

---

# *LIVRE NOIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL A L'AFPA*

---

*Commission des Conditions de Travail du CCE - AVRIL 2012*

Ce document comporte 4 parties :

- Une synthèse de plus d'une quinzaine de rapports d'expertises réalisés dans les régions, à la demande des CHSCT, lors de la mise en place du Plan Stratégique.
- Une synthèse des préconisations issues de ces rapports.
- Des questions écrites à la direction.
- Une analyse de la situation.

## TABLE DES MATIERES

<b><u>PARTIE 1</u> - Synthèse des expertises demandées par les CHSCT en vue de la consultation sur la mise en place du plan stratégique national</b>	<b>p 3</b>
1 - Préambule	p 4
2 - Problématique	
3 - L'exposition aux familles de risques	p 6
3.1 - Job strain	
3.1.1 - Verbatims	
a-Intensité du travail	
b-Complexité	p 7
c-Autonomie	p 8
d-Soutien social	p 9
3.1.2 - En conclusion	p 12
3.2 – Conflit de valeur	p 13
3.2.1 - Verbatims	
3.2.2 - En conclusion	p 15
3.3 – Insécurité socio-économique	p 16
3.3.1 - Verbatims	
3.3.2 - En conclusion	p 17
3.4 – Exigences émotionnelles	p 18
3.4.1 - Verbatims	
4 - Conclusion	p 19
<b><u>PARTIE 2</u> – Synthèse des préconisations contenues dans les expertises</b>	<b>p 22</b>
- Expression des salariés	p 23
- Organisation du travail	
- Emplois	
- Charge de travail	p 24
- Reconnaissance	
- Moyens	
- Obligations légales et conventionnelles	p 25
- Recommandations spécifiques	p 26
<b><u>PARTIE 3</u> – Questions écrites du CCE à la direction</b>	<b>p 27</b>
- Expression des salariés	p 28
- Plan d'actions « Santé au travail »	
- Obligations légales de l'employeur	p 29
• Accord RATT	p 29
• Accord du 4 juillet 1996	p 31
• Accord Formation	p 34
• Plan d'actions « Séniors »	p 35
• Règlement intérieur AFPA	p 35
• Accord GPEECC	p 35
• Code du Travail	p 37

<b><u>PARTIE 4</u> – Analyse de la commission « Conditions de travail » suite à la synthèse des expertises régionales CHSCT réalisées dans les régions</b>	<b>P 40</b>
1 – Motivation de la commission	<b>p 41</b>
2 – Message des expertises et enquêtes	
2.1 – Le travail : grand oublié	<b>p 41</b>
2.2 – Des ruptures lourdes de conséquences	<b>p 42</b>
2.2.1 – Identités collectives et individuelles à l’AFPA	
2.2.2 – Une césure « idéologique » entre les dirigeants de l’AFPA et la majorité des salariés	<b>p 44</b>
2.2.3 – Intensification croissante de l’activité	
3 – Conclusion	<b>p 45</b>
 <b><u>ANNEXES</u></b>	 <b>p 47</b>
- Estimation du coût de l’absentéisme à l’AFPA	<b>p 48</b>
- Synthèse de l’enquête sur les RPS conduite en région PACA en 2011	<b>p 52</b>

**SYNTHESE DES EXPERTISES,  
DEMANDEES PAR LES CHSCT, EN VUE DE  
LA CONSULTATION SUR LA MISE EN  
PLACE DU PLAN STRATEGIQUE  
NATIONAL**

Cette partie de document présente, par familles de risques, des verbatims d'experts et de salariés extraits des rapports d'expertise, ainsi que les conclusions correspondantes.

## 1-Préambule

Les CHSCT de l'AFPA ont déclenché plusieurs expertises pour rendre leur avis lorsque les directions les ont consultés pour la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2014* (PSN) comme le prévoit le Code du Travail. Dans la période mi 2010-mi 2011, plusieurs expertises ont ainsi été conduites sur bon nombre des régions françaises.

Dans le but d'éliminer l'exposition des salariés aux risques psychosociaux, la commission Conditions de Travail du CCE de l'AFPA a décidé d'une part de produire une synthèse des expertises CHSCT et d'autre part d'interpeller la direction générale au moyen d'un questionnaire. Les réponses écrites à ce questionnaire, engageront la direction.

## 2-Problématique

La commission a décidé de construire cet outil en s'appuyant sur le modèle théorique relatif aux facteurs d'exposition, aux risques psychosociaux proposé par le Collège d'expertise coordonné par Michel Gollac.<sup>1</sup>

Dans ce rapport les risques psychosociaux au travail sont « *entendus comme risques pour la santé mentale physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. La notion est opérationnalisée de manière différente selon les disciplines, en fonction de leurs propres concepts et théories* ».

### ***Les 6 familles de facteurs d'exposition aux risques psychosociaux selon M. Gollac et al.***

#### **Axe 1 – L'intensité du travail**

La mesure de l'intensité du travail et du temps de travail englobe la notion de « demande psychologique » (opérationnalisée dans le modèle Karasek<sup>2</sup>).

L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée et son organisation.

---

<sup>1</sup> **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail**

Coordonné par Michel Gollac, Directeur du Laboratoire de Sociologie quantitative du CREST  
Ministère du travail, de l'emploi et de la santé – Avril 2011

<sup>2</sup> **Le modèle de Karasek** : questionnaire de mesure du stress au travail conçu par le sociologue et psychologue américain Robert Karasek en 1979.

## **Axe 2 – Les exigences émotionnelles**

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant.

## **Axe 3- L'autonomie au travail**

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la « latitude décisionnelle » du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir.

## **Axe 4- Les rapports sociaux au travail**

Les rapports sociaux au travail sont les rapports entre travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Ils ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les mieux validées sont le « soutien social » (modèle de Karasek et Theorell<sup>3</sup>), « l'équilibre effort-récompense » (modèle de Siegrist<sup>4</sup>) et la « justice organisationnelle ». Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral, doivent être prises en compte.

## **Axe 5 – Les conflits de valeur**

Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle.

## **Axe 6 – L'insécurité de l'emploi**

L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

L'insécurité socio-économique peut provenir du risque de perdre son emploi, du risque de voir baisser le revenu qu'on en tire ou du risque de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière. Des conditions de travail non soutenables sont aussi génératrices d'insécurité. Des incertitudes susceptibles de créer une insécurité peuvent aussi porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles. Tous ces

<sup>3</sup> Karasek a d'abord proposé un modèle bidimensionnel. Par la suite [Karasek et Theorell, 1990], une troisième dimension a été introduite : le soutien social au travail (soutien socio\_émotionnel et technique ) de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques.

<sup>4</sup> Le modèle d'équilibre entre effort et récompense de Siegrist (Siegrist, 1996) est une modélisation de la reconnaissance. Il intègre une part notable des formes de reconnaissance envisageables.

risques existent aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs non salariés, bien qu'ils prennent des formes différentes.

Ce document de synthèse répertorie, à partir du contenu des expertises, les situations de travail pathogènes suivant les combinaisons de facteurs suivantes :

- 1- Situations dite de « job strain <sup>5</sup> » à partir des axes 1 et 3, renforcées ou minorées par le défaut ou la présence de soutien social<sup>6</sup> (axe 4) ;
- 2- Situations d'exposition aux conflits de valeur (axe 5) ;
- 3- Situations d'exposition à l'insécurité socio-économique (axe 6) ;
- 4- Situations d'exposition aux exigences émotionnelles (axe 2).

Nous verrons que les situations ci-dessus se combinent dans la plupart des cas, la mise en place du PSN entraînant alors une exposition très importante de la plupart des salariés de l'AFPA aux risques psychosociaux. Il faut noter que les expertises ont été conduites avant la mise en œuvre du PSN. Elles établissaient le constat de situations de travail déjà dégradées. Elles concluaient que les organisations cibles du PSN et leurs modalités de mise en œuvre allaient certainement contribuer à détériorer des situations déjà préoccupantes. Nous rappellerons, en conclusion de cette partie, quelles sont les pathologies associées à cette exposition selon les travaux du collège d'expertise coordonné par M. Gollac.

### 3-L'exposition aux différentes familles de facteurs de risques

Cette partie rappelle quelques constats d'experts et quelques verbatims de salariés présents dans une quinzaine de rapports d'expertises conduites dans plusieurs régions et plusieurs centres objectivant l'exposition aux risques psychosociaux des salariés de l'AFPA. Cette exposition est consécutive à la mise en place du PSN et aux organisations du travail qui en découlent.

#### 3.1 Job strain (Axes 1,3 et 4)

##### 3.1.1-Verbatims

###### a) Intensité du travail (axe 1)

« L'augmentation de la charge de travail touche pratiquement toutes les catégories de personnel que nous avons rencontrées » (Région PACA)

*Direction* : « l'impression générale est de manquer de temps, de devoir sacrifier ce qui est

---

<sup>5</sup> La combinaison d'une faible autonomie et d'une forte demande psychologique est appelée « Tension au travail » ou « **Job strain** » (évaluation des risques psychosociaux par le questionnaire Karasek dans l'enquête Sumer 2003)

<sup>6</sup> Combinaison opérationnalisée par le modèle de **Karasek et de Theorell** en 1990

*important, sur les échanges sur la production, sur les conditions de l'activité, à l'urgent. »*  
(Région Nord-Pas-de-Calais)

Direction : « *On a perdu 200 ETP en quelques années et on produit toujours la même chose. »*  
(Région PACA)

Direction : « *La charge de travail a incontestablement augmenté, suite à une diminution de personnes et à une gamme de services plus complexe. »* (Région PACA)

Psychologues : « *la pression temporelle s'est accrue, les délais sont raccourcis. »* (Région Picardie)

« La suppression du filtre que représentaient les psychologues a donc engendré une réorganisation du travail des formateurs et une augmentation de leur **charge de travail d'un point de vue administratif et social**, y compris pour les FI. Ceci entraîne des questionnements sérieux relatifs au sens du travail et accroît le sentiment d'usure professionnelle (surtout mentale). » (Siège de l'AFPA)

CDRG : « *Le problème des équipes aujourd'hui c'est la hausse de la charge de travail liée au Conseil Régional et aux financeurs, avec moins de monde. »* (Région PACA)

« Les experts ont pu effectivement constater que la charge de travail augmente de façon mécanique. Des demandes de recrutement de personnels administratifs ont été adressées à la direction régionale qui, pour l'heure, ne peut les satisfaire. » (Centre de Cannes)

« On observe déjà des frictions entre collègues liées à l'intensification du travail. » (Région PACA)

« La suppression des assistants pédagogiques entraîne un glissement de leurs tâches (en gestion des appros notamment) sur les formateurs. » (Centre de Cannes)

« Des heures supplémentaires et des réductions du temps de pause pour faire le travail sont les marqueurs d'une charge de travail qui peut être conséquente selon les périodes ou quand un collègue absent n'est pas remplacé. » (Centre de Compiègne)

« ...d'un point de vue purement comptable, nous repérons rapidement que la réorganisation implique la **suppression d'un poste de travail** pour le territoire Angoulême Le Vigeant [...] **pour une même charge de travail**. En effet, rien n'explique dans le projet de réorganisation cette réduction d'effectif. » (Région Poitou-Charentes)

« Les experts constatent une dégradation des conditions de travail liée à une hausse de la charge de travail » (Siège de l'AFPA)

Formateurs : « *Pour gagner en productivité, on doit remplir les stages, le nombre de stagiaires était limité à 12, maintenant on peut en avoir 14, 16. »* (Siège de l'AFPA)

« Des injonctions de rentabilité de plus en plus fortes et le personnel, déjà maintenu sous

pression depuis des années, n'a d'autre possibilité que de recourir à des échappatoires pour tenir. Il se sent mis en cause pensant que le manque de rentabilité est de sa "faute".» (Colmar/Mulhouse)

«Les experts ont été frappés du nombre de fois où le thème du temps, ou plus exactement du manque de temps, est intervenu spontanément comme préoccupation au cours des entretiens avec les formateurs. Il se dégage à ce propos un sentiment d'urgence quasi permanent. » (Colmar/Mulhouse)

#### b) **Complexité (axe 1)**

*Agent* : « Les financeurs sont de plus en plus nombreux. Ils nous demandent de plus en plus de documents et de vigilance dans leur renseignement en contrepartie du paiement ; une pression qui augmente en même temps que la complexité. » (Région PACA)

« L'évolution vers le marché privé (formations courtes) et le maintien des formations longues mettent les formateurs face à des situations contradictoires et complexes » (Région Picardie)

« Les commerciaux et les fonctions support sont confrontés à une complexification de leur tâches découlant des contradictions liées à l'organisation en « tuyaux d'orgue » et au pilotage par objectifs » (Région Picardie)

« Les glissements (de tâches) sont souvent radicaux et obligent le salarié à apprendre à réaliser de nouvelles tâches, voire un nouveau métier sur le tas. () Ces glissements sont subis. » (Région PACA)

#### c) **Autonomie (axe 3)**

« ... le PSN risque d'accentuer les situations déjà dégradées que connaissent ces salariés, en leur retirant les dernières marges d'autonomie locale. » (Région PACA)

« Nous constatons une impasse de l'analyse du travail réel dans la démarche de conception du projet.

L'absence de participation à la conception du projet est une dimension du manque d'autonomie. Elle concerne l'ensemble des salariés. »

Assistants techniques :

« *Qu'ils viennent voir ce que l'on fait au moins pendant une matinée !* ». « *Si le projet donne l'opportunité de mieux connaître le terrain ce serait bien. Venez nous voir !* » « *Ils auraient du commencer par venir voir sur le terrain, dans les centres* » « *Ils sont dans leur monde, ils rêvent l'AFPA sans la connaître* ». (IDF)

« Les témoignages que nous avons recueillis durant nos entretiens avec les salariés, quelle que soit leur fonction ou leur position dans l'institution, indiquent une perte d'autonomie décisionnelle et opérationnelle, en lien étroit avec des réorganisations antérieures et, pour certains, avec une réduction importante des moyens alloués. » (Région PACA)

« Les réunions d'organisation ? On n'y croit plus, car on nous a encore menés en bateau, avec l'AFPATITUDE...L'AFPATITUDE ? Une démarche ressentie comme une aberration. Les jeux de rôle prévus pour déterminer la meilleure attitude à prendre sont jugés comiques, voire dangereux dans la mesure où il en ressort une mise en cause des personnes y ayant participé ». (Strasbourg)

Assistant de direction : « les fiches OPTEX c'est un déni d'autonomie, on nous prend pour des bébés ! »

« Les marges de manœuvre managériales sont plus que réduites et si la cohésion du collectif permet de faire encore fonctionner ce système en tension, c'est au prix d'une souffrance diffuse ou exprimée par une part non négligeable des salariés qui décrivent les symptômes du tableau du stress chronique. » (Centre de Cannes)

Un cadre: « on devient un cadre « œuvrant » : on [...] subit de plus en plus les décisions régionales voire nationales. »

« Le poste de directeur de centre disparaît dans la réorganisation du Plan Stratégique. Le futur campus n'est plus un centre décisionnel à part entière. [...] Cette organisation risque de développer un manque de réactivité dans la chaîne hiérarchique. () Ce manque de réactivité risque de placer les personnels physiquement présents sur les campus, en difficultés car ils seront en première ligne et devront gérer au mieux les problèmes quotidiens sans en avoir réellement les moyens. » (Région Poitou-Charentes)

« le manque presque total d'autonomie sur les décisions d'achats et les solutions logistiques conduisent les LA à recevoir de nombreuses plaintes venant de l'ensemble des salariés de l'AFPA et auxquels ils sont dans l'incapacité de répondre. » (Région PACA)

« Les **formateurs** perdent ainsi peu à peu la maîtrise de leur temps de travail, de perfectionnement et de repos. () Le travail des formateurs s'intensifie alors que leur autonomie décisionnelle régresse. Le résultat de cette « équation » est une forte progression de la pénibilité mentale au travail.» (Région PACA)

« La programmation des formations se fait sans consultation des formateurs. Le chargé de formation ouvre des stages et ne tient pas compte de ce qu'on lui dit ; on devait avoir un groupe de 5, ils étaient 10. Bien que l'on ait appris la réactivité, on a encore à faire à des êtres humains, pas à des marchandises. » (Strasbourg)

«La Médecine du travail fait état d'une montée régulière des tensions et du stress dans toutes les équipes depuis que sont annoncées les évolutions des finalités et des organisations de l'AFPA. » (Colmar/Mulhouse)

«Le Plan Stratégique affiche un projet caractérisé par les termes suivants : **spécialisation, rationalisation, standardisation**. Les choix organisationnels marquent aussi une volonté de **centralisation des pouvoirs**. » (IDF)

#### **d) Soutien social (axe 4)**

« Pour la reconnaissance salariale [...] on peut noter une tendance au creusement des écarts moyens entre l'ensemble du siège et les services excentrés, avec une baisse marquée de la rémunération mensuelle moyenne des salariés du DI, des FI en particulier. [Cette question pèserait] moins si les fondements de la reconnaissance de l'investissement dans le travail n'étaient pas, dans le même temps, déstabilisés. [...] Or, les diverses évolutions des grilles de qualification des métiers de formateurs n'ont guère été dans ce sens, entraînant davantage d'incompréhension et de division parmi les formateurs qu'une ambiance sereine. » [...] Ce point est particulièrement crucial lors d'une période de grands changements organisationnels. Si la méfiance, la distance et le sentiment d'être ignoré, voire méprisé, l'emportent, l'institution pourrait aller au-devant d'obstacles difficilement surmontables. »  
« Si cette situation devait perdurer, voire s'aggraver, elle pourrait conduire à des conséquences sociales et psychiques beaucoup plus graves, que l'on peut qualifier d'aliénation sociale (individuelle et collective)<sup>7</sup>, toujours au sens de François Sigaut. » (Siège)

« Les possibilités de se mouvoir dans la structure de l'institution constituent généralement un indicateur pertinent de reconnaissance de la contribution du salarié. En ce domaine, les salariés que nous avons pu rencontrer durant l'expertise déplorent unanimement une incapacité de l'institution à les rétribuer. » (Région PACA)

« La grande majorité des salariés de l'AFPA rencontrés au cours de l'expertise déplore une absence de reconnaissance de leur contribution par la hiérarchie. Cette représentation, unanimement partagée, d'un déséquilibre patent entre une contribution à la fois qualitative et quantitative et une rétribution à leurs yeux inexistante, s'est donnée à voir dans les discours de la plupart des salariés des campus, quels que soient les postes qu'ils y occupent. »

Formateur : « *La reconnaissance par le stagiaire, ça oui. Et encore, ça bouge. Mais bon, la relation au stagiaire, c'est sacré. Mais alors la reconnaissance par notre hiérarchie, on peut s'asseoir dessus. Aucune reconnaissance de la part de la Direction.* » (Région PACA)

Formateur : « *L'AFPA n'a aucune considération pour ses formateurs.* » (Région PACA)

Assistante technique : « *C'est déjà stressant de devoir faire des arbitrages sans soutien de la hiérarchie et qu'en sera-t-il demain ?* » (Région Nord-Pas-de-Calais)

Managers : « *sentiment d'être seuls pour répondre aux questions des collaborateurs alors*

---

<sup>7</sup>« **Aliénation sociale** » : situation a été décrite par François Sigaut (1990). Il s'agit d'une aliénation au sens psychopathologique du terme qui trouve son assise dans la non-reconnaissance (par les autres qui se soumettent à la loi du silence et de l'obéissance à la domination managériale) de la qualité et de la véracité du rapport qu'un sujet entretient avec le réel. En déstructurant les bases de la reconnaissance du travail, les nouvelles méthodes d'organisation du travail poussent d'abord les hommes vers une forme d'aliénation individuelle caractérisée par le terme « d'aliénation sociale ». Mais elles impliquent aussi, au-delà, le risque d'une aliénation collective qui s'installe lorsque se produit une rupture collective du lien avec le réel, que Sigaut propose de nommer « **aliénation culturelle** »

*qu'eux-mêmes n'ont pas les réponses, voire se posent les mêmes questions, d'où un exercice difficile pour faire passer des messages positifs. »*

*« Les managers évoquent enfin aussi un manque d'appui pour construire les nouveaux modes de fonctionnement et des injonctions qui les placent en situation paradoxale. » (DI)*

*« [...]l'ensemble des salariés de l'AFPA rencontrés au cours de l'expertise déplore une absence de reconnaissance de leur contribution par la hiérarchie. » (Région PACA)*

*« Le manque de soutien de la hiérarchie engendre selon le cas tristesse, révolte ou, pire pour l'organisation, désengagement. » (Colmar/Mulhouse)*

### **Quelle hiérarchie ?**

*« La représentation forgée par les salariés est celle d'une Direction à la fois éloignée d'eux sur le plan spatial (« ils » sont « loin du terrain ») et hiérarchique (« ça se passe là-haut »). »*  
*« Cet éloignement, qui prend ici la forme d'une véritable opposition, n'est pas que spatial et hiérarchique. Il concerne dans le même temps les valeurs défendues par les uns et les autres,... Facteur de risques pour la santé des salariés des campus, cette représentation d'une Direction qui ne reconnaît pas le travail produit et qui ne soutient pas ses contributeurs produit cependant des effets variables sur leur santé. » (Région PACA)*

*« Un management qui s'éloigne, une absence de réponses, des tergiversations, mais aussi parfois la vacance de responsables insécurise les salariés, leur fait perdre toute confiance dans leur hiérarchie et renforce l'impression d'être laissés pour compte, d'être la dernière roue du carrosse. » (DI)*

*« Un management à distance (qui) va engendrer une responsabilisation des salariés, ils prendront des décisions sans consulter de responsable (et) va aussi amener un phénomène d'isolement des salariés.*

*Etre seul, c'est également ne plus pouvoir mettre en commun avec ses collègues la satisfaction d'un travail bien fait, qui ne peut être reconnu que par ses pairs. Le corollaire de cet isolement est la destruction des collectifs de travail. » (Compiègne)*

*« Le poste de directeur de centre disparaît dans la réorganisation du Plan Stratégique. Le futur campus n'est plus un centre décisionnel à part entière. »*

*« Cette organisation risque de développer un manque de réactivité dans la chaîne hiérarchique. () Ce manque de réactivité risque de placer les personnels physiquement présents sur les campus, en difficultés car ils seront en première ligne et devront gérer au mieux les problèmes quotidiens sans en avoir réellement les moyens. » (Poitou-Charentes)*

**Fonctions support :** « une réorganisation qui isole et/ou met en tension :

Vis-à-vis de la hiérarchie ;

Vis-à-vis des réseaux métier ;

Vis-à-vis des IF. » (DI)

« Le recentrage sur le métier et le cloisonnement entre partenaires de coopération, prévu dans le plan stratégique, vont réduire les marges de manœuvre utilisées par les acteurs pour construire et préserver les coopérations dont nous avons vu qu'elles étaient déterminantes sur l'efficacité opérationnelle. » (Région PACA)

« Un risque de dislocation du collectif de travail existe, qu'il faut pouvoir gérer. Le changement suppose une présence forte du manager local et une cohérence de la ligne managériale qui est fragilisée au moment où elle a sans doute le plus besoin d'être renforcée. » (Cannes)

« La Direction, notamment via l'encadrement de proximité, a un vrai rôle de régulation sur la charge de travail (et sa charge mentale) à jouer a priori et à titre préventif, sans attendre de constater les effets de la surcharge sur la santé des salariés. » (Colmar/Mulhouse)

« Un fort sentiment d'injustice face à la mise en place de la nouvelle classification. Les termes fréquemment employés par les formateurs reçus en entretien sont : injustice, déclassement, dégradation. » (Région PACA)

### 3.1.2 En conclusion

Les risques liés aux nouvelles organisations du travail envisagées par le projet sont les **pathologies de l'autonomie et de la surcharge**.

[...]« On peut appeler « **pathologies de l'autonomie** », les états de souffrance caractérisés par le constat d'impuissance, d'incapacité de (re)trouver la maîtrise de sa vie personnelle ou professionnelle, de doute de soi-même et de son identité : ce sont des pathologies à caractère dépressifs (comme vu précédemment) ou narcissiques (pathologies de l'identité). On voit bien que ce type de risques psychosociaux provient davantage des transformations radicales à la fois de l'organisation et du rapport au travail provoqués par la mutation de l'institution que des insuffisances ou fragilités psychiques des salariés qui, simplement, «résisteraient au changement ». Avec cette nouvelle organisation qui prend le risque de déstructurer les soutiens existants, beaucoup suggèrent aux salariés que les appuis qui pourraient leur manquer demain devront provenir de leurs ressources propres, qu'ils savent par essence limitées. Il est posé que chacun devra « se débrouiller », seul face à son projet professionnel, et ainsi à sauvegarder son emploi. Ce qui leur fait peur, c'est d'être jugés pour ce qu'ils ne parviendraient plus à faire et non pas pour ce qu'ils étaient déjà devenus ; bref, qu'ils soient menacés d'insuffisance sociale et d'être sans valeur.

[...] On appelle « **pathologies de surcharge** », les états de souffrance aboutissant à la prolifération des plaintes dont l'augmentation des troubles musculo-squelettiques (TMS), des syndromes d'épuisement professionnel (« burn out »), les conflits au travail et plaintes pour « harcèlement » ou même l'augmentation des addictions, sont les signes avancés.

[...] Selon Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à Université Claude Bernard Lyon 1, de telles organisations du travail échappant aux régulations collectives, engendrent une souffrance au travail qui tend à s'exprimer de plus en plus sur un mode individualisé. Les psychologues et les psychiatres sont ainsi confrontés à

une souffrance dont les ressorts ne sont plus à rechercher dans la vie personnelle – ou l’histoire infantile – mais dans celui des relations de travail.

