                   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 29. je pense à quitter mon poste ou mon service   | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 30. je reçois une aide adéquate de la part de mes collègues de travail                      | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 31. je reçois une aide adéquate de la part de ma hiérarchie                                 | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 32. je n'ai pas reçu une formation ou un entraînement suffisant pour bien faire mon travail | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |
| 33. les relations avec mon supérieur sont conflictuelles                                    | <input type="checkbox"/> jamais | <input type="checkbox"/> rarement | <input type="checkbox"/> souvent | <input type="checkbox"/> toujours |

Avez-vous des solutions pour gérer votre stress ?

☐ oui ☐ non

Si oui, lesquelles :

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 34. Je pratique du sport                                       | <input type="checkbox"/> |
| 35. J'ai des loisirs (vie associative, jardinage...)           | <input type="checkbox"/> |
| 36. Je prends des médicaments                                  | <input type="checkbox"/> |
| 37. Je m'absente de mon travail                                | <input type="checkbox"/> |
| 38. Je lis, j'écoute de la musique ou je regarde la télévision | <input type="checkbox"/> |
| 39. Je consomme plus de café ou d'alcool                       | <input type="checkbox"/> |
| 40. Je mange plus  | <input type="checkbox"/> |
| 41. Je dors plus   | <input type="checkbox"/> |
| 42. Je vais voir mon médecin                                   | <input type="checkbox"/> |
| 43. Je change ma façon de travailler                           | <input type="checkbox"/> |

Le service a-t-il été sensible à des méthodes pour limiter le stress ?

☐ oui ☐ non

Quelles modifications aimeriez-vous voir apparaître au sein de votre service pour limiter le stress ?

## Le harcèlement

### Définition :

Ce sont des agissements **répétés** ayant pour objet ou pour effet une **dégradation délibérée** des conditions de travail qui a pour conséquence de porter atteinte aux droits, à la dignité, et à l'**intégrité psychique et physique** de la victime ou de **compromettre son avenir professionnel**.

### Etes-vous victimes ?

|   | De la part<br>de vos collègues |                              | De la part<br>de votre hiérarchie |                              |
|---|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 44. de comportements, de gestes                           | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 45. de privation ou de surcroît de travail                | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 46. d'insultes, de menaces, de propos discriminants       | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 47. de suppression de l'outil de travail                  | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 48. de refus de toute communication                       | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 49. de changement répété de lieu ou de poste de travail   | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 50. d'incitation répétée à la démission ou à la mobilité  | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 51. de recherche systématique d'une faute professionnelle | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |
| 52. d'avertissements ou d'observations multiples          | <input type="checkbox"/> oui   | <input type="checkbox"/> non | <input type="checkbox"/> oui      | <input type="checkbox"/> non |

### Si oui, quelles mesures avez-vous prises (plusieurs réponses possibles) ?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 53. Je n'ai pris aucune mesure                              | <input type="checkbox"/> |
| 54. J'ai informé le médecin de prévention                   | <input type="checkbox"/> |
| 55. J'ai informé l'infirmière                               | <input type="checkbox"/> |
| 56. J'ai informé l'assistante sociale                       | <input type="checkbox"/> |
| 57. J'ai informé ma hiérarchie                              | <input type="checkbox"/> |
| 58. J'ai informé la mission des affaires générales ou ?     | <input type="checkbox"/> |
| 59. J'ai informé d'autres collègues                         | <input type="checkbox"/> |
| 60. J'ai informé un syndicat                                | <input type="checkbox"/> |
| 61. J'ai informé l'inspecteur hygiène et sécurité (IHS)     | <input type="checkbox"/> |
| 62. J'ai pris contact avec un avocat                        | <input type="checkbox"/> |
| 63. J'ai informé d'autres personnes (MG, ACOMO, famille...) | <input type="checkbox"/> |

### Ont-elles été efficaces ?

☐ oui      ☐ non      ☐ en partie

---

Pensez-vous qu'une politique de lutte contre le stress et le harcèlement soit nécessaire ?

## La responsabilité juridique

### Les notions générales

La responsabilité civile a pour objet de réparer le dommage subi par la victime alors que la responsabilité pénale a pour objet de réprimer une faute commise.

L'article 121-3 du Code Pénal définit ainsi le délit :

"Les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, sont responsables pénalement. S'il est établi qu'elles ont soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer".

Il y a donc délit en cas de faute, d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu de la nature de ses missions ou fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait.

### La responsabilité juridique de l'autorité hiérarchique

Les règles applicables dans la fonction publique, en matière d'hygiène et de sécurité sont celles définies dans la partie IV du Code du Travail et par les décrets pris pour son application (article 3 du décret du 28 mai 1982 modifié par le décret du 9 mai 1995 portant sur l'hygiène et la sécurité ainsi que sur la médecine de prévention).

L'article L.121-1 du Code du Travail définit l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur et précise qu'il lui appartient de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé et la sécurité des salariés.

Les obligations du responsable hiérarchique sont de :

- "prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement, y compris temporaires" (L.121-1 du Code du Travail) : il est soumis à une obligation de résultat et pas seulement de moyens ; tout manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable si l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel étaient exposés les salariés et s'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour les en préserver ; la preuve incombe à la victime ;
- "mettre en œuvre les principes généraux de prévention des risques professionnels" (L.121-2 du Code du Travail) ;
- "procéder à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs" (L.121-3 du Code du Travail).

Les chefs de service sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leurs sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité (article 2.1. du décret du 28 mai 1982 modifié par le décret du 9 mai 1995 portant sur l'hygiène et la sécurité ainsi que sur la médecine de prévention). Le non respect de ces obligations engage sa responsabilité civile et pénale.

Le document unique est un instrument clé d'évaluation de cette responsabilité. Trois cas peuvent se présenter :

- la non transcription ou le défaut de mise à jour du document unique engage la responsabilité pénale du chef d'établissement ; elle constitue un élément à charge suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle de nature à établir la faute caractérisée ;
- il y a bien un document unique mis à jour régulièrement mais pas de mesures de prévention associées ; l'absence de mesure prise pour prévenir le risque connu est de nature à établir une faute caractérisée, voire inexcusable ;
- l'évaluation de la qualité du document unique et des mesures de prévention prises en cas de d'accident du travail ou de maladie professionnelle et de poursuites devant les tribunaux, permet d'identifier la part de responsabilité des différents acteurs et de vérifier l'application des principes généraux de prévention.

## La responsabilité des salariés

L'article L.122-1 du Code du Travail prévoit que "conformément aux instructions données par le chef d'établissement, il incombe aussi à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et de ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que celle des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail." "Ceci n'affecte pas la responsabilité de l'employeur".

## La situation spécifique en matière de harcèlement

La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 a introduit les notions de protection de la santé mentale et de harcèlement moral. Elle en a fait un délit pénal (article 222-33-2 du Code Pénal). Défini dans les mêmes termes que les agissements visés à l'article L.1152-1 du Code du Travail, le harcèlement moral est passible d'une peine de prison d'un an et de 15 000 € d'amende.

Le juge doit évaluer l'intentionnalité et le caractère professionnel du harcèlement. La position de supérieur hiérarchique constitue une circonstance aggravante et caractérise une faute grave.

La loi précise aussi les conditions relatives à la charge de la preuve des agissements constitutifs de harcèlement moral : il appartient au salarié d'établir des faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement, tandis que le défendeur, au vu de ces éléments, devra apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral (article L.1154-1 du Code du Travail).

S'agissant de la fonction publique, elle est applicable aussi aux agents non titulaires de droit public. Elle a, pour les agents titulaires, complété la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires par un article 6 quinquies ainsi rédigé : "aucun fonctionnaire ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des 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".

Pour répondre à ses obligations, l'employeur se doit de mettre en œuvre tous les moyens dont il dispose pour éviter que des cas de souffrance s'instaurent dans le cadre professionnel, que ces situations procèdent de questions de management, d'organisation ou du champ relationnel.

A cet égard, il doit :

- se garder d'avoir un comportement humiliant ou vexatoire à l'égard des salariés ;
- faire en sorte que les salariés aient une attitude respectueuse entre eux ;
- prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir ou sanctionner ces actes (obligation de résultat) : il engage sa responsabilité pénale s'il a commis une infraction à la législation sociale ; sa responsabilité civile pourra être engagée pour réparer une faute commise (ou une négligence) au regard de son obligation de sécurité et même s'il n'a commis aucune faute, car il doit répondre des faits dommageables commis par des tiers exerçant, de fait ou de droit, une autorité sur son personnel ;
- prendre des sanctions disciplinaires à l'encontre de l'auteur de harcèlement moral ou sexuel.

Aucune mesure concernant le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

- le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;
- le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;
- ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés (article L.1152-2 du Code du Travail).

Le fait pour un salarié d'accuser à tort son employeur de harcèlement moral ou sexuel est constitutif d'une faute grave (CCass.Soc 18 fév 2003).

En cas de harcèlement sexuel, les dispositions relatives au harcèlement moral s'appliquent (article L.1153-1 du Code du Travail). Il est aussi puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende (article L.222-33 du Code Pénal).

# La situation au ministère de l'agriculture et de la pêche (MAP)

## L'enquête sur le stress et le harcèlement

L'enquête sur les situations de stress et de harcèlement a été menée en 2005 et ses résultats ont été publiés par note de service du 19 mars 2007 (SG/SRH/SDDPRS/N2007-1091).

**Echantillon consulté** : 4 900 agents répartis dans 31 services déconcentrés et 41 établissements d'enseignement.

**Nombre de réponses** : 1 100 agents soit un taux de réponse de 23 % et un échantillon de 3,5 % de l'effectif du MAP.

### Principaux résultats de l'enquête

**Répartition Hommes/Femmes** : part plus élevée des femmes dans les réponses par rapport à la répartition globale.

**Répartition par catégorie statutaire** : assez voisine de la répartition globale.

**Répartition par tranches d'âge** : plus forte représentation des tranches d'âge 30/40 ans et 40/50 ans dans les services déconcentrés et tranches 20/30 ans et 30/40 ans dans les établissements d'enseignement par rapport à la répartition globale.

## Stress

### Symptômes

|                           | Services déconcentrés | Etablissements d'enseignement | Total        | %    |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------|------|
| Symptômes physiques       | 721                   | 924                           | 1 645        | 43 % |
| Symptômes émotionnels     | 478                   | 586                           | 1 064        | 28 % |
| Symptômes intellectuels   | 261                   | 301                           | 562          | 15 % |
| Symptômes comportementaux | 239                   | 296                           | 535          | 14 % |
| <b>Total</b>              | <b>1 699</b>          | <b>2 107</b>                  | <b>3 806</b> |      |

Les cinq symptômes le plus souvent cités sont les mêmes et dans le même ordre dans les services déconcentrés et les établissements d'enseignement :

1. douleurs (15 %),
2. troubles du sommeil (14 %),
3. sensibilité (13 %),
4. angoisse (11 %),
5. troubles de la concentration (10 %).

Les trois symptômes les moins cités sont également les mêmes dans les deux secteurs : la violence, les sueurs et les larmes.

### Opinion sur la situation de travail

Les facteurs de stress (au nombre de 24) ont été regroupés en cinq rubriques :

- les facteurs liés à la tâche, au contenu du travail,
- les facteurs liés à l'organisation du travail,
- les facteurs psychosociaux liés aux relations de travail,
- les facteurs liés à l'environnement physique et technique,
- les facteurs liés à l'environnement socio-économique.

|                                     | Services déconcentrés | Etablissements d'enseignement |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Tâche, contenu du travail           | 6,5 %                 | 26,5 %                        |
| Organisation du travail             | 37 %                  | 17 %                          |
| Relations du travail                | 46 %                  | 38,5 %                        |
| Environnement physique et technique | 8,5 %                 | 8 %                           |
| Environnement socio-économique      | 2 %                   | 10 %                          |

Les cinq facteurs cités le plus fréquemment sont par ordre décroissant :

1. l'absence ou l'insuffisance de reconnaissance,
2. une charge de travail trop importante,
3. le travail dans l'urgence,
4. l'absence d'aide de la hiérarchie,
5. les responsabilités d'encadrement, financières ou pénales.

Les facteurs les moins souvent cités sont : une charge de travail pas assez importante, une méconnaissance des objectifs, des relations conflictuelles avec la hiérarchie, des tensions avec les collègues et l'insuffisance de liberté dans l'organisation du travail.

### ***Solutions pour gérer le stress***

Les solutions les plus fréquemment utilisées pour gérer le stress sont les mêmes et citées dans le même ordre pour les services déconcentrés et les établissements d'enseignement :

1. les loisirs (24 % des réponses dans les deux secteurs),
2. la lecture et la musique (21 % des réponses pour les services déconcentrés et 22 % pour les établissements d'enseignement),
3. le sport (20 % des réponses pour les services déconcentrés et 19% pour les établissements d'enseignement).

Elles devancent et de loin toutes les autres solutions.

**Préconisations en vue de limiter le stress** font apparaître, de nouveau, une forte convergence entre les services déconcentrés et les établissements d'enseignement :

1. l'amélioration du management (respectivement 37 % et 29 %),
2. l'amélioration de l'organisation du travail (respectivement 27 % et 25%).

## **Harcèlement**

### ***Manifestations subies***

Les manifestations subies relèvent assez largement des collègues et, pour certaines d'entre elles, sont équivalentes entre les collègues et la hiérarchie : comportements et gestes (le plus grand nombre est le fait des collègues), insultes et menaces, refus de communication.

Les manifestations les plus nombreuses émanant de la hiérarchie correspondent à son pouvoir : privation ou surcroît de travail, changement de poste, incitation à la mobilité ou à la démission.

Il faut noter, très heureusement, que le nombre de situations évoquées est beaucoup plus faible que celles relatives au stress.

Qu'il s'agisse des manifestations de harcèlement de la part de collègues ou de la part de la hiérarchie, les agents les plus nombreux à les subir sont de catégorie B sont dans les services déconcentrés et de catégorie A dans les établissements d'enseignement.

## De la part des collègues

|                                      | Services Déconcentrés | Etablissements d'enseignement |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Comportements, gestes                | 32                    | 43                            |
| Privation ou surcroît travail        | 26                    | 48                            |
| Insultes, menaces                    | 23                    | 34                            |
| Suppression outil travail            | 1                     | 9                             |
| Refus communication                  | 36                    | 50                            |
| Changements poste de travail         | 2                     | 12                            |
| Incitation à mobilité ou démission   | 6                     | 13                            |
| Recherche faute professionnelle      | 17                    | 30                            |
| Avertissements, observations répétés | 19                    | 26                            |

## De la part de la hiérarchie

|                                      | Services Déconcentrés | Etablissements d'enseignement |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Comportements, gestes                | 29                    | 38                            |
| Privation ou surcroît travail        | 84                    | 93                            |
| Insultes, menaces                    | 27                    | 45                            |
| Suppression outil travail            | 10                    | 19                            |
| Refus communication                  | 42                    | 62                            |
| Changements poste de travail         | 15                    | 23                            |
| Incitation à mobilité ou démission   | 20                    | 37                            |
| Recherche faute professionnelle      | 28                    | 35                            |
| Avertissements, observations répétés | 44                    | 57                            |

## L'enquête sur les agressions

La nature et la fréquence des agressions ont été mesurées dans le cadre de l'enquête menée en avril 2005 auprès des agents des directions régionales de l'agriculture et de la forêt (DRAF), directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) et directions départementales des services vétérinaires (DDSV), dans le cadre de la préparation du rapport du CHS ministériel sur "l'exercice du contrôle" adopté en juin 2005.

1 632 agents ont répondu, soit un taux de retour de 25 % des effectifs chargés du contrôle et (ou) de l'accueil dans les services déconcentrés du MAP (environ 6500 agents).

Ils ont fait état d'un nombre total de 1 189 agressions :

- 202 en 2000
- 122 en 2001,
- 152 en 2002,
- 194 en 2003,
- 327 en 2004.

La population des répondants est plutôt féminine (53 % des réponses), plus jeune que la population moyenne des services déconcentrés (41 ans) et appartenant pour plus de 50 % à la catégorie B.

