

**Bien-être et santé et sécurité au travail (SST) :  
combattre les risques psychosociaux au travail**

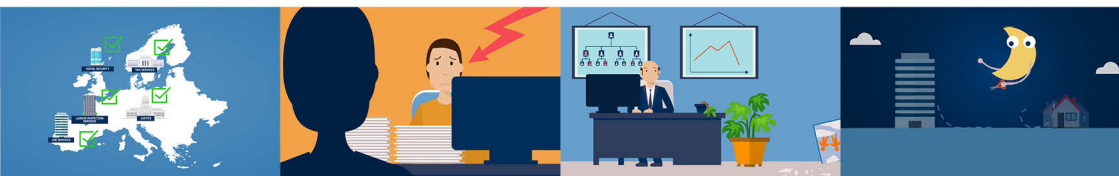
# **GUIDE**

**des partenaires sociaux européens**

**pour les administrations**

**d'Etat et fédérales**

**2017**



**EUPAE** | European Public  
Administration Employers



**TUNED** | Trade Union's National and  
European Delegation

Ce guide a été publié avec le soutien financier de l'Union européenne ; celle-ci n'est pas responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans cette publication.

# SOMMAIRE

7 Introduction des partenaires sociaux européens

## 10 RÉSUMÉ

- 10 Ampleur et impact des risques psychosociaux
- 11 Risques psychosociaux : le contexte de l'action
- 11 Action pratique
- 14 Bibliographie et sources d'informations complémentaires

## 16 L'AMPLEUR ET L'IMPACT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- 19 Tableau 1 : facteurs de risques psychosociaux présents dans l'établissement (% d'établissements, UE à 28)
- 21 ENCADRÉ 1 : Espagne (INSHT) : facteurs devant être considérés comme déterminants s'agissant de la présence de risques psychosociaux

## 24 RISQUES PSYCHOSOCIAUX : LE CONTEXTE DE L'ACTION

- 24 Protections légales
- 27 Quel soutien obtenir ?
- 29 Accords collectifs négociés
- 31 ENCADRÉ 2 : Accord sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique en France, 2013
- 32 ENCADRÉ 3 : Accord concernant la lutte contre la violence dans les administrations des gouvernements centraux en Espagne, 2015
- 33 ENCADRÉ 4 : La dimension du genre

## 40 ACTION PRATIQUE

- 40 L'approche générale
- 41 Dialogue social et participation des agents
- 43 Évaluer les risques
- 49 Passer de l'évaluation à l'action

## 52 COMBATTRE LES RISQUES SPÉCIFIQUES

- 52 Gérer des clients/usagers difficiles ou vulnérables (violence et abus de tiers)
- 58 Pression du temps et charge de travail
- 60 Manque de communication et de coopération
- 64 Les agents manquent d'influence sur les rythmes ou les processus de travail (y compris la description des tâches)
- 67 Insécurité de l'emploi (inclut les changements organisationnels et les licenciements collectifs)
- 70 Horaires longs ou irréguliers
- 72 Discrimination
- 73 Faire en sorte que la stratégie fonctionne
- 74 Former à la gestion du stress
- 77 Accompagner les victimes de risques psychosociaux

## 84 RÉFÉRENCES ET SOURCES D'INFORMATIONS

- 84 Documentation européenne
- 87 Documentation nationale
- 87 Belgique
- 87 France
- 87 Allemagne
- 87 Italie
- 87 Pologne
- 88 Espagne
- 88 Royaume-Uni

## 89 NOTES

# INTRODUCTION DES PARTENAIRES SOCIAUX EUROPÉENS

Le présent guide est publié par le Comité de dialogue social européen pour les administrations des gouvernements centraux, un organe qui rassemble des syndicats et des employeurs pour ce secteur de toute l'Europe.<sup>1</sup> Le comité souhaitait se pencher en particulier sur les risques psychosociaux dans les administrations des gouvernements centraux parce que ces risques sont probablement devenus les plus prégnants pour la santé et le bien-être des employés publics et des fonctionnaires.

Des réorganisations à rythme rapide, l'intensification du travail et le vieillissement au sein de la fonction publique ont contribué à la détérioration de la situation. Ce guide s'inscrit dans le cadre d'un projet plus large qui, comme le comité l'espère, contribuera à protéger toutes celles et ceux qui travaillent dans ce secteur.