[... Selon Christophe Dejourns, Professeur de Psychologie du travail au CNAM de Paris, les pressions excessives et le harcèlement moral et/ou stratégique ont toujours existé dans le milieu du travail. Ce qui a changé c’est «la passivité et l’absence de solidarité de la part des collègues de la victime du harcèlement, et la profonde transformation du sens de la justice, dans le monde du travail ». Il est actuellement observé une perte de liens entre les individus, d’où un accroissement de la solitude. L’absence de soutien de la part des collègues est un facteur aggravant. »

## 3.2 Conflits de valeur (axe 5)

### 3.2.1 Verbatims

« Les salariés sont contraints de travailler d’une façon qui heurte leur conscience professionnelle avec des marges de manœuvre réduites. » (*Région PACA*)

Chargé de recrutement :

« *le job est passionnant, on voit toute la misère du monde et on aide, mais l’AFPA a changé, a perdu sa culture de soutien aux exclus.* »

« *l’AFPA m’a aidé et je voulais aider à mon tour mais je ne reconnais plus l’AFPA lorsque je dois sortir un chômeur pour respecter les quotas.*» (*IDF*)

« *L’arrivée à l’AFPA : aberrant : bonjour, voilà votre atelier, votre public – 12 stagiaires présents – le formateur en titre est en arrêt pour longue maladie - sans bases pour le métier de formateur, sans documents, sans savoir quel programme suivre. Puis, on vous laisse et plus personne ne vient vous voir. Le recours aux collègues proches est nécessaire ; ils montrent où piocher les informations, mais personne ne vous dit rien spontanément.*» (*Strasbourg*)

« Les formateurs sont en train de passer progressivement de la démotivation au désengagement voire au retrait ce qui peut avoir un impact négatif sur la qualité et le dynamisme des formations, points forts de l’AFPA. » (*IDF*)

« Le glissement d’une partie de la charge administrative vers les **formateurs** se fait dans la douleur et l’incompréhension. [...] Cette perte de sens engendre un mal être puissant chez les **formateurs**. »

« Les **formateurs** s’interrogent beaucoup sur l’avenir de leur métier à l’AFPA et le sens de leur travail aujourd’hui, dans ce nouveau contexte encore appelé à changer. Ils sont inquiets aussi sur la qualité de la prestation de l’AFPA. »

« ... on note que les tâches des **AT** se sont appauvries depuis la réorganisation. »

« La démobilisation des **salariés** liée à l’appauvrissement de leurs tâches est visible dès à présent. »

« Confrontés à cette intensification du travail, les **formateurs** voient la qualité de leur prestation ne plus correspondre à leurs critères, ce qui peut engendrer de la souffrance. »  
Adaptation forcée à l'environnement (conquête marché privé) et détérioration de la qualité : réduction des temps de formation augmentation des formations en simultané, polyvalence « bouche-trou », augmentation effectifs en formation et entrées décalées, recrutement inadapté,... » (région PACA)

Managers : la pertinence des logiques de centralisation et de standardisation est fortement questionnée :

« *Le Plan est une mauvaise réponse organisationnelle à des défis qui sont économiques* »  
« *Cette organisation veut singer les systèmes industriels que notre Direction ne connaît pas* »  
« *Les principes de l'organisation sont à contre temps et risquent de nous emmener dans le mur* ».

Ingénieurs de formation : face au projet AFPA Ingénierie, l'incompréhension est généralisée  
« *le stade de l'angoisse est dépassé, j'en suis au stade de la sidération* » La césure entre ingénierie de compétence et ingénierie de formation nourrit ce sentiment avec pour conséquences attendues :

- perte de professionnalisme et baisse de qualité ;
- taylorisation du métier ;
- perte totale d'autonomie ;
- perte de sens (dissolution du système de valeurs) ;
- repli et déqualification (perte du contact avec les réseaux de formateurs) ;
- insécurité : anxiété de lâcher les titres et de devoir se reconvertir en ressources formatives vers des métiers peu ou pas connus et anxiété de devoir prendre en charge des titres méconnus.

Fonctions support :

- déséquilibre entre compétences détenues et appauvrissement du travail ;
- tendance à la perte d'intérêt au travail liée notamment à la centralisation de certaines tâches représentant le cœur de métier (DI)

Formateurs :

« [...] abandon de l'amont (conception) et de l'aval (suivi, PAE) de la formation vécu comme un appauvrissement du métier. »

« [...] hétérogénéité des publics qui entraîne la disparition des périodes de reconstitution, exige du temps pour les stagiaires de plus bas niveau au détriment de la qualité. » (Région Picardie)

« La diversification des formations (nombre et durée qui se raccourcissent) met en tension tout le système générant un fonctionnement « chroniquement aux limites ». Elle impacte jusqu'aux conditions de vie des formateurs. » (Compiègne)

« D'une façon générale, les formateurs craignent qu'à vouloir gagner en quantité on perde en qualité. » (Cannes)

#### Chargé de recrutement :

« Aujourd'hui, on alimente un dispositif économique, la saturation. La sécurisation des parcours, ça a un sens pour les salariés de l'AFPA, une définition, une dimension pédagogique. Aujourd'hui, on fait de la sécurisation administrative, être capable de justifier des étapes avec des papiers ne garantit pas la réussite de la formation. » (PACA)

« Si mon travail, c'est seulement alimenter un dispositif économique, ce n'est pas intéressant. » (PACA)

« Les formateurs se décrivant comme des passionnés, leur demander de faire « mal » leur travail (pas dans les règles de l'art), n'est pas acceptable. Certains décident de renoncer à certaines tâches essentielles à leurs yeux. » (PACA)

#### Assistants techniques :

« le projet risque d'avoir des impacts sur l'intérêt, la pluridisciplinarité et le **sens** que les assistantes techniques donnent à leur travail. En effet, actuellement, même si elles se sont réparties les tâches de travail, elles ont une vision globale, **elles peuvent s'entraider car elles connaissent toutes la majorité des tâches à accomplir**. La réorganisation en ligne de pilotage va impacter ce collectif du pôle technique. Elles n'auront plus les mêmes objectifs, les mêmes tâches de travail, la même hiérarchie. **Les coopérations et l'entraide** qui permettent actuellement aux de **réaliser un travail de qualité et de tenir, face à l'augmentation de la charge de travail**, ne pourront plus exister. » (Poitou-Charentes)

#### AS/AVC :

« L'évolution du métier fait apparaître une diminution progressive des tâches liées à la dimension animation et... une sous activité source de stress et d'incertitude. » (Région Picardie)

#### Psychologues :

« Déqualification, standardisation du métier « par le bas » et crainte du déclassement. Tâches restreintes (exit les missions ponctuelles), part qualitative en diminution. » (Région Picardie)

### **3.2.2 En conclusion**

« La souffrance psychique apparaît liée à l'impossibilité de tenir à la fois les critères quantitatifs mis en place par la direction et les critères qualitatifs portés par le personnel. À travers cette impossibilité, ce qui est attaqué, c'est l'identité et au-delà la santé. Faire du mauvais travail dégrade l'image personnelle, mine l'estime de soi. Apparaissent alors des comportements compensatoires ou défensifs qui, dans nombre de cas, conduisent à la pathologie. L'enquête ESTEV le montre : le fait de ne pas avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité est statistiquement associé aux manifestations de souffrance physique (douleurs rachidiennes) probablement du fait des efforts réalisés pour ne pas laisser couler, et à une souffrance psychique (accroissement de l'inhibition et propension à l'agressivité) qui témoigne de l'impact en termes d'identité de la dégradation du travail.<sup>8</sup> » (PACA)

---

<sup>8</sup> Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à Université Claude Bernard Lyon 1

## 3.3 Insécurité socio-économique (axe 6)

### 3.3.1 Verbatims

« L'activité de formation en tension, elle s'exerce dans un cadre précaire (normes de sécurité non respectées, obsolescence des matériels, bureaux indigents). » (Cannes)

Agent :

« La pression est très forte. Ce n'est pas possible de gérer tout ça ! J'ai été en arrêt maladie huit mois. » (PACA)

Cadre :

« Il y a un énorme mal vivre ici [...] Les accidents du travail et les arrêts maladies qui sont déjà assez nombreux risquent d'augmenter et de durer. » (PACA)

Médecin du travail :

« On est passé grosso modo d'une situation normale à une autre où les salariés sont au bord de la crise de nerfs, sous anxiolytiques, voient arriver la retraite avec soulagement. » (PACA)

« Sur la mobilité, l'analyse met en évidence une crainte par rapport à une possible mobilité imposée. » (Siège)

« L'illisibilité de l'organisation cible concerne tous les salariés. » (Picardie)

Assistants techniques :

« Des assistantes techniques dont la majorité des tâches de travail réalisées sont associées à la future ligne de pilotage « exploitation ». Nous aurions pu supposer que la réorganisation allait proposer plus d'effectif pour cette dernière que pour la ligne « RCS ». Or, nous observons l'inverse. Les effectifs d'assistants techniques sont en majorités positionnés dans la future ligne de pilotage « RCS ». **Ce remaniement des effectifs pose question car il ne correspond pas à la réalité du travail actuellement réalisé. Nous n'avons pas de clés de lecture pour comprendre ces choix organisationnels.** » (Poitou-Charentes)

ASE/AVC :

« L'avenir des ASE/AVC est « plombé » par les incertitudes liées au devenir des locaux. » (Picardie)

Fonctions centrales RH (DRH, comptabilité, paie) :

« La paie est transférée sur la plateforme interrégionale ; tous les postes y sont transférés. La disparition des points de contact RH sur les campus (centralisation DR). Le rattachement des ADV à la ligne exploitation fait craindre des difficultés liées à la méconnaissance du métier ADV par le management. »

« Les questions restent en suspens :

- Quelle organisation du service RH ?
- Quels transferts vers les plateformes ?
- Quelles affectations par métier et par centre ?

-Comment les métiers de la gestion vont-ils travailler avec les différentes lignes métiers ?

-Qui réalise le contrôle budgétaire ? » (Picardie)

#### Managers :

*« D'une façon générale, la future organisation, avec ces entités support surdimensionnées, ses circuits de communication et de décision illisibles, est jugée pas claire, incompréhensible ou, à revoir. [...] La lenteur et la lourdeur des circuits à venir avec l'organisation cible, fait craindre aussi que AFPA Ingénierie apparaisse comme plus lourde et plus bureaucratique que par le passé, alors même que cela constituait déjà une critique à son encontre, et que la nécessité d'un renouvellement de l'image interne est mise en avant par les managers. » (DI)*

*« Notons que tout un pan de métiers se considère en situation précaire, menacé. » (Poitou-Charentes)*

*« A aucun moment dans la phase de réflexion autour de ce projet, les salariés ont été intégrés dans une démarche participative. [...] Nous avons déjà signalé l'importance, comme facteur protecteur de la santé psychique, de la capacité à se projeter dans l'avenir. Dans les circonstances actuelles, cette possibilité est quasi nulle. En conséquence, cette situation peut être qualifiée comme à risque pour les troubles psychiques. » (Poitou-Charentes)*

### 3.3.2 En conclusion

Le plan stratégique est donc mal connu, ses dispositifs sont peu énoncés et peu commentés lors des entretiens, mais il est perçu comme un nouveau contexte menaçant, qui va accentuer, aggraver, les éléments d'ores et déjà négatifs et /ou détériorés dans les conditions et les contenus du travail exercé.

D'autre part, le plan stratégique est vécu comme une menace, une menace pour l'emploi, une menace pour l'avenir. Il crée de l'inquiétude sur la pérennité même des emplois tenus aujourd'hui car il détruit et menace de déplacer des ressources au sein de certains services de l'entreprise.

Pour certains salariés des fonctions support, le plan stratégique est aussi une opportunité ratée, car personne n'est venu leur demander s'ils souhaitent, à cette occasion, suivre une évolution professionnelle, géographique ou fonctionnelle. (DI)

En attendant, le PSN nourrit un climat d'incertitude et de crainte, qui mine les salariés inquiets quant à leur devenir au sein de l'institution » [...] les recherches en sciences de gestion qui se sont spécialisées sur les organisations matricielles font le même constat d'une implication des salariés comme « condition d'efficacité de l'organisation<sup>9</sup> ». [...] les risques psychosociaux que nous avons, à notre tour, mis en évidence ne se réduisent pas à des relations dégradées avec la hiérarchie ou avec les stagiaires. Ils concernent tout autant une relation presque rompue avec l'institution AFPA. (PACA)

<sup>9</sup> « Une organisation matricielle ne peut fonctionner efficacement que si les personnes le veulent bien. L'implication, ici encore, est une condition d'efficacité de l'organisation », in **Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines**, M. Thévenet et al, Ed. Pearson Education-Paris- 2009, p.430.

## 3.4 Exigences émotionnelles (axe 2)

Les exigences émotionnelles sont une famille de facteurs de risques à laquelle sont exposés tous les métiers de l'AFPA en contact avec un public de plus en plus précarisé.

### 3.4.1 Verbatims

Formateur :

*« J'arrive à un stade où je me désintéresse, et c'est très dur, parce que ce n'est pas moi ; mais il faut que je me protège, mais tour à tour, on oscille, on a l'impression de devenir incohérent. » (Strasbourg)*

« L'ensemble du personnel s'accorde à dire que « le public de l'AFPA est de plus en plus difficile ». [...] on fait à l'AFPA le triste constat d'une hausse du taux d'abandon et de l'agressivité. Ajoutons que la pression sur la réussite à l'examen et les tensions sur le marché de l'emploi tendent à accroître la violence verbale et physique chez certains stagiaires. » (PACA)

« Les formateurs, qui sont les premiers exposés à la violence des stagiaires sont laissés seuls devant leur problème. [...] il est reproché à la Direction de ne pas prendre suffisamment de mesures contre les agresseurs, même si des conseils de discipline existent et qu'il y a eu des radiations de stagiaires, mais aussi de ne pas soutenir la personne agressée. »

« La Direction n'agit pas suite aux agressions. Elle laisse le formateur seul face à l'agression. » (PACA)

#### **Une situation qui s'est dégradée avec le départ des psychologues...**

« Une cause majeure est liée au recrutement inadéquat. Les psychologues ne sont plus là pour valider l'entrée des stagiaires potentiels, suite à une évaluation globale qui prenait en compte la personnalité et le comportement des stagiaires. Un psychologue pouvait détecter si une personne avait des tendances violentes. » (PACA)

#### **...Et la dégradation des conditions de travail**

« La dégradation globale des conditions de travail [...] ainsi que l'instabilité dans laquelle les salariés sont plongés depuis les plans de réorganisation successifs tendent à augmenter la tension chez les personnels des centres. Cette dégradation du climat est propice au développement de manifestations de violence. » (PACA)

#### **Un transfert de tâches qui va exposer les formateurs aux exigences émotionnelles :**

« Les formateurs constatent qu'il y a de plus en plus de publics en difficulté sociale. Dès lors ils sont amenés à gérer ce public sous l'angle de la question sociale. Ce qui n'est pas en adéquation avec leur métier et a fortiori de leurs compétences. Il apparaît là indispensable que la question de la régulation du public dans les phases de recrutement mais aussi tout au long de la formation soit pleinement traitée par une personne dédiée. Ce qui permettrait au formateur de se centrer davantage sur les aspects de son métier. Il est ainsi nécessaire de renforcer les ressources pour mieux accompagner les stagiaires. » (AUVERGNE)

### **Une organisation en « tuyau d'orgue » qui va accélérer cette dégradation :**

« Compte tenu demain de la multiplicité d'intervenants sur les sites (plusieurs directions indépendantes), il est difficile d'identifier un responsable « naturel » de la sécurité. Le responsable de la sécurité des campus sera dans la nouvelle organisation le Manager de campus. [...] mais la très grande majorité des champs d'action ne sont pas de sa responsabilité et dépendent de lignes hiérarchiques totalement séparées :

-[...]

-discipline : la responsabilité est ici celle du formateur et, in fine de la Direction régionale ;

-[...]

La question demeure en outre de savoir s'il a l'autorité, les moyens et la compétence pour exercer cette mission... » (*Picardie*)

## **4 Conclusion**

L'exposition aux familles de facteurs de risques psychosociaux identifiées par M. Gollac et al, est très forte pour l'ensemble des métiers de l'AFPA. C'est le cas pour les 5 premières d'entre elles (exigences du travail, autonomie, soutien social, conflits de valeur et insécurité socio-économique). Les formateurs et ceux de leurs collègues qui sont fréquemment au contact des stagiaires sont, pour leur part, exposés de surcroît aux exigences émotionnelles.

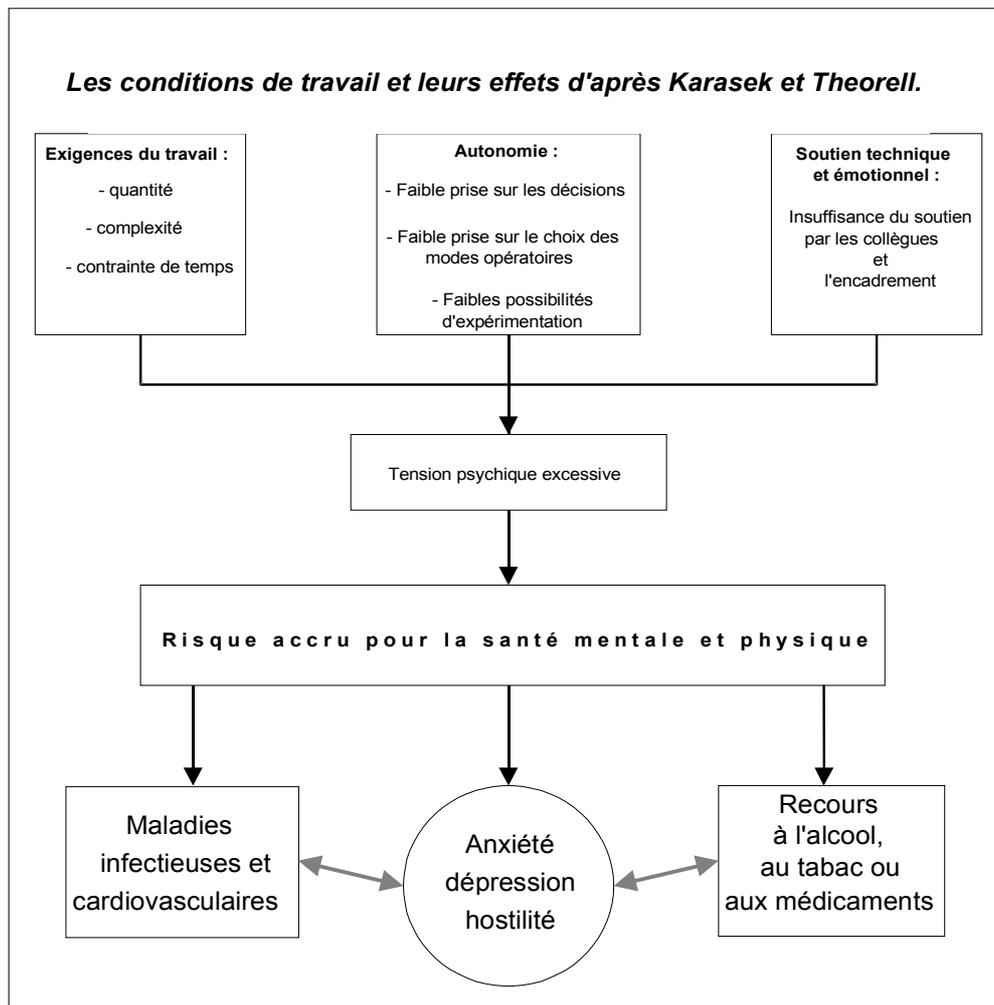
Concernant l'exposition à la combinaison des 3 premières familles que sont l'intensité du travail, l'autonomie au travail et les rapports sociaux au travail telle que théorisée dans le modèle de Karasek et Théorell. Rappelons qu'elle peut favoriser le développement d'état de stress professionnel chronique. **Selon ce modèle (et selon les travaux de M. Gollac et al.), ce stress peut être prédictif de la survenue de pathologies graves : maladies cardiovasculaires, problèmes de santé mentale et troubles musculo-squelettiques. Karasek démontre qu'il existe un lien significatif entre un travail avec des demandes psychosociales importantes et non contrôlables et la survenue de symptômes cardiaques et la mortalité cardiovasculaire.**

Le stress peut aussi conduire à l'apparition de certains comportements dits à risques comme la consommation de tabac, d'alcool et de médicaments. De nombreuses études font en outre état de l'apparition possible d'autres symptômes tels que des troubles du sommeil ou des troubles gastriques.

Les problèmes de santé psychique peuvent notamment se traduire par des troubles de l'humeur (irritabilité, nervosité ou au contraire apathie, tristesse, sentiment d'une grande lassitude, etc.) et du comportement (agressivité). La dégradation de la santé psychique des salariés peut aussi se matérialiser par des états de grande fatigue, le développement d'états anxio-dépressifs.

Dans des cas plus critiques, la décompensation psychique peut se traduire par un passage à l'acte (violence contre autrui ou contre soi).

On peut illustrer l'impact sur la santé de ces situations de travail selon le modèle Karasek par le schéma suivant :



*Ministère fédéral de la Santé, Canada.*

Concernant l'**insécurité socio-économique**, dans leur rapport, M.Gollac et al, affirment que « L'insécurité de l'emploi et de carrière a été définie comme «l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi » (Greenhalgh et Rozenblatt, 1994). Cette insécurité, lorsqu'elle est vécue de façon prolongée, peut avoir des effets importants sur la personnalité (Sennett, 1998). Des travaux ont confirmé la place centrale de l'insécurité parmi les facteurs de stress qui ont un impact négatif sur la santé psychologique (Burchell, Ladipo et Wilkinson, 2002). »

Pour une part, le risque est lié aux conséquences de l'insécurité à savoir le chômage, mais les auteurs précisent qu'il ne se limite pas à la peur de perdre son emploi et que « des incertitudes susceptibles de créer une insécurité peuvent aussi porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles. »

Les expertises démontrent que les salariés de l'AFPA sont aussi exposés **aux exigences émotionnelles et aux conflits de valeur** dans les termes précisés en début de cette partie.

Le rapport M. Gollac introduit l'exigence émotionnelle dans ces termes:

« Le travail émotionnel désigne des formes de mobilisation de la subjectivité qui sont spécifiques aux métiers de services. Il concerne de ce fait un large spectre d'activités (commerce, tourisme, accueil dans les services publics, socioéducatif, enseignement, santé, etc.) et, en raison des évolutions récentes des organisations, il ne se cantonne pas aux activités économiques classées comme services.

D'autre part, M. Gollac et al, rappellent les conséquences d'une exposition à ce facteur de risque en précisant que si les exigences émotionnelles peuvent favoriser dans certains cas la dynamique psychique, « elles sont aussi causes de souffrances et de risques, selon des processus encore imparfaitement connus. La demande émotionnelle (charge psychologique associée à des comportements sociaux complexes, planifiés et impliquant des émotions au sein de l'exécution des tâches) est associée au développement et à l'évolution de troubles psychiatriques. La littérature montre une association positive entre la demande émotionnelle au travail et la dépression (Muntaner, et al., 2006). La demande émotionnelle est aussi associée à une augmentation du risque de troubles de l'humeur, du moins pour les femmes (Wieclaw, et al., 2008). »

Concernant les conflits de valeur : « dans certains secteurs tels que ceux de la santé et de l'action sociale en particulier, les questions mesurant la demande psychologique arrivent mal à identifier les facteurs à l'origine de cet état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire est en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose (Vézina et al., 2008). » ...Les conflits de valeur au travail incluent tous les conflits portant sur des choses auxquelles les travailleurs attribuent de la valeur (Molinier, 2010b) : conflits éthiques, **qualité empêchée**, sentiment d'inutilité du travail, atteinte à l'image du métier.»

**Les transformations induites par le PSN et les modalités de leur mise en œuvre produisent bien, selon l'ensemble des expertises synthétisées ici, des situations caractéristiques d'une exposition accrue aux risques psychosociaux. Elles sont donc porteuses d'un risque avéré d'apparition des pathologies qui leur sont associées.**

## **SYNTHESE DES PRECONISATIONS CONTENUES DANS LES EXPERTISES**

**Cette partie de document présente une classification par thèmes des recommandations et/ou préconisations contenues dans les différents rapports d'expertise.**

## EXPRESSION DES SALARIES

### Renforcer les possibilités d'expression des salariés sur l'organisation du travail

- Mettre en place des réunions formelles et régulières **d'échange de pratiques**, des moments où les agents pourraient s'interroger sur leur activité, partager leurs difficultés quotidiennes afin de trouver des solutions adéquates et d'exprimer leur sentiment vis-à-vis du travail qu'ils effectuent. Les réunions d'expression et d'échange de pratiques pourraient être organisées :
  - au sein des différentes équipes dépendant de la même ligne métier ;
  - entre salariés des différents campus de la région occupant les mêmes fonctions, surtout lorsqu'il s'agit de postes uniques au sein de chaque campus.
- Organiser des groupes d'analyse de la pratique pour formaliser les processus de travail.
- Aller sur les sites voir le travail et rencontrer les collectifs, les écouter.
- Reconquérir l'adhésion des salariés.
- Sortir du mépris de la culture Afpa et s'appuyer sur elle pour conduire le changement.

## ORGANISATIONS DU TRAVAIL

### Remettre en question les organisations du PSN

#### Elaborer l'organisation future à mettre en place (processus, répartition des activités, méthodes, règles de fonctionnement) avec les collaborateurs concernés (groupes de travail)

- Prévoir et formaliser les liaisons essentielles entre lignes métiers, avec quels acteurs?
- Définir des interfaces et délégations entre managers des lignes
- Formaliser les process et les frontières sur chaque ligne métiers
- Impliquer les personnes concernées dans la formalisation des procédures et des règles de fonctionnement
- Clarifier l'organisation cible (exemples concrets)
- Préparer, distribuer et commenter des organigrammes précis : qui fait quoi, ce qu'il ne fait pas, avec qui, pour qui,...

## EMPLOIS

### Pertes des repères métier > fiches de poste complètes : rôle, activités, compétences demandées

- **Redécouper les tâches et identifier les acteurs**, par exemple : aujourd'hui les Assistantes Techniques réalisent la gestion des formations, les enregistrements CIF commerciaux, les dossiers de recrutement, quelques tâches faites précédemment par le CDRG ;
- Rédiger et diffuser les fiches de poste complètes : rôle, activités, compétences demandées ;
- Renforcer la ligne hiérarchique et clarifier les responsabilités
  - présence suffisante sur le site des managers
  - outillage des managers sur le projet (informations claires)
  - libérer la parole du management
  - lui donner la main sur une partie des évolutions
- Conserver un poste mixte « Secrétaire du Campus-Relai RH »

## CHARGE DE TRAVAIL

### Travailler l'adéquation charge/moyens au regard du travail réel

- Vérifier l'adéquation charge/effectifs/organisation
- Agir sur la régulation de la charge de travail : planification activité, répartition plus homogène, organisation transferts de charge ;
- Prévenir les glissements de tâches ;
- Etudier la proportion charges/nombre de postes ;
- Prolonger les CDD en place pour former les CDI reclassés afin de favoriser la continuité de service et identifier les spécialités des activités du site ;
- Définir des procédures de remplacement ;
- Statuer sur les contrats précaires et sur l'organisation qui en découle.