## La nature des agressions

On peut distinguer trois niveaux d'agression : l'attaque de l'institution sans remise en cause de la personne (manifestation agressive de mécontentement), l'attaque de la personne dans son intégrité morale (intimidation, injure, menace, chantage) et l'attaque de la personne dans son intégrité physique (gestes violents, séquestration ou coups et blessures).

|   | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | Total       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Attaque de l'institution                      | 42         | 27         | 36         | 63         | 99         | 267         |
| Attaque de l'intégrité morale de la personne  | 112        | 185        | 97         | 113        | 199        | 706         |
| Attaque à l'intégrité physique de la personne | 12         | 14         | 6          | 10         | 5          | 47          |
| Autres  | 6          | 5          | 10         | 7          | 23         | 65          |
| <b>Total</b>                                  | <b>172</b> | <b>119</b> | <b>149</b> | <b>193</b> | <b>326</b> | <b>1110</b> |



### Les conséquences d'une agression

En dehors des 18 % de personnes qui considèrent que l'agression n'a eu aucune conséquence sur leur santé, 20 % des agents déclarent avoir subi un état dépressif qui s'est traduit par de l'angoisse, de l'anxiété, de l'appréhension, un état de stress, une déprime, de l'inquiétude, des insomnies, de la peur.

La première conséquence sur la vie professionnelle est la démotivation (36 % des agents agressés) qui est accentuée par le sentiment d'affronter son problème seul (17 %) ainsi que l'impunité des agresseurs (18 %) et le faible soutien de la hiérarchie. Les agents agressés vivent des sentiments multiples suite à leur agression. C'est la colère qui domine (20 %).

Dans 27,5 % des cas, l'agression a eu pour effet de modifier la pratique professionnelle. En revanche, rares sont les changements de poste et les demandes de mutation.

## II – La prévention des risques psychosociaux

# Les principaux facteurs de stress

### Le stress est un risque professionnel à part entière

Le stress est un risque professionnel caractéristique du monde du travail contemporain :

- exigences élevées de performance : productivité, qualité, traçabilité,
- contraintes de temps toujours plus importantes,
- réactivité, flux tendus, relations de service,
- intensification du travail,
- complexité croissante du travail.

Il entraîne une pénibilité mentale et émotionnelle :

- développement des technologies de l'information,
- travail de plus en plus immatériel (exemple : le bureau sans papier),
- accélération des échanges d'informations,
- nouvelles formes d'organisation du travail,
- plus grande instabilité des collectifs de travail : organisation par projet, organisation matricielle, travail en réseau,
- évolution du management et des systèmes de régulation : management par objectifs, réduction des lignes hiérarchiques, outils de gestion inadaptés à la réalité du travail de terrain,
- plus grande autonomie et responsabilisation des salariés : engagement dans le travail,
- nouvelles formes d'atteintes à la santé.

Le stress résulte donc d'une combinaison de facteurs :

- facteurs liés à l'organisation du travail,
- facteurs liés à la tâche,
- facteurs psychosociaux,
- facteurs liés à l'environnement physique et technique,
- facteurs liés à l'environnement socio-économique de la structure.

### Le stress dans la fonction publique

Les facteurs de stress identifiés pour l'ensemble du monde du travail montrent que la plupart d'entre eux intéressent aussi la fonction publique. La sécurité de l'emploi (même s'il ne faut pas oublier le nombre important d'agents en situation précaire) ne suffit pas à protéger les agents du stress. Les perspectives de changements importants ne vont pas modifier la situation à cet égard.

Le CHS ministériel ainsi que l'ensemble des acteurs de l'hygiène et de la sécurité constatent, depuis deux ou trois ans, la multiplication des difficultés de nature psychosociale dans les services.

En effet, les mutations de l'environnement professionnel des administrations publiques :

- nouvelles contraintes de travail : réformes, travail dans l'urgence, réduction des moyens,
  - exigences accrues de la société : médiatisation, judiciarisation, incivilités ou agressions,
- ont, depuis quelques années, provoqué un accroissement de la charge mentale du travail, une tension des relations professionnelles et une dégradation des conditions de travail.

Au-delà de l'environnement professionnel, c'est l'environnement social en général qui conduit à une augmentation de la violence (agressions, incivilités), des conduites addictives (alcool, drogue, médicaments) ainsi que des difficultés personnelles entraînant une plus grande fragilité des agents (surendettement, divorces, chômage des conjoints...).

## La prévention du stress : un contrat "gagnant/gagnant"

Les conséquences du stress sur la santé des agents exigent que les responsables hiérarchiques mettent en œuvre des mesures de prévention. Cela constitue une responsabilité morale. Cela engage aussi leur responsabilité juridique.

Mais au-delà de cette obligation, les conséquences sur le fonctionnement des structures :

- absentéisme,
  - mauvaise ambiance de travail, conflits interpersonnels,
  - relations hiérarchiques difficiles,
- entraînent une dégradation des résultats, réduisent l'efficacité des services et conduisent à une dépense d'énergie mal employée.

Il est donc de l'intérêt même de la hiérarchie de prendre toutes les mesures de prévention pour traiter les situations à risques par rapport au stress :

- la surcharge de travail dans ses différentes composantes : volume, charge mentale, charge émotionnelle,
- le manque de latitude décisionnelle,
- le manque de reconnaissance,
- l'isolement,
- le changement,
- le travail au contact du public (violence, agressions).

Dans la prévention des risques psychosociaux, et particulièrement le stress et la souffrance au travail, même si elle implique différents acteurs, le rôle de l'encadrement est déterminant.

Le problème-clé est la qualité du management car la prévention du stress passe par trois actions essentielles :

- donner du sens au travail,
- organiser le travail,
- accompagner les équipes et les agents.

Le contrat "gagnant/gagnant" pour obtenir des résultats est de disposer d'une équipe en bonne santé au travail.

# La qualité de l'encadrement

L'encadrement a un rôle essentiel dans la prévention du stress. Il doit :

- **donner du sens au travail :**
  - informer sur l'environnement professionnel,
  - définir les enjeux, les missions,
  - fixer les objectifs collectifs et les priorités.
- **organiser le travail :**
  - fixer les objectifs et les priorités des équipes et des agents,
  - gérer les urgences,
  - adapter les objectifs aux moyens,
  - définir les délais.
- **accompagner les équipes et les agents :**
  - informer,
  - veiller à la formation, à l'adaptation des agents à leurs missions,
  - apporter un appui, rôle de référent,
  - gérer des tensions,
  - évaluer les résultats, effectuer les ajustements,
  - manifester de la reconnaissance aux agents.

Pour mener à bien cette mission, il faut que l'encadrement ne soit pas lui-même stressant et donc :

- avoir le profil et les qualités de "manager" : qualité humaine plus que compétence technique,
- ne pas être stressé soi-même : besoin d'un accompagnement et d'un appui en cas de difficulté (ingénieurs généraux chargés de mission permanente interrégionale-IGIR, inspecteurs généraux des services vétérinaires chargés de mission permanente interrégionale-IGVIR, ingénieurs généraux chargés de l'orientation et du suivi-IGOS).

L'administration doit veiller, lors de la désignation de responsables d'équipes à tous les niveaux, à :

- choisir les responsables sur leur capacité managériale,
- les évaluer sur leur capacité managériale,
- former les futurs responsables d'équipes à tous les niveaux, afin qu'ils intègrent dans leurs pratiques managériales la prévention des risques liés au stress,
- identifier et diffuser les bonnes pratiques managériales.

En outre, il faut :

- mener une réflexion sur les parcours professionnels,
  - effectuer la sélection des candidats aux postes d'encadrement,
  - organiser l'orientation des agents suivis,
- en tenant compte des exigences des fonctions d'encadrement et du profil des agents.

---

## Quelques recommandations managériales

### Relatives au manager

- Le cadre est responsable de l'organisation du travail : répartition du travail, connaissance des capacités et des limites de ses collaborateurs, de leurs motivations... Il lui appartient de gérer et d'expliquer les pointes de travail pour que ses collaborateurs puissent être acteurs et ne subissent pas leur travail.
- Le cadre est responsable du climat relationnel de son unité de travail (gestion des tensions, des conflits interpersonnels...).  
Il apparaît essentiel qu'il affiche et fasse respecter des valeurs, en premier lieu le respect de l'autre, qu'il fixe les limites de l'acceptable et de l'inacceptable, qu'il arbitre en cas de tensions et de conflits.  
En réunion ou au cours du travail, il ne doit pas hésiter à interpeller vivement une personne qui manquerait de respect à l'un de ses collègues.
- Le chef de service fixe les grands objectifs de son unité en collaboration avec ses collègues et le directeur dans le cadre d'un projet stratégique ou d'établissement et donne du sens au travail effectué par ses collaborateurs.  
L'explication du sens du travail est essentielle pour l'implication de chacun. Trop souvent dans les structures on constate que le projet stratégique est connu et compris par les membres de l'équipe de direction mais pas par leurs collaborateurs qui ne se le sont pas approprié.  
Le chef de service incite ses collaborateurs à suivre des sessions de formation pour développer leurs compétences et se permettre de s'adapter aux évolutions...
- Le cadre facilite l'expression des personnes en difficultés, les conseille et les oriente vers des personnes extérieures qui pourront les aider (assistants sociaux, médecins...).
- En cas de détérioration forte des relations au sein de l'unité de travail, le cadre doit pouvoir faire effectuer un diagnostic par des personnes externes à la situation (médecin de prévention, inspecteur en hygiène et sécurité, assistants sociaux, inspection de l'enseignement, IGIR-IGVIR, consultants extérieurs spécialisés en fonction du problème) qui travaillent ensemble pour analyser et décrypter la complexité de la situation.

### Relative au managé

- Reconnaître le manager dans ses fonctions et accepter son autorité.
- Accepter la remise en cause de son travail, ou de son comportement. Rappelons que la critique doit permettre à la personne de progresser.
- Accepter le changement de l'institution qui a pour conséquences d'entraîner des changements de méthodes de travail, d'organisation...
- Se former pour s'adapter aux évolutions et développer ses compétences.
- Se positionner en tant qu'acteur afin de contribuer au bon fonctionnement du service et à sa bonne ambiance.
- Accepter l'échange avec toute personne susceptible de l'aider dans ses difficultés.

## La reconnaissance

### Le besoin de reconnaissance

#### Le besoin de reconnaissance renvoie à la question du sens du travail

Le travail est l'essence même de l'homme car l'être humain a pour vocation de canaliser les énergies naturelles pour subvenir à ses besoins fondamentaux. Le travail est un élément constitutif de l'individu. Le travail est formateur ainsi que les règles et obligations qui y sont associées. En perdant son travail, on perd aussi l'estime de soi, sa capacité à faire des projets, on perd ses collègues et les relations sociales. Le travail est plus qu'une source de revenus : il représente aussi la vie en société. Il assure une existence matérielle, une reconnaissance sociale et la valorisation de soi (valeur économique, sociale et individuelle).

"Le travail est un des éléments fondamentaux non seulement de la reconnaissance réciproque des êtres humains mais aussi de l'estime de soi. C'est une des premières formes d'épanouissement de l'individu (Marx)".

Il s'agit de l'activité humaine principale, essentielle à l'intégration sociale. Le travail est source de stimulation mentale pour les individus, le moyen pour chacun de réaliser un potentiel. C'est une source de satisfaction personnelle déterminante pour la satisfaction de sa vie.

#### La reconnaissance est la base de la dignité humaine

Sur le plan philosophique (HEGEL) "tout désir humain est, en fin de compte, fonction du désir de reconnaissance... Le lien entre l'expérience de la reconnaissance et l'attitude du sujet envers lui-même résulte de la structure intersubjective de l'identité personnelle : les individus ne se constituent en personnes que lorsqu'ils apprennent à s'envisager eux-mêmes, à partir du point de vue d'un "autrui" approbateur ou encourageant, comme des êtres de qualité et de capacités positives...".

L'étendue de telles qualités et donc le degré de cette relation positive à soi-même, s'accroît avec chaque nouvelle forme de reconnaissance que l'individu peut s'appliquer à lui-même en tant que sujet.

Le premier volet consiste à reconnaître que le sujet travaille correctement, conformément aux règles de l'art. Il a une importance dans la quête d'identité du sujet : c'est par cette reconnaissance que celui-ci est intégré par un collectif ou une communauté d'appartenance. Cette reconnaissance émane de ceux qui connaissent le travail, ses règles, ses difficultés de l'intérieur, c'est-à-dire, ses pairs. Les sujets qui "ont donné quelque chose" veulent être reconnus à la hauteur de leur travail, à leur juste valeur. Il est important que cette reconnaissance s'effectue en fonction de ce qu'ils font et non de ce qu'ils sont.

La rétribution dans le registre de l'identité, est obtenue par retour des effets de la reconnaissance de l'avoir. Le travail effectué, même coûteux et difficile peut être source de plaisir et apporte un certain bien-être mental dès lors qu'il y a un retour en terme de reconnaissance.

Le sujet, dans son rapport au travail, attend de l'organisation du travail qu'elle offre une possibilité de contribution (et non uniquement de rétribution) : cela correspond à une quête d'identité en retour de son engagement et de sa contribution, en terme de sens pour soi.

Le plaisir est au rendez-vous du travail, quand on découvre que cette forme d'intelligence n'est pas contrariée ou combattue, mais lorsque l'on reconnaît la contribution majeure qu'elle constitue pour l'organisation du travail. Et ce plaisir comme partie liée à la santé, car il inscrit alors le rapport au travail comme médiateur de l'accomplissement de soi et de construction de l'identité.

**Rendre les salariés fiers de ce qu'ils font est un moyen d'obtenir un service de grande qualité.**

## Quelques signes de reconnaissance

**Reconnaissance de la personne** : une attention à la personne

- prendre des nouvelles,
- manifester des signes d'empathie,
- appeler les agents par leur prénom et leur nom,
- faire attention aux changements physiques de la personne,
- dire bonjour,
- avoir une place dans la vie sociale de la communauté de travail (réunions informelles, pause-café...).

**Reconnaissance de la fonction** :

- avoir un bureau, une place bien identifiée, une place dans l'organigramme,
- avoir des objectifs de travail revus régulièrement (entretiens d'évaluation),
- avoir un retour sur son travail : un retour sur le bilan d'activité,
- donner de la confiance à la compétence des gens,
- savoir dire merci,
- moduler les primes, proposer une évolution de carrière ascendante,
- faire participer les agents aux réunions : avoir des temps d'échanges.

A l'inverse, le désinvestissement d'un agent peut s'expliquer par :

- la perte de sens : le profit à court terme comme seul moteur, les annonces diverses et variées, changeantes...
- l'éloignement des centres de décisions du terrain (mise à l'écart, "placardisation"),
- les frustrations liées à des injonctions grandissantes : faire mieux, plus vite avec moins de moyens,
- la perte d'autonomie : être dans des procédures standard.

**Mettre de l'humain au cœur du travail permet aux directions de multiplier les pratiques de coopération entre les hommes et de renforcer leur implication.**



# La définition des missions et des priorités

Afin de donner du sens au travail, il est indispensable que les agents soient informés sur leur environnement professionnel, que les enjeux et les missions soient définies et que les objectifs collectifs et les priorités du service soient fixées et connues.

Les missions confiées aux services du ministère de l'agriculture et de la pêche (MAP) ont, pendant de nombreuses années, été stables dans leur contenu et chaque agent pouvait donc facilement se situer à la fois dans l'organigramme de son service mais aussi par rapport à ce que l'on attendait de lui.

Depuis une vingtaine d'années et de façon de plus en plus rapide au fil du temps, la "réforme de l'Etat" a conduit à des modifications substantielles aussi bien dans les structures du MAP que dans ses missions. Le recentrage sur les missions régaliennes constitue une priorité affichée.

Ainsi, l'ouverture sur les questions d'environnement et la révision des priorités en matière d'ingénierie publique ont fait évoluer sensiblement les missions des agents des services intéressés, la réforme de la politique agricole commune (PAC) de 1992 a très fortement modifié les missions et les conditions de travail dans le secteur de l'économie agricole, l'émergence des questions de sécurité sanitaire des aliments et les crises telles que celle de la "vache folle" ont transformé le fonctionnement des directions départementales des services vétérinaires (DDSV).