De nombreux guides ont été publiés sur le thème des risques psychosociaux, mais celui-ci, élaboré avec le concours de Lionel Fulton, du Labour Research Department de Londres, est le premier guide européen destiné en particulier à l'administration centrale. Il est le fruit d'un examen de l'état actuel de la recherche sur la question, des discussions de deux ateliers, à Madrid et Vilnius, et d'une grande conférence qui s'est tenue à Berlin. Il contient aussi une série d'études de cas de situations réelles vécues dans l'administration centrale.

Le comité tient à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à ce guide par les informations et le soutien qu'elles ont fournis. Nous sommes très reconnaissants à M. Fulton qui a su traduire en un langage simple des problématiques complexes. Nous voulons croire que ce guide, avec la recherche sur laquelle il s'appuie et le film d'animation en guise d'introduction, fournira de la matière pour la formation et le dialogue social, à l'intention de tous ceux qui souhaitent améliorer le bien-être au travail et apporter leur contribution à une Europe sociale, qui promeut les services publics dans l'intérêt de tous.

Britta Lejon, porte-parole de TUNED et Présidente de ST (Suède) & Thierry Le Goff, EUPAE France, DGAFP

**RÉSUMÉ**

# RÉSUMÉ

## AMPLEUR ET IMPACT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques pour la santé des salariés lorsqu'ils sont au travail ont changé au cours des dernières décennies, davantage de personnes étant exposées à ce qu'on appelle les risques psychosociaux, c'est-à-dire des facteurs mentaux et sociaux qui affectent le bien-être. Une exposition prolongée à ces risques peut entraîner stress, burnout ou dépression, ainsi que des maladies cardiovasculaires et des troubles musculo-squelettiques chez la personne et être lourde de conséquences pour l'organisation qui l'emploie.

Partout en Europe, les organismes qui s'occupent de santé et de sécurité sont conscients de la nécessité de combattre ces risques, même si ceux-ci sont classés d'une manière différente d'un pays à l'autre. Un exemple pris en Espagne montre notamment comment le problème est abordé dans ce pays. À l'échelon européen, un rapport publié conjointement en 2014 par deux organismes européens, l'EU-OSHA et Eurofound, étudie les facteurs considérés comme présentant des risques psychosociaux dans cinq registres différents : description des tâches, intensité du travail et autonomie professionnelle ; aménagement du temps de travail et équilibre entre travail et vie privée ; contexte social ; insécurité de l'emploi et évolution de carrière.

Les administrations des gouvernements centraux ne sont certainement pas épargnées par les risques psychosociaux. Une autre étude de l'EU-OSHA portant sur sept facteurs de risque a même conclu que, pour six de ces sept facteurs, l'administration publique présente des niveaux de risque supérieurs à la moyenne. La violence et les invectives des clients et usagers sont un risque plus spécifique aux administrations publiques qui, par ailleurs, connaissent des restructurations de grande ampleur depuis plusieurs années.

## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : LE CONTEXTE DE L'ACTION

La **législation européenne sur la santé et la sécurité au travail** traite de manière implicite les risques psychosociaux. Cette législation s'applique à l'ensemble de l'Union européenne, mais la majorité des États membres sont allés plus loin en les mentionnant explicitement dans leurs législations nationales.

Il existe une série de **structures et professionnels de soutien** s'occupant de ces risques, dont notamment les représentants du personnel, les syndicats, les experts de la santé et la sécurité, les inspecteurs du travail, les personnes de confiance ou encore la direction.

Des **accords-cadres** sur le stress et la violence et le harcèlement au travail ont été conclus à l'échelon européen et s'ajoutent aux accords nationaux ou locaux couvrant divers aspects des risques psychosociaux à l'échelon national. L'accord signé en 2013 en France pour le secteur public est particulièrement digne d'attention.

Lorsqu'on étudie les risques psychosociaux, il est important de tenir compte de la proportion élevée de **femmes** employées dans les administrations des gouvernements centraux et du fait qu'elles sont plus exposées aux abus et au harcèlement que leurs collègues masculins. La violence familiale peut aussi déborder sur le lieu de travail, et des exemples fournis par l'Espagne et la Suède montrent comment ce problème peut être abordé.

## ACTIONS PRATIQUES

### L'approche globale

Pour s'attaquer aux risques psychosociaux, il est utile de s'y prendre dans le **cadre de la gestion traditionnelle du risque**, qui débute par une évaluation des risques en présence. Pour cela, trois niveaux d'action sont nécessaires : les actions de prévention primaire (éliminer ou réduire les risques à la source) ; les actions de prévention secondaire (fournir aux personnes de meilleures stratégies pour faire face aux risques) ; et les actions de prévention tertiaire (aider les personnes déjà affectées).