## RECONNAISSANCE

### Agir sur le déficit de reconnaissance

- Encourager les mobilités volontaires.
- Informer des leviers à actionner pour mobilité et promotion
- Clarifier les modalités de promotion au sein du métier ;
- Formaliser les systèmes d'évaluation des compétences pour en finir avec le sentiment d'opacité et d'injustice dominant ;
- Réaliser une cartographie des compétences, (approche GPEECC en lien avec les ressources humaines) ;
- Donner des réponses écrites aux agents ayant fait des recours sur leur pré positionnement.
- Construire des parcours de professionnalisation ou reconversion si nécessaire (entretiens de parcours sur attentes avant projet et maintenant)
- Définir de nouveaux critères d'évaluation (donner une place importante à la qualité, à la satisfaction client parmi ces critères)
- Prendre en compte et valoriser les contributions des salariés et des managers dans les groupes de travail et leur en faire retour
- Prendre en compte vieillissement et projections départ retraite et organiser le transfert des compétences

## MOYENS

Redonner à chacun les moyens de son fonctionnement :

- Administrateurs de sites avec des moyens Des moyens d'agir en local sur machines et réseaux
- Mettre en place des logiciels fiables et simples au niveau de l'exploitation, si possible identiques sur chaque site au national

## OBLIGATIONS LEGALES ET CONVENTIONNELLES

### **Respecter, appliquer et faire vivre les accords conventionnels**

#### **Pour la GPEECC**

- Accorder la réalité aux principes énoncés
- A l'AFPA, le travail prescrit (référentiel emploi) n'est pas le travail réel : il est urgent réactualiser le référentiel emploi pour rendre lisible l'objectivisation du travail des salariés de l'AFPA et permettre de mener des entretiens de carrière plus systématiques. Par ailleurs, la Direction doit être attentive à la mise en œuvre de la GPEECC et donner une meilleure visibilité sur l'évolution des postes des salariés de l'AFPA afin qu'ils soient en mesure de se projeter dans la nouvelle organisation décrite dans le Plan Stratégique. Enfin, pour être en mesure d'accompagner les transformations collectives, un plan de formation adapté doit être déployé rapidement.

#### **Remettre face aux représentants du personnel des interlocuteurs ayant compétences et moyens**

- La présidence des CHSCT va-t-elle rester confiée à des managers de campus « nomades » et dépendant d'une autre ligne métier que celle des formateurs plutôt qu'aux managers de formation ?

#### **Mettre en place une politique santé et sécurité**

La mise en place d'une coordination de la santé et de la sécurité au travail, à l'AFPA montre que la Direction souhaite définir des orientations au niveau national, pourtant les dernières alertes, non suivies d'effet, laissent penser que les priorités actuelles sont ailleurs :

- Développer la médecine du travail ;
- Infirmière peu reconnue (classification) ;
- Les experts s'interrogent sur le rôle de la Cellule nationale de prévention (placard ?) ;
- Prévenir les RPS;
- Clarifier les modalités d'évolution au sein de l'institution ;
- Associer les salariés notamment sur les orientations possibles, la préparation des plans de formations, les évolutions de carrière, les fiches de poste, la répartition du travail, la planification de l'activité, etc. ;
- Mettre en place un système de veille RPS ;
- Former les membres du CHSCT à la prise en charge des RPS ;
- Créer une cellule de suivi projet /veille RPS avec CHSCT, DRH et médecins du travail ;
- Identifier les indicateurs pertinents;
- Heures supplémentaires, nombre de projets/salarié, nombre de déplacements;
- Désinvestissement de la sphère professionnelle;
- Absentéisme, plainte au médecin du travail ;
- Créer une batterie d'indicateurs pertinents communs à tous les sites avec convergence trimestrielle vers la cellule de veille qui proposera et pilotera des mesures correctives nécessaires et rendra compte à l'ensemble des sites.

## RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

### **Pour le Dispositif itinérants**

- Renforcer le dispositif itinérant au niveau du volume de formateurs itinérants ;
- Elargir les missions des formateurs itinérants (soutien aux formateurs sédentaires, vente de formation, etc.)
- Clarifier la question des modalités de déplacement ;
- Clarifier la question des compétences en matière de conditions de travail :
- Puisqu'il n'y a pas de CHSCT spécifique au DI, la DG devrait veiller à tout particulièrement respecter son obligation de moyens aux DP pour leur mission relative aux conditions de travail

### **Centre National d'Archives (CNA)**

- Expertise plus précise des conditions de travail ;
- Définir la nature du rattachement à la direction ;
- Développer les missions du CNA.

### **Clarifier et structurer le futur CNEFAD**

### **Préciser les missions de l'ingénierie de parcours**

## **QUESTIONS ECRITES DU CCE A LA DIRECTION**

**Les élus demandent à la direction des réponses écrites et motivées**

## EXPRESSIONS DES SALARIES

**Question 1** : Les élus demandent la mise en place de **carrefours annuels** pour tous les corps de métiers de l'AFPA (ex : ASE, assistantes techniques, etc.).

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 2** : Les élus demandent que soient organisées annuellement des réunions régionales par catégories professionnelles sur des **échanges de pratiques**.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 3** : Les élus rappellent l'importance du **droit d'expression pour les salariés** et demandent à la direction :

-que le droit d'expression puisse s'exercer dans le cadre du lieu de travail sur lequel le salarié exerce son activité

-qu'aucun quota ne soit imposé pour déclencher une réunion

-que le délai entre la demande et la tenue de la réunion ne puisse excéder 10 jours ouvrés

-qu'un hiérarchique soit disponible pour répondre aux questions posées à l'issue de la réunion

-qu'un groupe d'expression spécifique soit mis en place pour les responsables hiérarchiques

-qu'un groupe d'expression spécifique soit mis en place pour les itinérants

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

## PLAN D' ACTIONS SANTE AU TRAVAIL

**Question 4** : En cas de situation conflictuelle, les élus demandent que le salarié concerné puisse faire appel à un **médiateur externe** selon une liste validée par les deux parties (d'où la nécessaire mise à jour du règlement intérieur).

La direction entend-t-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 5** : Les élus demandent la **systématisation des lieux de rencontre du personnel (salle à café)** dans chaque site.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 6** : Les rapports d'expertise ont mis en avant **des recommandations / préconisations** dont la synthèse figure dans ce rapport (page 22). Les élus demandent que ces recommandations / préconisations soient mises en œuvre au plan national, régional et local.

Les élus demandent qu'un travail soit mené par tous les CHSCT pour que ces recommandations / préconisations soient déclinées en plans d'actions locaux opérationnels, intégrées dans le DU et le PAPE des établissements.

Le suivi des préconisations devra faire partie des rapports annuels prévus à l'article L4612-16 du code du travail.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 7** : La **mesure de Non Remplacement Systématique des Départs** a notamment généré une surcharge importante de travail des salariés qui restent aujourd'hui en poste à l'AFPA. Les élus demandent la levée immédiate de cette mesure.

La direction entend-elle donner suite à cette demande ? Si non pour quels motifs ?

**Question 8** : Les élus demandent que **des moyens humains supplémentaires soient mis en œuvre**, chaque fois que nécessaire. Exemples : remplacement du salarié qui part se former dans le cadre de la prise de son nouveau poste, appui au tutorat, appui à la reprise en mi-temps thérapeutique du salarié après une longue absence, etc.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 9** : La mesure NRSD, la mise en place des nouvelles organisations et de nombreux glissements de tâches ont été constatés engendrant notamment des surcharges importantes de travail pour les salariés. Les élus demandent qu'une **pesée des tâches** en relation avec la fiche emploi soit effectuée pour chaque salarié en sa présence et en accord avec celui-ci.

La direction entend-t-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 10** : **L'intégration des risques psychosociaux dans les DU** est loin d'être générale dans les établissements malgré les allégations contenues dans le rapport d'activités de l'AFPA 2010. Les élus demandent que tous les DU des établissements recensent et intègrent les RPS et que les membres des CHSCT soient formés et outillés afin qu'il soit tenu compte de manière exhaustive de ces risques.

La direction entend-t-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 11** : Le temps passé par les élus dans l'exercice de leur(s) mandats(s) au sein des différentes instances n'est généralement pas pris en compte dans leur charge de travail - hormis pour les salariés bénéficiant d'une décharge d'activité. Ces activités se déroulent le plus souvent en temps masqué, au détriment de leurs conditions de travail. Les élus demandent que **les représentants du personnel soient remplacés lorsqu'ils participent à des activités relevant de leurs mandats** (réunions, temps de délégation, etc...).

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 12** : Les élus demandent à ce que chaque site dispose d'un directeur ayant délégation et disposant de l'autorité, de la compétence technique et des moyens matériels nécessaires requis par la loi et lui permettant de présider les CHSCT et de répondre aux questions des délégués du personnel:

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 13** : Les élus demandent que chaque établissement dispose d'un cabinet médical aux normes et que les heures de présence du médecin sur les lieux soient communiquées aux salariés.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

**Question 14** : Les élus demandent qu'une réflexion soit engagée avec les organisations syndicales pour la mise en place d'un service de santé au travail autonome et pluridisciplinaire.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non pour quels motifs ?

## OBLIGATIONS LEGALES DE L'EMPLOYEUR

### ACCORD RATT

**Question 15** : Des **réunions techniques** sont prévues dans l'accord RATT et décrites dans un document de la DEAT intitulé « Préconisations sur le temps de travail des formateurs dans le cadre de l'accord du 24 décembre 1999 ».

Conformément aux obligations légales de l'employeur, les élus demandent à ce que les réunions techniques soient remises en place dans tous les établissements selon les préconisations de la DEAT. Dans quels délais la direction s'engage-t-elle à remettre en place ces réunions ?

**Question 16** : Les élus demandent la **généralisation des réunions techniques** à l'ensemble des salariés.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 17** : Des **temps de veille technique et des temps de préparation** sont aussi prévus dans l'accord RATT et décrits dans un document de la DEAT intitulé « Préconisations sur le temps de travail des formateurs dans le cadre de l'accord du 24 décembre 1999 ».

Conformément aux obligations légales de l'employeur, les élus demandent à ce que ces temps soient remis en place dans tous les établissements selon les préconisations de la DEAT et repérés dans le temps de travail des formateurs.

Dans quels délais la direction s'engage-t-elle à remettre en place ces dispositions ?

**Question 18 : ART 3.2 :**

« Les choix d'organisation(s) du temps de travail à mettre en place sont opérés à partir de la double nécessité :

- de la meilleure adéquation des services aux besoins des bénéficiaires,
- d'une amélioration des conditions de travail des salariés.

Pour concilier ces deux nécessités, les choix entre ces cadres d'organisation sont décidés par la direction de l'établissement après concertation avec les salariés concernés, et dans le respect des obligations légales d'information et/ou de consultation des institutions représentatives du personnel (CHS-CT, DP et CE).

Les choix sont arrêtés pour la durée de l'année civile. Ils peuvent donner lieu à révision en cours d'année. »

Les élus demandent que cette disposition soit appliquée à tous les salariés de l'AFPA ou travaillant pour l'AFPA.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 19 : ART 12 – LE TEMPS DE TRAVAIL DES PSYCHOLOGUES**

« Le temps de travail des psychologues comprend 2 heures en moyenne hebdomadaire consacrées à la veille professionnelle qui constitue une condition nécessaire à l'exercice de leurs missions et participe au maintien de leurs connaissances professionnelles. Cette activité fait partie des obligations contractuelles et s'intègre au temps de travail effectif. Le temps qui lui est consacré est donc suivi et décompté au même titre que celui consacré aux autres activités. »

Les emplois de chargés de recrutement sont normalement occupés par des salariés ayant le titre de psychologues du travail. Les élus demandent à la direction que l'ensemble des chargés de recrutement bénéficie de l'article 12.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

## ACCORD DU 4 JUILLET 1996

### **Question 20 : ART 14**

« Un dispositif sera mis en place pour examiner dans un esprit positif la situation des salariés n'ayant pas bénéficié d'une augmentation individuelle pendant 3 années consécutives. »

Les élus demandent que la direction respecte l'esprit de cet article.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

### **Question 21 : ART 26 - TEMPS DE TRAVAIL DES FORMATEURS**

« Principes : L'exercice de l'activité des formateurs de Centres AFPA , implique une forte diversité d'interventions compte-tenu, notamment, de la spécialité enseignée, du type de stage, du niveau de formation, des méthodes pédagogiques, de l'objectif de la formation et de la population de bénéficiaires concernée.

Le temps de travail d'un formateur comporte, sous des formes et dans des proportions variables, une part de face-à-face pédagogique et une part d'autres activités qui concourent à la qualité du face-à-face lui-même, à la réalisation des prestations de formation de l'AFPA et plus largement à la réussite des bénéficiaires. »

Les élus demandent que la direction respecte cet article sur le temps de travail des formateurs quel que soit le type de contrat.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

### **Question 22 : ART 27 - FAVORISER LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL ET A TEMPS MINORE**

« La durée du travail est considérée comme temps partiel lorsqu'elle est inférieure d'au moins un cinquième à la durée légale du travail actuellement fixée à 39 heures hebdomadaires. Le temps minoré correspond à une durée hebdomadaire de travail comprise actuellement entre 32 et 39 heures.

L'AFPA s'attache à favoriser la mise en place du travail à temps partiel ou à temps minoré aux salariés qui en font la demande, à titre temporaire ou définitif par des conditions de rémunération qui ne sont pas l'application d'un strict prorata temporis. »

Les élus demandent que la direction respecte cet article sur le temps de travail à temps partiel ou minoré des formateurs.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

### **Question 23 : ART 31**

« Les formateurs des centres AFPA, ainsi que les formateurs itinérants, bénéficient, pour tenir compte des conditions d'exercice de leur emploi, d'un congé spécial d'enseignement.

Ce congé est d'une durée de 5 jours ouvrés par période de référence complète. »

Les élus demandent que la direction applique cet article à tous les formateurs travaillant à l'AFPA ou pour l'AFPA.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 24 : ART 45**

*En cas de mutation vers un même emploi, le responsable hiérarchique "preneur" examine les candidatures en lien avec le responsable des ressources humaines du niveau approprié, arrête sa décision et la motive, les règles de priorité et de départage ayant été prises en compte.*

**-ART 46**

*En cas de mobilité vers un autre emploi, le Responsable hiérarchique "preneur" examine les candidatures en liaison avec le responsable des ressources humaines du niveau approprié. Il arrête sa décision et la motive en prenant en compte les résultats des évaluations effectuées, l'avis du responsable hiérarchique "cédant" et les conclusions de l'entretien annuel.*

*Les évaluations et les avis sont réalisés à partir des outils et des référents validés.*

**-ART 47**

*Le salarié dont la candidature n'est pas retenue peut demander au Responsable Hiérarchique concerné, les raisons de sa décision. Ce dernier s'oblige à effectuer une restitution motivée.*

*Le salarié peut déposer un recours à caractère suspensif auprès de la Direction Générale dans les 5 jours ouvrés suivant la réception de la notification écrite du rejet de sa candidature.*

*Celle-ci fait droit à ce recours ou le rejette en motivant sa décision.*

*Le personnel des classes 1 à 11 n'est pas systématiquement informé du devenir de ses candidatures. Des emplois sont pourvus sans même être publiés empêchant chacun de postuler à chances égales.*

*Comment la direction compte-t-elle faire cesser ces graves dysfonctionnements ?*

**Question 25 : ART 49**

*« La commission paritaire nationale inter-catégorielle créée à l'article 21 examine également :*

*- En matière d'emploi :*

*- Les référentiels emplois et leur évolution.*

*- En matière de mobilité :*

*- La mobilité et les conditions de sa mise en œuvre.*

*- Le bilan des recours individuels déposés et les suites qui leur ont été apportées.*

*- La jurisprudence interne ainsi dégagée et les mesures à prendre pour améliorer les processus et les méthodes.*

*- En matière d'entretien et d'évaluation :*

*- Le cadrage national de l'entretien annuel prévu aux articles 14 et 42, notamment en matière de méthode, d'outils et de définition des axes de progrès.*

*- Le bilan, une fois par an, du fonctionnement et de la mise en œuvre des entretiens annuels.*

*- Les outils et référents nécessaires aux évaluations prévues à l'article 46. »*

*De combien d'avis de la CPNI la direction a-t-elle tenu compte en 2010 et en 2011 ?*

**Question 26 : ART 67- FORMATION A LA SECURITE**

*« Les chefs d'établissement organisent, en concertation avec le CHSCT et le médecin du travail :*

*- Des formations pratiques et appropriées en matière de sécurité et en évaluent l'impact en situation de travail.*

*- Des formations de secourisme sur chaque site où sont pratiqués habituellement des travaux dangereux.*

*Bien que cet article retranscrive dans son premier alinéa une obligation figurant au code du travail (arts L4141-1 et 4141-2), rares sont les établissements l'appliquant en particulier pour les nouveaux embauchés.*

*Quand la direction va-t-elle rendre les formations à la sécurité obligatoires pour l'ensemble des salariés ?*

**Question 27 : ART 68 - CHSCT**

« L'AFPA affirme l'importance du rôle des CHSCT dans leurs missions générales ou particulières, d'analyse, de propositions, de surveillance et de consultation en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

Les missions des CHSCT doivent pouvoir s'exercer dans chaque établissement ou site accueillant des bénéficiaires. »

Les élus réaffirment l'importance de l'article 68 et demandent que chaque site accueillant des stagiaires soit doté d'un CHSCT propre.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

**Question 28 : ART 69 - MEDECINE DU TRAVAIL**

« Mission de la médecine du travail

**- A l'égard des salariés**

La médecine du travail est exercée à l'égard des salariés dans le respect des obligations légales et réglementaires relatives à l'organisation et au fonctionnement des services médicaux du travail.

**- A l'égard des bénéficiaires de formation**

Au-delà du dispositif de médecine du travail exercé à l'égard des salariés, l'AFPA considère qu'il est de sa mission de formation et d'insertion d'exercer une surveillance médicale des bénéficiaires de formation qu'elle accueille et de développer à leur égard des actions de prévention sur l'ensemble des risques individuels et collectifs auxquels ils peuvent être exposés.

**- Orientations vis à vis de la médecine du travail**

Un texte spécifique précisera les orientations de l'AFPA vis à vis de la médecine du travail et les conditions générales de leur mise en œuvre. »

Quand la direction compte-t-elle appliquer cet article, en particulier envers les bénéficiaires qui ne bénéficient plus aujourd'hui des services de la médecine du travail dans tous les établissements?

Les élus demandent à la direction de lui faire parvenir le texte spécifique précisant les orientations de l'AFPA vis-à-vis de la médecine du travail et les conditions générales de leur mise en œuvre.

**Question 29 : ART 73 et 75**

« Indépendamment du préavis, tout membre du personnel licencié comptant 5 ans d'ancienneté à l'AFPA reçoit, au titre du contrat venant à expiration, une indemnité dont le montant est égal à 1/5e de mois de salaire brut par année d'ancienneté.

S'il a travaillé moins de 5 ans au sein de l'AFPA, mais au moins 2 ans, il perçoit une indemnité d'1/10e de mois de salaire brut par année d'ancienneté.

Ces dispositions ne sont pas applicables aux salariés licenciés pour faute grave ou lourde. »

« Tout membre du personnel quittant volontairement l'AFPA pour bénéficier d'une pension vieillesse ou mis à la retraite à l'initiative de l'AFPA, perçoit, à l'issue du préavis, une indemnité d'un montant égal à celle fixée par l'article 73. »

La loi de modernisation sociale de 2008 ayant modifié les indemnités légales de licenciement, les salariés partant à la retraite ou mis à la retraite doivent percevoir une indemnité égale à 1/5 de salaire brut mensuel par année d'ancienneté plus 2/15 de salaire brut mensuel pour les années au-delà de 10.

Les élus demandent à l'AFPA de respecter la lettre et l'esprit du texte.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

## ACCORD FORMATION

### **Question 30 : ART 4.1 : SUR L'EGALITE D'ACCES A LA FORMATION**

L'AFPA veille :

À l'égalité d'accès à la formation professionnelle sur l'ensemble du territoire et pour l'ensemble des salariés,

A ce que les obstacles de quelque nature qu'ils soient (organisationnels, matériels, financiers...) ne constituent pas un frein à la participation des salariés aux actions de formation, dans le cadre de l'entretien professionnel mentionné à l'article 7.2, à la situation des salariés n'ayant pas participé à une action de formation pendant deux années consécutives.

Combien de salariés n'ont pas suivi de formation pendant deux années consécutives ?

Les élus demandent que cette information figure dorénavant au bilan social (national et régional).

Quelles mesures la direction va-t-elle prendre pour que les salariés n'ayant pas suivi de formation pendant deux années consécutives rattrapent ce retard ?

### **Question 31 : ART 4.5 : SUR L'INTEGRATION ET L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SALARIES**

« L'AFPA assure, pendant la période de leur intégration, une formation à tous les salariés qu'elle embauche comprenant deux axes :

-un axe visant à leur faire connaître l'AFPA, ses missions, son organisation, son fonctionnement et son environnement,

-un axe permettant l'accompagnement à la prise de fonction et comprenant en particulier des formations obligatoires spécifiques à certains métiers.

Afin de faciliter la construction et la réalisation de parcours professionnels, l'AFPA veille à identifier pour chaque salarié dès son intégration et à terme tout au long de la vie professionnelle, les diplômes, qualifications et titres professionnels, ainsi que les formations reçues au sein de l'AFPA et en dehors. »

Les élus demandent que cet article soit appliqué.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

### **Question 32 : ART 7-3 LA FONCTION TUTORALE**

«Les parties signataires considèrent la fonction de tuteur comme un moyen d'accompagnement et de transfert de connaissances, de compétences et d'expériences, dès lors qu'elle s'exerce dans un cadre reconnu et organisé.

Les conditions de mise en œuvre de la fonction tutorale s'organisent autour des principes suivants :

-volontariat des tuteurs,

-séparation des fonctions de tuteur et de responsable hiérarchique, nécessairement confiées à des personnes distinctes,

-formation du tuteur à l'exercice de cette mission,

-capacité des personnes à transférer leurs savoirs et savoir-faire,

-identification et formalisation préalables des savoirs et pratiques à faire acquérir au salarié en situation de travail, dans le cadre d'un programme organisé complémentaire avec d'autres modalités d'apprentissage,

-suivi de la réalisation des actions prévues.

L'AFPA garantit la mise en œuvre de cette fonction :

-dans l'organisation du travail du tuteur et de l'entité, notamment en dégagant le temps nécessaire au plein exercice de la fonction tutorale,

-par la prise en compte de cette activité dans ses objectifs annuels,

-par l'inscription des compétences acquises à travers cette activité dans le dossier individuel du salarié,

-par l'engagement de travaux visant à caractériser, à clarifier et à formaliser l'exercice de cette

fonction et les moyens qui y sont attachés.

*Dans le cadre des processus ressources humaines d'entretien et de revue de personnel, une attention particulière est portée à la valorisation de l'expérience des salariés exerçant régulièrement des fonctions de tuteurs, en particulier en terme d'évolution professionnelle. »*

Les élus demandent que chaque nouvel embauché puissent bénéficier de l'accompagnement d'un tuteur.

La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

## PLAN D' ACTIONS SENIORS

### **Question 33 :**

Le repérage des sources de pénibilité pour les séniors a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Quelles sont ces sources de pénibilité ? Quelles mesures de prévention ont été décidées ? Comment les CHSCT ont-ils été associés ?

### **Question 34 :**

La direction a-t-elle, comme prévu dans le plan, fait appel à des spécialistes en ergonomie ? Pour quelles actions ? Avec quels résultats ?

### **Question 35 :**

La direction a-t-elle recherché des moyens d'action permettant de développer l'accès à la formation des seniors ?

## REGLEMENT INTERIEUR

### **Question 36 : ART 4.3. : ACCIDENTS**

#### **a) Déclaration des accidents**

*« Tout accident même léger survenu à un salarié, soit pendant le trajet entre le domicile et le lieu de travail, soit au cours du travail, devra être immédiatement porté à la connaissance de son supérieur hiérarchique (dans la journée où l'accident s'est produit ou, au plus tard, dans les 24 heures sauf empêchement majeur, impossibilité absolue ou motif légitime).*

*Tout accident du travail fait l'objet d'une déclaration par l'AFPA (conformément aux dispositions L.441.1 et suivants du code de la Sécurité Sociale). »*

Quelles consignes la direction va-t-elle donner pour que les chocs psychologiques ( crises de nerf et autres) soient systématiquement déclarés en tant qu'accident du travail comme le prévoit la loi et que les enquêtes à chaud soient systématiquement effectuées afin d'en rechercher les causes ?

### **Question 37 : HARCELEMENT MORAL**

*« L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements constitutifs de harcèlement moral.*

*De même, le règlement intérieur de l'entreprise doit rappeler les dispositions relatives à l'interdiction de telles pratiques. »*

Quand la direction va-t-elle introduire ces dispositions dans le règlement intérieur ?

## ACCORD GPEECC

### **Question 38 : ART 4 et 5.2 : les 4 moments**

*La construction de parcours professionnels individuels au sein du même métier ou dans un autre métier, qu'elle s'accompagne d'une mobilité promotionnelle ou latérale, doit pouvoir se réaliser tout au long de la carrière, d'autant plus que les salariés y déroulent généralement la majorité de leur vie*

professionnelle.

A cet effet, quatre moments sont repérés comme appelant à une vigilance toute particulière de la part du management de l'AFPA :

-Après trois ans d'ancienneté à l'AFPA, correspondant à la fin d'une période d'intégration suffisamment longue pour que la question des perspectives à venir soit devenue légitime ;

-Après 6 années d'ancienneté, correspondant à la fin d'un processus régulier de montée en compétences suffisamment long pour que le salarié soit amené, sur la base du volontariat, à prendre des responsabilités au sein de l'association ;

-A 45 ans, correspondant à la moitié de la vie professionnelle conçue dans sa totalité.

-A 55 ans, période qui ouvre sur une possibilité de poursuite de l'activité professionnelle sur une durée significative compte tenu de l'allongement du travail et de la politique en faveur du maintien dans l'emploi des séniors.

Comment l'article 4 a-t-il été mis en œuvre par la direction ? Quels sont, parmi les quatre moments, ceux qui ont fait l'objet d'entretiens ? Pour combien de salariés ?