Au-delà de ces changements dans les missions, des réformes de structures se sont accumulées. Les nombreuses mesures annoncées et en perspective dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) avec la perspective à court terme de la fusion de l'ensemble des directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) et des directions départementales de l'équipement (DDE) en directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA), les interrogations sur l'organisation territoriale par rapport aux préfectures, sur l'évolution de la situation des DDSV, sur les évolutions possibles dans le secteur de l'enseignement, le renforcement prévu du rôle du niveau régional créent des incertitudes sur l'évolution des métiers. Elles s'ajoutent à la transformation radicale du fonctionnement en matière budgétaire et comptable avec la mise en œuvre de la loi organique sur les lois de finances (LOLF) et la "culture du résultat" (indicateurs) qui s'y attache.

Tout cela est de nature à inquiéter les agents et à les déstabiliser d'autant plus que certaines réformes ont été menées dans des délais très courts, ne permettant pas toujours de disposer de tous les outils nécessaires. La réduction des moyens (emplois et crédits) n'en a pas facilité la mise en place.

Enfin, parallèlement la législation et la réglementation sont de plus en plus complexes et le délai pour se les approprier est le plus souvent très court alors même que les exigences des administrés sont de plus en plus fortes.

Il n'est donc pas surprenant que le stress gagne non seulement les agents mais aussi l'encadrement.

Dans ces conditions, il est indispensable que le contenu des missions et les priorités soit défini clairement au niveau du ministère, afin que chacun puisse s'inscrire dans ce cadre et appréhender ce que l'on attend de lui. A cet égard, il est important que les responsables hiérarchiques disposent d'informations suffisantes pour pouvoir informer et accompagner les agents placés sous leur autorité dans la mise en œuvre des réformes.

Au niveau local, l'encadrement doit donner aux agents les informations sur leur environnement professionnel, sur les missions et priorités du service dans lequel ils sont affectés.

Différents outils existent pour parvenir à cet objectif :

- la mise au point d'un projet stratégique du service (projet régional et projet d'établissement pour le secteur de l'enseignement) définissant avec objectivité, compte tenu des moyens disponibles, les missions prioritaires s'inscrivant dans le cadre des priorités ministérielles et tenant compte des spécificités locales ; la LOLF devrait permettre de traduire de façon opérationnelle ces priorités dans les objectifs annuels vérifiés par des indicateurs adaptés ;
- la déclinaison de ce projet par service ;
- la rédaction de fiches de poste individuelles fixant avec clarté les missions des agents et les moyens dont ils disposent pour les réaliser ;
- la définition des objectifs de chaque agent lors des entretiens annuels d'évaluation et l'appréciation des résultats obtenus, en prévoyant les mesures correctives en cas d'inadaptation ou de difficultés ;
- la mise en place d'actions d'information et de formation en vue de permettre à tous les agents de disposer d'une connaissance de leur environnement professionnel et des compétences pour réaliser leurs missions.

Ces actions au niveau local ne peuvent être efficaces que si les directeurs et chefs de service sont eux-mêmes évalués sur la base de priorités définies et adaptées aux moyens dont ils disposent pour les mettre en œuvre.

# L'organisation et le contenu du travail

L'organisation et la définition du contenu du travail constituent un élément important pour prévenir le stress des agents. Il s'agit de :

- fixer les objectifs et les priorités des équipes et des agents,
- gérer les urgences,
- adapter les objectifs aux moyens,
- définir les délais.

## L'organisation du travail

C'est la manière de travailler, c'est-à-dire :

- **la répartition du travail : contenu et façon de réaliser les tâches**

C'est l'aménagement, l'ordonnancement, la direction et la coordination d'activités et de tâches permettant de réaliser les missions propres à l'institution.

Les activités et les tâches se déroulent selon des ordres, des méthodes et des principes.

L'ensemble constitue une structure dotée d'un mode de fonctionnement. Cette entité est influencée par l'environnement technologique et socio-économique, qui provoque des évolutions dans la structure.

- **La répartition des hommes : hiérarchie, relation de travail, règlement intérieur**

L'organisation du travail c'est aussi un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations pour que les activités se déroulent dans les conditions les meilleures et les plus efficaces.

C'est aussi un lieu de concertation pour adapter l'organisation aux évolutions nécessaires.

L'articulation et l'interférence de ces deux dimensions peut être, selon le mode de management retenu, source de stress.

## Les sources de stress dans l'organisation du travail

- **La répartition du travail peut être source de stress**

**La connaissance de l'environnement de travail :** le travail se déroule dans un environnement professionnel souvent complexe. Il convient de connaître ce contexte, c'est-à-dire l'institution, ses missions, son organisation, le sens et l'utilité de l'activité professionnelle. La phase de prise de poste et d'accueil est déterminante pour la qualité de l'insertion professionnelle.

**La définition des activités :** la première phase dans l'organisation du travail est la définition précise, au regard de la qualification et des compétences, des tâches à accomplir. L'outil communément appelé "fiche de poste" répond à ce souci. Cette information est indispensable pour repérer son cadre de travail.

**L'organisation des activités :** les tâches s'accomplissent avec des méthodes, un ordre, en coordination avec d'autres agents et sous l'autorité de la hiérarchie. La personne doit connaître l'équipe, les méthodes de travail et la hiérarchie qui vont constituer son environnement et son cadre de travail.

Le contenu du travail au quotidien est influencé par :

- le nombre et la complexité des procédures,
- les manières de travailler,
- le fonctionnement de la chaîne hiérarchique : vérification, modification et signature,
- les différents outils et supports disponibles : logiciels, pré-imprimés...

La charge de travail augmente ou diminue en fonction des choix qui sont opérés sur ces différents points. Au-delà de ces éléments collectifs, l'agent dispose malgré tout d'une capacité à organiser son travail, à se donner des méthodes et à se fixer des priorités.

**Les évolutions de l'environnement professionnel** : tout changement, qu'il soit d'ordre technologique ou structurel, modifie le travail et crée de l'incertitude. L'incertitude va agir sur les comportements et générer du dysfonctionnement. Les changements permanents dans le travail doivent être conduits et accompagnés.

- **la répartition des hommes peut être source de stress**

Au travail sont réunies des personnes qui, rarement, se sont choisies, souvent dans une même unité de temps et d'espace pour un temps important de leur vie et pour remplir des missions parfois partagées. La diversité des origines et des parcours professionnels constituent une richesse pour les services mais peuvent aussi créer des difficultés dans le fonctionnement quotidien.

Ces relations sont soumises à :

- **des conditions objectives** :
  - la réglementation,
  - l'organisation du travail,
  - le statut,
  - les conditions de travail,
  - le mode de management,
  - le règlement intérieur.
- **des conditions subjectives** :
  - les représentations,
  - l'affectif,
  - les personnalités,
  - la culture.

**Les difficultés à surmonter découlent de ces conditions** :

- la promiscuité, le partage d'un espace, la politesse,
- la difficulté de compréhension, les problèmes de communication, les relations par mail, les non-dits,
- les différences de savoir-vivre, la tolérance,
- les différences culturelles, sexuelles,
- les différences physiques, le handicap, la maladie de l'autre et les transformations physiques qui peuvent s'en suivre,
- les relations de pouvoir,
- le besoin de reconnaissance et le souhait de réalisation personnelle...

Il faut donc faire en sorte que les salariés vivent et travaillent ensemble de façon sinon harmonieuse, du moins efficace.

Les travaux du psychosociologue Elton Mayo (1880-1949), figure fondatrice de l'école des relations humaines, avaient montré, dès les années 1930, l'importance de la dimension relationnelle dans la performance de l'entreprise. Selon lui, "le désir d'être bien avec ses collègues, ce que l'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel".

La gestion des ressources humaines a intégré cette vision sous des formes diverses et les façons de vivre ensemble dans le monde du travail ont évolué selon l'époque, la culture, les caractéristiques de l'entreprise : le paternalisme, la participation, la qualité totale, l'esprit de corps, les codes de culture, le tutoiement ou le vouvoiement qui tous avaient pour vocation de créer du lien. Actuellement, le modèle de la mobilité a gagné du terrain avec la figure du jeune diplômé qui n'est pas attaché à son entreprise mais poursuit une trajectoire individuelle.

L'administration au-delà de ses missions et de ses objectifs, c'est aussi, dans chaque structure, une association d'individus qui doivent vivre ensemble et coopérer dans un but commun.

L'encadrement doit veiller à la qualité des relations de travail et, dans toute la mesure du possible, chercher à développer un esprit et un travail en équipe.

**Un collectif de travail est un groupe d'individus** (internes ou externes à la structure) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné (une contribution), dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe...).

**Les compétences d'un collectif de travail** résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donnés, leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre, ensemble, un résultat bien identifié. Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques au groupe (ou entité) qui les détient.

**Les sept caractéristiques d'une équipe (d'après R. Mucchielli, neuropsychiatre)** sont les suivantes :

- un petit nombre de personnes, gage d'efficacité,
- une qualité du lien interpersonnel témoignant d'une acceptation et d'une volonté d'adhésion,
- un engagement personnel dans une communauté d'action,
- une complémentarité,
- une culture commune de service,
- une intentionnalité commune vers un objectif défini,
- des contraintes acceptées relevant de la tactique, de la coordination, de la discipline,
- une organisation des rôles et une distribution du travail.

La construction d'une équipe, l'entretien de sa cohésion et de son unité (le ciment de l'équipe) implique, de la part du responsable hiérarchique, qu'il veille à ce que chacun puisse parler, expliciter pour éviter les différences de perception et de sensibilité entre ses membres.

Il doit également veiller au respect de certaines règles en matière d'organisation :

- prévoir des réunions de service régulières,
  - établir et faire respecter des principes et des règles de collaboration entre les membres de l'équipe,
- et prendre en compte les facteurs psychosociaux dans les relations interpersonnelles, afin de réduire les risques de conflits.

### **Facteurs organisationnels :**

- **Organiser des réunions de service pour :**
  - disposer d'une planification du travail (exemple : procédure d'intervention ou procédure d'urgence) et la faire respecter,
  - évaluer la demande en terme d'envies personnelles des agents,
  - replacer ces envies en fonction des objectifs,
  - expliquer les choix,
  - disposer d'ordres de services clairs et précis,
  - répartir les tâches entre agents et selon leur temps de présence,
  - respecter les qualifications des agents et leur expérience,
  - se baser sur les effectifs et/ou la disponibilité des agents,
  - proposer et mettre en place si nécessaire des formations pour répondre à l'objectif des ambitions.
- **Etablir et respecter des principes et des règles de collaboration entre "co-équipiers" (agents techniques/administratifs ; encadrement / subordonnés ; administration centrale / services déconcentrés / établissements d'enseignement) pour :**
  - la circulation de l'information,
  - la communication entre ces agents ou les services.

### Facteurs psychosociaux :

- Favoriser les relations interpersonnelles
- Résoudre les conflits liés :
  - aux personnes,
  - à l'organisation du travail,
  - à l'institution et ses valeurs,
  - à la communication.

# L'information, la communication et l'information

L'accompagnement des équipes et des agents est un volet déterminant de l'action de l'encadrement pour prévenir le stress des agents. Cela consiste à :

- informer,
- veiller à la formation, à l'adaptation des agents à leurs missions,
- apporter un appui (rôle de référent),
- gérer des tensions,
- évaluer les résultats, effectuer les ajustements,
- manifester de la reconnaissance aux agents.

L'information des agents sur l'évolution des missions, des moyens, de l'environnement professionnel est essentielle pour éviter les rumeurs et calmer les craintes. Même si, dans certaines situations, toutes les informations ne sont pas disponibles, toutes les décisions ne sont pas prises, une communication régulière est indispensable. Cette information peut faire l'objet, selon les sujets et les situations, d'assemblées générales du personnel ou de réunions de service ou de cellule.

Il convient de veiller à ce que l'information soit accessible pour tous et donc prévoir plusieurs supports : l'information par voie électronique ne suffit pas.

Le rôle de l'encadrement est aussi d'assurer un suivi personnalisé de ses agents, qu'il s'agisse de rechercher la meilleure organisation du travail en fonction de leurs compétences et de leurs contraintes, d'évaluer leurs résultats et de leur fixer des objectifs clairs et atteignables et de leur offrir les formations dont ils peuvent avoir besoin.

Au-delà des formations liées à l'acquisition de compétences, le développement d'échanges sur les pratiques professionnelles constitue un moyen d'améliorer l'efficacité et de renforcer la cohésion des équipes.

L'entretien d'évaluation doit constituer un moment privilégié d'écoute, d'échange, d'élaboration commune de solutions.

C'est enfin de rechercher la meilleure adaptation des moyens et des méthodes aux missions à exécuter (y compris les aspects liés au rythme de travail, pauses, temps de repos, possibilité de décompresser et de récupérer), en tenant compte également des éléments liés à l'environnement (différents publics, situations exceptionnelles...).

# L'évolution de carrière, facteur de stress

## Définitions

Dans une note du 28 Janvier 2003 sur les parcours professionnels des agents de catégorie A (en cours d'actualisation), le MAP précise un certain nombre d'éléments concernant les emplois, la cotation des postes et la diversification des parcours professionnels constitués par l'enchaînement des emplois ou postes occupés.

On considère ici que l'évolution de la carrière se superpose à celle du parcours professionnel. Pour les agents de catégorie A, en dehors du secteur de l'enseignement, le parcours professionnel est constitué par un enchaînement de postes à responsabilité qui, en principe, évoluent du secteur technique, en début de carrière, vers des emplois de managers. Conformément aux instructions du 14 février 2001 du ministre chargé de la fonction publique les postes les plus couramment occupés par les cadres seront classés dans une grille de 1 à 7.

Même si la note de 2003 ne s'applique strictement qu'aux agents de catégorie A, l'esprit de cette note qui met en place le parcours professionnel qualifiant avec une hiérarchisation des emplois concerne tous les agents.

## En quoi l'évolution de la carrière peut elle être facteur générateur de stress ?

On retrouve sur ce thème la logique du stress positif qui reste positif tant qu'il permet d'atteindre les objectifs sources de motivation dans un cadre de vie qui préserve l'équilibre de chacun. L'investissement sur le parcours professionnel et la carrière peut, à une période de la vie, être une source de motivation majeure primant les autres priorités de l'agent. Il convient donc de relativiser les causes de stress en fonction de ce qui motive chacun a priori. Les contraintes liées au métier et à la carrière peuvent toutefois percuter cet équilibre jusqu'à le conduire au point de déséquilibre.

Le management a sa part de responsabilité, les chargés d'orientation et de suivi (IGOS, IGVR, IGIR) tout autant. Un adulte ne se laisse pas facilement influencer (si les conseils sont contraires à ses intérêts) mais certains seront sensibles aux conseils ou propositions de poste en voyant dans le chef ou dans le suiveur la figure d'autorité à qui on ne peut dire non dès lors qu'il renvoie au parcours lié à la carrière.

Sans discernement un conseil non pertinent peut être source de stress négatif. En effet, tous les agents de catégorie A ne sont pas nécessairement de bons managers et certains devraient être orientés vers d'autres responsabilités que l'encadrement d'équipes. Un poste mal choisi peut conduire à de la démotivation. C'est parfois le prix payé pour acquérir de la compétence dans des domaines qui ne sont pas le cœur de métier ou qui ne correspondent pas à l'agent. A un niveau supérieur, cela peut conduire à l'échec professionnel avec du ressenti très négatif.

Plusieurs éléments conditionnent l'évolution de la carrière et l'agent ne les maîtrise pas tous :

- **La notation administrative** donne lieu ou non à des bonifications d'ancienneté et peut ainsi raccourcir le temps de passage à l'échelon supérieur.
- **L'entretien annuel d'évaluation** permet au supérieur hiérarchique d'apprécier le travail fourni et l'opportunité du passage au grade supérieur.
- Dans la plupart des cas, **la mobilité** de l'agent sur un autre poste est obligatoire pour obtenir le passage au grade supérieur ou l'intégration dans un corps supérieur. Bien souvent, **la mobilité fonctionnelle** qui permet à l'agent d'occuper un autre poste sans changer de domicile n'est pas possible. C'est **la mobilité géographique** qui est alors imposée avec les contraintes d'un déménagement.
- Pour les agents de catégorie A, le passage au grade supérieur est conditionné par le niveau de l'emploi occupé et l'agent n'a aucune prise sur le **classement du poste** sur lequel il pourrait muter.