L'expérience montre que ces risques sont mieux traités en recourant au **dialogue social et en associant le personnel**. Un exemple venant de France montre comment cela peut être fait.

### Évaluer les risques

Il existe un éventail d'outils disponibles pour évaluer les risques psychosociaux ; des pratiques concrètes prises en Espagne et en Belgique illustrent la manière dont cela peut se faire.

Toutefois, il faut être conscient qu'il semble plus difficile d'endiguer les risques psychosociaux que les risques physiques, ce qui est particulièrement vrai dans l'administration publique. Cela souligne la nécessité qu'un plan d'action résultant de l'évaluation des risques dispose d'un niveau de soutien et de compétence approprié pour une mise en œuvre efficace.

### Combattre les risques spécifiques

**La violence et les excès des tiers** sont les risques psychosociaux les plus fréquemment cités dans l'administration publique. Des mesures pratiques peuvent néanmoins être mises en place pour y faire face. Cela passe par un meilleur éclairage ou encore par une limitation de l'accès du public aux bâtiments, ou une formation du personnel pour désamorcer les situations dangereuses. Des exemples pris en Allemagne (sur l'aménagement des locaux et une nouvelle approche), en Italie (formation du personnel) et au Portugal (formation et autres éléments) exposent la manière dont le problème a été abordé.

**La pression du temps et la charge de travail** constituent aussi un problème de taille. Un exemple belge, dans lequel les travailleurs ne sont plus tenus de comptabiliser leur temps, montre de quelle manière les agents publics peuvent s'organiser eux-mêmes dans leurs horaires de travail.

Les problèmes liés à un manque de **communication et de coopération** peuvent être la conséquence à la fois de tensions entre les agents, qui débouchent sur des manœuvres d'intimidation et du harcèlement, ou d'un manque de clarté des objectifs de l'organisation ou d'instructions contradictoires. Le guide de conseils pratiques de la Commission européenne pour les employeurs donne des suggestions utiles sur la manière dont la direction peut s'assurer que sa communication avec le personnel fonctionne dans les deux sens ; l'exemple de la fonction publique britannique illustre bien l'importance d'une bonne communication. D'autres exemples portent sur la mise en place d'une politique contre les manœuvres d'intimidation (Autriche), ou montrent comment la solution d'un cas particulier d'intimidation a permis d'améliorer l'ambiance de tout un collectif de travail (Lituanie) et dans quelle mesure les efforts consentis pour favoriser la compréhension entre collègues ont produit de bons résultats (Allemagne).

Le fait que les agents n'aient aucune **influence sur les rythmes ou les processus de travail** peut être générateur de stress. Leur donner plus de marges de manœuvre dans ce domaine peut faire une grande différence. L'exemple de la Finlande expose les mesures qui ont été prises

pour donner davantage d'influence à une catégorie de personnel (les plus de 55 ans), et celui de l'Allemagne témoigne de l'autonomie laissée à des travailleurs effectuant un travail très éprouvant.

En tant que risque psychosocial, **l'insécurité de l'emploi** ne concerne pas seulement la perte d'emploi, mais aussi les grandes réorganisations. Il est important de procéder au changement de manière ouverte et en réduisant son impact sur l'activité quotidienne du personnel. Deux exemples, en France et en Allemagne, témoignent de l'utilisation faite des technologies pour s'assurer que, lorsque des organisations déménagent, le personnel ne soit pas totalement en perte de repères.

S'agissant des **horaires longs et irréguliers**, un des principaux problèmes est qu'avec les nouvelles technologies, le personnel peut être considéré comme étant « disponible en permanence ». En France, une nouvelle législation reconnaît le « droit à la déconnexion » pour le secteur privé ; pour l'administration du gouvernement fédéral allemand, « le moins d'intrusion possible » dans le temps personnel figure dans une convention collective locale.

La **discrimination** est plus rare que les autres facteurs de risque psychosocial, ce qui ne l'empêche pas d'avoir des conséquences graves. Un exemple pris au Royaume-Uni montre que non seulement l'élimination de la discrimination a été définie clairement en tant qu'objectif, mais aussi que les progrès en ce sens font l'objet d'un suivi.

### Faire en sorte que la stratégie fonctionne

Parallèlement à la lutte contre les risques psychosociaux, les organisations doivent s'assurer que les mesures et les politiques qu'elles ont mises en place soient suivies d'effet. Une condition est d'avoir une communication efficace ; un exemple français décrit une stratégie inhabituelle et efficace pour faire passer le message auprès du personnel.