### **Question 39 : ART 5.3 : BILAN DE COMPETENCES**

« Tout salarié peut, dans le cadre d'une démarche individuelle, demander à bénéficier d'un bilan de compétences dont l'objet est d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un projet professionnel ou d'envisager une nouvelle orientation dans l'entreprise ou à l'extérieur.

Le projet professionnel élaboré par le salarié concerné peut donner lieu, le cas échéant, à la réalisation d'actions de formation.

Ce bilan est réalisé à la demande ou avec l'accord du salarié s'il est proposé par l'entreprise. Il est effectué en-dehors de l'AFPA sous la conduite d'un organisme prestataire habilité.

Sa prise en charge financière est assurée. Suivant la demande du salarié, elle peut l'être par le dispositif du congé individuel de formation (OPCACIF), par le dispositif DIF (OPCA) ou encore le plan de formation. »

Combien de salariés ont-ils réalisé un bilan de compétences en 2011 ? Quelles en ont été les suites ? Quel est l'objectif de la direction pour l'année 2012 ?

### **Question 40 : ART 5.4 : BILAN PROFESSIONNEL**

« Il est instauré, par le présent accord, un bilan professionnel. Ce bilan est un outil à destination des salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté, professionnalisant la démarche d'évaluation du personnel et permettant d'être plus efficace dans les actions d'orientation de carrière, d'évolution professionnelle et de reconversion.

Ce bilan professionnel est réalisé à l'initiative de l'AFPA avec l'accord du salarié ou à la demande du salarié avec l'accord de l'AFPA, dans un but bien défini de déroulement de carrière.

Cet entretien permet l'élaboration d'un profil professionnel et d'un plan d'action individuel adapté comprenant notamment des actions de formation. Il pourra être réalisé à la demande de la Mission nationale Mobilité prévue à l'article 18. »

Combien de salariés ont-ils réalisé un bilan professionnel en 2011 ? Quelles en ont été les suites ? Quel est l'objectif de la direction pour l'année 2012 ?

### **Question 41 : ART 5.5 : BILAN D'ETAPE PROFESSIONNEL**

« Les parties conviennent de mettre en place le bilan d'étape professionnel.

Tout salarié qui dispose de deux ans d'ancienneté à l'AFPA peut demander à bénéficier d'un bilan d'étape professionnel.

Ce bilan a pour objet, à partir d'un diagnostic réalisé en commun par le salarié et son manager, de permettre au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences, et à son manager de déterminer les objectifs de formation du salarié dans une perspective de sécurisation de son parcours professionnel.

Par le présent accord, ce bilan peut être renouvelé tous les 3 ans à la demande du salarié.

*Le salarié dispose de cette information lors de son embauche.*

*Il pourra être réalisé à la demande de la Mission Nationale Mobilité prévue à l'article 18. »*

Combien de salariés ont-ils réalisé un bilan d'étape professionnel en 2011 ? Quelles en ont été les suites ? Quel est l'objectif de la direction pour l'année 2012 ?

#### **Question 42 : ART 6 : FORMATION**

*« La formation est un élément déterminant de la GPEECC. Elle doit, à la fois, permettre aux salariés de développer leur employabilité, d'adapter leurs compétences aux évolutions des métiers et des organisations ou de mettre en œuvre un projet professionnel à leur initiative dans les meilleures conditions, et à l'association de détenir et de conserver les compétences indispensables à sa bonne marche.*

*L'accord sur la formation professionnelle, le développement et la valorisation des compétences et des qualifications, signé le 10 février 2010, a précisé les objectifs prioritaires de la formation au sein de l'AFPA. Les actions de formation doivent répondre tout particulièrement aux objectifs suivants :*

*-garantir l'égalité d'accès à la formation dans l'ensemble des catégories de personnel ;  
-garantir le professionnalisme des salariés dès leur prise de fonction tout au long de leur vie professionnelle ;*

*-préparer et accompagner les projets professionnels des salariés ;*

*-faciliter et accompagner la mobilité professionnelle ;*

*-favoriser l'acquisition de qualifications professionnelles ;*

*-contribuer à la progression professionnelle, à la promotion sociale et au développement personnel des salariés par la reconnaissance, la prise en compte et la valorisation des compétences et des qualifications acquises et validées.*

*Cet accord se traduit par de nombreux dispositifs facilitant l'employabilité des salariés au sein de l'AFPA que les parties renforcent dans le présent accord. »*

Combien de salariés ont-ils réalisé un DIF en 2011 ? Pour combien d'heures ?

Combien de salariés ont-ils réalisé une VAE en 2011 ?

Combien de salariés ont-ils réalisé un aller retour en entreprise en 2011 ?

#### **Question 43 : ART 11 – RENFORCER L'INITIATIVE INDIVIDUELLE DANS LA GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS – DROIT AU REFUS**

*« L'AFPA reconnaît, au titre du présent accord, à chaque salarié concerné, un droit de refus à une proposition de mobilité. En contrepartie, pour l'exercice de ce droit, le salarié a une obligation de reconversion professionnelle.*

*L'AFPA s'engage à accompagner cette reconversion pour en faire une réussite, à la fois pour le salarié et pour l'entreprise.*

*En dehors de l'entretien annuel et de l'entretien de carrière, les parties signataires conviennent de la possibilité du déroulement d'un entretien spécifique au cours duquel pourra être discuté un projet de mobilité professionnelle et/ou géographique à l'initiative du salarié ou du responsable hiérarchique. »*

Combien de droit au refus de mobilité ont été utilisés par les salariés en 2011 ? Combien de reconversions ont été engagées ?

## **CODE DU TRAVAIL**

#### **Question 44 : ART L4141-2**

*« L'employeur organise une formation pratique et appropriée à la sécurité au bénéfice :*

*1° Des travailleurs qu'il embauche ;*

*2° Des travailleurs qui changent de poste de travail ou de technique ;*

*3° Des salariés temporaires, à l'exception de ceux auxquels il est fait appel en vue de l'exécution de travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité et déjà dotés de la qualification nécessaire à cette intervention ;*

*4° A la demande du médecin du travail, des travailleurs qui reprennent leur activité après un arrêt de travail d'une durée d'au moins vingt et un jours. » »*

Cette formation est répétée périodiquement dans des conditions déterminées par voie réglementaire ou par convention ou accord collectif de travail.

Comment la direction applique-t-elle cet article du Code du travail à l'AFPA ?

Combien de formations à la sécurité ont-elles été organisées pour les nouveaux embauchés CDI et CDD en 2011 ?

#### **Question 45 : ART L4612-16**

*« Au moins une fois par an, l'employeur présente au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :*

*1° Un rapport annuel écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée dans les domaines définis aux sections 1 et 2. Dans ce cadre, la question du travail de nuit est traitée spécifiquement.*

*2° Un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce programme fixe la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir, ainsi que, pour chaque mesure, ses conditions d'exécution et l'estimation de son coût. »*

#### **-ART L4612-17**

*« Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail émet un avis sur le rapport et sur le programme annuels de prévention. Il peut proposer un ordre de priorité et l'adoption de mesures supplémentaires.*

*Lorsque certaines des mesures prévues par l'employeur ou demandées par le comité n'ont pas été prises au cours de l'année concernée par le programme, l'employeur énonce les motifs de cette inexécution, en annexe au rapport annuel.*

*L'employeur transmet pour information le rapport et le programme annuels au comité d'entreprise, accompagnés de l'avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.*

*Le procès-verbal de la réunion du comité consacrée à l'examen du rapport et du programme est joint à toute demande présentée par l'employeur en vue d'obtenir des marchés publics, des participations publiques, des subventions, des primes de toute nature ou des avantages sociaux ou fiscaux. »*

#### **-ART R4612-9**

*« L'avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sur le rapport et le programme*

*annuels est transmis pour information à l'inspecteur du travail. »*

Combien de rapports annuels ont-ils été réalisés en 2011 ?

Combien de programmes annuels de prévention ont-ils réalisés en 2011 ?

Combien de rapports annuels, PAPE et avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ont-ils été transmis aux CRE/CE ?

Les élus demandent que ces articles soient respectés. La direction entend-elle donner suite à cette demande et dans quel délai ? Si non quels en sont les motifs ?

Combien d'avis des CHSCT sur les bilans annuels et sur les programmes annuels de prévention des risques professionnels ont-ils été recueillis en 2011 et transmis aux CRE, au CCE et aux inspections du travail ?

**Question 46 : ART R4121-2**

*« La mise à jour du document unique d'évaluation des risques est réalisée :*

*1° Au moins chaque année ;*

*2° Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article [L. 4612-8](#) ;*

*3° Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie. »*

Combien de DU ont-ils été mis à jour en 2011 ?

Les préconisations des expertises réalisées à la demande des CHSCT ont-elles été prises en compte dans les DU ?

**ANALYSE DE LA COMMISSION  
« Conditions de travail » du CCE  
SUITE A LA SYNTHÈSE DES EXPERTISES  
REGIONALES CHSCT REALISEES DANS  
LES REGIONS**

Cette partie de document présente une analyse non exhaustive des évolutions organisationnelles, qui ont conduit l'Afpa à la situation décrite par les experts en conditions de travail.

## 1-Motivations de la commission

La commission "Conditions de Travail" du CCE a décidé de synthétiser dans un seul document les expertises réalisées en régions à la demande des CHSCT, suite à une importante modification des organisations de travail appelée "Plan Stratégique National".

Ce travail a pour but de faire en sorte que la "richesse" contenue dans ces rapports d'expertises, suite à un nombre considérable d'heures d'écoute de salariés par des experts en analyse des conditions de travail, ne tombe pas aux "oubliettes", comme cela est bien souvent le cas en région. Considérant la situation très "critique" en matière de risques psychosociaux au sein de l'AFPA, la commission a l'intime conviction qu'il serait irresponsable de la part de la direction, que ce travail sans précédent à l'AFPA, ne soit pas pris en considération et ceci avec le plus grand sérieux. C'est la raison de ce travail qui met au jour les raisons les plus criantes du malaise éprouvé par une grande partie des salariés de l'AFPA et propose une analyse des causes qui nous ont conduits à cette situation très dégradée.

## 2-Message des expertises et enquêtes

On remarque une grande convergence entre les constats faits par les experts en conditions de travail dans les expertises CHSCT et le résultat, par exemple, de l'enquête sur les risques psycho-sociaux réalisée dans la région PACA par la médecine du travail. Les problèmes qui ressortent le plus sont (sans classement hiérarchique) :

- La reconnaissance (70% dans l'enquête PACA)
- Pression temporelle (68% dans l'enquête PACA)
- La qualité empêchée (58% dans l'enquête PACA, soit prêt de 4 fois plus que dans les enquêtes nationales)

### 2-1-Le travail grand oublié

Ces trois critères résultent d'une même cause, **la méconnaissance et la non prise en compte du travail réel** de la part de la hiérarchie, dues à une distanciation croissante entre les salariés du terrain et les hiérarchiques.

Si l'on prend le cas des formateurs, cœur de métier de l'AFPA, le hiérarchique direct, était le plus souvent un ancien formateur. De ce fait il possédait les compétences nécessaires pour intervenir dans l'activité de formation. **Une organisation structurante existait**, permettant à chacun de se construire au sein d'un collectif. Les consignes sur l'activité de formation, qui étaient données par le hiérarchique, entraînaient des débats qui donnaient lieu à des prises de décisions. Il existait un climat de confiance et de respect mutuel entre les deux parties, conditions nécessaires, pour que le travail soit d'une part efficace et d'autre part permette l'épanouissement de chacun.

Puis, l'aspect économique a progressivement pris le pas sur l'activité propre du formateur, au point de l'occulter complètement. Les dirigeants de l'AFPA, pour satisfaire leurs préoccupations économiques, ont naturellement mis en place des hiérarchiques directs qui ne sont plus des professionnels du métier, puisque leur fonction est essentiellement orientée vers la gestion. Ainsi, aujourd'hui, bien souvent le hiérarchique direct ignore tout de l'activité pédagogique du formateur. Les conséquences d'une telle organisation, sur le travail et les individus sont nombreuses et dramatiques. Les plus importantes sont sans doute l'absence de juste reconnaissance, ainsi que **l'absence d'organisation structurante** permettant un débat autour de l'activité de formation. Le formateur est livré à lui-même.

**Les seuls indicateurs observables et suivis par le hiérarchique sont des indicateurs économiques de production.** Les réunions techniques mensuelles où l'on débattait du travail, ont disparu, au profit de

réunions épisodiques où l'on présente des tableaux Excel sur la productivité. La qualité de la formation est portée par le seul formateur, souvent contre le hiérarchique dont les objectifs sont à l'opposé de ceux portés par le formateur, ce qui conduit inévitablement à une dégradation des relations. Le formateur éprouve un « mal être » du fait de l'absence d'intérêt de la part de la direction sur son activité. Cette organisation induit des pratiques déviantes, qui sont néfastes à la qualité du travail et à la santé du formateur. La juste reconnaissance du travail bien fait n'est plus possible, elle est remplacée par le "copinage". **La méfiance et bien souvent le mépris, se sont progressivement installés.** Il est bien évident qu'un tel climat est à la fois contreproductif pour l'entreprise et dangereux pour la santé des individus.

Les expertises ont souvent fait état du fait que le Plan Stratégique s'est construit dans des bureaux, avec l'aide de cabinets externes sans connaissance particulière de la formation et des missions initiales de l'AFPA, en oubliant complètement les salariés.

La mise en place d'une politique d'achat nationale globalisée avec un outil, SIHA, inopérant qui a provoqué un grand désordre, est une démonstration de cette ignorance du terrain. Par cette décision de gestionnaires, prises dans des bureaux, on a d'une part détruit les réseaux humains "formateurs, entreprises, fournisseurs" qui existaient localement. Ces réseaux de personnes avaient pourtant une importance capitale en termes de stages en entreprises, placement de stagiaires, actions de formation en entreprises, membres de jury, prêts de matériels, promotions sur du matériel, et même prix. D'autre part en cassant ces réseaux humains on a du même coup retiré de l'autonomie aux formateurs, ce qui est un facteur aggravant des conditions de travail.

Enfin, le déménagement de la direction générale dans les plus hauts étages de la tour T9 (tour d'ivoire), à un moment où les contraintes de trésorerie imposent au contraire un abandon des locations, est de ce point de vue un symbole fort. Par cet acte, la direction générale s'éloigne un peu plus du "terrain" et montre sa volonté de pilotage "vue d'avion".

*"Le thème de l'organisation de l'entreprise, (gestion, management) supplante le thème de l'organisation du travail dans la pratique discursive du néolibéralisme."* (Christophe Dejourné, psychiatre et psychanalyste)

## 2-2-Des ruptures lourdes de conséquences

### 2-2-1- Identités collectives et individuelles

Dans le domaine du sport collectif où les résultats ont la particularité et l'avantage d'être rapidement mesurables, il y a longtemps que les dirigeants ont compris que le succès ne dépend pas seulement de la qualité des individualités, mais qu'il faut en plus, et même surtout, un esprit d'équipe, un collectif. Pour se développer de façon harmonieuse, il doit exister de façon concomitante, une identité collective au sein de laquelle se construisent les identités individuelles. C'est une condition essentielle pour obtenir à la fois le développement de l'entreprise et l'épanouissement des individus qui la composent.

Ainsi pour être efficace, un management, par ses actions, doit viser à développer de façon équilibrée ces deux entités. Toutes mesures privilégiant l'identité collective au détriment de l'identité individuelle (sectes, dictatures), seront néfastes en termes d'efficacité, car elles étouffent les potentialités individuelles, qui sont l'essence même de l'évolution du collectif. Inversement, les mesures privilégiant l'individuel au détriment du collectif auront aussi des effets négatifs, car elles généreront des laissés pour compte, dont l'entreprise a pourtant besoin et développeront le carriérisme aux dépens de l'intérêt général.

Cette identité collective est donc primordiale et se construit autour de **choses que l'on partage**, comme par exemple l'activité, le statut, les valeurs ou l'histoire commune. En résumé, disons que les individus ont d'autant plus de facilité à se développer, s'ils possèdent un sentiment d'appartenance à un collectif et ceci dans toutes les composantes de la société, famille, école, entreprise, nation ...

A la lumière de ces éléments essayons de comprendre comment ces identités collective et individuelle ont évolué à l'AFPA.

Il paraît évident que notre institution, de par son activité, a pu se construire une identité collective forte autour **des valeurs** qui étaient les siennes à savoir, offrir de façon égalitaire, une possibilité de trouver un emploi ou d'avoir une promotion sociale par le biais d'une **formation de qualité**. Cette identité collective s'est enrichie au fil du temps avec le travail commun qui a été réalisé. Un formateur était recruté sur concours, en fonction de ses diplômes et devait avoir au moins cinq années d'expérience dans la spécialité enseignée. Son contrat était un CDI. Ensuite il suivait une formation pédagogique de plusieurs semaines. Le nombre idéal de stagiaires dans le groupe de formation, pour un meilleur apprentissage, avait fait l'objet d'une étude particulière. Une formation ne démarrait pas avant que le plan d'équipement (matériel pédagogique), défini par la direction de l'ingénierie (DI), ait été mis en place. **La qualité des formations AFPA était unanimement reconnue, et on en était fier**. On parlait alors, de « **La pédagogie AFPA** ».

Le système de promotion respectait aussi ce principe d'équilibre entre collectif et individuel. Le salarié avançait d'un échelon dans la grille, au maximum tous les trois ans, tous les deux ans en moyenne, avec la possibilité d'un avancement exceptionnel au bout d'un an. Entrer à l'AFPA c'était partager ces valeurs (identité collective) et apporter sa pierre à l'édifice (identité individuelle). Ce sentiment d'appartenance était partagé à tous les niveaux des emplois occupés, chacun allait dans le même sens.

Peu à peu, sous la pression d'une idéologie marchande généralisée à tous les secteurs d'activité, les choses se sont transformées. Le premier indicateur du changement a été l'apparition d'une unité de mesure nouvelle l'HTS, «l'heure travaillée stagiaire», dorénavant il fallait, en plus de son métier, comptabiliser des HTS. Puis au fil du temps, **les HTS ont pris de plus en plus d'importance pour la hiérarchie, jusqu'à occulter complètement l'activité de formation elle-même**. Aujourd'hui il arrive de plus en plus fréquemment que l'on crée une nouvelle formation, en une quinzaine de jours. On embauche un formateur en contrat CDD suite à une annonce dans un journal et un entretien avec des personnes bien souvent non compétentes dans la spécialité. Dans le même temps, on convoque les stagiaires, on commande le matériel pédagogique minimum et on lance des travaux dans les locaux. Le jour du démarrage de la formation, le matériel pédagogique n'est pas livré, les travaux ne sont pas terminés mais peu importe les HTS sont comptabilisées. Cette situation peut être supportable, souvent elle ne l'est pas, pour un nouveau formateur à l'AFPA, par contre, **elle s'avère dévastatrice** pour celui qui durant des années, s'est investi pour contribuer à la construction de notre identité collective, et voit ce travail anéanti par les pratiques actuelles.

Le système de promotion lui aussi a été révisé avec les mêmes conséquences. C'en est terminé de l'avancement automatique tous les deux ans (collectif), on est passé à l'avancement au mérite (individuel) avec des primes individuelles et même des objectifs individuels. Ces choix de management détruisent les collectifs que la direction tente de récupérer par la diffusion de belles plaquettes ou de "formations" telles qu'"Afpatitude". Ainsi en quelques années les valeurs communes qui étaient partagées à l'AFPA, ont été réduites à néant.

*"Le management par objectifs, est centré sur les enjeux quantifiables et financiers. Mais en se centrant sur le mesurable, il néglige les aspects immatériels, qui sont pourtant au cœur de la performance". (Christian du Tertre, Directeur du laboratoire Atemis<sup>10</sup>)*

Ainsi aujourd'hui, **le salarié a perdu ce sentiment d'appartenance à une « identité collective AFPA »**, qui est le moteur de toute activité. Il œuvre seul, de plus en plus isolé, bien souvent même par rapport à ses collègues. Il se sent délaissé par une hiérarchie qui n'est plus en mesure de comprendre ses problèmes, ses préoccupations et surtout ne partage plus ses valeurs. Le mal être est installé.

*"Lorsque la mobilisation de chacun trouve un écho chez les autres, le travail prend alors son sens. Le déploiement de l'individu implique l'existence de la communauté. C'est cet ensemble de propriétés qui fait la complexité du collectif. Les individus qui arrivent à affirmer un point de vue original le font toujours à partir d'un ancrage collectif. C'est ce qui induit le besoin, dès que l'on travaille, de s'engager dans la construction de cet espace de confiance que constitue le collectif" (Philippe Davezies, enseignant chercheur en psychodynamique du travail)*

### **2-2-2-Une césure "idéologique" entre les dirigeants de l'AFPA et la majorité de ses salariés**

Pour justifier ces changements organisationnels, la hiérarchie répète à longueur de journée, comme un leitmotiv que ces adaptations sont inévitables, elles sont la réponse appropriée à un contexte économique qui change. Les salariés de l'AFPA n'ont nullement besoin qu'on leur rappelle ce contexte économique. Ces changements de société, conséquence du système néolibéral, ils le constatent tous les jours. Les plans d'austérité se succèdent, les services publics sont détruits, la classe moyenne diminue augmentant du coup les effectifs de ceux qui sombrent dans la pauvreté. Tout ceci au profit d'une extrême minorité. Le problème n'est pas dans la conscience de ce contexte, le problème se situe dans l'adhésion à ce système. Une technique pour "ressouder" un collectif qui connaît des dissensions est justement de simuler une "attaque" externe à condition que l'ensemble des membres de cette collectivité fasse bloc pour résister. La grande majorité des salariés de l'AFPA a choisi cette institution par conviction et voit les contraintes imposées par ce système économique comme des attaques. Au lieu de resserrer les rangs, ces attaques ont provoqué une césure entre salariés et dirigeants car ces derniers n'ont pas résisté mais adhéré à ce système. Là aussi le collectif a été détruit.

### **2-2-3-Intensification croissante de l'activité**

Une autre conséquence de l'idéologie marchande, sur la société en général est l'intensification croissante du travail. L'AFPA n'a pas échappé à ce phénomène.

Le Plan Stratégique se situe bien dans cette mouvance "Former Bien, Mieux et Plus" avec moins de personnel. Quel mépris pour celles et ceux qui ont "fait" l'AFPA, dont la Direction Générale d'aujourd'hui a hérité !!!

*"Le discours du gouvernement, dénonçant le manque de travail et de productivité des salariés a intensifié le sentiment d'illégitimité et de mal être qui existait. En faisant passer les travailleurs pour des irresponsables qui ne prennent pas au sérieux les enjeux du travail, en critiquant de front les 35 heures, les fonctionnaires, les syndicats, le gouvernement a tenu un discours schizophrène, appelant toujours à plus de travail, tout en instaurant des politiques d'évaluation de plus en plus arbitraire. Le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux, cela sous-entend qu'un travailleur sur deux serait inutile. Il faut se rendre compte de la violence du message." (Danièle Linhart, Directrice de recherche au CNRS)*

---

<sup>10</sup> "Analyse du travail et des mutations des industries et des services"

A l'AFPA la situation est encore plus dramatique que celle décrite par Danièle Linhart, avec la mesure de " Non Remplacement Systématique des Départs".

Pour la direction, éloignée de l'activité, intensifier le travail signifie travailler plus et plus vite, ce qui sous-entend que le travail continue à être réalisé. Sur le terrain, il s'avère que les choses sont différentes. Devant l'intensification du travail qui le touche le salarié essaie dans un premier temps de continuer à assurer tout ce qu'il faisait auparavant, en travaillant de plus en plus vite. Cette option aura un impact sur la qualité du travail et n'est pas tenable dans la durée du point de vue de la santé du salarié. Il n'est pas rare de voir des salariés entrer brusquement dans des colères excessives, pour des raisons apparemment anodines, ce qui est un signe flagrant de « mal être au travail ».

De la même façon, on voit aussi de plus en plus souvent des salariés en arrêt maladie pour une période plus ou moins longue, ce qui traduit une échappatoire salutaire à une situation devenue insupportable. (Le taux d'absentéisme très élevé et en constante augmentation trouve là son origine, plus que dans la moyenne d'âge élevée comme le prétend la direction).

Conscient de l'impossibilité à assumer toutes les tâches qu'il réalisait auparavant, le salarié est placé devant plusieurs alternatives, trier, tricher, faire du travail masqué. Ainsi, dans ce cas, l'intensification du travail ne conduit pas à faire tout ce qui devrait être fait mais à faire autre chose. Cette sélection s'opère forcément au détriment de la qualité du travail et engendre de ce fait une insatisfaction professionnelle chez le salarié.

Les travaux de Karasek ont montré que l'association, intensification du travail et faible autonomie, caractérise la situation de stress au travail, qui s'accompagne d'une augmentation très nette des maladies cardiovasculaires, des signes de souffrance psychique et des manifestations dépressives.

Par la suite les travaux de Siegrist ont montré que le déficit des éléments de reconnaissances (Estime, statut, gratification monétaire) accroît de façon importante la probabilité de survenue de ces pathologies.

Les expertises et l'enquête Paca montrent clairement le manque de soutien hiérarchique et de la perte d'autonomie, induite par le plan stratégique. Ces deux éléments viennent donc amplifier l'effet de l'intensification.

Si l'on ajoute le manque criant des moyens pour réaliser le travail on est dans ce que les analystes du travail appellent la "qualité empêchée", cause de souffrance et de pathologie associées.

Dans le rapport "Bien-être et efficacité au travail" de février 2010 commandé par le premier ministre, Henri Lachmann (président du conseil de surveillance de Schneider Electric) disait « *En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante, il faut donner au salariés les moyens de se réaliser.* »

*"Ce qui fait mal dans le travail ce n'est pas ce que l'on fait ... c'est ce que l'on ne fait pas. Les réponses qu'appelaient la situation et que l'on n'a pas pu apporter."* (Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers)

### 3-Conclusion

Il est urgent de replacer le travail et les salariés au centre des préoccupations, faute de quoi la situation continuera de se dégrader avec des conséquences de plus en plus "lourdes".