Dans le secteur de l'enseignement les choses sont sensiblement différentes :

- Les chefs d'établissement ont une obligation de mobilité tous les 7 ans (5 ans pour les DDAF, DDSV et DRAF).
- En revanche, les enseignants n'ont pas d'obligation de mobilité pour progresser dans la carrière et on constate, dans certains cas, que cette absence de perspectives dans l'évolution de leur carrière peut être démotivante et génératrice de stress.

A ces éléments il faut ajouter les données personnelles de l'agent qui vont rendre plus compliquée encore la construction du parcours professionnel et accroître le stress devant la quasi impossibilité à résoudre en même temps toutes les difficultés et/ou les contradictions :

- La composition de la famille, en particulier les contraintes des familles recomposées avec les gardes partagées, peut rendre problématique un déménagement nécessité par la mobilité.
- Les engagements personnels de l'agent (artistiques, associatifs, politiques...) qui peuvent être nécessaires à la construction de sa personnalité et à son équilibre.
- L'activité professionnelle du conjoint peut aussi être un facteur bloquant et générer du stress au moment particulier de la carrière où une décision doit être prise pour obtenir l'avancement attendu.

## **Quels sont les signes d'alerte ?**

De la part de l'agent de catégorie A en service déconcentré, on peut observer :

- une démotivation au travail,
- du ressentiment vis à vis de l'administration rendue responsable des difficultés,
- un comportement perturbant pour la structure (retards au travail, tâches mal exécutées, dénigrement de l'emploi),
- une polarisation sur la recherche hyperactive d'un poste inscrit sur la liste "niveau 3" permettant d'accéder au grade d'inspecteur ou d'ingénieur en chef.

S'agissant des agents de catégories B et C, l'absence de réel parcours professionnel et des perspectives limitées de progression peuvent entraîner également un risque de démotivation. Il en est de même pour une partie du personnel enseignant dans les établissements d'enseignement pour qui l'absence "d'aiguillon" peut engendrer une attitude désabusée.

# L'évaluation du stress comme risque professionnel

Les risques psychosociaux, et le stress en particulier, sont des risques professionnels qu'il convient de prévenir. Ils entrent donc tout naturellement dans la démarche d'évaluation des risques professionnels en vue de l'établissement du document unique et de sa déclinaison dans le programme annuel de prévention.

Les principes généraux de prévention des risques professionnels (article L.4121-2 du Code du Travail) s'appliquent également pour les risques psychosociaux :

- éviter les risques,
- évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités,
- combattre les risques à la source,
- adapter le travail à l'homme,
- tenir compte de l'état de l'évolution de la technique,
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins,
- planifier la prévention en intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants,
- prendre des mesures de protection collective de préférence à des mesures de protection individuelle,
- donner des instructions appropriées aux travailleurs.

Comme pour l'ensemble des risques professionnels, la démarche d'évaluation des risques professionnels doit être collective et s'inscrire dans une logique de conduite de projet :

- **Préparer la démarche** : organiser le rôle des différents acteurs dans la démarche, croiser les compétences médicales, techniques et organisationnelles en associant le médecin de prévention, les agents et l'encadrement de proximité, le CHS, les personnes ressources de la structure (service de gestion ressources humaines, ACO) et les personnes ressources externes (service social, IHS).
- **Evaluer les risques.**
- **Définir un programme d'action.**
- **Mettre en œuvre les actions.**

Pour intégrer le stress dans le document unique (DU) et le programme annuel de prévention des risques professionnels (PAPRP), il y a quatre étapes :

- l'évaluation des risques liés au stress,
- l'analyse des risques,
- la transposition des résultats dans le document unique,
- l'établissement du programme annuel de prévention.

## L'évaluation des risques liés au stress

Il faut **identifier les dangers** : en faire l'inventaire par unité de travail, identifier les situations à risques en fonctionnement ordinaire, en périodes de changement, tendre à l'exhaustivité (une enquête ou un questionnaire peuvent être utiles pour une première évaluation).

### Définition du danger

- "Propriété intrinsèque d'un agent chimique, biologique ou physique à générer un effet néfaste ou indésirable sur la santé" (*source : directive n° 98/24/CE*).
- "Propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs" (*source : circulaire du 18 avril 2002*).

### Définition du risque

- Probabilité de la survenue d'un dommage pour la santé d'un individu ou d'un groupe d'individus en raison de l'exposition à un danger.
- Le risque avéré est probable : déterminer Qui ? Combien ? Comment ? Où ? Quand ? et développer une démarche de prévention pour maîtriser le prévisible.
- Le risque potentiel est hypothétique, plausible : adopter une démarche de précaution (prudence).

S'agissant du stress, parmi les éléments à prendre en compte, il y a, notamment, l'organisation du travail, les relations sociales, les facteurs ambiants, le management, les pratiques professionnelles...

### L'analyse des risques liés au stress

**Pour chaque danger repéré, définir les conditions d'exposition :**

- analyser les situations à risques,
- analyser le travail et ses conditions de réalisation,
- identifier les facteurs de variations du travail susceptibles d'impacter le risque,
- identifier d'éventuels facteurs aggravants,
- en comprendre l'origine, les causes.

**Apprécier les conséquences.**

**Estimer le risque** en liaison avec l'encadrement de proximité, les agents exposés, les personnes ressources internes et externes.

### La transposition des résultats dans le document unique

**La forme du document unique est libre**

- Objectif de sa conception : aide à la décision (faciliter l'élaboration du programme annuel de prévention), tableau de bord du management des risques professionnels.
- Rubriques possibles : renseignements administratifs, méthodologie et critères de hiérarchisation, données statistiques et documents de référence, fiche d'évaluation transversale aux unités.
- Rubrique obligatoire : fiches d'évaluation par unité.

**Le document unique est mis à disposition :**

- des salariés concernés par le risque,
- du CHS (ou instance faisant fonction),
- du médecin de prévention,
- de l'ACMO,
- de l'IHS.

### L'établissement du programme annuel de prévention

#### Objectif

Planifier les actions de prévention en intégrant dans un ensemble cohérent les éléments d'ordre technique, organisationnel et humain

#### Enjeux : manager le risque

- Rechercher des solutions.
- Faire des choix : appliquer les principes généraux de prévention.

#### Méthode

- Pour chacun des risques identifié, définir les actions correctrices possibles.
- Leur donner un ordre de priorité.
- Établir le programme annuel de prévention des risques professionnels.
- Le soumettre pour avis au CHS.

### Etape de mise en œuvre

- Mettre en œuvre le programme annuel de prévention.
- Évaluer les résultats pour vérifier l'efficacité de l'action mise en œuvre et repérer les éventuels effets pervers, l'apparition de nouveaux risques.
- Mettre à jour le document unique chaque année et lors de tout aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité, ou les conditions de travail, ou lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation du risque dans une unité de travail est recueillie.
- Envisager la mise en place d'indicateurs de stress suivi en CHS : standard, ciblés sur des questions problématiques relevées.
- Affiner, valider les résultats par des analyses du travail : mobiliser le médecin de prévention.

### Sensibilisation et formation

- Rappeler le cadre, les droits et obligations de chacun.
- Des moments privilégiés : prise de fonction.
- Formaliser les consignes.

### Action de veille

- Évolution de la connaissance sur le stress au travail.
- Capitaliser les bonnes pratiques.

*(source Caroline David consultant)*

## Questionnement possible pour faire un inventaire des dangers par unité de travail

Unité de travail :

Réalisé par :

Date :

### CHARGE MENTALE ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les réponses positives seront à retranscrire dans la fiche d'évaluation des risques professionnels, colonne "situations concernées", le danger à noter étant "le stress" ou les risques psychosociaux.

| Questionnement  | Oui | Non | Situations concernées |
|---|-----|-----|-----------------------|
| <b>Le poids de la responsabilité</b>  |     |     |                       |
| Une erreur dans son travail pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité  |     |     |                       |
| Une erreur dans son travail pourrait entraîner des coûts financiers pour l'entreprise   |     |     |                       |
| Une erreur dans son travail pourrait entraîner des sanctions à son égard  |     |     |                       |
| Une erreur dans son travail pourrait entraîner des conséquences graves pour la sécurité   |     |     |                       |
| <b>Travailler dans l'urgence</b>  |     |     |                       |
| Etre obligé de se dépêcher  |     |     |                       |
| Devoir abandonner une tâche pour une autre  |     |     |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Et que ceci perturbe leur travail</li> <li>Et que c'est sans conséquence sur leur travail</li> <li>Et que c'est un aspect positif de leur travail</li> </ul> |     |     |                       |
| <b>Simultanéité de tâches</b>   |     |     |                       |
| Devoir faire plusieurs choses en même temps   |     |     |                       |
| Recevoir des ordres, consignes contradictoires  |     |     |                       |
| <b>Rythme de travail et degré d'autonomie</b>   |     |     |                       |
| Devoir travailler intensément   |     |     |                       |
| Avoir un rythme de travail imposé par une réponse immédiate à une demande extérieure  |     |     |                       |
| Avoir un rythme de travail imposé par une dépendance immédiate vis à vis des collègues  |     |     |                       |
| Avoir un rythme de travail imposé par des contrôles ou surveillance permanentes exercées par la hiérarchie  |     |     |                       |
| Avoir un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé   |     |     |                       |
| Pouvoir prendre soi-même des décisions  |     |     |                       |
| Avoir la liberté de pouvoir décider comment faire son travail   |     |     |                       |
| Pouvoir influencer le déroulement de son travail  |     |     |                       |
| <b>Définition des rôles</b>   |     |     |                       |
| Avoir des difficultés (ne pas savoir) à situer son rôle (absence de définition de fonction, ambiguïté, conflit ou de rôle) dans tout ou partie des actions à mener                                  |     |     |                       |
| Devoir travailler sans repère (manque d'information, de consignes, de prescription, de règles collectives pour agir)  |     |     |                       |
| Manquer de marges de manœuvre pour agir (objectifs irréalistes, modes opératoires trop détaillés ou trop contraints par le temps...)  |     |     |                       |

| Attention et vigilance, gêne due au bruit  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Devoir se concentrer de manière intense pendant de longues périodes  |  |  |  |
| Devoir ne pas quitter son travail des yeux   |  |  |  |
| Devoir lire des lettres ou des chiffres de petite taille   |  |  |  |
| Devoir examiner des objets ou des détails très fins  |  |  |  |
| Devoir faire attention à des signaux visuels brefs   |  |  |  |
| Devoir faire attention à des signaux sonores brefs   |  |  |  |
| Etre gêné par des bruits modérés   |  |  |  |
| Possibilité d'être créatif, de développer ses habiletés professionnelles   |  |  |  |
| Développer ses habiletés professionnelles, ses compétences   |  |  |  |
| Apprendre des choses nouvelles   |  |  |  |
| Utiliser un niveau élevé de qualification, de compétences  |  |  |  |
| Faire un travail varié   |  |  |  |
| Utiliser sa créativité   |  |  |  |
| Faire plusieurs choses différentes   |  |  |  |
| Moyens insuffisants  |  |  |  |
| Ne pas pouvoir effectuer son travail correctement à cause d'un manque de temps   |  |  |  |
| Ne pas pouvoir effectuer son travail correctement à cause d'un manque d'informations   |  |  |  |
| Ne pas pouvoir effectuer son travail correctement à cause de l'impossibilité de coopérer   |  |  |  |
| Ne pas pouvoir effectuer son travail correctement à cause de collaborateurs en nombre insuffisants   |  |  |  |
| Ne pas pouvoir effectuer son travail correctement à cause de logiciels et programmes mal adaptés   |  |  |  |
| Relations professionnelles   |  |  |  |
| Vivre des situations de tensions dans ses rapports avec le public  |  |  |  |
| Vivre des situations de tensions dans ses rapports avec ses supérieurs hiérarchiques   |  |  |  |
| Vivre des situations de tensions dans ses rapports avec ses collègues  |  |  |  |
| Etre confronté à l'absence de lieux et temps organisés de débat, de régulation   |  |  |  |
| Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>• vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là,</li> <li>• tient sur vous des propos désobligeants,</li> <li>• vous empêche de vous exprimer,</li> <li>• vous ridiculise en public,</li> <li>• critique injustement votre travail,</li> <li>• vous charge de tâches inutiles ou dégradantes,</li> <li>• sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement,</li> <li>• laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé(e),</li> <li>• vous dit des choses obscènes ou dégradantes,</li> <li>• vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante.</li> </ul> |  |  |  |
| Soutien social   |  |  |  |
| <i>Soutien social des collègues :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mes collègues me donnent l'impression que je fais partie de l'équipe,</li> <li>• mes collègues entretiennent des relations amicales avec moi,</li> <li>• mes collègues m'aident en cas d'urgence ou de difficulté,</li> <li>• mes collègues soutiennent ma position face au client,</li> <li>• mes collègues s'intéressent à moi,</li> <li>• mes collègues me permettent de les consulter pour des conseils.</li> </ul>   |  |  |  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Soutien social de la hiérarchie :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>la hiérarchie donne confiance à l'équipe,</li> <li>la hiérarchie offre des conseils et du soutien,</li> <li>la hiérarchie fait travailler les gens ensemble,</li> <li>la hiérarchie soutient ma position face au client,</li> <li>la hiérarchie m'aide en cas d'urgence ou de difficulté,</li> <li>la hiérarchie prévoit des mesures d'accompagnement adapté en cas de changement.</li> </ul> |  |  |   |
| <b>Reconnaissance</b>   |  |  |   |
| Avoir des perspectives de gains monétaires (augmentations de salaire, primes...)  |  |  |   |
| Avoir des perspectives professionnelles (évolution du contenu du travail, promotion, accès à un statut social valorisant)   |  |  |   |
| Lorsque j'ai bien fait mon travail (résultat et/ou effort accompli) je suis félicité par (je reçois l'estime de) : <ul style="list-style-type: none"> <li>ma hiérarchie,</li> <li>mes collègues,</li> <li>les clients avec lesquels je suis en contact.</li> </ul>  |  |  |   |
| <b>Autres situations susceptibles de créer du stress</b>  |  |  |   |
| Etre confronté à la souffrance d'autrui (ou à la mort) <ul style="list-style-type: none"> <li>être seul pour y faire face.</li> </ul>   |  |  | Si oui, préciser les situations et leur fréquence :<br><br>Si l'on n'est pas seul pour y faire face, préciser la manière dont cette dimension est prise en charge dans la structure : |
| Vivre des situations d'incertitude : <ul style="list-style-type: none"> <li>liée au changement,</li> <li>au fait de devoir s'adapter constamment,</li> <li>à l'avenir de mon métier,</li> <li>à l'avenir de mon poste de travail,</li> <li>à l'avenir de l'entreprise...</li> </ul>   |  |  |   |
| Vivre des situations de changement permanent <ul style="list-style-type: none"> <li>être seul pour y faire face,</li> <li>être accompagné.</li> </ul>   |  |  |   |
| Devoir constamment réorganiser le planning de travail de sa journée   |  |  |   |
| Avoir une visibilité de sa charge de travail (volume, nature) : <ul style="list-style-type: none"> <li>à l'heure,</li> <li>à la journée,</li> <li>à la semaine,</li> <li>au mois,</li> <li>à l'année.</li> </ul>  |  |  |   |
| Autre   |  |  |   |

### Mode d'emploi :

Cette fiche peut être utilisée :

- Lors d'une réunion du groupe chargé d'évaluer les risques dans une unité de travail pour effectuer un premier recensement du stress ressenti. L'objectif est de susciter un débat au sein de ce groupe sur le stress ressenti, dans le respect total du vécu de chacun. Il ne s'agit pas d'arriver à un consensus sur l'identification des facteurs de stress. A ce stade, il s'agit d'être exhaustif.
- Lors des enquêtes effectuées par les CHSCT.

(Source : Caroline David consultant)

### III – La gestion des situations de stress



# Les relations de travail conflictuelles

Les relations de travail conflictuelles peuvent être dues à des problèmes liés à l'organisation et à la répartition du travail, à des facteurs humains dans le cadre du travail en équipe, à des comportements individuels inacceptables... Lorsque ces tensions ne sont pas traitées, elles s'exacerbent et peuvent engendrer l'installation de constitution de clans et (ou) de mise à l'écart qui peuvent devenir plus ou moins violentes.