Lors des négociations sur le projet d'accord sur la "Qualité de vie au travail" les organisations syndicales proposaient de redonner la parole aux salariés en mettant en place des "groupes d'expressions" au sein desquels le débat sur le travail devient possible. Cette proposition a reçu un refus catégorique de la part de la direction. Les lois Auroux de 1982 prévoient le droit d'expression directe des salariés sur leurs conditions de travaux. Les groupes alors créés en entreprise, ont progressivement été abandonnés en raison de leur incapacité à peser sur le cours des choses. D'après les analystes cet échec est dû au fait que les directions ont "contrôlé" ces groupes.

*"Ces groupes d'expression ont été animés le plus souvent par des chefs d'équipe formés pour amener les salariés à émettre des vœux raisonnables, afin d'obtenir des réponses favorables, et leurs revendications ont été instrumentalisées par les directions selon la logique des cercles de qualité."* (Danièle Linhart)

C'est la raison pour laquelle, les organisations syndicales, lors de la négociation sur le projet d'accord Qualité de Vie au Travail, ont proposé que ces groupes d'expression disposent d'un premier temps sans la présence de hiérarchiques. La direction a préféré mettre en place un système qu'elle contrôle de bout en bout. Cet accord n'a été signé par aucune des organisations syndicales.

*"Or, dans nombre de situations, la fragilisation des salariés est telle qu'il leur est difficile d'exprimer, face à la hiérarchie, la façon dont ils se **débrouillent** des difficultés du travail. Mettre sur la table ce qui se passe réellement dans le travail, c'est bien souvent courir le risque de se voir taxé d'incompétence ou d'irresponsabilité, voire d'être sanctionné. Le problème se pose aussi pour la hiérarchie intermédiaire lorsqu'elle tente de faire entendre à la direction les problèmes qu'elle perçoit : pour le cadre aussi, faire remonter des problèmes c'est courir le risque d'être taxé d'incompétence. Pour faire barrage aux explications en termes de comportement individuel, il faut repérer les conflits de logique et les impasses de l'organisation dans lesquels sont pris les salariés. Il faut donc disposer d'un temps de construction collective préalable au temps de la discussion avec la direction."* (Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail)

Comme nous l'avons dit plus haut dans ce document, l'absence d'organisation structurante, du au management actuel, amène des pratiques déviantes et inadmissibles. Ces pratiques sont un frein au fonctionnement des groupes d'expression. C'est la raison pour laquelle, plus le temps passe, plus il sera difficile de faire "fonctionner" ces groupes.

Les augmentations et primes individuelles (au mérite) représentent un deuxième frein. Ces deux freins sont aussi à l'origine de la destruction des collectifs de travail. En d'autres termes le problème qui est posé ici, est celui de la reconstruction des collectifs de travail.

*"Ces groupes d'expressions sont désormais perçus comme le moyen de réenclencher une dynamique, dont on espère qu'elle débouchera sur des collectifs capables d'autonomie et d'action."* (Danièle Linhart)

Les conséquences de conditions de travail déplorables sont en train d'exploser de façon alarmante. Pétitions, actions de grève à initiative locale à répétition, manifestations de mécontentement individuelles et surtout collectives de stagiaires, taux d'absentéisme critique et plus grave encore, pathologies reconnues du stress au travail en augmentation (Dépression, maladies cardiovasculaires ...). L'heure n'est plus à "faire semblant", il est urgent que la direction en collaboration avec les IRP et le personnel, apporte les réponses que la situation appelle.

**L'AFPA a un besoin urgent d'une DRH forte (Direction des Relations Humaines).**

# **ANNEXES**

## Estimation du coût de l'absentéisme à l'AFPA.

### Introduction :

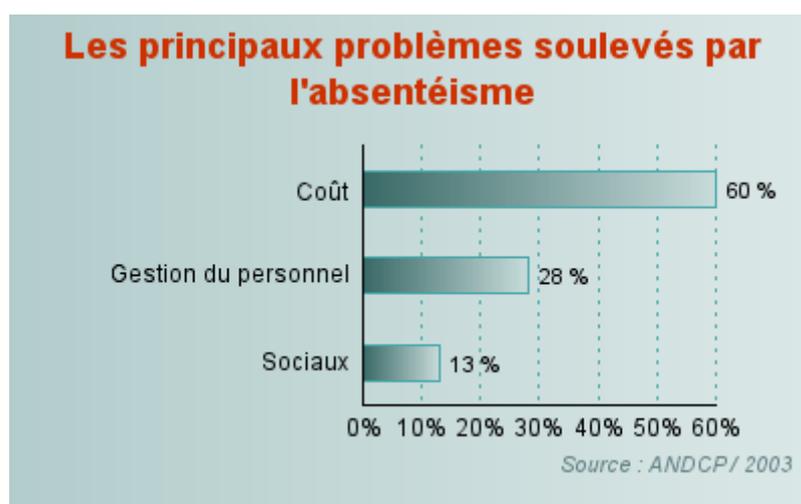
La question ici posée est de mesurer quel est l'impact financier de l'absentéisme sur ces dernières années pour l'association.

Pour mémoire, en Europe, le coût économique annuel de l'absentéisme s'élèverait à 20 milliards d'euros (source : Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail). Dans ce document, nous développons les notions clés de l'absentéisme afin d'aider à comprendre le phénomène et contribuer à la réflexion sur le sujet.

Ce document n'a pas la prétention d'entrer dans les débats non tranchés sur les définitions et concepts, mais vise à donner un éclairage pragmatique et concis sur la notion d'absentéisme.

La notion d'absentéisme est complexe, chaque situation doit être analysée au regard de ses particularités et de son histoire.

Absentéisme : Qu'est-ce que c'est ? On pourrait définir l'absentéisme au sens strict comme *non présence*.



*Note : attention cependant à ne pas tomber dans le piège d'une définition trop large qui ne permettrait pas de faire une analyse pertinente du problème d'absentéisme. En effet, adopter la définition stricte de l'absentéisme nous conduirait à classer les absences « normales » ou légales (congrés payés, par exemple) au même niveau que les absences « anormales » (absences injustifiées, par exemple).*

Aussi, l'absence au travail devrait alors être considérée comme la « non présence à un moment où elle aurait dû être ».

Il est notable qu'à L'AFPA plus de 80% de l'absentéisme est dû soit aux accidents du travail (AT) soit à la maladie.

Dès lors se pose la question des moyens de chiffrer les coûts de l'absentéisme ; ce qui suppose de déterminer les coûts directs et indirects.

## 1-Composantes du coût de l'absentéisme

Le surcoût financier de l'absentéisme pour l'AFPA est lié notamment : au versement du complément de salaire garanti et indemnités complémentaires, aux coûts d'embauches de travailleurs intérimaires et de remplaçants et aux recours à des contrats de travail à durée déterminée, à la diminution de la productivité, à la position concurrentielle de l'association.

L'absence génère donc des coûts supplémentaires, pour réguler l'activité de l'AFPA et les perturbations engendrées.

L'AFPA, à l'instar des entreprises françaises, est confrontée à des coûts indirects importants liés aux dysfonctionnements organisationnels provoqués par les absences : perte de qualité, retard dans les suivis, perte de temps pour gérer la désorganisation induite, insatisfactions des clients et des stagiaires. Le caractère imprévisible de ces absences oblige à des ajustements de plannings ou à la prise de mesures pour remplacer l'agent manquant.

La gestion du personnel peut également devenir problématique car il faut envisager des remplacements et formations.

Tout cela engendre une perte de productivité, de qualité, de compétences dont il est difficile de quantifier le réel préjudice pour les entreprises.

Traditionnellement, les économistes d'entreprise s'accordent à dire (cf ; économistes de « Capital », « Les Echos », base minimale de Alma Group,...) qu'un pour cent d'absentéisme représente un pour cent de la masse salariale en plus.

Le coût d'absentéisme peut cependant s'avérer plus important en termes de coûts cachés ou de valeurs. En effet, les coûts liés à la gestion RH de l'absentéisme, au remplacement des absents (intérim, recours au CDD, formation,...), ou au retard de production, à la désorganisation des services de l'association, à l'impact sur les clients et stagiaires sont assez facilement évaluables par les moyens habituellement utilisés en cette circonstance. Cependant, les coûts liés à la démotivation des salariés présents, victimes des absences répétées de leurs collègues engendrant une surcharge de travail, sera plus difficile à mesurer.

On a tendance à distinguer ainsi les « *coûts matériels* » des « *coûts immatériels* ».

Dans toutes analyses des causes et conséquences de l'absentéisme, évaluer les coûts permet d'appréhender la nécessité d'agir et de légitimer la démarche.

Définir un cadre d'analyse : Avant d'opérer la recherche des causes de l'absentéisme, il convient de définir plus précisément le cadre d'analyse.

D'une part, le cadre géographique (établissement, atelier,...) doit être défini afin de déterminer le champ d'action. Sachant que chaque établissement ou atelier pourra avoir des causes d'absentéisme différentes.

D'autre part, il faudra définir les cercles d'analyse. Il convient de partir d'une étude globale, faire ensuite un classement par nature d'absences. Ainsi, on devrait pouvoir obtenir un tableau avec tous les types existants (congés, accidents, absences injustifiées, maladies, sanctions,...). Selon le secteur d'activité, on pourra même pousser l'analyse en considérant les retards dans la prise de poste comme étant une forme d'absentéisme.

Dans un second temps, il conviendra de segmenter par tranche de population : comparer les absences en fonction de l'âge, de l'ancienneté, de la durée, etc. Cette enquête permettra de définir une « absence type » et agir plus précisément sur la population concernée.

La plupart des données utilisées pour comprendre l'absentéisme se trouvent dans le bilan social. Des tableaux de bord doivent être mis en place pour assurer son suivi et son évolution.

L'analyse quantitative, qui consiste à analyser le phénomène à travers les données sociales de l'AFPA, n'est pas suffisante en soi. L'approche terrain, l'analyse des process, du management et des particularités sont indispensables pour éviter les *a priori* qui conduiraient à un échec des actions mises en place car mal ciblées ou inadaptées.

L'interview des salariés, le brainstorming avec le management intermédiaire et la mise en place de groupes d'expression déterminés par les CHSCT permettent de pousser l'analyse.

## 2-Indicateurs d'absentéisme

Le plus classique est :

$$\frac{\text{Heures d'absence pendant une période } P}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période } P.}$$

Ne sont prises en considération que les absences considérées anormales, c'est-à-dire les absences autres que les congrès, les absences pour formation ou pour participation des représentants du personnel à des événements extérieurs comme les rencontres et les réunions syndicales.

On prend donc en considération pour le recensement, les absences pour maladie, maternité, accidents de travail, maladies professionnelles, démarches administratives, visites médicales, convocations officielles, les absences non autorisées...

La fréquence de calcul est le mois avec la possibilité à la fin de l'année de calculer une moyenne mensuelle.

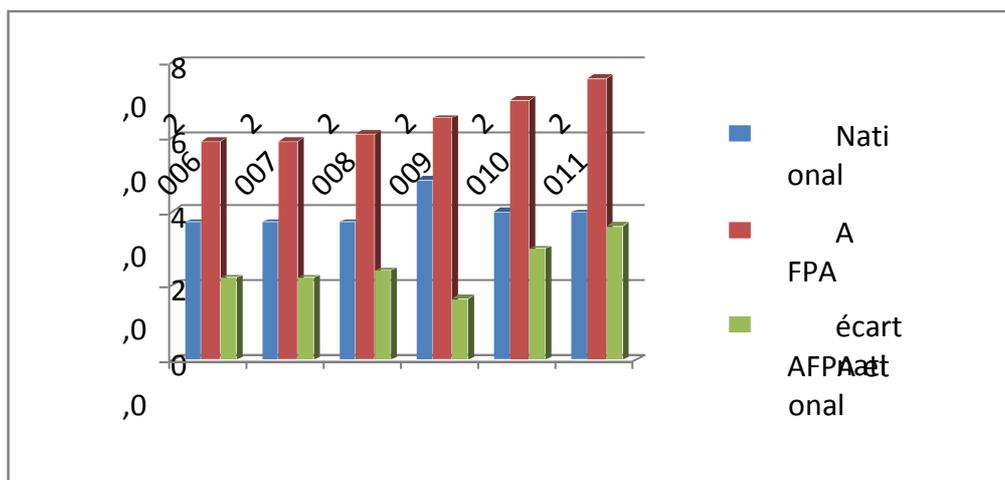
## 3-Y a-t-il des seuils d'alerte ?

Les spécialistes avancent qu'un taux d'absentéisme de moins de 4 % est un bon taux et à l'inverse un taux qui atteint 6 à 8 % doit générer systématiquement une analyse, la recherche des causes et la mise en place d'actions précises.

Il est absolument nécessaire de surveiller les dérapages et les pics en termes de fréquence. Ils sont souvent plus significatifs.

Nous utilisons également des taux complémentaires comme la durée moyenne des absences (nombre d'heures d'absences pendant une période P/nombre moyen des salariés sur la période P) ou encore la fréquence des absences (nombre d'absences sur une période P/nombre moyen des salariés sur la période).

## 4-Absentéisme national et AFPA comparés



*Commentaire* : ce graphique montre la forte augmentation du taux d'absentéisme à l'AFPA par rapport au taux d'absentéisme national.

## 5-Eléments de calcul :

Comme vu précédemment, la base de travail retenue sera la même que celle utilisée lors des travaux de 2003 et celle retenue en hypothèse minimale de travail dans les entreprises françaises.

Soit : 1% d'absentéisme = 1% de la masse salariale (réf. dans plan d'action OQVT).

### Données AFPA :

	National	AFPA	Ecart AFPA/national	Coûts de personnel En euros	Coût national absentéisme En euros
<b>2006</b>	3,7%	5,9%	2,2%	720 327 599	15 919 240
<b>2007</b>	3,7%	5,9%	2,2%	718 879 443	15 887 236
<b>2008</b>	3,7%	6,1%	2,4%	703 363 936	16 951 071
<b>2009</b>	4,9%	6,5%	1,7%	690 101 870	11 386 681
<b>2010</b>	4,0%	7,0%	3,0%	630 110 000	18 903 300
<b>2011</b>	<b>4,0%</b>	<b>7,6%</b>	<b>3,6%</b>	<b>600 000 000</b>	<b>21 696 000</b>

Le coût de l'absentéisme au niveau national à l'AFPA présenté dans le tableau ci-dessus ne considère que le surcoût engendré par la différence entre la moyenne nationale de l'absentéisme et celle de l'AFPA. Il s'agit donc bien du surcoût propre à l'association par rapport à l'ensemble de la moyenne nationale française.

# **Synthèse de l'enquête sur les RPS conduite en région PACA en 2011**

## 1. Méthode

Un protocole, comportant une convention de mise en œuvre, a été élaboré conjointement entre l'AFPA (Direction régionale et représentants du personnel) et le GEST05.

Cette démarche, volontaire, à l'initiative de l'AFPA, s'appuie sur une enquête collective par questionnaire auprès des salariés.

Le questionnaire anonyme comporte deux grandes parties :

- Une description sociodémographique et des conditions de travail déclarées par le salarié.

Cette partie a été modulée pour s'adapter aux caractéristiques de l'entreprise.

- Une partie « fixe » qui est constituée de :

Deux « outils » pour évaluer en population les facteurs de risques psychosociaux suivants :

- Une échelle validée d'évaluation de la charge mentale (modèle de KARASEK),
- Une échelle utilisée dans l'enquête INSERM sur la violence psychologique permettant de préciser la prévalence de vécu de ce type de situation en fonction des définitions retenues.

Un « outil » pour évaluer la santé psychique au travers d'une échelle validée de mesure du stress (GHQ12).

A ces facteurs, analysés de manière identique depuis 2004, sont ajoutés les indicateurs suivants :

- Conciliation vie personnelle et vie professionnelle ainsi que la complexité du travail (complétant ainsi la dimension « Charge de travail »)
- Participation et représentation dans les décisions, ainsi que la « prévisibilité » avec la connaissance des plannings et les changements d'horaires (complétant ainsi la dimension « Marges de manœuvre »)
- Injonctions paradoxales, Reconnaissance, Clarté du pilotage et Utilité du travail (complétant ainsi la dimension « rapports sociaux et soutien collectif »)
- Contact avec la souffrance, Devoir cacher ses émotions, Peur au travail, Tensions avec le public (Explorant ainsi la dimension « Exigences émotionnelles » souvent en lien avec le risque de « Burn Out »).
- Conflits éthiques et Moyens pour un travail de qualité (Explorant ainsi la dimension « Conflits de valeurs »)
- Soutenabilité du travail et Peur de perdre l'emploi (Explorant ainsi la dimension « Insécurité socio-économique »).

Les CHSCT se sont chargés de l'information et de la diffusion des questionnaires. Les salariés ont répondu de façon anonyme en déposant le questionnaire dans une urne.

La saisie a été effectuée par l'AFPA, à la direction régionale, conformément à la convention de mise en œuvre.

L'analyse descriptive est assurée par le GEST05 (Docteur Gérald MAGALLON) en comparant les résultats des différents campus en 2011 avec les résultats disponibles antérieurs et avec les données issues des autres entreprises des Hautes Alpes ayant participées à ces évaluations ainsi que de la littérature scientifique (enquête SUMER 2003, Enquête INSERM en PACA 2004).

## 2. Taux de réponse

**Un taux de réponse global de 73% (soit nettement supérieur à la moyenne observée pour les autres entreprises participantes).**

Ce fort taux de réponse laisse penser que **les constats qui suivent pourront donc être extrapolés à l'ensemble des salariés ayant reçu un questionnaire.**

### 3. Tableau de synthèse

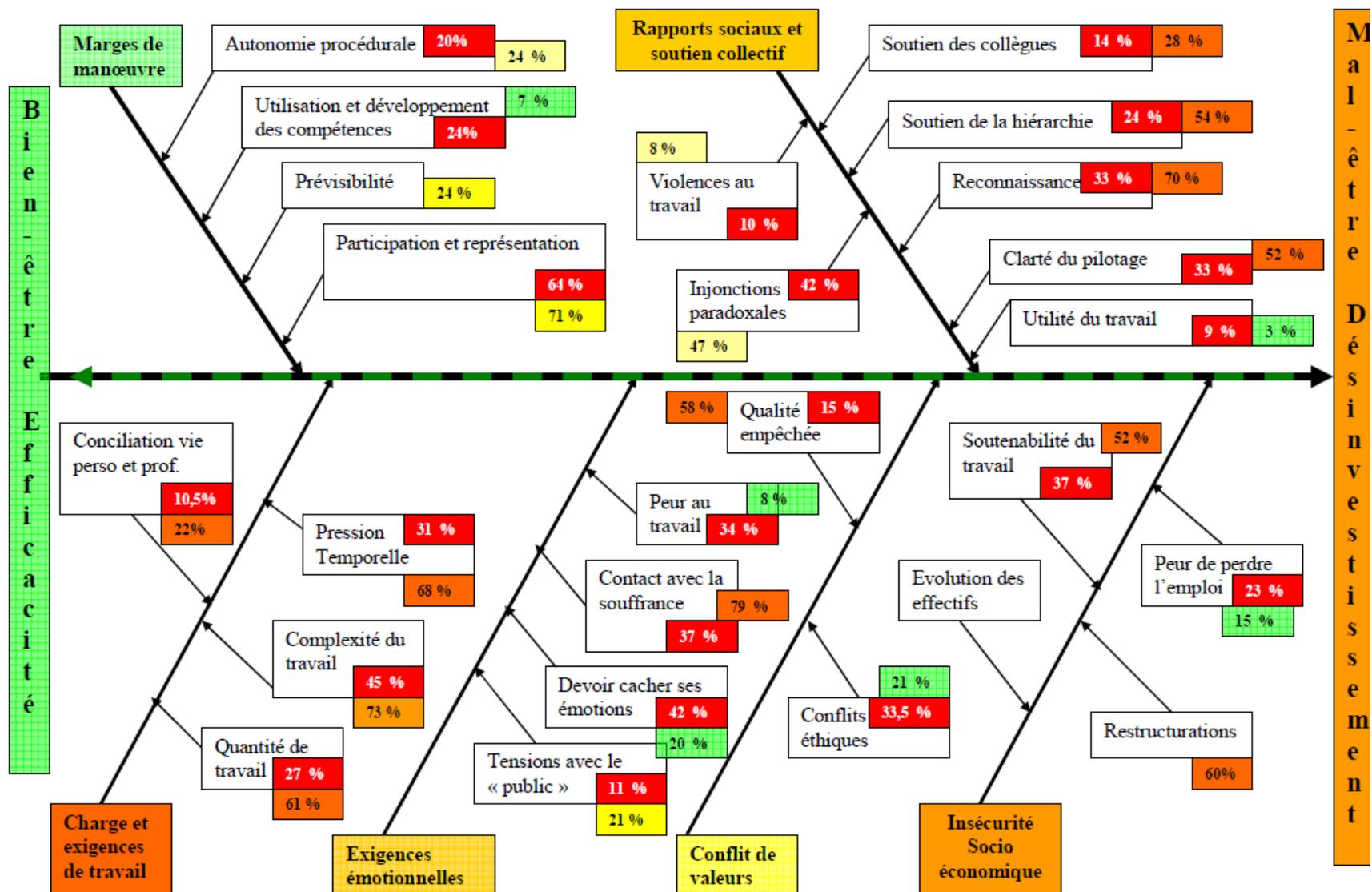
A la page suivante un graphique présentant les six familles de risque définies par le rapport Gollac, résume les résultats de cette enquête, ainsi que les résultats des enquêtes nationales. On peut ainsi aisément comparer les résultats observés à l'AFPA PACA aux résultats observés nationalement.

Dans le tableau qui suit sont classés par ordre d'importance les indicateurs dont les valeurs à l'AFPA PACA sont les plus élevées par rapport aux valeurs des enquêtes nationales.

	<b>Enquêtes nationales</b>	<b>Enquête AFPA PACA</b>	<b>Rapport : AFPA/National</b>
<b>Qualité empêchée</b>	15	58	3,9
<b>Quantité de travail</b>	27	61	2,3
<b>Soutien hiérarchie</b>	24	54	2,3
<b>Pression temporelle</b>	31	68	2,2
<b>Reconnaissance</b>	33	70	2,1
<b>Soutien des collègues</b>	14	28	2
<b>Complexité du travail</b>	45	73	1,6
<b>Clarté du pilotage</b>	33	52	1,6

Ainsi la "qualité empêchée" est près de 4 fois supérieure à l'AFPA PACA par rapport au national. Les indicateurs "Quantité de travail", "Soutien de la hiérarchie", "Pression temporelle" et "Reconnaissance" sont plus de 2 fois supérieurs à l'AFPA par rapport à la moyenne nationale.

Ces quatre indicateurs donnent une "photo" de la situation en matière de risque psychosociaux en PACA, situation qui peut aisément être transposée à l'ensemble de l'AFPA.



Apparaissent avec des étiquettes rouges les valeurs « péjoratives » de ces différents indicateurs dans les enquêtes nationales de référence (Ces enquêtes se sont déroulées en 2005 et 2007 pour les principales, mais certaines données datent de 2003). Les autres valeurs correspondent aux valeurs issues de l'enquête AFPA PACA 2011

## BIBLIOGRAPHIE

### **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser - Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail : Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé,**

Coordonné par Michel Gollac, Directeur du Laboratoire de Sociologie quantitative du CREST  
Ministère du travail, de l'emploi et de la santé – Avril 2011

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics//114000201/0000.pdf>

### **Le questionnaire Karasek**

<http://www.psychologuedutravail.com/tag/modele-de-karasek/>

<http://mediatheque.parisdescartes.fr/doc/racine/f/flandinf/104886karasek.PDF>

### **Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines,**

M. Thévenet et al, Ed. Pearson Education-Paris- 2009

[http://books.google.fr/books?id=o5VpxyezYIMC&pg=PA430&lpg=PA430&dq=%C2%AB+Une+organisation+matricielle+ne+peut+fonctionner+efficacement+que+si+les+personnes+le+veulent+bien.+L%E2%80%99implication,+ici+encore,+est+une+condition+d%E2%80%99efficacit%C3%A9+de+l%E2%80%99organisation+%C2%BB,&source=bl&ots=p9e91NF3\\_t&sig=zgQmaPjDpTrpHzOgoh0bZpkxru0&hl=fr&sa=X&ei=OKiOT87qK8nE8gPwk4nICw&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=%C2%AB%20Une%20organisation%20matricielle%20ne%20peut%20fonctionner%20efficacement%20que%20si%20les%20personnes%20le%20veulent%20bien.%20L%E2%80%99implication%20ici%20encore%20est%20une%20condition%20d%E2%80%99efficacit%C3%A9%20de%20l%E2%80%99organisation%20%C2%BB%2C&f=false](http://books.google.fr/books?id=o5VpxyezYIMC&pg=PA430&lpg=PA430&dq=%C2%AB+Une+organisation+matricielle+ne+peut+fonctionner+efficacement+que+si+les+personnes+le+veulent+bien.+L%E2%80%99implication,+ici+encore,+est+une+condition+d%E2%80%99efficacit%C3%A9+de+l%E2%80%99organisation+%C2%BB,&source=bl&ots=p9e91NF3_t&sig=zgQmaPjDpTrpHzOgoh0bZpkxru0&hl=fr&sa=X&ei=OKiOT87qK8nE8gPwk4nICw&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=%C2%AB%20Une%20organisation%20matricielle%20ne%20peut%20fonctionner%20efficacement%20que%20si%20les%20personnes%20le%20veulent%20bien.%20L%E2%80%99implication%20ici%20encore%20est%20une%20condition%20d%E2%80%99efficacit%C3%A9%20de%20l%E2%80%99organisation%20%C2%BB%2C&f=false)

### **Les expositions aux risques professionnels par famille professionnelle : Résultats SUMER 2003**

Par Équipe SUMER

Documents d'études – Dares - Décembre 2006

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/DE121fichesfapsumer.pdf>

### **Enquête menée par l'INSERM en 2004 auprès de salariés de la Région PACA**

<http://www.sante-securite->

[paca.org/risques\\_prevention/risques\\_psychosociaux/etudes\\_enquetes.php](http://paca.org/risques_prevention/risques_psychosociaux/etudes_enquetes.php)

### **Liste des définitions issues du rapport Gollac**

[http://www.rffst.org/images/f/f2/Dossier\\_rapport\\_Gollac.pdf](http://www.rffst.org/images/f/f2/Dossier_rapport_Gollac.pdf)

### **Glossaire des définitions usuelles en santé au travail**

[http://www.rffst.org/images/a/ad/Glossaire\\_int%C3%A9gral.pdf](http://www.rffst.org/images/a/ad/Glossaire_int%C3%A9gral.pdf)

### **Dossier lexical en santé au travail**

[http://www.rffst.org/images/4/4d/Dossier\\_conditions\\_de\\_travail.pdf](http://www.rffst.org/images/4/4d/Dossier_conditions_de_travail.pdf)

### conditions de travail

L'Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique reconnaissait :  
Les signataires s'accordent à considérer que l'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique constitue un enjeu essentiel de la rénovation de la politique des ressources humaines et des relations sociales. Les actions en la matière doivent à la fois mieux adapter le travail à la personne humaine, pour favoriser le bien être de chacun tout au long de sa vie professionnelle et contribuer ainsi à renforcer l'efficacité et la production des services, au bénéfice des usagers et des citoyens.

Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique

<http://www.fonction-publique.gouv.fr>

Environnement dans lequel travaillent les salariés.

L'employeur a l'obligation de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, en évaluant les risques professionnels et en proposant des améliorations des conditions de travail.

Le CHSCT a pour rôle de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il veille également au respect des dispositions légales et réglementaires dans ces matières.

<http://www.guide-du-travail.com>

Terme général qui fait l'objet de diverses interprétations et approches.

Les conditions de travail ont été tout d'abord prises en compte de façon défensives et protectrices ; dans cette conception, elles visaient tous les facteurs techniques, environnementaux et organisationnels susceptibles de nuire à la santé de l'opérateur (chaleur, bruit, cadences, durée...) ; par la suite, les conditions sociales du travail ont été rajoutées (salaires insuffisants, instabilité de l'emploi, poids des relations hiérarchiques...) ; puis le champ des conditions de travail s'est élargi aux conditions d'organisation du travail (lutte contre le travail parcellisé, mise en place d'équipes autonomes...) ainsi qu'aux conditions cognitives touchant à l'information et à la formation des opérateurs. Plus récemment, dans les années 1970, les conditions de travail ont été considérées non plus seulement sous l'aspect de la sécurité et de la protection de la santé mais aussi comme facteur d'amélioration des compétences avec ces effets positifs sur la production et la qualité des biens et des services ainsi que sur la performance et la sûreté des systèmes.

La loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 sur l'amélioration des conditions de travail est non seulement venue reconnaître officiellement l'intérêt de cette notion, mais également lui assigner un objectif spécifique d'amélioration :

\*La création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) chargée de promouvoir les études, les méthodes et les expérimentations en la matière ?

\*L'extension de la compétence des représentants du personnel des entreprises privées aux conditions de travail par la création d'une commission spécialisée, la Commission d'amélioration des conditions de travail (CACT) qui en 1982 a été fusionnée avec le Comité d'hygiène et de sécurité (CHS) pour former le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ?

D'où la difficulté de différencier les approches relevant du domaine des conditions de travail et celles du domaine de l'hygiène et de la sécurité qui sont intimement liées.

Lexique - Caisse des dépôts

### Mots liés

#### absentéisme

L'absence de définition de l'absentéisme rend délicate toute tentative de comptabilisation ainsi que toute comparaison entre services déconcentrés.

Rapport "La situation, la gestion et les rémunérations des personnels du ministère de l'emploi"

<http://www.senat.fr/>

L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.) A l'inverse dans certains cas, on assistera des formes de "présentéisme excessif" dans lesquelles les salariés tiennent à rester à leurs postes malgré des problèmes de santé physiques et mentaux, ce qui se traduit par une altération de leurs performances.

T. Rousseau, Anact - 2009

<http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr>

Il est utile de relier les taux observés avec d'autres indicateurs tels que les changements dans l'organisation du travail, les taux de rebuts ou de nonqualité dans les ateliers, les caractéristiques organisationnelles ou managériales, le nombre de dossiers traités dans un service, de personnes rencontrées, etc. Ces taux peuvent également être mis en lien avec des caractéristiques socio-démographiques de la population (âge, genre, etc.). Ce travail de délimitation est là pour renforcer le dialogue social, en évitant la culpabilisation systématique des salariés absents. Le problème concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise : direction, encadrement, salariés et représentants du personnel. Grâce à cette objectivation, il devient possible de considérer le taux d'absentéisme comme un indicateur d'alerte pertinent, soit de l'état de santé des personnes, soit du degré d'implication du personnel ou encore des conditions de travail au sens strict.

...

L'entreprise est susceptible de procéder à un véritable diagnostic des situations de travail, dans la perspective d'un véritable effort d'objectivation du phénomène. Cette méthode viserait l'organisation des services et du travail, la gestion des horaires et des plannings, le suivi des urgences et des pics de production (voire leur résorption).

...

Dans tous les cas, il ne suffit pas de réprimer. Organiser un débat social au sein de l'entreprise est déterminant : sensibiliser le personnel, mobiliser l'encadrement, consulter les instances représentatives, impliquer la médecine du travail, etc. L'absentéisme est préjudiciable en terme de performance et de conditions de travail. Mais, la démonstration doit être menée auprès de tous les acteurs de l'entreprise.

<http://www.anact.fr>

L'absentéisme est déterminé par l'insatisfaction vis-à-vis du travail et de ses conditions mais aussi par la santé, la situation familiale, l'implication dans les activités hors-travail, les pressions de l'organisation ou l'éthique personnelle...

<http://www.techno-science.net>

Incapacité temporaire, élargie ou permanente de travailler du fait d'une maladie ou d'une infirmité.

Rapport "La prévention de l'absentéisme sur le lieu de travail"

<http://www.eurofound.europa.eu>

### adapter le travail à l'homme

Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.

Code du travail, article L4121-2 4°)

<http://legifrance.gouv.fr>

### Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Pour permettre de meilleures conditions de travail, l'ANACT a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés.

Elle aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail.

L'ANACT encourage les entreprises à placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies...) et privilégie la participation de tous leurs acteurs (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement.

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

### bien-être physique et mental des employés

Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit. Le terme peut également se référer à des concepts tels que la satisfaction au travail, la motivation et le plaisir. (IRSST, 2009).

<http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr>

Depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement (article L. 4121-1 du Code du travail). Il revient à l'employeur d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. A l'inverse de l'approche réglementaire qui avait prévalu avant les années 1990, il ne s'agit plus de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (garantir la sécurité et la santé physique et mentale des salariés).

INRS

<http://www.inrs.fr>

### bonnes pratiques de prévention

Huit bonnes pratiques de prévention sont préconisées par la CNAMTS :

1. Intégrer la gestion de la santé et de la sécurité au travail dans toutes les fonctions de l'entreprise (achats, études, production...).
2. Harmoniser la politique « santé/sécurité » avec les autres politiques de l'entreprise (qualité, environnement, production, gestion...).
3. Développer l'autonomie de l'entreprise en matière de prévention, notamment par la mise en place d'actions de formation, le recours à du personnel spécialisé.
4. Favoriser une approche pluridisciplinaire (technique, humaine et organisationnelle).
5. Faire de l'identification et de l'évaluation a priori des risques un élément majeur de la politique « santé/sécurité » au travail.
6. Intégrer la prévention dès la conception des lieux, des équipements, des postes et des méthodes de travail.
7. Analyser les accidents du travail et les maladies professionnelles en remontant aux causes les plus en amont.
8. Améliorer la politique de maîtrise des risques et faire évoluer les valeurs de base de l'entreprise.

<http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr>

Pratiques professionnelles jugées les plus efficaces pour favoriser l'obtention du meilleur résultat. Certaines sont réglementaires comme en médecine, d'autres sont retenues par le juge comme ayant cette valeur, notamment au dire d'un expert. Les principes du management global ont pour mission de susciter la recherche de bonnes pratiques.

Hubert Seillan, Glossaire du droit du danger, Préventique-Sécurité 2011

### bruit en milieu de travail

Avec le niveau sonore, la durée d'exposition est l'autre facteur déterminant dans l'apparition d'atteintes auditives. Le seuil de danger au-delà duquel des dommages peuvent survenir est estimé à 85 dB(A) (niveau moyen sur une journée de travail de huit heures). Mais, à partir d'un niveau sonore moyen de 80 dB(A) sur huit heures, on peut considérer le niveau d'exposition préoccupant.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### charge mentale au travail

Les nouvelles technologies renforcent la charge mentale liée au travail : elles requièrent une vigilance accrue, qui se traduit par un état d'alerte, par l'obligation de se concentrer sur des sources d'informations sélectionnées, de traiter plusieurs phénomènes à la fois. Cette situation se rencontre dans l'industrie, mais également dans le tertiaire, avec les nouveaux moyens de communication. La tension induite rejaillit alors sur d'autres pénibilités plus classiques, par exemple bruit : même inférieur aux normes réglementaires, il perturbe les activités cognitives, provoque des réactions de nervosité, d'anxiété, qui, à leur tour, altèrent la vigilance et les acquisitions cognitives.

Aquain V. , Cézard M., Charraud A. et Vinck L. (1994)

État de mobilisation globale de l'opérateur humain résultant de l'accomplissement d'une tâche mettant en jeu le traitement l'informations. Elle symbolise le coût de ce type de travail pour l'opérateur.

Szekely J. (1975)

La charge mentale correspond à la définition des seuils dans le niveau de contrainte de tâches particulières, au delà desquels l'astreinte qui en résulte pour les opérateurs lors de l'exécution de ces tâches est excessive et se traduit par une baisse de la performance (principalement du point de vue de la qualité), une apparition de symptômes de fatigue, une augmentation des risques d'incidents ou d'accidents, une insatisfaction accrue pour les opérateurs...

Sperandio J. C. (1980)

### co-activité

Rapports existant entre une collectivité ou un établissement utilisateur et une entreprise ou un service extérieur prestataire de service ; cette interférence d'organismes distincts et d'activités diverses multiplie les risques et, pour cette raison, fait l'objet d'une réglementation particulière : obligation préalable de coordination et suivi des différents acteurs concernés et élaboration d'un plan de prévention.

Lexique - Caisse des dépôts

décret du 20 février 1992 : la gestion des entreprises venant travailler dans votre entreprise - plan de prévention

décret du 26 décembre 1994 : l'entreprise comme maître d'ouvrage pour les chantiers de B.T.P. - la coordination S.P.S.

### conditions de travail

Environnement dans lequel travaillent les salariés.

L'employeur a l'obligation de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, en évaluant les risques professionnels et en proposant des améliorations des conditions de travail.

Le CHSCT a pour rôle de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il veille également au respect des dispositions légales et réglementaires dans ces matières.

<http://www.guide-du-travail.com>

Terme général qui fait l'objet de diverses interprétations et approches.

Les conditions de travail ont été tout d'abord prises en compte de façon défensives et protectrices ; dans cette conception, elles visaient tous les facteurs techniques, environnementaux et organisationnels susceptibles de nuire à la santé de l'opérateur (chaleur, bruit, cadences, durée...) ; par la suite, les conditions sociales du travail ont été rajoutées (salaires insuffisants, instabilité de l'emploi, poids des relations hiérarchiques...) ; puis le champ des conditions de travail s'est élargi aux conditions d'organisation du travail (lutte contre le travail parcellisé, mise en place d'équipes autonomes...) ainsi qu'aux conditions cognitives touchant à l'information et à la formation des opérateurs. Plus récemment, dans les années 1970, les conditions de travail ont été considérées non plus seulement sous l'aspect de la sécurité et de la protection de la santé mais aussi comme facteur d'amélioration des compétences avec ces effets positifs sur la production et la qualité des biens et des services ainsi que sur la performance et la sûreté des systèmes.

La loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 sur l'amélioration des conditions de travail est non seulement venue reconnaître officiellement l'intérêt de cette notion, mais également lui assigner un objectif spécifique d'amélioration :

\*La création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) chargée de promouvoir les études, les méthodes et les expérimentations en la matière ?

\*L'extension de la compétence des représentants du personnel des entreprises privées aux conditions de travail par la création d'une commission spécialisée, la Commission d'amélioration des conditions de travail (CACT) qui en 1982 a été fusionnée avec le Comité d'hygiène et de sécurité (CHS) pour former le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ?

D'où la difficulté de différencier les approches relevant du domaine des conditions de travail et celles du domaine de l'hygiène et de la sécurité qui sont intimement liées.

Lexique - Caisse des dépôts

L'Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique reconnaissait :

Les signataires s'accordent à considérer que l'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique constitue un enjeu essentiel de la rénovation de la politique des ressources humaines et des relations sociales. Les actions en la matière doivent à la fois mieux adapter le travail à la personne humaine, pour favoriser le bien être de chacun tout au long de sa vie professionnelle et contribuer ainsi à renforcer l'efficacité et la production des services, au bénéfice des usagers et des citoyens.

Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique

<http://www.fonction-publique.gouv.fr>

débordement

En ergonomie, le débordement se réfère au ressenti, au vécu des opérateurs, à l'impression à la fois de ne plus pouvoir faire tout comme on avait prévu de le faire et d'être empêché dans son activité. La notion de « syndrome de débordement cognitif » (« cognitive overflow syndrome ») a été élaborée au départ en lien avec l'expansion des technologies de l'information et de la communication. Elle paraît, plus généralement, pertinente pour traduire le stress et la frustration exprimés par de nombreux « travailleurs cognitifs » expérimentés qui ont le sentiment d'être submergés par les informations et de perdre le contrôle de leur activité. Ils disent « passer leur temps à régler des détails, ne pas arriver à réaliser leur vrai travail », que « l'urgent passe avant l'important » ; « je suis débordé » (Lahlou, 2002). Un groupe de travail de l'Association pour la Recherche Cognitive en a décrit les principaux symptômes : une production croissante d'informations en volume ; un stress des individus, qui se plaignent d'être « débordés » ; l'impossibilité d'attribuer une cause unique au phénomène ; la perte de sens.

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### épuisement professionnel

L'épuisement professionnel appelé "burnout" par les anglo-saxons s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé. Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats.

INRS

<http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr>

### équipement de protection individuelle

Code du travail :

Article R 4321-1

« L'employeur met à la disposition des travailleurs les équipements de travail nécessaires, appropriés au travail à réaliser ou convenablement adaptés à cet effet, en vue de préserver leur santé et leur sécurité.... »

Article R 4322-1

« ... Les moyens de protection détériorés pour quelque motif que ce soit, y compris du seul fait de la survenance du risque contre lequel ils sont prévus, dont la réparation n'est pas susceptible de garantir qu'ils assureront le niveau de protection antérieur à la détérioration, doivent être immédiatement remplacés et mis au rebut. »

R 4323-91

« Les équipements de protection individuelle sont appropriés aux risques à prévenir et aux conditions dans lesquelles le travail est accompli. Ils ne sont pas eux-mêmes à l'origine de risques supplémentaires.

Ils doivent pouvoir être portés, le cas échéant, après ajustement, dans des conditions compatibles avec le travail à accomplir et avec les principes de l'ergonomie.»

Code du travail

<http://legifrance.gouv.fr>

Equipement destiné à être porté ou tenu par une personne en vue de la protéger contre un ou plusieurs risques susceptibles de menacer sa sécurité ou sa santé, ainsi que tout complément ou accessoires ayant le même objet.

<http://www.industrie.gouv.fr>

### ergonomie

Le mot « ergonomie » vient du grec ergon (travail) et nomos (lois, règles). L'ergonomie peut donc être définie comme la science du travail ayant pour objet l'adaptation du travail à l'homme (amélioration des conditions de travail). Avoir comme objectif une meilleure adaptation du travail à l'homme implique (dans la mesure du possible) de considérer tous les aspects du travail : physiologiques, psychologiques, facteurs sociaux, facteurs objectifs et subjectifs. Une meilleure adaptation du travail à l'homme aura pour résultat la satisfaction des opérateurs, leur confort, leur santé mais aussi l'efficacité de leurs conduites opératoires.

L'ergonomie s'intéresse à deux grands types de problématiques :

- \* problématique de l'adaptation de l'outil aux caractéristiques physiologiques et morphologiques de l'être humain ou d'une certaine population, c'est l'ergonomie physique ;
- \* problématique de l'adaptation des outils au fonctionnement cognitif des utilisateurs, c'est l'ergonomie cognitive.

CNRS

<http://www.dsi.cnrs.fr>

### facteur humain

La prise en compte du Facteur Humain dans un projet industriel (quel que soit le secteur) nécessite la mise en oeuvre de méthodologies, de techniques d'analyse et de conception répondant à des besoins précis de préconisation pour garantir l'opérabilité d'un système. On entend par opérabilité le fait de rendre un système exploitable par des opérateurs en prenant en compte les contraintes et les exigences liées à l'activité réelle et son environnement.

<http://www.ergonomie-self.org>

### facteurs de stress au travail

Certaines caractéristiques des situations de travail sont identifiées comme pouvant générer du stress. On peut regrouper ces caractéristiques en cinq grandes catégories.

Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu même du travail à effectuer :

- Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...)
- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...)
- Difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...)
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (par exemple, erreur médicale fatale du chirurgien)

Facteurs liés à l'organisation du travail :

- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise
- Imprécision des missions confiées (Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué(e) ?)
- Contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?)
- Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence...)
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance...)

Facteurs liés aux relations de travail :

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Management peu participatif, autoritaire, déficient...
- Absence ou faible reconnaissance du travail accompli

Facteurs liés à l'environnement physique et technique :

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité...)
- Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...)

Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise :

- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir
- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international

INRS

<http://www.inrs.fr>

### insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

Par insécurité socio-économique, nous entendons les risques pesant sur la pérennité de l'emploi, sur le maintien du niveau de salaire ou sur le déroulement jugé normal de la carrière.

[...]

Le degré de sécurité socio-économique est un élément de la valeur d'un emploi.

[...]

Divers travaux montrent que la sécurité de l'emploi est distincte de la qualité du travail : ainsi, Serge Paugam distingue la « précarité du travail » de la « précarité de l'emploi » et montre que les deux sont nécessaires à une bonne intégration au travail (Paugam, 2000) : cette intégration est en lien avec le bien-être social, composante de la santé au sens de l'OMS. Si la précarité de l'emploi est en fait liée statistiquement à certaines caractéristiques des conditions de travail, presque toujours défavorables, le lien est ténu entre la stabilité de l'emploi perçue par l'individu et la satisfaction salariale (Paugam et Zhou, 2007), ce qui n'incite pas à assimiler cette stabilité et d'autres formes de reconnaissance.

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### insécurité de l'emploi

L'insécurité de l'emploi a été définie comme « l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi » (Greenhalgh et Rozenblatt, 1994). Cette insécurité, lorsqu'elle est vécue de façon prolongée, peut avoir des effets importants sur la personnalité (Sennett, 1998). Des travaux empiriques ont confirmé sa place centrale parmi les facteurs de stress qui ont un impact négatif sur la santé psychologique (Burchell, Ladipo et Wilkinson, 2002). Il s'agit d'une dégradation de l'équilibre entre effort et récompense, en particulier par la perte du contrôle sur son statut professionnel (sentiment de maîtrise, efficacité, estime de soi) (Siegrist, 1996).

[...]

Dans certains cas, le travail à temps partiel peut être assimilé à un travail précaire. Lorsque les travailleurs souhaiteraient travailler à plein temps ou travailler un plus grand nombre d'heures que n'en comporte leur contrat de travail, ils sont dans un rapport de dépendance marqué vis-à-vis de leur employeur.

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### intensité du travail

La mesure de l'intensité du travail est nécessairement indirecte : elle porte soit sur des déterminants immédiats de l'intensité (par exemple ce qui contraint le rythme de travail), soit sur des conséquences immédiates de l'intensité (par exemple la perception d'un rythme de travail rapide). L'intensité du travail peut, certes, être définie comme la quantité de travail par unité de temps, mais cette définition est peu opératoire. L'intensité du travail peut dans certains cas être évaluée par un nombre d'opérations par unité de temps, mais, le plus souvent, le travail est trop hétérogène pour que ceci ait un sens (Gollac, 2005 ; Hatzfeld, 2004). Il existe des cas où l'évolution de l'intensité du travail se limite à faire la même chose en plus ou en moins de temps (Crague, de Coninck et al., 2006 ; Mamarbachi, 2007). Cependant, le plus souvent, cette évolution de l'intensité accompagne des réorganisations et des changements qualitatifs (Hatzfeld, 2006).

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### organisation du travail

Le travail ne peut se faire sans le recours à un certain nombre de règles et de normes. En même temps, ces règles doivent permettre l'exercice de l'autonomie : aucune organisation du travail ne peut être à même de prévoir à l'avance toutes les situations et tous les événements auxquels les salariés auront à répondre. En la matière, les schémas idéaux se révèlent souvent inopérants, voire nocifs (ils figent la capacité de réponse d'une organisation face aux changements).

Dans ce sens, le travail d'organisation est fondé non pas sur le déploiement d'une méthode identifiée a priori mais sur la recherche de solutions ad hoc, provisoires et ouvertes sur l'inattendu. Une telle posture exige pour les entreprises de s'ouvrir à des logiques d'innovation qui répondent aux exigences posées par la vie économique contemporaine. La « bonne organisation » ne découle alors pas de l'application d'un modèle défini préalablement. Elle s'appuie davantage sur la capacité des acteurs de l'entreprise à inventer des formes organisationnelles adaptées à la production d'un service de « qualité » ou d'un bien.

Travail et Changement. ANACT 2007, n° 316

<http://www.anact.fr>

L'organisation (Une organisation est) du travail a pour but d'optimiser l'efficacité du personnel d'une entreprise ou de toute autre institution agissant comme employeur. Dans le concept d'entreprise étendue, cela inclut aussi la coordination du travail des entreprises partenaires.

<http://www.techno-science.net>

L'organisation, c'est un ensemble défini par une finalité, des clients, un public, des missions, des contraintes, des concurrents. Ce sont des rôles, des objectifs, une hiérarchie, des modes opératoires, des désaccords pris, selon des règles de justice censée garantir une équité de l'échange sociales. Toute organisation voit se produire ses controverses, des avis divergents, des disputes surviennent, des inimitié et des jalousies éclatent, des sentiments d'injustice s'expriment, des tensions se font jour. Certaines de ces tensions se régulent d'elle-mêmes, des modus vivendi sont trouvés, des accords formels sont passés. Même si des conflits éclatent parfois lorsque d'autres voies de recours sont épuisées, la montée en tension est généralement progressive avant d'y arriver.

Francis GINSBOURGER, Ce qui tue le travail, éditions Michalon, 2010

L'organisation du travail concerne le niveau optimal de division et de coopération entre les tâches, le régime de mobilisation et d'incitation des salariés, les formes de contrôle et d'autonomie des opérateurs.

Henri ROUILLEAULT, Thierry ROCHEFORT. Changer le travail... oui mais ensemble. ANACT 2005. (p. 53)

### pénibilité au travail

On peut a priori distinguer schématiquement deux types de pénibilité du travail :

\*Les expositions professionnelles dont l'impact est mesurable sur l'espérance de vie sans incapacité, et/ou la qualité de vie au grand âge. Doivent être considérés ici des facteurs de risques professionnels à long terme, susceptibles d'entraîner des effets irréversibles et sévères sur la santé, à l'origine d'incapacités ou de handicaps. L'exemple typique en est l'exposition à des agents cancérogènes.

\*Le second type de pénibilité est la pénibilité « vécue » au travail. Les effets sur la santé à long terme et sur la diminution d'espérance de vie ne sont pas ici nécessairement démontrés. Cette pénibilité « vécue » est souvent à l'origine de symptômes d'usure physique et/ou psychique, d'incapacités pendant la vie active, conditionnant notamment les modes de gestion de fin de vie professionnelle.

Comment réduire la pénibilité au travail ?

<http://www.preventica.com/>

Pour chaque travailleur exposé à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels déterminés par décret et liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur sa santé.

article L4121-3-1 du Code du travail

<http://www.legifrance.gouv.fr/>

Dans un souci de prévention de la pénibilité, et de suivi des travailleurs concernés, l'employeur devra, pour chaque travailleur exposé à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels déterminés par décret (à paraître) et liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur sa santé, consigner dans une fiche :

- \* les conditions de pénibilité auxquelles le travailleur est exposé,
- \* la période au cours de laquelle cette exposition est survenue,
- \* les mesures de prévention qu'il aura mises en œuvre pour faire disparaître ou réduire ces facteurs durant cette période.

ministère du travail

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/>

les pénibilités [sont] considérées à la fois comme les risques à effets différés pour la santé, mais également comme les atteintes à court terme à la santé et à la satisfaction au travail.

<http://www.inrs.fr>

[concept de pénibilité] est lié aux conditions concrètes dans lesquelles est fournie la prestation de travail et aux conséquences néfastes que l'activité professionnelle peut avoir à plus ou moins long terme sur la santé des individus. Dès lors, la définition juridique de la notion de pénibilité impliquerait une appréciation subjective, nécessitant de prendre en compte les incidences du milieu du travail sur les situations individuelles.

HEAS Franck, La définition juridique de la pénibilité au travail, Travail et emploi, 2005, 104 (résumé)

### poste de travail

Aire géographique dans laquelle évolue un travailleur pour réaliser une tâche. Une étude attentive du poste permet d'identifier et d'évaluer les risques.

<http://www.cdg.fr>

### prévention des risques professionnels

Prévention :

Actions visant à réduire l'impact des déterminants des maladies ou des problèmes de santé, à éviter la survenue des maladies ou des problèmes de santé, à arrêter leur progression ou à limiter leurs conséquences. Les mesures préventives peuvent consister en une intervention médicale, un contrôle de l'environnement, des mesures législatives, financières ou comportementalistes, des pressions politiques ou de l'éducation pour la santé.

<http://www.afsset.fr>

Effort permanent vers la recherche d'un équilibre dynamique entre deux impératifs, l'un de production, générateur de risque, l'autre de sauvegarde de l'intégrité physique et psychique de l'homme au travail.

La prévention est l'ensemble des actions qui permet au monde du travail de connaître les solutions techniques et organisationnelles, et de modifier les attitudes et comportements en vue de la maîtrise des risques. Elle contribue ainsi à améliorer progressivement et certainement les situations de travail et concourt à accroître le bien être.

" La prévention des accidents ne doit pas être comprise comme une prescription de la loi, mais comme une exigence du devoir humain et du bon sens économique." (W. Von Siemens)

On distingue :

- la prévention primaire qui est la mise en oeuvre des moyens destinés à prévenir les risques et à empêcher l'apparition d'un problème de santé.
- la prévention secondaire qui cherche à révéler une atteinte pour prévenir une maladie ou un désordre physique ou psychologique.
- la prévention tertiaire qui vise à prévenir les rechutes ou les complications.