## La gestion des tensions

Travailler ensemble c'est être confronté à la différence des autres.

### Tension

- indicateur de dysfonctionnement potentiel d'une organisation,
- les effets des tensions peuvent entraîner des conflits.

### Pression

- peut être un état de tension ou de stress,
- la pression est générée par l'espace existant entre les contraintes et les ressources à disposition du sujet.

### Conflit

- situation de blocage entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun et sur lequel elles ne sont pas d'accord,
- le conflit est qualifié à partir du moment où l'on sent une tension, qu'elle soit explicite ou latente,
- le conflit est inhérent à la capacité que nous avons à nous adapter,
- le conflit dépend du management, de la communication et peut donc s'aggraver si le responsable ne gère pas la situation ou s'il est partie prenante,
- une situation de conflit peut déstabiliser un service,
- le conflit peut exister entre personnes ou entre groupes.

### Formes de conflits

- conflit lié au caractère et au comportement : difficulté de travailler entre les personnes qui n'ont pas les mêmes comportements au niveau des relations interpersonnelles, démarche qui oublie l'humain, traitement inégal (diminution des primes...),
- conflits liés aux méthodes de travail : difficulté pour mener un travail collectif (individualisme), dans l'organisation du travail (désordre, non respect des délais) ou dans l'utilisation des outils (inadaptation, erreurs de manipulations...), absence de structuration suffisante de l'activité,
- conflit d'intérêt ou d'objectif : difficulté de travailler entre les personnes qui n'ont pas forcément les mêmes attentes, problèmes liés à la jalousie, la lutte de pouvoir qui sont accrus si l'activité de chacun n'est pas bien définie.

### Risques liés au conflit

- pour les individus : risque émotionnel, l'agent n'est pas à l'aise, perd sa confiance, fait des erreurs, peut se sentir isolé,
- pour un service : déstabilisation, apparition de groupes avec des intérêts différents, opposés.

### Gestion des conflits

- définir le type de conflit : entre hiérarchie, collègues, entre services différents, conflit ouvert ou larvé,
- repérer les signes avant-coureurs (comportement, colère, agressivité...),
- agir sur l'élément déclenchant pour désamorcer un risque de conflit,
- gérer le conflit et agir à chaud,
- clarifier les objectifs de chacun,
- regarder au niveau de l'organisation ce qui crée le conflit,
- déculpabiliser du conflit car il est inhérent au groupe,

- la formation pour les responsables n'est pas une formation qui prépare aux conflits : acquisition d'outils pour y remédier et développer les outils pour les relations interpersonnelles de qualité,
- développer sa capacité à résoudre les conflits en externe ou en interne,
- réunions, communication en interne et en externe, entretiens réguliers,
- être disponible pour écouter les gens,
- séparer les protagonistes,
- audit,
- boîte à idées, suggestions dans une logique de lutte contre les conflits,
- mettre en place une cellule de crise,
- choix d'un médiateur ou d'un groupe de supervision des conflits,
- impliquer la hiérarchie.

## Conclusion

Les psychologues ont montré que le conflit est inhérent à toute vie en communauté, qu'il n'est pas souhaitable de l'occulter et qu'il est important de chercher à l'analyser pour le surmonter. La médiation, une attitude positive vis-à-vis des agents en conflit permettent de mieux gérer les tensions. C'est ainsi que le conflit peut devenir source de progrès.

## Les groupes et les effets de groupes

### Définition

Le groupe est un ensemble de personnes rassemblées en raison d'une certaine relation. Il existe plusieurs types de liens dans un groupe :

- un lien imaginaire (désirs et rêves),
- un lien fonctionnel (savoir-faire partagé),
- un lien d'adhésion à un système de valeur (création de normes).

L'équipe de travail est une forme de groupe et les effets positifs en sont incontestables.

Les principaux éléments du groupe sont ses membres mais il y a aussi ses buts, ses valeurs, ses normes, ses modalités de communication et de commandement, les statuts et les rôles des participants.

Dans le cas de conflits interpersonnels au sein d'un service, il arrive que deux groupes antagonistes se constituent par des effets d'alliance (solidarité) ou qu'un groupe se constitue par rejet d'un membre (bouc-émissaire).

Ces phénomènes s'alimentent des effets de groupes qui s'expliquent par les mécanismes de constitution des groupes.

Même les personnes qui se sentent autonomes, libres d'esprit et non influençables, se rangent parfois à l'avis d'un groupe. Cette adhésion plus ou moins forte ou plus ou moins feinte, et qui concerne aussi bien les pensées, les opinions que les conduites, peut avoir trois raisons :

- la complaisance : "ne pas se faire remarquer, pour ne pas avoir de problème",
- l'identification : "on veut plaire au groupe et se faire accepter",
- l'intériorisation : "on adhère parce que la majorité a une haute crédibilité".

Quoi qu'il en soit, du seul fait qu'elle existe, la majorité exerce une pression à se conformer.

La décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle, puisque l'instance de décision collective dispose de plus de points de vue et d'un pool d'expertise plus large. Pourtant, la qualité des décisions groupales peut être amoindrie par un certain nombre de biais qui limitent la rationalité des décisions. C'est en particulier le cas lorsqu'un phénomène appelé "pensée de groupe" se développe. Il est spécifique des groupes cohésifs qui ont à prendre des décisions dans un contexte stressant.

Bien que le sens commun considère souvent que les décisions de groupe sont plus prudentes et conservatrices que les décisions individuelles, ce n'est pas toujours le cas. Dans certaines circonstances, en particulier quand les participants se sentent impliqués par l'objet de la réflexion du groupe, les décisions de groupes peuvent être plus risquées et extrêmes que la moyenne des positions individuelles initiales. On observe alors une radicalisation de la tendance de départ, connue sous le nom de "polarisation".

## Les comportements inacceptables

### Le principe

Chaque personne, dans l'exercice de ses missions, doit le respect à ses interlocuteurs internes ou externes et, en retour, a droit à la réciprocité.

Toute personne, lors de son activité professionnelle, peut faire valoir son droit retrait (article ... du code du travail) si les conditions physiques ou psychologiques permettant d'assurer sa sécurité sont gravement mises en cause.

### La violence au travail

On pourrait penser que la violence se limite strictement aux agressions physiques, mais ceci s'avère trop restrictif et limitatif. Il est nécessaire de considérer qu'il y a violence dans tous les cas où une personne se sent maltraitée, menacée, humiliée, intimidée ou agressée verbalement ou physiquement dans le contexte de son travail.

### Les comportements inacceptables

- **Excès verbaux** : jurons, insultes, langage condescendant, injures, chicanes, accès de colère, rumeurs. C'est un acte verbal qui peut être interprété comme malveillant, intimidant ou dérangeant sur le plan psychologique ou affectif.
- **Menaces orales ou écrites** : toute expression d'une intention d'infliger du mal (menaces directes, chantage, menaces voilées). C'est communiquer son intention de faire du mal, de porter atteinte, faire craindre pour sa sécurité ou celles de ses proches (exemples : menaces téléphoniques, menaces sur les membres de la famille...).
- **Comportement menaçant** : gestes du poing, destruction de matériel, objets lancés, armes blanches (couteaux, cutter...).
- **Conduites discriminatoires** : en fonction de l'âge, du sexe ou de la race, homophobie, en raison de l'idéologie ou de la religion, de l'existence d'un handicap.
- **Agression physique** : coup porté de la main ou du pied, poussée, empoignade, bousculade, intimidation physique. C'est toucher une personne sans son consentement et/ou la blesser, pincer, mordre, frapper directement ou avec un objet.
- **Agression psychologique et (ou) harcèlement** : avoir un comportement blessant caractérisé par des actes ou des propos vindicatifs, cruels, malveillants ou humiliants destinés à nuire à une personne ou un groupe de personnes. Ce sont des attaques négatives, persistantes, généralement imprévisibles, irrationnelles et abusives (exemples : distribuer le travail trop tard pour rendre l'acte impossible à effectuer, moquerie pour un bégaiement, intimidation, cesser d'adresser la parole, ignorer...).

# La surcharge de travail dans une structure

## La charge de travail

### Définition

La charge de travail a été définie comme **l'ensemble des contraintes** subies au cours d'une tâche déterminée. En psychologie ergonomique, la charge de travail est le **coût d'une activité**.

La charge de travail est souvent confondue avec le "**temps de travail, temps de réalisation des activités prévues**", principal indicateur de mesure des contraintes du travail. Cette confusion temps/charge explique en partie que, dans le code du travail, on ne trouve le terme charge que dans les articles sur la manutention de charges lourdes. L'expression "charge de travail" a été introduite pour la première fois par la loi sur les 35 heures, dite "Loi Aubry", dans l'article L3121-45 du Code du Travail.

Dans les débats sociaux le terme charge de travail a été utilisé pour parler de **la pénibilité du travail**. Or, si la fatigue physique est proportionnelle au temps, la fatigue mentale et le stress varient avec d'autres facteurs (exemple : le formateur est plus fatigué par une matinée avec un groupe de stagiaires non attentifs que par une journée avec un groupe coopératif).

Dans le langage courant et dans celui des ergonomes, l'expression "charge de travail" désigne aussi bien **l'ensemble des tâches à réaliser, que les effets sur l'homme des activités effectivement mises en œuvre**.

### Mesure de la charge de travail

Il est peut-être plus important de mesurer la charge de travail que le temps de travail. La mesure doit prendre en compte trois types de charge (études de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - ANACT) :

- **La charge prescrite** : qui est prescrite par l'employeur soit directement par des objectifs de production ou indirectement par des objectifs de résultats, qui doivent pouvoir être réalisés dans le temps de travail contractuel. Sa mesure exige la connaissance de temps moyen par objet ou service produit et la définition d'une "allure normale" de travail.
- **La charge réelle** : qui est induite par l'activité réelle de l'agent.
- **La charge ressentie** : qui est ressentie par l'agent.

Plus les travaux sont abstraits, plus il est important de mesurer la charge ressentie car les charges prescrites et réelles sont très difficiles à mesurer. La charge ressentie regroupe la fatigue mais aussi les effets sur le temps de travail et sur la santé.

L'évolution du travail depuis quelques années a des effets sur la santé qui sont de nos jours souvent plus psychosociaux que physiques. Ces effets sont variables car ils dépendent des secteurs, des postes et aussi des profils individuels des agents.

Le travail ressenti s'inscrit dans une dimension personnelle (psychologique) et dans une dimension de groupe (sociale). Que l'une ou l'autre de ces dimensions soit mal ressentie par la personne et elle développera des troubles divers plus ou moins graves (notamment le stress et les troubles musculo-squelettiques).

## Evaluation du stress

Il est intéressant de mesurer le niveau de stress (échelle d'évaluation du stress, questionnaires d'évaluation des contraintes mentales au travail...). Des mesures combinant la fatigue physique, la fatigue mentale, le stress et le plaisir ont été mises au point afin de mesurer le niveau de la charge de travail ressentie ou "astreinte" ressentie.

C'est aussi grâce au repérage des sources de stress que l'on pourra prendre conscience des éléments qui induisent une surcharge de travail. Les sources de stress peuvent être dues à :

- **des facteurs liés au poste de travail**
  - postures et manipulations (manipulations de charges lourdes...), postures (debout, à genoux...), gestes répétitifs imposés, confinement, nuisances sonores, thermiques...
  - risques professionnels (accident, agression, risques chimiques, biologiques, cancérigènes, électriques, autres risques (exemple : judiciarisation...),
  - déplacements et voyages professionnels, nuits hors du domicile...
  - horaires et environnement : temps de travail, horaires hors rythmes, contact avec le public.
- **des facteurs liés à l'organisation**
  - intérêt du travail et objectifs, responsabilités, marges de liberté, objectifs à atteindre (surcharge ou sous-charge) et moyens et temps accordés, respect de délais, urgences, retard, pression, volonté d'apparaître comme celui qui travaille le plus...
  - statut, équipe et hiérarchie : type de statut individuel (fonctionnaire, contrat à durée déterminée...), relations avec l'équipe de travail (collègues...), risques de violence et de harcèlement moral, soutien apportée par l'équipe, travail en équipe physique et réelle (réunions...),
  - travail sur poste informatisé : ergonomie (matériels et/ou logiciels).
- **des facteurs liés à l'ambiance**
  - ambiance au niveau du métier : utilité du travail (à quoi sert mon travail ?), image du métier (métier valorisant ?), reconnaissance des compétences,
  - ambiance générale, restructuration...

## Surcharge et sous-charge de travail

La réalisation de toute activité entraîne une charge de travail.

On parle de surcharge et de sous-charge :

- surcharge quand les ressources de la personne sont dépassées par le coût que nécessite le travail,
- sous-charge quand il n'a pas assez de travail pour maintenir son attention, ce qui peut conduire à une situation d'"exclusion interne" ou de "placardisation".

Surcharge et sous charge ont souvent des conséquences identiques sur le bien-être et la santé des salariés : épuisement, perte de confiance en soi, sentiment de dévalorisation, agressivité, repliement sur soi, troubles de mémoire et de concentration, réactions anxio-dépressives sentiment de harcèlement moral, absences prolongées, possibilités de maladies graves (affections, dépression, idées de suicide, conduites addictives...).

## La prévention du stress lié au travail sous tension

"Il n'y a pas une solution universelle pour lutter contre le stress mais des solutions à rechercher en fonction de chaque entreprise". *INRS ED 3011(Juillet 2007).*

Il faut identifier les agents et les causes afin d'élaborer, avec le réseau d'intervenants, les mesures nécessaires et agir avant que la situation ne soit irrattrapable.

**Objectif** : renforcer la cohésion de l'équipe.

**Moyens** : favoriser la communication, les relations interpersonnelles, entretenir les échanges.

**Avant l'apparition des contraintes** : démarche de promotion du bien-être au travail, autant que de prévention du mal-être (cf. fiche n° 12)

## Pendant la perception des contraintes et leur expression

**Objectif** : renforcer la cohésion de l'équipe (cf. préconisation précédentes).

**Moyens** : favoriser la communication, les relations interpersonnelles, entretenir les échanges.

- Amélioration des postes de travail : ergonomie du poste.
- Programmes de gestion individuelle du stress : formation.
- Réponses d'urgence avec prise en charge : impliquer le comité ou la commission d'hygiène et de sécurité (CHS ou CoHS), intervention interne ou externe de personnes ressources : médecin de prévention, Inspecteur hygiène et sécurité (IHS), assistant social, conseiller en ressources humaines, psychologue.

# La réforme ou la réorganisation de structure

Tout projet de réforme ou de réorganisation d'une structure suscite des craintes engendrant du stress pour les responsables hiérarchiques et pour les agents. Il convient donc d'intégrer les risques psychosociaux dans tout projet de changement.

Le projet d'organisation doit tenir compte :

- des enjeux économiques,
  - des compétences mobilisables (nombre, composition, potentielles, projets professionnels ou personnels),
  - activité actuelle et future (charge de travail, rythme de travail),
  - modalités de gestion (acteurs, modalités de régulation, outillage),
- pour trouver la bonne combinaison qui produira les résultats attendus.

### Le stress lié au changement

Le travail permet à l'individu d'accéder à une **reconnaissance de sa valeur** dans le champ professionnel et par là de poursuivre sa construction personnelle, de trouver un équilibre psychosomatique durable qui sera facteur de santé.

"Par son travail, chaque salarié prétend apporter une contribution singulière à la construction d'un monde commun. Il prétend ainsi développer le processus de construction personnelle qui donne sens à son existence. Dans cette démarche, il engage son identité et sa santé.

La souffrance psychique témoigne de l'impasse dans laquelle se trouve ce processus. La souffrance se manifeste de façon pathogène :

- lorsque les salariés n'arrivent plus à faire entendre leur point de vue,
- lorsqu'ils n'arrivent plus à soutenir les valeurs à travers lesquelles ils prétendent donner sens à leur vie,
- lorsqu'ils n'arrivent plus à penser ce qui leur arrive et à construire des voies vers l'action."

(source : Ph. Davezies : "Évolutions des organisations du travail et atteintes à la santé" - Travailler – 1999 – 3).

"Travailler ce n'est jamais uniquement produire, c'est dans le même mouvement se transformer soi-même" (Ch. Dejours, "Nouvelles formes de servitudes et suicide" - Travailler 2005, 13).