Le système français de prévention des risques professionnels est schématisé :

[http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/schema\\_de\\_prevention\\_des\\_risques\\_professionnels.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/schema_de_prevention_des_risques_professionnels.pdf)

OMS : ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

La prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps.

OMS

<http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr>

### risque organisationnel

C'est risque d'atteinte à la santé se manifestant par « un déséquilibre, voire une déstabilisation des ressources et/ou stratégies défensives que l'individu utilise pour préserver sa santé physique et mentale, face aux contraintes de travail objectivement nocives, ou vécus subjectivement comme telles, et se rapportant à la nature du travail (la tâche, la mission) et à son organisation ».

Jean-Claude VALETTE, La prévention du risque organisationnel psychosocial par l'écoute compréhensive du travail

[Selon Julien Pelletier dans la revue de l'ANACT, Travail et Changement, de juin 2009] « le changement organisationnel surtout dans les cas de restructuration, génère du stress et de l'anxiété, non seulement pour les salariés confrontés au licenciement ou au chômage technique mais aussi pour ceux qui restent dans l'entreprise ».

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### rythme de travail

Le rythme de travail peut être soumis à différentes contraintes obligeant à travailler à une certaine vitesse. Ces contraintes peuvent être d'origine interne à l'entreprise, qu'elles résultent directement de décisions organisationnelles ou qu'elles se manifestent par le fonctionnement des outils techniques : normes de production, dépendance au travail de collègues en amont ou en aval, cadence de fonctionnement des machines, contraintes liées au fonctionnement des installations de process. Elles peuvent être d'origine externe, en particulier liées aux fluctuations quantitatives ou qualitatives de la demande. Dans certaines organisations « marchandes », les contraintes externes s'imposent directement aux travailleurs. Certaines organisations « industrielles » ou « bureaucratiques » ne leur transmettent au contraire que des contraintes internes. Toutefois, de plus en plus d'organisations sont hybrides et soumettent les travailleurs au cumul de plusieurs types de contraintes (Gollac et Volkoff, 1996). Ce cumul de contraintes est fortement associé (en coupe instantanée) à l'intensité perçue et, toutes choses égales par ailleurs, à une moindre qualité des conditions de travail (Burchell et al., 2009).

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### santé psychologique au travail

La santé psychologique au travail réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Cette santé psychologique est influencée par trois grandes composantes :

- 1) les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.) ;
- 2) les caractéristiques individuelles (personnalité, santé physique, histoire personnelle, dimensions affectives, compétences, etc.) ;
- 3) l'environnement social (amis, famille, communauté, etc.)

Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail  
IRSST

### sous-charge de travail

Si une surcharge de travail peut être nocive pour la santé psychologique des travailleurs, il en est de même pour une sous-charge. Les emplois à caractère répétitif et monotone, en raison du fait qu'ils exigent peu de qualifications et font généralement appel à des fonctions physiques et mentales non diversifiées, peuvent difficilement stimuler certains individus. Ils sont, par conséquent, susceptibles de susciter de l'ennui, une baisse de la motivation et de la satisfaction au travail en plus de faire augmenter le taux d'absentéisme.

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail  
Université Laval (Québec)

<http://www.cgsst.com/>

### soutenabilité du travail

Un travail est dit soutenable lorsqu'il est possible de continuer à le faire tout au long de sa carrière professionnelle dans les mêmes conditions (sans aménagement d'horaires ou de poste). Les facteurs qui rendent un travail non soutenable peuvent être de nature physique ou psychosociale. Au delà de la situation de fait, le sentiment d'avoir un travail qui n'est pas soutenable est associé à l'expression d'une forte souffrance au travail (Baudelot et al., 2003).

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier 2011.

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

### stress au travail

Compte tenu de la complexité du risque « stress », l'ANI\* n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. En effet, chaque individu ne réagit pas de la même façon à une situation stressante. La réaction des personnes dépend notamment de la façon dont elles perçoivent l'enjeu et les ressources à leur disposition pour y faire face. Une même situation peut ainsi être perçue différemment selon les salariés et peut également varier dans le temps pour un même salarié.

Malgré ces différences de perception, l'accord précise un certain nombre d'indicateurs qui peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène :

- \*niveau élevé d'absentéisme (notamment de courte durée) ou de rotation du personnel en particulier fondée sur des démissions ;
- \*plaintes ou conflits personnels fréquents de la part des travailleurs ;
- \*taux de fréquence élevé des accidents du travail ;
- \*passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux ;
- \*augmentation significative des visites spontanées au service médical, etc.

\* ANI : Accord national interprofessionnel

Prévenir le stress au travail - Guide d'aide aux entreprises  
MEDEF

<http://publications.medef.com/>

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.

L'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, un changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.

L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé.

<http://www.inrs.fr>

---

Comme le rappelle l'ANI\* du 2 juillet 2008, le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé.

[...]

Les partenaires sociaux ont prévu dans l'ANI du 2 juillet 2008 que la lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée, dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les entreprises peuvent également élaborer des mesures de prévention dans le cadre de politique générale de management ou engager des négociations sur ce thème. L'ANI précise que les accords de branche et les accords d'entreprise ne peuvent déroger aux dispositions de l'accord national interprofessionnel que dans un sens plus favorable aux travailleurs.

\*ANI : Accord national interprofessionnel

Prévenir le stress au travail - Guide d'aide aux entreprises  
MEDEF

<http://publications.medef.com/>

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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.

Accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail : Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail

<http://osha.europa.eu>

[...] un niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée, ou de rotation du personnel en particulier fondé sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents, contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail.

Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail

<http://www.journal-officiel.gouv.fr>

Les moyens de prévenir le stress au travail existent. La démarche de prévention collective est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps. Elle consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail et/ou le poste de travail

<http://www.inrs.fr>

Une expérience négative produite par la transaction entre la personne et son environnement et qui occasionne des conséquences psychologiques, physiques et comportementales (Aldwin, 1994 ; Clarke & Cooper, 2000). L'expérience du stress est habituellement accompagnée de tentatives de gestion de la tension, soit par des stratégies cognitives, comportementales ou physiologiques (Aspinwall & Taylor, 1997). Ces stratégies sont déployées par l'individu dans le but de gérer les demandes de l'environnement, de les modifier ou, encore, de s'y adapter (Aldwin, 1994).

LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL... la définition du problème

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail

Université Laval (Québec)

<http://www.cgsst.com/>

Les 3 phases du syndrome général d'adaptation face à une situation stressante :

### Réaction d'alarme

Dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, des hormones sont libérées par l'organisme via une glande située au-dessus des reins, la glande médullosurrénale : ce sont les catécholamines. Ces hormones ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle et de provoquer une vasodilatation des vaisseaux des muscles. Toutes ces modifications ont pour but d'amener l'oxygène aux muscles et au cœur, et ainsi de préparer l'organisme à réagir.

### Résistance

Après l'alarme, un second axe neurohormonal (l'axe corticotrope) est activé, préparant l'organisme aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress. De nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, sont sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau. Les glucocorticoïdes ont la particularité de pouvoir freiner leur propre sécrétion par rétroaction : la quantité d'hormones libérées dans le sang est détectée par des récepteurs du système nerveux central qui la régulent.

### Epuisement

Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées : c'est l'état de stress chronique. Pour faire face à la situation, l'organisme produit toujours plus d'hormones. Le système de régulation évoqué précédemment devient inefficace, les récepteurs du système nerveux central deviennent moins sensibles aux glucocorticoïdes, dont le taux augmente constamment dans le sang. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence activé. Il s'épuise.

<http://www.inrs.fr>

S'agissant des employeurs : en vertu de la directive cadre européenne n° 89/391 concernant la mise en oeuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail et des articles L4121-1 à 5 du code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité.

Prévenir le stress au travail - Guide d'aide aux entreprises  
MEDEF

<http://publications.medef.com/>

pour l'ANACT, "ce terme est employé pour décrire de façon souvent vague un ensemble très disparate de mécanismes biologiques, d'états de santé, de ressentis individuels, d'explications d'une situation de travail, de description d'une relation..., et ce dans des contextes extrêmement variés"

Prévenir le stress au travail - Guide d'aide aux entreprises  
MEDEF

<http://publications.medef.com/>

**suicide**

Acte conscient de celui qui désire la mort. Le suicide est un phénomène ancien qui a aujourd'hui une forte résonance sociale dans deux situations particulières :

- \*quand il est présenté comme pouvant avoir des liens avec le travail ;
- \*quand il suppose l'assistance d'un tiers.

Hubert Seillan, Glossaire du droit du danger, Préventique-Sécurité 2011

L'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver". De ce fait, la juge reconnaît la faute inexcusable de l'employeur.

Arrêt de la Cour de cassation, Deuxième chambre civile, du 22 février 2007

<http://www.courdecassation.fr>

### surcharge qualitative

La surcharge qualitative implique un sentiment d'incapacité qu'éprouve l'employé à effectuer ses tâches, faute de connaissances ou d'habiletés. On constate toutefois, suite aux travaux de Karasek et de ses collègues, qu'une surcharge de travail peut être potentiellement moins nocive pour la santé des travailleurs si ces derniers ont un degré de contrôle sur les demandes qui leur sont faites. Par conséquent, un niveau élevé de demande, s'il est jumelé à un niveau de contrôle ou de latitude élevé dans le travail risque moins de nuire à la santé psychologique des employés.

Chaire en gestion de la santé et sécurité au travail  
Université Laval (Québec)

<http://www.cgsst.com/>

### surcharge quantitative

La surcharge quantitative fait référence à l'impression qu'a un individu de travailler sous pression, d'avoir trop de travail dans un délai trop bref. Cette forme de surcharge est beaucoup plus présente depuis quelques années compte tenu que plusieurs organisations ont effectué des coupures massives de personnel.

Chaire en gestion de la santé et sécurité au travail  
Université Laval (Québec)

<http://www.cgsst.com/>

### tertiarisation du travail

On assiste à une "tertiarisation" du travail, entendue comme irruption massive de l'immatériel et du relationnel au cœur des activités économiques. Le noyau dur du travail productif s'évide sous l'effet du progrès technique, et l'activité humaine se recompose à la périphérie et aux interfaces des systèmes productifs automatisés. On voit se développer des tâches et fonctions très différenciées au sein desquelles on distingue quatre grands paradigmes, caractéristiques de la spécificité de l'activité humaine, de ce qui lui assurera toujours une supériorité sur la machine. Ces quatre paradigmes sont les suivants :

- 1) le savoir, la création et la communication (l'immatériel) ;
- 2) les soins, l'accueil et la relation (la prise en charge de l'humain) ;
- 3) la sécurité, la surveillance et la supervision (la gestion de l'incertitude) ;
- 4) le nettoyage, la maintenance et la réparation (la lutte contre l'entropie).

<http://www.bu.univ-paris.fr>

### travail de nuit

Est considéré comme travail de nuit tout travail ayant lieu entre 21 h et 6 h. Une autre période de neuf heures consécutives comprise entre 21 h et 7 h et incluant l'intervalle compris entre minuit et 5h peut être fixée par accord collectif étendu ou d'entreprise ou, à défaut et lorsque les caractéristiques de l'activité le justifient, autorisée par l'inspecteur du travail.

Dossier Le travail de nuit  
INRS 2007

<http://www.inrs.fr>

### troubles musculo-squelettiques

Les TMS peuvent être reconnus comme maladies professionnelles à partir des cinq tableaux de maladies d'origine professionnelle suivants (pour le Régime général) :

- \*MP 57 : affections péri-articulaires provoquées par certains gestes et postures de travail ;
- \*MP 69 : affections provoquées par les vibrations et chocs transmis par certaines machines-outils, outils et objets et par les chocs itératifs du talon de la main sur des éléments fixes ;
- \*MP 79 : lésions chroniques du ménisque ;
- \*MP 97 : affections chroniques du rachis lombaire provoquées par des vibrations de basse et moyenne fréquences transmises au corps entier ;
- \*MP 98 : affections chroniques du rachis lombaire provoquées par la manutention de charges lourdes.

Rapport de gestion 2010  
Assurance maladie - Risques professionnels

[www.risquesprofessionnels.ameli.fr](http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr)

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des pathologies multifactorielles à composante professionnelle, susceptibles d'être reconnus comme maladie professionnelle. Ils affectent les muscles, les tendons et les nerfs des membres de la colonne vertébrale.

Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique

<http://www.fonction-publique.gouv.fr>

Ce sont des blessures ou des troubles du système musculo-squelettique, qui résultent de l'exposition à divers facteurs de risque présents dans le lieu de travail qui ont soit contribué au développement des troubles soit aggravé une condition préexistante.

glossaire ANSES

<http://www.anses.fr/>

### vibrations

Vibration mécanique qui, lorsqu'elle est transmise :

- aux mains et aux bras entraîne des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, notamment des troubles vasculaires, des lésions ostéo-articulaires ou des troubles neurologiques ou musculaires.
- à l'ensemble du corps entraîne des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, notamment des lombalgies et des microtraumatismes de la colonne vertébrale.

<http://www.cdg.fr>

### Outils pédagogiques

Guide d'animation vidéos Napo : "Échec au risque"	Document pédagogique	Ressources:Accueil/management_SST/fiche_videos_napo_risk_assess
Principes généraux de prévention	Diaporama	Ressources:Accueil/ressources/PGP
Prévention des risques psychosociaux - notions de base	Diaporama	Ressources:Accueil/ressources/RPS_prevention_notions_base
Prévention des risques psychosociaux - démarche	Diaporama	Ressources:Accueil/ressources/RPS_prevention_notions_base
Les TMS : de quoi parle-t-on ?	Site internet	Ressources:Accueil/ressources/TMS
Management SST au quotidien - Vidéos Napo	Vidéo	<a href="http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Accueil/management_SST/napo">http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Accueil/management_SST/napo</a>
Prévention de la pénibilité	Site internet	<a href="http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html#">#http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html#</a>
vidéo Commission "Mal-être au travail" - Christophe Dejours	Vidéo	<a href="http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Th%C3%A8mes">#http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Th%C3%A8mes#</a>
vidéo Commission "Mal-être au travail" - Marie Pezé	Vidéo	<a href="http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Th%C3%A8mes">#http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Th%C3%A8mes#</a>
vidéo Commission "Mal-être au travail" - Danièle Linhart	Vidéo	<a href="http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Th%C3%A8mes">#http://www.rffst.org/index.php/Ressources:Th%C3%A8mes#</a>

## alcoolisme

L'alcoolisation, dans le cadre de pratiques collectives, peut être vue comme une stratégie collective de défense, évidemment dangereuse. L'alcool est décrit dans le tableau des stratégies collectives de défense comme un « anxiolytique » qui ne dit pas son nom (Outaghzafte-El Magrouti, 2006 ; Prévot, 2007)

## autonomie au travail

L'idée d'autonomie au travail a émergé très tôt dans la littérature consacrée au travail (Weil, 1951). Elle désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle. Cette idée a connu un renouvellement à la fin des années 1970 grâce aux travaux de Robert Karasek (1979), qui montra l'intérêt de combiner les exigences du travail à ce qu'il appela la latitude décisionnelle (« job decision latitude »). Cette dernière dimension inclut l'autonomie dans la réalisation du travail, c'est-à-dire non seulement la marge de manoeuvre dont dispose le travailleur dans son travail, mais aussi sa participation dans la prise des décisions qui le concernent. Elle inclut également l'utilisation et le développement des compétences. L'autonomie au sens de Karasek est donc une autonomie au sens fort, comprenant tous les aspects du travail qui contribuent à l'autonomie de l'individu dans son emploi et sa carrière. La latitude décisionnelle croît avec le niveau de qualification. Les femmes bénéficient en général d'une moindre latitude décisionnelle que les hommes dans leur travail (Guignon et al., 2008).

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la « latitude décisionnelle » du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement les marges de manoeuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir.

## autonomie procédurale

L'autonomie procédurale, c'est-à-dire le choix de la façon de travailler, est le niveau le plus élémentaire de l'autonomie du travailleur. Le défaut d'autonomie procédurale dans certaines formes d'organisation a été abondamment décrit par les travaux classiques de la sociologie du travail, notamment en France (Friedmann et Naville, 1961 ; Friedmann, 1946 ; Friedmann, 1956). Ces travaux en ont également souligné les effets délétères. Le manque d'autonomie procédurale engendre un sentiment d'humiliation, à l'opposé du bien-être social, composante de la santé. À terme, il peut marquer les comportements dans l'ensemble de la vie et induire des distorsions de la personnalité. Le manque d'autonomie procédurale empêche le déploiement d'un « style » personnel, dont la psychologie clinique de l'activité a souligné l'importance dans la construction de la santé au travail (Clot, 1999 ; Clot et Faïta, 2000).

## collectif de travail

L'ergonomie, et aussi la sociologie et certains courants de la psychologie, insistent sur la notion de « collectif de travail » qui n'est pas seulement l'ensemble des participants à un travail collectif ou un ensemble de personnes qui s'entraident (Linhart, 2009). Pour les ergonomes, il suppose « simultanément plusieurs travailleurs, une oeuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation » (Cru, 1995). Pour Christophe Dejourn, un collectif suppose confiance, loyauté entre collègues, coopération et solidarité. Son absence expose, dans certains cas, les travailleurs à accepter de travailler d'une façon contraire à leur conception du travail bien fait ou à leurs normes éthiques et peut aboutir à des pathologies mentales, voire des suicides (Gernet et Dejourn, 2009).

La sociabilité qui existe au sein de nombreux collectifs offre par elle-même une forme d'intégration sociale. Elle est une protection en cas d'évaluation défavorable du travail ou du comportement (Corouge et Pialoux, 1984-1985). Le fait de partager avec ses collègues des moments de détente, pouvant inclure des pauses non officielles, des formes d'humour à l'égard de l'entreprise, la consommation en commun d'aliments, voire d'alcool, ont une certaine importance. Des travaux de psychologie insistent eux aussi sur l'importance de la convivialité (Dejours, 2009). L'appartenance à un collectif peut cependant augmenter les exigences du travail parce que beaucoup de collectifs fonctionnent comme des espaces de compétition et qu'aux effets de la concurrence économique s'ajoutent ceux de la concurrence symbolique (pour le prestige, l'estime des autres et de soi-même). Ceci est observé dans les mondes de l'art, du sport, de la science, mais aussi dans des collectifs d'ouvriers (Burawoy, 1979). Pour reprendre la typologie de Dubet, cette situation assure la justice-égalité (le travailleur est reconnu comme membre d'un collectif de pairs égaux en dignité) et la justice-autonomie (le travailleur peut mettre en œuvre son originalité).

### **complexité du travail**

La complexité du travail est aussi difficile à définir et à mesurer, que son intensité. Elle dépend notamment des difficultés de l'information et de la coordination des acteurs (Van Daele 1993, Amalberti 1996) ; de la possibilité qu'ont les opérateurs de construire une représentation fonctionnelle du processus contrôlé (Rasmussen, 1986) ; des difficultés inhérentes à l'activité. Concrètement, la complexité au travail se présente de manière assez protéiforme. Cela peut être, par exemple, gérer des aléas tels que les demandes supplémentaires des clients (Munar Suard, Lebeer, 2006) ; gérer la dispersion entre des tâches multiples (Datchary, 2004 ; Hanique, 2008) ; gérer l'imprévu en préservant sa vigilance comme dans le cas des conducteurs de bus et de métro qui alternent entre les temps d'alerte et les temps relâchés (Laé, 1991) ; gérer la tension entre respect du schéma prescrit et sollicitation à dépasser la règle prescrite pour élaborer des réponses adaptées aux aléas (Munar Suard, Lebeer, 2006). Une telle variété rend difficile toute mesure directe. Mais la complexité du travail peut elle aussi être approchée par des déterminants immédiats ou par des conséquences immédiates.

### **conflit de valeur**

Les conflits de valeur au travail incluent tous les conflits portant sur des choses auxquelles les travailleurs attribuent de la valeur (Molinier, 2010b) : conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'inutilité du travail, atteinte à l'image du métier. L'obligation de travailler d'une façon qui heurte, sous une forme quelconque, sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail, tant en France qu'ailleurs dans le monde (Maranda et al., 2006 ; Cohidon et al., 2009). Confrontées à un difficile arbitrage et voulant éviter de trahir leurs principes et de s'exposer ainsi au mépris de la clientèle ou des collègues, les personnes souffrantes peuvent adopter différentes stratégies défensives, tels l'hyperactivité ou le cynisme, stratégies qui peuvent avoir par ailleurs des effets néfastes sur le climat de travail et la qualité des services. Les conflits de valeurs peuvent, dans les cas extrêmes, amener au suicide, en particulier dans des situations d'isolement (Dejours et Bègue, 2009).

### **conflit éthique**

Le travail que l'on fait peut entrer en contradiction avec ses convictions personnelles. Ces conflits éthiques sont mal vécus car ils mettent en tension la définition même du travail portée par le salarié.

[...]

Les conflits éthiques décrits dans la littérature concernent souvent des personnes qui, à un titre ou à un autre, doivent incarner une institution : encadrants représentant l'entreprise pour leurs subordonnés, vendeurs pour les clients, fonctionnaires représentant l'État pour les administrés, prestataires agissant pour le compte d'une entreprise ou d'un particulier, etc.

[...]

Des conflits éthiques apparaissent assez fréquemment lorsqu'une organisation adopte brutalement des pratiques, des valeurs, des critères d'évaluation qui lui étaient jusque-là étrangers, en général en les empruntant à une autre sphère. De tels conflits ont notamment été décrits dans des administrations ou d'autres organisations publiques qui se réorientent vers une gestion plus marchande.

Ces situations peuvent être compensées par des stratégies collectives ou individuelles de défense. Pour se défendre, les travailleurs peuvent notamment se représenter et se présenter comme victimes de harcèlement, ce qui complique le repérage de certaines situations de souffrance éthique. Lorsque la situation s'installe et que le travailleur n'est pas protégé par des stratégies de défense, il peut décompenser sur le mode du délire (Gaignard, 2008) ou sur le mode anxieux avec répercussions somatiques (Gaignard, 2007).

### débordement

En ergonomie, le débordement se réfère au ressenti, au vécu des opérateurs, à l'impression à la fois de ne plus pouvoir faire tout comme on avait prévu de le faire et d'être empêché dans son activité. La notion de « syndrome de débordement cognitif » (« cognitive overflow syndrome ») a été élaborée au départ en lien avec l'expansion des technologies de l'information et de la communication. Elle paraît, plus généralement, pertinente pour traduire le stress et la frustration exprimés par de nombreux « travailleurs cognitifs » expérimentés qui ont le sentiment d'être submergés par les informations et de perdre le contrôle de leur activité. Ils disent « passer leur temps à régler des détails, ne pas arriver à réaliser leur vrai travail », que « l'urgent passe avant l'important » ; « je suis débordé » (Lahlou, 2002). Un groupe de travail de l'Association pour la Recherche Cognitive en a décrit les principaux symptômes : une production croissante d'informations en volume ; un stress des individus, qui se plaignent d'être « débordés » ; l'impossibilité d'attribuer une cause unique au phénomène ; la perte de sens.

### discrimination au travail

Les comportements discriminatoires peuvent être des comportements de la vie quotidienne ou impliquer la gestion des ressources humaines, l'attribution des tâches, l'évaluation du travail. La littérature rapporte des cas de discrimination notamment, selon le genre, l'âge, la nationalité, l'origine géographique, l'apparence physique, l'orientation sexuelle, les opinions politiques, syndicales ou religieuses.

[...]

Les comportements discriminatoires peuvent être le fait de personnes de l'entreprise, collègues ou hiérarchie, mais aussi de personnes extérieures, notamment les clients.

### évaluation du travail

Les procédures d'évaluation conditionnent les « jugements d'utilité » de l'employeur : leur rôle est donc central dans la reconnaissance symbolique de la performance, qui est en outre souvent un précurseur de sa reconnaissance économique. L'évaluation individuelle et collective a toujours existé. Mais elle est devenue un outil de management essentiel dans les nouvelles formes d'organisation (Balazs et Faguer, 1996) et, à ce titre, selon divers travaux de psychologie du travail, un point de cristallisation des conflits hiérarchiques et de la souffrance au travail.

[...]

Certaines configurations semblent particulièrement délétères : celles où les difficultés du travail sont au moins en partie connues, mais où la hiérarchie fait comme si elle n'en savait rien, et sanctionne l'écart entre ce qui est fait et ce qui est attendu ; celles où ce qui est attendu relève d'une mission impossible ; celles où ce qui est attendu heurte les convictions morales.

En résumé, les formes d'évaluation les plus susceptibles d'avoir un effet négatif sur la santé, notamment mentale, sont les formes mettant en oeuvre des procédures rigides et standardisées ; reposant sur un nombre limité de critères ; négligeant certaines informations relatives aux difficultés du travail et aux pratiques réelles de travail (audition de François Daniellou ; audition de Vincent de Gaulejac ; Périlleux, 2005) et même reposant sur une description fortement inexacte du travail.

### **exigences émotionnelles**

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant.

### **harcèlement moral**

[...] la faiblesse de l'autorité hiérarchique a été citée comme une cause de dégradation de la situation des salariés, notamment comme un facteur organisationnel qui rend possible le harcèlement moral (Vézina et Dussault, 2005) : cette situation apparaît notamment quand l'encadrement de premier niveau se fait de moins en moins sur le terrain mais de plus en plus en « bureau », pour réaliser des tâches administratives et du reporting. La distance ou le laxisme de la hiérarchie sont, eux aussi, des défauts de reconnaissance pratique ou symbolique (et parfois à l'origine d'un défaut de reconnaissance économique).

« 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 » (article L1152-1 du Code du travail). Dans une jurisprudence récente, la Cour de cassation a étendu la notion de harcèlement moral à des méthodes de management ayant, pour un salarié déterminé particulier, les effets précités (audition de Marie-Laure Morin ; Cass. Soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321).

Diverses recherches, en psychologie ou en sociologie, ont insisté sur les facteurs organisationnels qui rendent plus probable la survenue du harcèlement (Valette, 2002). Le harcèlement résulte dans certains cas de la volonté de se débarrasser de salariés pour des motifs économiques ou pour entraver l'activité syndicale (Bardot, 2001 ; Bouaziz, 2001). Le harcèlement moral peut être exercé par un ou des supérieur(s) hiérarchique(s), mais aussi par des collègues, voire des subordonnés. Le harcèlement moral par les collègues a souvent pour fonction de sauvegarder des stratégies collectives de défense contre la souffrance éthique (voir le §5.1) liée à la commission d'actes immoraux (Grenier-Pezé, 2000) ou contraire aux valeurs professionnelles (Châtelier, 2003).

### **insécurité de la situation de travail**

L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

Par insécurité socio-économique, nous entendons les risques pesant sur la pérennité de l'emploi, sur le maintien du niveau de salaire ou sur le déroulement jugé normal de la carrière.

[...]

Le degré de sécurité socio-économique est un élément de la valeur d'un emploi.

[...]

Divers travaux montrent que la sécurité de l'emploi est distincte de la qualité du travail : ainsi, Serge Paugam distingue la « précarité du travail » de la « précarité de l'emploi » et montre que les deux sont nécessaires à une bonne intégration au travail (Paugam, 2000) : cette intégration est en lien avec le bien-être social, composante de la santé au sens de l'OMS. Si la précarité de l'emploi est en fait liée statistiquement à certaines caractéristiques des conditions de travail, presque toujours défavorables, le lien est ténu entre la stabilité de l'emploi perçue par l'individu et la satisfaction salariale (Paugam et Zhou, 2007), ce qui n'incite pas à assimiler cette stabilité et d'autres formes de reconnaissance.

## insécurité de l'emploi

L'insécurité de l'emploi a été définie comme « l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi » (Greenhalgh et Rozenblatt, 1994). Cette insécurité, lorsqu'elle est vécue de façon prolongée, peut avoir des effets importants sur la personnalité (Sennett, 1998). Des travaux empiriques ont confirmé sa place centrale parmi les facteurs de stress qui ont un impact négatif sur la santé psychologique (Burchell, Ladipo et Wilkinson, 2002). Il s'agit d'une dégradation de l'équilibre entre effort et récompense, en particulier par la perte du contrôle sur son statut professionnel (sentiment de maîtrise, efficacité, estime de soi) (Siegrist, 1996).

[...]

Dans certains cas, le travail à temps partiel peut être assimilé à un travail précaire. Lorsque les travailleurs souhaiteraient travailler à plein temps ou travailler un plus grand nombre d'heures que n'en comporte leur contrat de travail, ils sont dans un rapport de dépendance marqué vis-à-vis de leur employeur.

## intensification du travail

... l'économie française a connu une période de forte intensification du travail au cours de la seconde moitié des années 1980 et au début des années 1990 et que l'intensité est restée depuis à un niveau très élevé<sup>44</sup> (Cartron et al., 2009). Le fait que le travail soit exigeant depuis longtemps est un élément aggravant (voir le §8.1), particulièrement dans un contexte de vieillissement de la population active. Les salariés soumis à diverses contraintes temporelles après 50 ans, estiment souvent l'obligation de se dépêcher difficile à supporter, ressentent fréquemment divers troubles de santé (douleurs, mauvais sommeil, digestion défectueuse) et, toutes choses égales par ailleurs, souhaitent plus fréquemment que les quinquagénaires qui n'y ont pas été soumis, mettre fin précocement à leur vie professionnelle (Volkoff, 2007 ; Buisset, Volkoff, Mardon 2010).

## intensité du travail

La mesure de l'intensité du travail est nécessairement indirecte : elle porte soit sur des déterminants immédiats de l'intensité (par exemple ce qui contraint le rythme de travail), soit sur des conséquences immédiates de l'intensité (par exemple la perception d'un rythme de travail rapide). L'intensité du travail peut, certes, être définie comme la quantité de travail par unité de temps, mais cette définition est peu opératoire. L'intensité du travail peut dans certains cas être évaluée par un nombre d'opérations par unité de temps, mais, le plus souvent, le travail est trop hétérogène pour que ceci ait un sens (Gollac, 2005 ; Hatzfeld, 2004). Il existe des cas où l'évolution de l'intensité du travail se limite à faire la même chose en plus ou en moins de temps (Crague, de Coninck et al., 2006 ; Mamabachi, 2007). Cependant, le plus souvent, cette évolution de l'intensité accompagne des réorganisations et des changements qualitatifs (Hatzfeld, 2006).

## justice au travail

La justice au travail peut être envisagée comme justice rendue aux personnes, en tant qu'êtres appartenant à une commune humanité (ce qui crée une exigence d'égalité ou, plus précisément, de modération des inégalités) et en même temps singuliers (d'où une exigence d'autonomie). En même temps la justice peut exiger qu'il soit tenu compte du mérite (cette notion agrégeant le mérite acquis par l'effort, par la compétence ou par la performance). Un point important est que chaque acteur est capable de mobiliser les trois notions de justice (égalité, autonomie, mérite), bien que tous les acteurs ne le fassent pas également et ne le fassent pas de la même façon dans toutes les circonstances. La justice, dans cette conception, résulte d'un équilibre et toute inégalité excessive, toute atteinte excessive à l'autonomie ou tout déni du mérite est susceptible d'être vécu comme une injustice. De plus, le mérite peut être apprécié non seulement en mettant l'accent sur l'effort, la compétence ou la performance, mais encore selon plusieurs échelles d'évaluation (Boltanski et Thévenot, 1991). Par exemple, l'évaluation « industrielle » mettra l'accent sur la conformité à une norme préétablie, l'évaluation « inspirée » sur l'innovation et l'évaluation « marchande » sur l'adéquation à une demande fluctuante. Le sentiment de justice suppose un accord sur les critères d'évaluation, accord qui n'est pas forcément réalisé.

### **justice organisationnelle**

Le modèle de la justice organisationnelle repose sur les travaux de John Stacey Adams (1963, 1965). La théorie de l'équité développée par cet auteur postule que les individus développent des croyances sur ce qui est une juste reconnaissance en échange d'un travail accompli et comparent le rapport entre ce qu'ils donnent à leur employeur (efforts, temps passé, etc.) et ce qu'ils en reçoivent (rémunération, reconnaissance, réputation, sécurité, possibilités de promotion, etc.) avec le même rapport « calculé » pour des personnes jugées équivalentes (de par sa fonction, son travail, son statut, etc.). Le modèle de la justice organisationnelle fait référence aux règles et normes sociales qui régissent l'entreprise au plan « de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle) » (Folger et Cropanzano, 1998).

La théorie de l'équité développée par cet auteur postule que les individus développent des croyances sur ce qui est une juste reconnaissance en échange d'un travail accompli et comparent le rapport entre ce qu'ils donnent à leur employeur (efforts, temps passé, etc.) et ce qu'ils en reçoivent (rémunération, reconnaissance, réputation, sécurité, possibilités de promotion, etc.) avec le même rapport « calculé » pour des personnes jugées équivalentes (de par sa fonction, son travail, son statut, etc.). Le modèle de la justice organisationnelle fait référence aux règles et normes sociales qui régissent l'entreprise au plan « de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle) » (Folger et Cropanzano, 1998).

### **justice procédurale**

La justice procédurale est celle des procédures relatives à la distribution des charges et des avantages, ce qui est en fait très vaste, puisque cela peut concerner l'activité, la quantité et la nature du travail, les conditions de travail, les rémunérations et les carrières.

### **médecin du travail**

La médecine du travail est une spécialité médicale dont la particularité clinique est de surveiller l'état de santé des travailleurs dans son interaction avec leurs conditions de travail. À travers les observations cliniques, le médecin du travail peut identifier des situations de travail à l'origine des problèmes de santé observés chez les salariés. Dans sa mission de vigilance, il est également amené à explorer les conditions de travail afin de repérer des situations susceptibles d'engendrer des risques pour la santé des travailleurs.

### **modèle de Siegrist**

Le modèle d'équilibre entre effort et récompense de Siegrist (Siegrist, 1996) est une modélisation de la reconnaissance. Il intègre une part notable des formes de reconnaissance envisageables. La reconnaissance de la personne y est évaluée dans sa dimension économique, la reconnaissance de l'effort dans ses dimensions économique, symbolique et pratique, la reconnaissance de la compétence dans sa dimension pratique. Par ailleurs, deux questions portent sur le fait de recevoir le respect que l'on « mérite », sans préciser la nature de ce mérite, et une question synthétique porte sur un éventuel traitement injuste de la personne interrogée (à l'exclusion d'injustices touchant d'autres personnes), sans autre précision.

## présentéisme

Le présentéisme désigne le fait de travailler alors qu'on aurait des raisons de santé pour être en arrêt maladie. Pour le travailleur, il mène à un état que certains qualifient de « burn in » ; il est alors défini comme « une présence abusive sur le lieu de travail menant à un état pathologique de surmenage » (Oligny, 2009).

## prévention primaire

les principaux aspects de la prévention primaire : l'implication de la direction et des responsables opérationnels dans la prévention des risques psychosociaux ; la formation des managers à cette prévention ; le rôle du CHSCT ; l'existence d'un plan de prévention ; les dispositifs d'évaluation des risques ; les procédures spécifiques de traitement de ceux-ci ; la consultation des salariés sur le traitement des risques ; la négociation sur les conditions de travail ; les appuis dans l'évaluation et le traitement des risques.

La prévention primaire a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu de travail en agissant directement sur les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. La prévention primaire consiste à prévenir les risques psychosociaux au travail en agissant sur leurs causes plutôt que sur leurs conséquences. Ainsi, les interventions modifiant les caractéristiques du travail nuisibles à la santé physique et psychologique du personnel se situent au niveau de la prévention primaire.

## prévention secondaire

la prévention secondaire étudiés seraient les procédures permettant de traiter la violence au travail, le harcèlement, la discrimination et le stress au travail ; la formation et l'information des salariés sur les risques psychosociaux ; l'information des salariés sur les personnes à consulter en cas de problèmes ayant une origine psychosociale liée au travail ; l'assistance confidentielle à des salariés confrontés à des problèmes ayant une origine psychosociale liée au travail.

Le niveau secondaire est celui de « l'amélioration de la gestion du stress par l'individu ». « En ce qui concerne les programmes de prévention secondaire, ils ont pour but d'aider les employés à gérer les exigences du travail plus efficacement en améliorant ou en modifiant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress (i.e. gestion du temps, restructuration cognitive, etc.) ou en soulageant les symptômes associés au stress (i.e. relaxation, exercice physique, thérapie, etc.) ».

## prévention tertiaire

La prévention tertiaire serait examinée à travers le repérage et le signalement de salariés en situation de risque psychologique ou ayant des comportements addictifs et l'assistance qui leur est proposée.

Le niveau tertiaire concerne la « réhabilitation et le traitement ».

## qualité empêchée

Dans la littérature, de nombreux travailleurs se plaignent d'être empêchés, notamment par l'organisation du travail ou par l'état des équipements dont ils disposent, de faire du bon travail.

[...]

L'intensité excessive du travail, le manque d'autonomie, les formes contraignantes d'évaluation sont souvent en cause dans les nombreux cas décrits par la littérature, où les travailleurs se trouvent hors d'état de produire ce qu'ils estimerait être un travail de qualité.

[...]

La qualité empêchée est donc le plus souvent un symptôme de facteurs psychosociaux de risque tels que l'intensité excessive, le manque d'autonomie ou le manque de reconnaissance via une évaluation réductrice.

[...]

De fait, certains psychologues et ergonomes pensent que le travailleur ne peut construire sa santé au travail que s'il a les moyens d'une approche positive et dynamique de la qualité : pouvoir prendre soin de son travail, y compris dans des circonstances particulières, non prévues, où assurer la qualité est plus difficile. Ils estiment aussi que le travailleur doit pouvoir assurer la qualité aux yeux d'une pluralité d'évaluateurs : hiérarchie, clients, collègues, lui-même.

## reconnaissance

Le défaut de reconnaissance pratique des compétences peut aussi provenir, non de la définition globale du poste, mais de changements dans le travail quotidien. Ainsi, des changements technologiques mal conduits peuvent empêcher certains travailleurs expérimentés de continuer à mettre en oeuvre des procédures qu'ils ont pourtant inventées pour mener à bien leur travail, d'une façon qui leur convient (Gaudart, 2000). Outre un accroissement de la charge, c'est un déni des compétences liées à l'expérience. Il semble d'ailleurs, au vu de la littérature, que les compétences issues de l'expérience soient plus exposées à ce genre de déni que les compétences issues de la formation, plus visibles aux yeux des décideurs.

Si la tâche ne correspond pas aux compétences du travailleur, celui-ci peut éprouver un défaut de reconnaissance. Le fait d'être affecté à des situations qui ne correspondent pas à ses compétences alors qu'on a l'impression qu'on pourrait être utile ailleurs est une source de souffrance (audition de François Daniellou). Ceci peut résulter de l'affectation à un emploi dans lequel certaines compétences demeurent inemployées. S'il est normal de ne pas déployer à tout instant l'ensemble de ses compétences, et même de ses compétences professionnelles, ne pas avoir la possibilité de mettre en oeuvre celles que l'on juge les plus précieuses peut être perçu comme un défaut de reconnaissance pratique.

La reconnaissance au travail est une notion très souvent utilisée, mais dont on a pu critiquer le manque d'intégration théorique, tant elle est multidimensionnelle (Brun et Dugas, 2005). Dans une acception large du terme, la reconnaissance peut être la reconnaissance de la personne du travailleur (sa dignité et sa singularité), la reconnaissance de ses compétences, de ses efforts ou encore de ses performances. Elle peut prendre diverses formes. La reconnaissance économique se manifeste à travers la rémunération, le statut, les perspectives de carrière : Siegrist divise la reconnaissance économique en reconnaissance financière (par le salaire) et reconnaissance organisationnelle (par la sécurité d'emploi et les perspectives de promotion). La reconnaissance symbolique se manifeste par des éloges, des distinctions, etc. La reconnaissance pratique se manifeste à travers la définition des objectifs et des moyens, les relations de travail, la bonne utilisation des compétences, etc. La « reconnaissance sociale » de Siegrist mêle des aspects de reconnaissance symbolique et pratique. La reconnaissance peut être accordée par l'employeur, par les collègues et, dans certains cas, par d'autres entités telles que la clientèle, le public, des jurys, etc.

## risque organisationnel

[Selon Julien Pelletier dans la revue de l'ANACT, Travail et Changement, de juin 2009] « le changement organisationnel surtout dans les cas de restructuration, génère du stress et de l'anxiété, non seulement pour les salariés confrontés au licenciement ou au chômage technique mais aussi pour ceux qui restent dans l'entreprise ».

## risques des changements

## Surcharge

Les changements obligent les travailleurs à élaborer de nouveaux compromis entre les exigences de la tâche, les ressources dont ils disposent et la préservation de leur santé. L'élaboration de ces nouveaux compromis représente une charge et la période où ils ne sont pas stabilisés expose à des risques particuliers.

[...]

Il faut du temps pour assimiler les changements. L'accélération du changement managérial fait que les salariés ont parfois à peine le temps d'intégrer la dernière réorganisation qu'une nouvelle se met déjà en place (de Coninck et Gollac, 2006).

[...]

L'apprentissage organisationnel, nécessaire, est souvent sous-estimé lors de la conception des processus de changement. Il s'agit d'être en capacité de prendre ses repères, d'être en capacité de se familiariser avec le nouvel environnement que crée le changement. C'est le temps nécessaire à l'adaptation de l'homme à son environnement (audition de Jack Bernon et al.).

[...]

## Trajectoires individuelles et collectives

Les travailleurs expérimentés ressentent souvent les changements comme une remise en cause de leurs compétences et des équilibres élaborés au fil des années et comme une source d'anxiété. En effet, le développement des compétences professionnelles peut être considéré comme un processus progressif d'équilibration par rapport aux contraintes et ressources du milieu de travail, processus au cours duquel se produisent des modifications qualitatives de la situation et de l'organisation de l'activité (Weill-Fassin, Pastré, 2004). Tout changement risque de perturber plus ou moins gravement ce processus en empêchant et en dévalorisant tout ou partie des activités et des compétences développées précédemment.

[...]

L'acceptation du changement dépend pour partie de la valeur qui lui est accordée par l'opérateur et par l'entreprise, des objectifs poursuivis, de leurs motivations, du développement qu'il autorise. Il est apprécié positivement quand les personnes le considèrent comme un nouveau moyen de faire le même métier, dans la dynamique de leur développement et de celui de l'entreprise.

[...]

## Défaut de signification du changement

La mauvaise conception ou la mauvaise conduite du changement peuvent engendrer des pertes de sens (audition de Jack Bernon et al.).

Quand le changement consiste à ajouter quelque chose à l'organisation du travail sans rien supprimer de ce qu'il y avait avant, sa signification est obscure pour les travailleurs concernés.

Les salariés ont l'impression d'avoir travaillé pour rien lorsque le changement est implanté sans faire le bilan de ce qui avait été réalisé auparavant, particulièrement lorsque les réorganisations se succèdent sans retour d'expériences.

Il y a aussi perte de sens quand on ne sait pas d'où viennent les décisions. Selon les représentants de l'Anact, la dimension participative est aujourd'hui largement fondée sur une vision fruste de ce qui mobilise les gens, de ce qui les fait participer, etc. Il n'y a pas de vraie ingénierie de la participation. Il peut même y avoir des décisions délibérées du type : on va faire changer en changeant le système d'information, c'est lui qui va faire changer et les gens s'adapteront.

[...]

## Les restructurations

Les restructurations renvoient aux changements les plus lourds : fusions, acquisitions, réorganisations, délocalisations.

[...]

[Selon Julien Pelletier dans la revue de l'ANACT, Travail et Changement, de juin 2009] « le changement organisationnel surtout dans les cas de restructuration, génère du stress et de l'anxiété, non seulement pour les salariés confrontés au licenciement ou au chômage technique mais aussi pour ceux qui restent dans l'entreprise ». Chez les « survivants », plusieurs symptômes de mal-être entravent les avantages attendus du changement : arrêts de travail, absentéisme, troubles du sommeil, état dépressif, TMS, etc. Des maux qui ne sont pas seulement liés à l'emploi mais peuvent venir de la réorganisation elle-même : de nouvelles exigences du travail en termes de charge et de compétences, l'adaptation difficile à un nouveau contexte, de nouveaux horaires de travail. Second point : des symptômes de détresse psychologique et de désordre organisationnel sont bien souvent décelables

avant l'annonce même de la restructuration. Et les effets (climat détérioré, conflit avec la hiérarchie, absentéisme) perdurent bien au-delà. Une étude faite au Danemark montre que pour « les survivants », le sentiment d'insécurité se fait toujours sentir cinq ans après l'évènement et vient affaiblir les effets économiques attendus du changement.

## risques psychosociaux

Les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être regroupés autour de six axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail.

Les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

## rythme de travail

Le rythme de travail peut être soumis à différentes contraintes obligeant à travailler à une certaine vitesse. Ces contraintes peuvent être d'origine interne à l'entreprise, qu'elles résultent directement de décisions organisationnelles ou qu'elles se manifestent par le fonctionnement des outils techniques : normes de production, dépendance au travail de collègues en amont ou en aval, cadence de fonctionnement des machines, contraintes liées au fonctionnement des installations de process. Elles peuvent être d'origine externe, en particulier liées aux fluctuations quantitatives ou qualitatives de la demande. Dans certaines organisations « marchandes », les contraintes externes s'imposent directement aux travailleurs. Certaines organisations « industrielles » ou « bureaucratiques » ne leur transmettent au contraire que des contraintes internes. Toutefois, de plus en plus d'organisations sont hybrides et soumettent les travailleurs au cumul de plusieurs types de contraintes (Gollac et Volkoff, 1996). Ce cumul de contraintes est fortement associé (en coupe instantanée) à l'intensité perçue et, toutes choses égales par ailleurs, à une moindre qualité des conditions de travail (Burchell et al., 2009).

## souffrance éthique

Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle.

## soutenabilité du travail

Un travail est dit soutenable lorsqu'il est possible de continuer à le faire tout au long de sa carrière professionnelle dans les mêmes conditions (sans aménagement d'horaires ou de poste). Les facteurs qui rendent un travail non soutenable peuvent être de nature physique ou psychosociale. Au delà de la situation de fait, le sentiment d'avoir un travail qui n'est pas soutenable est associé à l'expression d'une forte souffrance au travail (Baudelot et al., 2003).

## soutien social

[Le] soutien social est aussi bien celui apporté par les collègues que celui apporté par les supérieurs : il vise en principe la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication. Il comprend les relations qui prennent la forme d'une aide technique ou d'un soutien psychologique, mais ne s'y réduit pas : l'expression « soutien social » est réductrice à moins de la concevoir comme se référant à un ensemble de relations sociales qui, de fait, constituent un soutien, et non comme se référant aux seules relations visant explicitement à procurer un soutien.

## stratégies collectives de défense

Un courant de la psychologie, la psychodynamique du travail, a décrit un rôle protecteur particulier des collectifs : les « stratégies de défense collectives », qui permettent de préserver la santé mentale de travailleurs exposés à des dangers ou des pénibilités importants dont ils ne peuvent se protéger efficacement. Dans de tels cas, la peur ne fait qu'ajouter au danger et elle est elle-même une menace pour le bien-être, voire la santé psychique. Les individus développent donc des défenses pour éviter de ressentir de la peur. Ces défenses peuvent aussi se structurer dans des conduites, des représentations et des règles partagées : on parle alors de stratégies collectives de défense (Dejours, 1993). Les stratégies collectives de défense jouent un rôle capital dans la préservation de la santé mentale. Les pathologies de l'isolement désignent des situations où les gens ne bénéficient plus des formes de coopération défensives (Dejours, 2003). Dans les collectifs où les hommes sont majoritaires, ces stratégies se structurent autour du déni de la vulnérabilité. Ce déni est renforcé par un mépris des personnes qui expriment ou incarnent la fragilité. Ces stratégies ont d'abord été identifiées dans des métiers masculins exposant à des atteintes à l'intégrité physique : travailleurs du bâtiment, de la chimie ou du nucléaire (Dejours, 1993), policiers (Lhuilier 1987 ; Loriol, 2010 ; Chaumont, 2007), surveillants de prison (Lhuilier 1997 ; Demaegt, 2008), douaniers (Dessors, 1997). Mais on a pu les identifier aussi dans des métiers où les risques sont de nature psychosociale, comme les cadres d'entreprise (Dejours, 1998). Dans les collectifs féminisés, par exemple ceux des métiers du soin, la vulnérabilité et la souffrance ne sont pas niées, mais elles sont élaborées défensivement à travers des techniques narratives centrées sur des histoires concrètes et maniant l'autodérision. Ces techniques de dédramatisation permettent un partage de l'expérience du travail entre collègues.

### **travail à temps partiel**

Contrats à durée déterminée et temps partiel sont des situations juridiquement définies, aisées à repérer. Il est cependant des cas, très nombreux, où, de fait, l'emploi est mal assuré à moyen terme, sans que ceci soit lié à une forme particulière de contrat salarial. Cette précarité de fait doit être considérée au même titre que la précarité de droit. Elle crée également un risque de chômage et donc les risques pour la santé associés au chômage. À partir du moment où elle est perçue par le travailleur concerné, elle est une source d'anxiété et par là de troubles, tout comme la précarité statutaire.

### **travail émotionnel**

Le travail émotionnel consiste, dans l'interaction avec les bénéficiaires du travail, à maîtriser et façonner ses propres émotions, afin de maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires du travail. Des exemples classiques sont ceux de l'hôtesse de l'air qui doit toujours avoir l'air sereine pour rassurer les passagers ou de la serveuse de bar qui doit plaisanter avec les clients tout en veillant à ce qu'ils restent à leur place. Le travail émotionnel désigne des formes de mobilisation de la subjectivité qui sont spécifiques aux métiers de services. Il concerne de ce fait un large spectre d'activités (commerce, tourisme, accueil dans les services publics, socioéducatif, enseignement, santé, etc.) et, en raison des évolutions récentes des organisations, il ne se cantonne pas aux activités économiques classées comme services.

### **travail informel**

Le travail informel (« au noir ») représente une forme extrême d'insécurité de l'emploi. Il est associé à un risque double de troubles de l'humeur, de troubles anxieux et de troubles psychosomatiques (Ludermir et Lewis, 2003).

### **travail inutile**

Le sentiment d'inutilité du travail peut provenir d'orientations (souvent des réorientations) stratégiques donnant à l'organisation des objectifs auxquels le travailleur n'adhère pas : ce sentiment se rapproche alors de la souffrance éthique. Le sentiment d'inutilité peut également provenir d'un trop grand décalage entre la prescription, ou les objectifs fixés, et le réel du travail. Fixer comme objectif la perfection, la qualité absolue, ce que font souvent les employeurs pour couvrir les risques, peut provoquer un tel sentiment (Dujarier, 2006). Les objectifs inatteignables obligent les travailleurs à simuler la perfection, mais le réel du travail peut être très différent et il faut alors dissimuler ce que l'on fait vraiment. De ce fait, les travailleurs font un travail inutile de simulation du travail idéal et un doute est jeté sur l'utilité de leur travail effectif, qui ne correspond pas aux objectifs de perfection qui leur sont fixés.

Le travail inutile peut faire partie des signes précurseurs du harcèlement moral (cf. §4.6) (audition de M-F Hirigoyen) : faire des tâches absurdes, se voir confier une tâche dont le résultat sera ostensiblement laissé de côté, être convoqué à des réunions qui ne servent à rien, sont des situations fréquemment décrites par les harcelés, mais qui ne concernent pas qu'eux.

## **violence occupationnelle**

L'augmentation de la violence occupationnelle [...] est associée à l'augmentation du risque de troubles de l'humeur et de troubles anxieux (Wieclaw, Agerbo, Mortensen et Bonde, 2006). Cela est en accord avec la littérature d'épidémiologie psychiatrique, qui met en évidence une association positive entre violence et stress (Gore-Felton, Gill, Koopman et Spiegel, 1999). On a pu estimer que la violence occupationnelle était une des premières causes externes de suicide (Leymann, 1990). Les salariés qui déclarent subir des atteintes dégradantes, un déni de reconnaissance de leur travail ou encore des comportements méprisants, déclarent nettement plus que les autres avoir un mauvais état de santé, avoir eu au moins deux arrêts maladie dans l'année, ou qui déclarent que leur travail est mauvais pour leur santé (Bué, Coutrot et al., 2008). D'une façon générale, la maltraitance sur le lieu de travail a un impact négatif sur le bien-être professionnel, psychologique et physique, que les victimes se soient plaintes et aient été victimes de représailles, ou qu'elles aient dissimulé leur souffrance (Cortina et al., 2003).

violence physique et psychologique sur le lieu de travail