Les changements conduits introduisent souvent une rupture dans ce processus de construction professionnelle et personnelle.

### La perte du sens de ce que l'on doit faire et perte de visibilité de là où on va

- l'incertitude sur l'avenir de la structure, sur son propre devenir (emploi, contenu poste, localisation...),
- l'absence de démarche participative qui ôte aux salariés la possibilité de "penser ce qui leur arrive".

### Le changement qui peut remettre en cause ce qui fondait le système de reconnaissance de la valeur de l'individu au travail

- la crainte de ne pas y arriver : l'apprentissage de nouvelles tâches, la charge future de travail, le volume futur de travail, les objectifs à atteindre, les caractéristiques de la future charge mentale,
- le contenu futur du travail : le fait d'être affecté sur un poste moins qualifié et/ou moins qualifiant qui engendre un sentiment de dévalorisation par rapport à ses compétences et à son potentiel.

### Le fait de se voir retirer des pans entiers d'activités gérées auparavant par les équipes

- être dessaisi de son travail,
- perdre des responsabilités,
- voir partir ailleurs le fruit de ses propres efforts,
- un sentiment de non reconnaissance par rapport au travail réalisé.

### Le fait de devoir changer de métier

- le sentiment de devoir recommencer à zéro,
- pour certains, ne plus être employé pour ses qualifications,
- pour d'autres, revenir sur un métier exercé auparavant et qu'on ne voulait plus faire,
- une remise en cause du sens du métier.

### La recomposition des collectifs de travail

- changer d'équipe,
- changer de supérieur hiérarchique,
- être isolé.

### Le fait de travailler dans des conditions dégradées pendant des mois

- être mis dans l'impossibilité de pouvoir faire bien son travail,
- faire du mauvais travail dégrade l'image personnelle, l'estime de soi.

### Le fait de ne pas avoir de travail du tout pendant des mois

- dégrade l'image personnelle, l'estime de soi : situation mortifère.

### L'écart entre l'organisation cible annoncée et la réalité de l'activité

- injonction paradoxale,
- être mis dans l'impossibilité de changer.

### Les impacts sur la vie personnelle

- investissement et temps,
- mutations géographiques,
- éventuels changements d'horaires de travail,
- déplacements professionnels.

*(source Caroline David consultant)*

## Les préconisations dans la perspective d'une réorganisation ou d'une réforme de structure

### La préparation de l'opération

**Donner du temps pour réaliser l'opération** : lorsque le temps consacré à la réflexion et au travail préparatoire est suffisant, les résultats sont meilleurs au regard de la qualité de l'organisation mise en place mais aussi des conditions de travail des agents. .

**Disposer de pistes ou de directives générales** relatives à l'organisation à mettre en place, afin d'exploiter les enseignements tirés d'opérations antérieures et de permettre une mutualisation des solutions retenues pour l'organisation et le fonctionnement des nouvelles structures.

**Veiller à la qualité des managers choisis pour mener l'opération** (qualités humaines, aptitude à la communication et à l'écoute...) et à son implication dans la faisabilité et la réussite du projet.

**Veiller aux conditions matérielles** (locaux, informatique...).

**Préparer les évolutions en matière de procédures de gestion de personnel** (rémunération, procédures de mobilité, situations statutaires) afin de donner un maximum de visibilité aux agents sur l'évolution de leur situation personnelle dans les années à venir.

### La réalisation de l'opération

Le travail de réflexion et de préparation doit associer l'ensemble des agents afin de garantir la plus grande transparence. Des groupes de travail sont de nature à faciliter la mise au point de la nouvelle organisation.

Les représentants du personnel doivent être associés et des points d'étape doivent être présentés régulièrement devant les comités techniques paritaires (CTP) et les comités d'hygiène et de sécurité (CHS).



Une attention particulière doit être portée aux conditions matérielles ainsi qu'aux procédures et méthodes de travail.

L'information des agents au fur et à mesure de l'avancement des réflexions sur les conditions de la réorganisation sont essentielles pour éviter les rumeurs et calmer les craintes. Même si toutes les informations ne sont pas disponibles, même si toutes les décisions ne sont pas prises, une communication régulière sur l'évolution du dossier est indispensable. Il convient de veiller à ce que l'information soit accessible pour tous et donc prévoir plusieurs supports : l'information par voie électronique ne suffit pas. Des réunions de l'ensemble du personnel des deux directions en assemblée générale, des réunions d'information par service sont de nature à permettre des échanges et une communication au plus près des agents.

### L'accompagnement à la gestion du changement

Les conséquences d'une réorganisation de structure sur les agents et, en particulier, les plus fragiles, nécessite un suivi de proximité par l'encadrement, afin de les accompagner et de leur apporter le soutien indispensable et d'éviter, autant que faire se peut, les situations de détresse d'agents ne parvenant pas à trouver leur place dans la nouvelle organisation. Des formations devront être prévues pour aider les agents qui devront évoluer dans ce cadre.

Des échanges et un partage d'expériences devront être recherchés avec les huit premières directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA) afin de mutualiser les enseignements tirés de l'année 2007.

Une formation à l'accompagnement du changement sur le thème "devenir acteur du changement en participant à l'élaboration de la nouvelle structure (quelle que soit sa place dans l'institution : cadre, agent...)" permettant de comprendre le sens du changement et être capable de l'expliquer aux agents, aux usagers..., d'apprendre à gérer et à arbitrer les différences et les divergences, évaluer les modes de fonctionnement, apprendre à s'auto-évaluer et auto-évaluer le fonctionnement de son unité de travail : points forts, points faibles, pistes d'amélioration, comprendre et se préparer à vivre le changement, analyser la dynamique du changement dans une perspective sociologique : les gains, les pertes, les craintes, les peurs (travail sur les peurs réelles et les peurs fantasmées...).

La mise en place de groupes de paroles, de formations favorisant le travail sur soi et, le cas échéant, d'un suivi psychologique individuel sont des moyens de développer la prévention du stress, notamment dans les périodes de changement.

# Les problèmes liés au management

### Définitions

L'administration française, dont le MAP fait partie intégrante, est **une organisation hiérarchisée**, c'est à dire une organisation dans laquelle les agents sont subordonnés les uns aux autres pour répondre à des besoins, atteindre des objectifs déterminés et faciliter la circulation de l'information.

La hiérarchie au sein du MAP est une structure pyramidale avec un chef, le ministre, et de nombreux échelons intermédiaires jusqu'aux agents de la base.

On gravit les échelons de la pyramide habituellement par l'ancienneté ou en obtenant de l'autorité sur un plus grand nombre d'agents ; dans une satire de 1969 sur l'organisation du travail, Peter énonce que "dans une hiérarchie, chaque employé tend à atteindre son niveau d'incompétence". On peut douter de l'exactitude de ce principe mais au moins il laisse entendre que des difficultés peuvent survenir dans la gestion de la structure du fait de la hiérarchie.

### En quoi la hiérarchie peut-elle être facteur générateur de stress ?

Les dysfonctionnements de cette organisation hiérarchique imposée peuvent être générateurs de stress pour tous les agents de la pyramide; ces dysfonctionnements peuvent être provoqués par les supérieurs hiérarchiques, par les règles internes à l'organisation ou par les agents. On s'intéresse ici au rôle de la hiérarchie.

Le supérieur hiérarchique génère du stress lorsqu'il n'est pas compétent pour diriger son groupe c'est à dire lorsqu'il n'est pas en mesure notamment :

- de comprendre lui-même les instructions de son propre supérieur pour donner du sens à l'action de son équipe,
- de donner des instructions claires et non contradictoires,
- de fixer des priorités et les échéances,
- de répartir la charge de travail,
- d'évaluer les contraintes,
- de préciser les indicateurs de la performance attendue de chacun,
- de reconnaître les efforts faits par ses collaborateurs,
- d'être suffisamment ouvert pour accepter le dialogue.

### Plus particulièrement pour les agents en position d'encadrement :

- la non capacité à déléguer et à demander des comptes rendus,
- le perfectionnisme de certains cadres (stressés par leur hiérarchie, par leur évolution de carrière) qui les entraîne dans une vérification systématique de tout ce qui est fait et, en phase finale, à faire à la place des agents qui auraient "mal" fait ; le stress de la hiérarchie s'auto-entretient par le stress généré chez les agents, le mal doit être traité globalement.

Le supérieur hiérarchique génère du stress lorsqu'il se décharge de ses responsabilités sur ses subordonnés qui ne sont pas investis de l'autorité nécessaire pour remplir les missions qui incombent au chef et qui, de ce fait, se trouvent placés en situation d'insécurité.

L'entretien annuel d'évaluation refusé, vécu comme une humiliation ou accepté avec de longs commentaires de l'agent peut être un révélateur de ces situations lorsque le chef n'est pas reconnu comme tel.

Mais l'administration n'accepte pas volontiers de reconnaître ses erreurs de choix ; en général les chefs se soutiennent et contribuent à accroître le stress des agents de la base.

Le stress peut provenir aussi des règles de l'organisation que le chef doit appliquer. Par exemple, la mobilité obligatoire pour obtenir une promotion ou poursuivre un parcours professionnel valorisant peut devenir un facteur de stress si l'agent et sa famille ne sont pas prêts à déménager.

La modulation des primes ou, plus globalement, la rémunération au mérite est aussi un facteur potentiel de stress pour tous les agents.

## Quels sont les signes d'alerte d'une situation de stress provoquée par la hiérarchie ?

### Au niveau de la structure

- L'ambiance est tendue, le supérieur ne salue pas ses agents ou seulement certains.
- Le rythme de travail intensif est couplé à un manque d'autonomie des agents.
- La convivialité au sein de la structure est inexistante ou s'organise sans le chef.
- Les instances de concertation ou de travail collectif (comité de direction, CHS et CTP local) fonctionnent mal.
- Les portes des bureaux sont en majorité fermées : les agents se protègent en cherchant à s'isoler sur le lieu de leur travail.
- La machine à café peut être le lieu d'échange de toutes les récriminations et du ressentiment ou au contraire un lieu de silence.
- Les représentants du personnel sont mobilisés : ils alertent l'IHS, l'IGVIR ou l'IGIR, les assistants sociaux, le médecin de prévention ; ils suscitent des pétitions ; ils refusent de participer aux instances paritaires.

### Au niveau de l'agent en souffrance on observe

- Une position de retrait et une démotivation au travail.
- Des demandes d'entretien auprès de la médecine de prévention, des assistants sociaux, des IHS, IGVIR et IGIR.
- Des arrêts maladie ou absences répétés.
- Un dénigrement des tâches à accomplir et une certaine agressivité vis à vis des collègues qui continuent de faire leur travail.
- Des tentatives pour mobiliser tout ou partie du groupe contre le supérieur.
- Un sentiment d'impuissance à redresser une situation dégradée, puis de frustration, d'incompétence, d'anxiété et de dévalorisation de soi pouvant conduire à des troubles du sommeil et/ou des accidents cardiovasculaires.
- Des phases de dépression qui peuvent conduire au suicide en particulier lorsque l'agent arrive au terme d'un processus de contradiction entre ce que le service attend de lui et ses convictions ou possibilités personnelles.

## Quelles sont les mesures à prendre pour éviter que la hiérarchie ne soit un facteur générateur de stress ?

Le stress n'est pas totalement mauvais en soi ; à petite dose c'est un facteur d'émulation et de dynamisme pour la structure. En cas de crise, il est utile que les agents soient stressés pour que la hiérarchie soit assurée de leur bonne réactivité indispensable, par exemple, pour gérer une crise en un minimum de temps ou accomplir une tâche exceptionnelle particulière. Mais cet effort ciblé que peut imposer le supérieur hiérarchique ne doit pas être permanent ni dirigé à l'encontre d'un seul agent.

### En amont

Pour prévenir le stress qui pourrait être provoqué par le supérieur hiérarchique, il est essentiel que le chef soit soigneusement choisi. Sur ce point, l'observation montre que **la promotion sur place** est rarement bénéfique pour le service et pour l'agent. Il faut donc, autant que possible, l'éviter.

**La désignation des directeurs** de services déconcentrés (DRAF, DDAF, DDEA, DDSV) et des directeurs et sous directeurs de l'administration centrale est préparée par la délégation à la mobilité et aux carrières (DMC) sous l'autorité du secrétaire général puis soumise à la décision du cabinet.

La DMC, composée d'un ingénieur général du génie rural, des eaux et des forêts (IGGREF) et d'un inspecteur général de santé publique vétérinaire (IGSPV), travaille en étroite collaboration avec les IGVIR et les IGIR pour leur connaissance des agents sur le terrain et de l'environnement de la structure auquel tel candidat sera mieux préparé que tel autre.

La mission d'orientation et de valorisation des compétences (MOVAC) participe au processus en tenant à jour des viviers de cadres pour alimenter les listes de candidatures.

Quelques recommandations peuvent être formulées :

- Il faut éviter de proposer pour une autre structure des directeurs qui n'ont pas été à la hauteur dans un premier poste de direction.
- Les nouveaux directeurs (premier poste de direction) doivent pouvoir bénéficier d'une formation en management avant ou dès que possible après leur prise de fonction.

La désignation des chefs de service procède du résultat des commissions administratives paritaires (CAP) ; les agents sont affectés sur un des postes sur lesquels ils se sont portés candidats ; c'est donc après coup que l'on sait si tel ou tel agent est apte au management. En effet, certains agents ont été formatés dans un cadre tellement rigide que toute possibilité d'adaptation ou de remise en question est quasi nulle. Ces agents, qui peuvent se révéler performants dans d'autres domaines, ne sont pas adaptés à l'encadrement et ne doivent pas être retenus pour ces fonctions.

### En aval

Lorsque le conflit est avéré, l'expérience montre que la résolution du problème n'est jamais ni facile ni immédiate.

**Si un directeur de service déconcentré** est considéré comme le principal responsable d'une situation dégradée de la structure ou d'un conflit ouvert avec tel ou tel de ses subordonnés, l'implication du préfet (qui est le notateur du directeur) et/ou des représentants des personnels est souvent indispensable pour obtenir son déplacement toujours possible grâce au statut d'emploi qui le régit ; les rapports de l'IGVIR et de l'IGIR sont nécessaires mais non suffisants la plupart du temps.

**Si un ou plusieurs chefs de service** sont mis en cause en perturbant gravement le fonctionnement de la structure, le supérieur hiérarchique dispose de plusieurs possibilités pour faire changer le comportement de son chef de service :

- faire des observations sans ambiguïté dans l'entretien annuel d'évaluation;
- chiffrer la notation administrative en conséquence,
- moduler les primes à la baisse,
- informer l'IGVIR ou l'IGIR concerné,
- obtenir une mission d'inspection "indépendante" du contexte,
- demander la mutation de l'agent concerné sur des fonctions hors encadrement.

En tout état de cause, pour faire bouger les choses et espérer régler le problème autrement qu'en le transférant dans une autre structure, le supérieur hiérarchique doit s'impliquer et s'engager, c'est à dire constituer un dossier avec des relevés de faits, des observations écrites faites à l'agent et une notation administrative en conséquence.

Il s'agit toujours d'une démarche pénible et longue mais elle relève clairement du rôle des supérieurs hiérarchiques dont la responsabilité première est de veiller au fonctionnement harmonieux de la structure.

# Le harcèlement

La détection des situations de harcèlement est, plus encore que pour toutes les situations de souffrance au travail, déterminante car au-delà de la situation de l'agent, les éléments de preuve au regard des procédures pénales et disciplinaires doivent être réunis et sauvegardés.

Par ailleurs, les agents victimes de harcèlement sont souvent en grande difficulté psychologique et en situation d'insécurité vis-à-vis du harceleur, ce qui rend le travail d'investigation d'autant plus difficile.

Enfin, il convient aussi de se garantir contre toute interprétation abusive du harcèlement qui pourrait conduire l'agent victime de souffrance au travail à être mis en cause par la personne mise en cause.

Le supérieur hiérarchique doit, dès qu'il est informé d'une situation de harcèlement, procéder à une enquête afin d'y remédier au plus vite.

Il doit apporter son appui à l'agent victime de harcèlement et lui proposer le recours à un soutien psychologique (voir note de service du 3 décembre 2007).

A cet égard, il doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de sanctionner ces actes : sa responsabilité pénale et sa responsabilité civile peuvent être engagées. Il doit, en outre, prendre des sanctions disciplinaires à l'encontre de l'auteur de harcèlement moral ou sexuel.

Il est rappelé qu'au titre de l'article 40 tout fonctionnaire témoin d'une action relevant du code pénal est tenu d'en informer le procureur de la République.

S'agissant des procédures de détection, d'alerte et de prise en charge, elles sont de même nature que celles qui sont décrites dans les fiches 22, 23 et 24 ci-après.

# Les incivilités ou agressions

Les conditions de prise en charge des incivilités et agressions exercées à l'encontre des agents chargés de l'accueil et de fonctions de contrôle ont été définies dans le guide procédures en vue d'améliorer la sécurité de ces agents, publié par note de service du 8 janvier 2008.

Les dispositions proposées dans ce cadre peuvent être transposées pour les agents victimes d'incivilités ou d'agressions dans d'autres structures.

# La conduite à tenir en cas de stress

Toute personne, quelle qu'elle soit, si elle doit respecter les autres et se respecter elle-même, doit aussi être respectée par autrui dans son intégralité physique et morale.

Tout agent ne doit pas se sentir maltraité, menacé, humilié, intimidé ou agressé verbalement ou physiquement dans son travail que ce soit par sa hiérarchie, ses collègues ou les usagers, même s'il fait des erreurs.

Un agent qui se sent stressé doit :

- ne pas rester seul,
- ne pas se sentir coupable,
- identifier le problème (faire le diagnostic du stress, prendre conscience du mal...),
- oser parler,
- accepter de l'aide.

## L'identification des causes de stress et des solutions possibles

Les causes de stress d'un agent peuvent être liées à diverses situations à risque :

- la surcharge de travail dans ses différentes composantes : volume, charge mentale, charge émotionnelle,
- le manque de latitude décisionnelle,
- le manque de reconnaissance,
- l'isolement,
- le changement,
- le travail au contact du public.

## Les causes de stress et les conséquences sur la réalisation des tâches et sur l'agent

**Méconnaissance de l'institution** (problème du sens, des objectifs, des missions du service, historique et perspectives pour comprendre le sens de l'action).

L'agent n'est pas mis en situation de connaître l'environnement proche et institutionnel dans lequel il travaille.

**Conséquences sur la réalisation des tâches** : erreurs dans l'exécution des tâches, difficulté à prendre des initiatives.

**Conséquences sur l'agent** : relations tendues avec les collègues et la hiérarchie, découragement, démotivation, réserve, retrait, isolement, sentiment de disqualification, doute sur les compétences, absences répétées, arrêts de maladie, retard dans le travail, demande de changement de poste, de rencontre avec les acteurs sociaux, les instances...

**Recherche de solutions** :

- vérifier que l'agent a été accueilli et a reçu l'information utile à sa prise de fonction,
- faire le point lors de l'entretien d'évaluation et désigner un tuteur ou un référent, si nécessaire,
- développer l'information sur l'environnement professionnel, sur les objectifs et les missions de la structure.

## Méconnaissance du poste et des activités

L'agent ne maîtrise pas ses missions et les procédures par manque d'information et/ou de compétences.

**Conséquences sur la réalisation des tâches** : non respect des procédures, des délais, prise d'initiatives inadaptées, absence de coordination avec les collègues, dossier incomplet et peu fiable.

**Conséquences sur l'agent** : relations tendues avec les collègues et la hiérarchie, incompréhension, agressivité, isolement, incertitude, remise en cause régulière des procédures, démotivation, désinvestissement, objectifs non

atteints, retards répétés, demandes de précisions sur les activités et les tâches, arrêt maladie, demande de rencontre avec les acteurs sociaux, les instances...

**Recherche de solutions :**

- vérifier que l'agent a reçu une information claire sur ses missions et qu'une fiche de poste existe,
- s'assurer de l'adéquation entre le profil de l'agent et le profil du poste,
- évaluer le besoin de mise à niveau et définir, si besoin est, un plan de formation.

***Incertitude et difficulté à s'adapter face aux changements***

L'agent est confronté à des changements qu'il ne maîtrise pas et se sent mis en danger.

**Conséquences sur la réalisation des tâches :** rejet ou refus d'adopter de nouveaux outils, mise en échec de nouvelles procédures, démotivation pour la réalisation des dossiers, difficulté de coordination avec la hiérarchie, avec les autres agents et les autres services.

**Conséquences sur l'agent :** relations tendues avec certains collègues, remise en cause des orientations du service, démotivation, agressivité, isolement, recherche d'interlocuteurs tels que les partenaires sociaux, difficulté d'adaptation, situation de crise, refus, repli, résistance.

**Recherche de solutions :**

- s'assurer que l'agent dispose d'une information régulière, le plus en amont possible,
- évaluer l'impact des changements pour les agents,
- mettre en place des formations adaptées,
- assurer un accompagnement individualisé,
- faire de l'agent un acteur du changement et l'associer à la réflexion.

***Mode de management***

Le management est défaillant : absence de décisions, pas assez participatif, trop autoritaire, peu de soutien au personnel, absence de reconnaissance, absence d'utilisation des savoir-faire et des compétences.

**Conséquences sur la réalisation des tâches :** difficultés à réaliser les tâches, à respecter les procédures tout en mettant en avant des difficultés techniques, mise en échec des projets ou refus de participer, refus de communication et de rendre compte, refus de l'autonomie, refus du contrôle, demande paradoxale d'autonomie et de soutien de l'encadrement.

**Conséquences sur l'agent :** relations tendues et conflits avec l'encadrement, la hiérarchie voire avec les collègues, démotivation, désintérêt, opposition active voire attitude d'obstruction, repli, déprime, sentiment d'incompétence, réaction par rapport aux valeurs, demande de reconnaissance sous différentes formes, objectifs non atteints ou partiellement, en modifiant de manière unilatérale la commande, retard, absences, arrêts maladie, ambiance de travail conflictuelle, échec de projet, de missions, demande ou recherche de mobilité.

**Recherche de solutions :**

- évaluer, à partir des difficultés observées, le mode de management,
- évaluer le contexte tant du point de vue des personnels que du point de vue de l'encadrement et préconiser un mode de management,
- faire appel, si besoin est, à un intervenant extérieur.

**Les actions à mener**

Deux types de situations sont à envisager :

- l'encadrement est accessible et l'agent est en confiance : l'agent demande un entretien avec son supérieur hiérarchique et ils tentent de trouver des solutions afin de réduire ou de faire cesser la situation de stress,
- l'agent ne se sent pas assez (ou pas du tout) en confiance : il s'adresse à l'un des acteurs susceptibles de l'aider (voir fiche n° 23) pour que sa situation soit prise en charge.

En tout état de cause, l'agent ne doit pas se replier sur lui-même au risque d'aggraver son état et prendre des risques réels pour sa santé physique et mentale.



# Les différents acteurs à qui s'adresser

Au-delà de la hiérarchie, la prévention du stress au travail intéresse d'autres acteurs :

- les services de gestion des ressources humaines,
- l'agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO),
- les instances représentatives du personnel (CTP et CHS),
- le médecin de prévention,
- l'assistant social,
- l'inspecteur en hygiène et sécurité,
- les représentants du personnel,
- les collègues,
- l'IGIR, l'IGVIR, l'inspection de l'enseignement agricole.

Ces différents acteurs n'interviennent pas tous au même niveau et leur rôle est différent selon qu'il s'agit plutôt de questions liées à l'organisation ou aux conditions de travail.

L'action des **services de gestion des ressources humaines** est directement liée à celle de l'encadrement dont ils mettent en œuvre les décisions. Ils peuvent cependant être des relais pour informer l'encadrement de difficultés ou pour accompagner les agents.

De même, l'**ACMO**, dans le cadre de la mission qu'il exerce sa fonction sous l'autorité et la responsabilité du chef de service, peut proposer des mesures en vue de prévenir les risques liés au stress.

Le **comité technique paritaire** et le **comité d'hygiène et sécurité** donnent un avis respectivement sur les questions relatives à l'organisation du travail et sur les questions relatives à la santé et à la sécurité des agents.

L'**IGIR** et l'**IGVIR** chargés de l'évaluation de l'organisation, du fonctionnement, du management et du climat social des services déconcentrés, qui suivent les dotations de moyens en personnel et qui participent à la gestion des ressources humaines (entretiens individuels avec les agents, propositions de mobilité et de promotions) sont également des acteurs essentiels, en particulier, dans les situations de stress dues à des problèmes graves d'organisation, de management ou de relations conflictuelles dans les services déconcentrés.

L'**inspection de l'enseignement agricole** peut également être chargée d'intervenir dans des situations de même nature dans les établissements d'enseignement.

Le rôle des autres acteurs est défini de façon plus détaillée ci-après.

---

## Les collègues

Les collègues d'un agent stressé se trouvent parfois dans une situation très délicate : comment intervenir sans s'immiscer dans la vie privée d'un collègue ? Jusqu'où est-il possible d'aller ?

Il faut parfois faire preuve de courage pour manifester sa solidarité à l'égard d'un agent en difficulté.

En tant que membre d'une communauté de travail, chacun doit faire en sorte qu'une équipe reste unie et soudée. Des réunions fréquentes du service doivent être le lieu d'échanges permettant de détecter et de résoudre à la source, tout conflit ou toute surcharge de travail induite par un manque d'organisation ou de priorité des missions du service.

Tout changement dans le comportement ou le rythme de travail, peut être un élément d'interrogation sur le niveau de stress d'un agent. Il est important de garder le contact avec lui, de lui parler si on constate des changements.

L'agent peut signaler son état de stress et en faire part soit à son supérieur, soit à l'un ou des collègues. Dans ce cas, la solution sera plus aisée à mettre en œuvre.

Mais il peut arriver que cet agent ne veuille pas en parler. Dans ce cas, le collègue, s'il le peut, prend contact avec lui pour en parler et essayer de dégager ensemble une solution. En cas de refus de l'agent de s'adresser à la hiérarchie, il est souhaitable de lui proposer, dans un premier temps, de prendre contact avec le médecin de prévention ou l'assistant social.

En cas de refus de l'agent de faire quelque démarche que ce soit et s'il ne donne pas son accord pour une intervention de son collègue, la meilleure solution est de prendre contact avec des personnes soumises à l'obligation de confidentialité telles que le médecin de prévention ou l'assistant social.

---

## Le médecin de prévention

Dans le cadre de la circulaire n°1871 du 24 janvier 1996 et des décrets n° 82-453 du 28 mai 1982 et n° 95-680 du 9 mai 1995, le médecin de prévention :

- exerce une action sur le milieu professionnel et mission générale de prévention (tiers temps),
- intervient pour l'amélioration des conditions de vie et de travail dans les services, l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine, la protection des agents contre l'ensemble des nuisances et des risques d'accident de service ou de maladie professionnelle, l'information sanitaire,
- est associé aux actions de formation,
- est consulté sur les projets de construction ou d'aménagement important ainsi que sur les modifications apportées aux équipements,
- propose des études épidémiologiques et participe à leur réalisation,
- effectue des visites des lieux de travail pour examiner les postes, détecter les situations présentant des risques particuliers,
- établit des signalements sous forme de rapport écrit transmis à l'Administration et en rend compte en CHS,
- établit une fiche de risques professionnels qui recense les risques propres au service et les effectifs potentiellement exposés en y associant l'ACMO.

Le médecin de prévention a un rôle exclusivement préventif, il est le conseiller de l'administration et des agents. Sa mission est d'éviter toute altération de la santé des agents du fait du travail.

Les demandes adressées au médecin de prévention lui sont faites en tant qu'expert de la santé mais aussi comme étant capable d'agir sur la réalité du travail.

Le médecin de prévention a un statut particulier : il est lié à l'employeur par un contrat de travail, néanmoins son indépendance est garantie sur le plan médical. Il est soumis aux mêmes règles de déontologie médicale que les autres médecins. Comme tout médecin, il est tenu au secret médical.

Le dossier médical d'une personne ne peut être communiqué qu'à des médecins. L'employeur n'a connaissance que des dispositions concernant l'aptitude de la personne.

S'agissant du stress ou de la souffrance au travail, le médecin de prévention a un rôle d'écoute : l'agent en souffrance a besoin d'être reconnu dans sa souffrance par un tiers. Ce rôle peut également être tenu par sa famille ou l'entourage quand il y a perte du soutien social ce qui peut avoir des conséquences dramatiques.

Le fait d'être entendu a une fonction restauratrice dans la mesure où le sujet est reconnu, accepté dans ce qui est nié de lui par ailleurs. L'écoute a des vertus thérapeutiques : il ne s'agit pas de thérapie au sens propre mais dans une situation d'urgence cela permet d'aider la personne à tenir et d'éviter des conséquences plus graves.

L'entretien demande à la fois une attention bienveillante et une écoute active : la personne doit avoir le sentiment d'avoir été "comprise", ce qui peut l'aider à sortir du malaise lié à un sentiment d'impuissance face à sa situation. Le médecin offre parfois à l'agent un "lieu d'expression d'un vécu quotidien si douloureux qu'il était tu" (Fabienne Bardot - mars 2001). Il s'agit pour le médecin de l'aider à parler ce qui n'a pu l'être, ce qui parfois est suffisant pour qu'il reprenne confiance en lui et se sente moins seul ; la mise en mots peut permettre à la personne en souffrance de mieux comprendre, de prendre de la distance et d'analyser ce qu'elle ressent.

Le médecin peut l'inciter à témoigner, ce qui permettra à d'autres de se reconnaître et de se faire reconnaître à leur tour.

Le médecin, par son rôle de clinicien préventeur au sein de la structure de travail, doit pouvoir dépister les formes d'organisation de travail qui génèrent l'isolement et diagnostiquer les symptômes qui laissent apparaître une situation de stress ou une décompensation psychologique chez une personne.

Le médecin peut, s'il constate une dégradation de la santé mentale et physique de la personne en lien avec des conditions de travail, en vertu de l'article L.240-10-1, demander une mutation ou un aménagement du poste. Il peut aussi utiliser l'inaptitude temporaire associée à l'orientation vers le médecin traitant pour un arrêt maladie. Il peut adresser l'agent dans une consultation de pathologie professionnelle ou une consultation spécialisée.

Il doit alerter la hiérarchie, le CHS... afin qu'une prise en charge collective de la question puisse être menée dans la structure. Il peut suggérer un travail en coopération avec mise en commun du savoir faire d'autres partenaires en interne et externe : psychologue, assistant social, IHS...

---

## L'assistant social

L'une des missions principales de l'assistant social du personnel est de proposer et d'apporter une aide individuelle aux agents pour les aider à améliorer, surmonter leurs difficultés aussi bien dans leur vie professionnelle que sociale et (ou) personnelle.

Les assistants sociaux recherchent des solutions adaptées aux demandes des agents en tenant compte à la fois des besoins et des potentialités de la personne mais aussi des exigences et des contraintes de l'environnement professionnel et personnel.

L'assistant social est à la disposition des agents :

- en tenant des permanences sur sites,
- en effectuant des visites dans les services ou à domicile si nécessaire,
- en élaborant des lettres de mise à disposition.

Il accueille, reçoit les agents, analyse leur situation et élabore un plan d'aide individuel. Il traite les demandes par l'accompagnement, le conseil, l'information et l'orientation des agents. Il est soumis au secret professionnel.

L'assistant social contribue à l'observation sociale. Il prend en compte la situation dans sa globalité et travaille parfois (selon l'accord de l'agent) en partenariat avec l'ensemble des acteurs institutionnels concernés (médecin de prévention, service de gestion des ressources humaines, IHS, IGIR, IGVR, ...). L'assistant social recherche tout interlocuteur lui permettant de trouver la meilleure solution. Bien entendu, le partage des informations avec les différents interlocuteurs se fait dans le respect des personnes, avec leur autorisation et en complète confidentialité, dans l'unique objectif d'une amélioration de leur situation.

En matière de stress et de souffrance au travail, le rôle de l'assistant social du personnel est de participer à leur prévention et à leur traitement. Pour cela, il peut :

- recueillir les préoccupations des agents et les porter à la connaissance de la hiérarchie si nécessaire,
- communiquer à la hiérarchie l'analyse spécifique du service social relative à des situations individuelles et collectives de difficultés,
- prévenir la ligne managériale des situations relationnelles constituant des foyers potentiels de conflit.

---

## L'inspecteur hygiène et sécurité (IHS)

Les missions de l'IHS sont essentiellement tournées vers l'inspection. Elles comprennent aussi l'animation du réseau des ACMO ainsi qu'un rôle de conseil et d'appui auprès des directeurs comme personne ressource en prévention pour tout ce qui relève des questions d'hygiène et de sécurité.

En cas d'urgence, l'IHS propose les mesures immédiates qu'il juge nécessaires. Il est associé aux procédures mises en oeuvre dans le cas des situations de travail présentant un risque grave pour la santé ou la sécurité des agents lors de l'exercice de leurs fonctions.

L'IHS recherche des solutions adaptées aux situations et aux demandes des agents en partenariat avec les acteurs institutionnels (secrétaire général du MAP, président du CHSM, médecins de prévention, assistants de service social, IGIR, IGVR, directeurs, responsables de la gestion des ressources humaines...) en tenant compte à la fois des personnes et de leur environnement professionnel et personnel.

Les agents en difficulté peuvent demander à rencontrer l'IHS et celui-ci peut aussi demander à rencontrer un agent avec son accord. L'IHS qui reçoit les agents, analyse leur situation et travaille souvent en partenariat avec les autres acteurs institutionnels. Le partage des informations avec ces différents interlocuteurs se fait de manière confidentielle et dans le respect des personnes.

Il propose des mesures d'aide individuelle qui sont proposées à l'agent en difficulté et à sa hiérarchie si nécessaire. Il suit les situations par de l'accompagnement, des conseils et de l'information.

En matière de stress et de souffrance au travail, le rôle de l'IHS est de s'assurer du traitement des situations de crise. Il s'assure aussi de la mise en œuvre de mesures de prévention. Il intervient en synergie avec les médecins et les assistants sociaux, de même qu'avec la hiérarchie locale ou régionale.

Il peut encore être amené à proposer collégialement avec les autres acteurs institutionnels, des mesures conservatoires pour les personnes dont la sécurité et la santé sont fortement menacées.

L'IHS :

- informe, si nécessaire, la hiérarchie des préoccupations des agents qu'il a recueillies,
- communique à la hiérarchie son analyse des situations individuelles ou collectives avec l'aide des médecins de prévention et des assistants du service social,
- sensibilise la hiérarchie sur les situations relationnelles dégradées et conflictuelles pouvant dégénérer et propose des mesures de prévention.

Enfin, l'IHS rend compte régulièrement au président du CHSM des situations d'ambiance de travail dégradées, de harcèlement et de souffrance des agents.

---

## Les représentants du personnel

La circulaire du 20 avril 1999 (AGR/S/99/00748/CAB) définit les modalités d'exercice des droits syndicaux au ministère de l'agriculture et de la pêche.

### Définition

Au sein d'une administration publique, les représentants du personnel expriment le point de vue des salariés dans divers comités (CTP, CHS), conseils ou lors d'audiences, et jouent, en particulier, un rôle de surveillance du respect du droit et des règles du code du travail. Ils informent les salariés, organisent des réunions et débats pour définir leur mandat.

Les représentants du personnel peuvent être élus ou mandatés.

Dans la présente fiche, seul est pris en compte le représentant syndical mandaté, garant de la démocratie représentative.

### Rôle

Dans une structure (service, lycée), le représentant syndical est une personne ressource, connue, joignable directement. Son engagement et ses positions sont clairement affichées. Il apporte à l'agent une garantie de discrétion professionnelle, de proximité et d'indépendance.

Il est indépendant de toute hiérarchie dans son rôle de représentant du personnel et dispose d'un statut particulier. Il peut bénéficier d'un temps de décharge pour assurer sa mission.

Il connaît les règles de droit ou dispose de moyens pour compléter ses informations et les vérifier. Il peut solliciter différents réseaux pour traiter les problèmes soumis. Il sait écouter, renseigner, conseiller et, si nécessaire, organiser des actions syndicales. Il peut intervenir directement auprès de la hiérarchie, de l'IHS ou de l'administration qui doivent lui apporter une réponse.

Qu'il s'agisse de stress individuel, de stress pour tout un groupe ou pour un service ou de harcèlement, le représentant syndical ne peut pas ignorer un appel à l'aide. Il doit toujours signaler aux personnes ou à la structure (CHS, CTP) habilitées, les problèmes portés à sa connaissance sous réserve de l'accord du plaignant. Il ne dispose pas de pouvoir, mais son intervention permet de mobiliser des collègues, un groupe, un service, un syndicat, ce qui peut être suffisant pour apporter un début de solution.

S'il est membre du CHS, saisi par ces problèmes, le représentant syndical est formé pour participer en tant que militant et membre à part entière et doit se soumettre à la déontologie de la structure.

# Les procédures à mettre en place

D'une façon générale, il faut rappeler que c'est le rôle de l'encadrement de prévenir les situations de souffrance au travail et de les traiter si elles n'ont pu être évitées.

C'est donc, normalement, au supérieur hiérarchique direct et (ou) au responsable de la structure de prendre toutes les mesures pour garantir la santé et la sécurité au travail de agents placés sous leur autorité.

Néanmoins, on constate que les choses ne se passent pas toujours de cette façon et que trop souvent des situations de souffrance au travail ne sont pas traitées alors même que le CHS ministériel ainsi que l'ensemble des acteurs de l'hygiène et sécurité constatent, depuis deux ou trois ans, la multiplication des difficultés de nature psychosociale dans les services.

L'analyse des situations qui sont régulièrement soumises aux IGIR et IGVR, aux IHS et aux assistants sociaux, démontre qu'il est nécessaire que les difficultés dans le service soient reconnues, admises et identifiées pour pouvoir être traitées. Au-delà de l'acceptation du problème et donc de la reconnaissance de son existence, il faut effectuer un diagnostic objectif (seule condition d'une bonne résolution du problème) et mettre en place des mesures permettant de surmonter les difficultés.

Il faut rappeler que le stress et les risques psychosociaux dans leur ensemble constituent des risques professionnels qu'il convient de traiter comme tels. La survenance de difficultés dans une structure n'est pas, en soi, le signe d'un échec ou d'une incompétence du responsable dès lors que les situations de stress peuvent résulter de multiples facteurs dont certains échappent à la maîtrise de l'encadrement. En revanche, occulter ces situations, ne pas les traiter, les laisser se développer jusqu'à ce qu'elles engendrent des dommages lourds sur la santé psychique et physique des agents intéressés et des dysfonctionnements graves pour le service constitue une faute de la part de la hiérarchie et ne peut être admis.

On constate que, aussi bien les responsables que les représentants du personnel, se sentent souvent démunis pour aborder ces sujets et tenter de les résoudre.

Si le rôle de la hiérarchie est déterminant, des interventions autres sont indispensables (médecin de prévention, assistant social, IHS, représentants du personnel...) et il est nécessaire de parvenir à un travail en commun de la hiérarchie, des représentants du personnel et d'experts.

Pour mieux prendre en charge collectivement l'ensemble de ces problèmes, trois procédures peuvent être mises en place en fonction du niveau et de la gravité des dysfonctionnements.

### La première démarche : le recours à l'écoute

Ainsi qu'il l'a été indiqué dans la fiche n° 22, il est capital que l'agent en situation de stress ne reste pas seul pour affronter ses difficultés.

Il doit donc faire appel à l'un des acteurs identifiés dans la fiche n° 23 ou à toute personne avec qui il a une relation de confiance.

L'objectif de cette démarche est de permettre à l'agent d'être écouté et de prendre du recul pour objectiver la situation.

Dans ce cadre, l'écoute permet d'aider la personne mais il n'y a pas de traitement de la situation. Cela ne peut donc constituer qu'une première étape. Si les difficultés subsistent, il faut recourir aux solutions exposées ci-après.



## La mise en place d'un groupe de veille et d'alerte

Un groupe de même nature a été mis en place dans le cadre du CHS d'administration centrale du MAP et fonctionne de façon satisfaisante depuis 2006.

### Composition

Pour être opérationnel et crédible, ce groupe de veille et d'alerte doit être constitué dans le cadre des CHS et être composé de représentants de l'administration, de représentants du personnel et d'experts (médecin de prévention, assistant social, IHS...). Le nombre de membres ne doit pas être trop important (6 à 8) afin de permettre un travail de qualité et de maintenir la confidentialité. L'appui de l'ACMO peut être sollicité, en fonction des sujets à traiter.

Cette composition permet d'éviter que l'instance ne se transforme en un lieu d'affrontement mais aussi elle garantit que les difficultés existantes soient appréciées de façon objective, en raison, tout particulièrement, de la participation des experts qui ont un regard extérieur et du recul et qui, par leurs fonctions, disposent de renseignements sur la situation réelle et d'une capacité à proposer des solutions équilibrées.

Une formation initiale des membres du groupe est indispensable pour les aider à effectuer leur travail d'analyse des situations. Une formation continue peut être également prévue.

Le groupe de veille pourrait être mis en place dans le cadre des CHS départementaux, s'agissant des services déconcentrés et des CHS régionaux pour le secteur de l'enseignement.

### Déontologie

Les membres du groupe s'engagent à une totale confidentialité de leurs travaux et démarches.

Le groupe organise ses travaux en pratiquant une écoute objective et impartiale de toutes les parties en vue de réaliser un diagnostic et de dégager des pistes de solution. En cas de difficultés particulières, il peut solliciter des experts ou des organismes extérieurs disposant de compétences particulières et garantissant l'objectivité et le professionnalisme pour l'aider dans le travail de diagnostic et la recherche de solutions adaptées.

### Saisine du groupe

La saisine du groupe par les agents en souffrance se fait en prenant contact avec l'un de ses membres par tout moyen (téléphone, courrier électronique, entretien, courrier). En accord avec l'agent, et seulement en ce cas, le dossier est présenté devant le groupe.

Le groupe se réunit chaque fois que l'un de ses membres le demande sur la base d'un cas à traiter.

### Déclenchement de l'intervention du groupe

Lorsqu'un agent en souffrance sollicite l'intervention du groupe, il est important de bien lui préciser les conditions de cette intervention et, en particulier, le fait que le groupe prendra contact avec les personnes mises en cause, afin de procéder à une analyse objective en vue d'un diagnostic et de propositions.

Le groupe doit s'assurer que l'agent qui l'a sollicité, est bien d'accord sur le processus qui sera suivi et sur les conséquences que cela peut avoir. Il doit veiller à respecter l'anonymat des agents qui le saisissent.

Dès lors qu'un agent a accepté l'intervention du groupe, celui-ci doit prévenir la personne mise en cause et prévoir un entretien avec elle.

### Diagnostic et propositions

A l'issue des entretiens et consultations menées par ses membres, le groupe fait un diagnostic de la situation et définit des propositions dans l'intérêt des agents en souffrance en raison de leurs conditions de travail et (ou) des relations interpersonnelles avec l'encadrement ou des collègues.

La mise en œuvre opérationnelle des solutions retenues reste, bien entendu, de la responsabilité de l'administration. Un suivi sera assuré par le groupe qui présentera, chaque année, un bilan de son activité devant le CHS.

## Procédure

Le groupe se réunit en fonction des besoins et des sujets à traiter. Néanmoins, afin de garantir un fonctionnement régulier, il se réunit au moins une fois par an.

Il est souhaitable que l'IGIR ou IG VIR (et sous une forme à définir pour le secteur de l'enseignement) participe chaque année au moins à une de ses réunions afin d'apporter son appui aux actions menées par le groupe.

## Les limites de l'intervention du groupe

Si, à l'issue du premier entretien, l'agent en souffrance ne souhaite pas l'intervention du groupe, il faut s'assurer que la situation ne relève pas d'un traitement pénal du dossier. Si ce n'est pas le cas, le groupe indique à la personne qu'il reste à sa disposition si elle change d'avis et charge le membre du groupe qui a été saisi au départ de garder le contact avec elle. En revanche, s'il apparaît que la situation est grave, le groupe doit intervenir malgré le refus de la personne. Pour cela, il faut avertir le responsable hiérarchique de la personne mise en cause afin de garantir la situation de l'agent victime puis la personne mise en cause afin qu'elle puisse exprimer son point de vue.

Par ailleurs, le groupe doit s'imposer une limite liée à sa compétence : les cas qui relèvent d'un traitement médical ou psychiatrique par exemple. En tout état de cause, l'intervention du groupe est positive si elle permet de poser le problème et de faire en sorte qu'une solution soit recherchée afin de réduire la souffrance des agents qui sont parties prenantes à la situation en cause.

Un tel dispositif est adapté pour la détection et le traitement de situations de souffrance au travail qui peuvent être prises en charge au niveau de la structure.

## Le traitement des dossiers graves de dysfonctionnement des structures

Même si le traitement des dossiers de stress, de harcèlement ou de dysfonctionnement des structures doit normalement être pris en charge au niveau local, il est évident que, compte tenu de la taille limitée des structures (direction départementale ou établissement d'enseignement) et du caractère conflictuel de certains dossiers, cela ne pourra pas toujours être le cas, en particulier lorsqu'ils impliquent la hiérarchie.

Si la prise en charge au niveau local s'avère impossible, il devient indispensable que ces dossiers difficiles fassent l'objet d'un traitement spécifique.

Afin de mieux prendre en charge ces dossiers difficiles, il est proposé de formaliser les procédures qui se sont progressivement mises en place au cours des deux ou trois dernières années et qui ont conduit les IGIR, IG VIR, IHS, assistants sociaux et médecins de prévention à travailler ensemble pour tenter de résoudre ces problèmes locaux.

Une représentation est à définir pour le secteur de l'enseignement et les personnalités désignées se joindront au groupe d'intervention afin d'assurer un traitement comparable de l'ensemble des dossiers.

Un groupe pluridisciplinaire d'intervention interrégional est constitué entre ces différents intervenants. La constitution de ce groupe sera diffusée dans les services de leur circonscription afin que les agents mais aussi les ACMO, les représentants du personnel, les membres des C(o)HS puissent s'adresser à eux soit par téléphone, soit par écrit, soit à l'occasion de leurs visites sur le terrain.

Afin de renforcer l'efficacité du fonctionnement de ce groupe, une formation commune leur sera proposée et ils se réuniront en groupe plénier au moins deux fois par an. Les IHS seront chargés d'organiser ces rencontres et assureront la liaison entre les différents membres du groupe.

Pour le traitement de ces dossiers, le groupe interrégional veillera à associer à ses travaux le directeur départemental ou le chef d'établissement et les représentants du personnel de la structure intéressée afin de disposer de l'information la plus large et de garantir la prise en compte des différents points de vue.

Le bilan des interventions réalisées au cours des dernières années fait apparaître que la pluridisciplinarité, c'est-à-dire l'offre de compétences complémentaires entre elles, permet le partage des informations et la complémentarité des points de vue. Le travail mené en commun donne plus de force face à l'isolement de chacun des intervenants, permet le débat interne et enrichit la démarche en vue de dégager des solutions. Il facilite aussi la gestion de la confidentialité.

Le diagnostic relatif à de telles situations exige du temps pour mesurer l'ensemble des composantes du problème, pour pouvoir prendre en compte la complexité des processus qui mélangent l'individuel et le collectif, les comportements et l'organisation.

Il impose le respect d'une éthique et de la dimension humaine de ces dossiers. Il nécessite aussi de la part de ceux qui interviennent du courage et une résistance face aux attitudes de déni ou aux tentations de solutions simplistes.

Outre la pluridisciplinarité, l'intérêt de la constitution d'un tel groupe est de garantir, par des responsables ayant une réelle autorité, que les solutions proposées seront suivies d'effet. En effet, par leurs fonctions, les IGIR et les IG VIR, en leur qualité d'acteur de la gestion de personnel, pourront aider à trouver des solutions à certains problèmes (renforcement temporaire de service, appui à des mobilités, attribution de moyens supplémentaires...) et leur mission d'évaluation de l'encadrement garantira une participation effective de la hiérarchie à la mise en œuvre des décisions prises. Ils constituent également un relais auprès de l'administration centrale (secrétariat général, direction générale de l'alimentation). Le dispositif mis en place pour le secteur de l'enseignement devra permettre un fonctionnement comparable.