### Former à la gestion du stress

La formation destinée à modifier la réaction de l'individu aux risques psychosociaux et à fournir aux agents de meilleures stratégies pour y faire face est ce qu'on appelle une action de prévention secondaire. Cette démarche a été largement adoptée dans les administrations centrales d'Europe. On en trouve des exemples au Luxembourg (gestion du stress et des émotions), en Belgique (formation à la pleine conscience pour l'encadrement supérieur) et en Hongrie (conseils pour une alimentation saine et la pratique du sport).

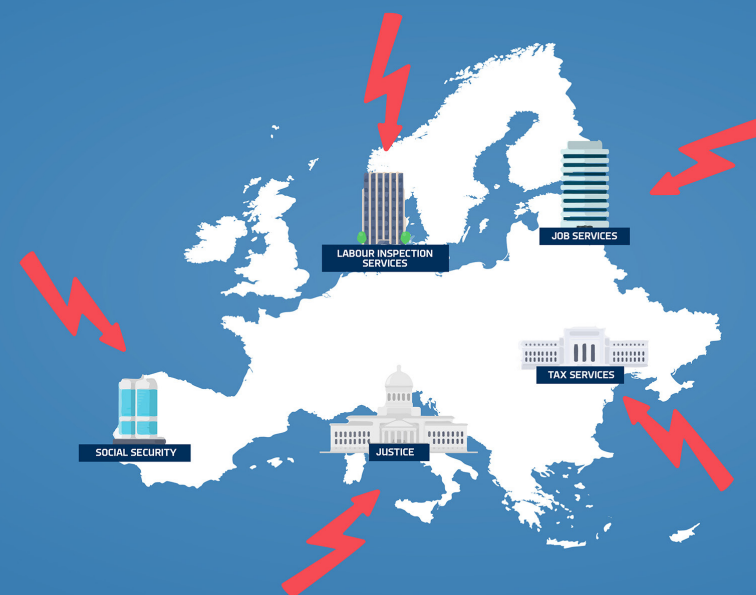
### Accompagner les victimes de risques psychosociaux

Malgré les efforts consentis pour éliminer ou réduire les risques psychosociaux ou pour améliorer la capacité des personnes à y faire face, il peut arriver que certaines en soient affectées négativement. Les organisations doivent concevoir des mécanismes pour leur apporter aide et soutien : ce sont là les actions de prévention tertiaire. Certaines branches des gouvernements centraux ont des programmes de soutien aux agents visant à la fois les problèmes directement liés au travail (comme les conflits avec des collègues ou la charge de travail) et d'autres problèmes de nature plus personnelle (comme les difficultés relationnelles). On trouve ainsi des programmes portant sur les problèmes de santé mentale (au Royaume-Uni), d'addiction (Allemagne) et des programmes de soutien psychologique et émotionnel à la personne (en Roumanie et en Allemagne).

### BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Ce chapitre fournit des sources d'informations utiles, accompagnées de brèves descriptions, à caractère européen pour la plupart, mais aussi des sources nationales.

## L'AMPLEUR ET L'IMPACT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX





## L'AMPLEUR ET L'IMPACT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les changements qu'a connus le travail au cours des dernières décennies, avec une diminution du nombre de personnes employées dans l'agriculture et l'industrie et une augmentation de leur nombre dans le secteur des services, se sont accompagnés d'une évolution des risques pour la sécurité et la santé des personnes au travail. De moins en moins d'individus sont exposés à des risques physiques associés à un travail manuel pénible ou à l'utilisation de substances dangereuses - quoique ces risques existent toujours - mais elles sont exposées en plus grand nombre à des risques tels que le stress, les intimidations, le harcèlement et la violence, plus largement répandus dans le secteur des services.

Ces risques sont souvent qualifiés de « risques psychosociaux », une expression traduisant la conjugaison de facteurs mentaux et sociaux qui affectent la santé et le bien-être des travailleurs.

Un rapport publié en 2011 par un groupe d'experts pour le compte du ministère du Travail français définissait les risques psychosociaux comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'agir avec le fonctionnement mental ». Dans d'autres pays, les définitions diffèrent légèrement tandis que, dans certains, le terme risques psychosociaux est peu usité.

Or, même si les définitions et la terminologie diffèrent, les conséquences dommageables que l'exposition à ces risques peut avoir pour l'individu - stress, burnout, maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, dépression, voire suicide - sont connues dans l'Europe entière.<sup>2</sup>

Pour une organisation, l'impact peut prendre plusieurs formes : taux de maladies élevé, absentéisme, mauvais rendement et baisse des performances, moral en berne et risque d'accidents accru, forte rotation du personnel et difficultés de recrutement, plaintes des usagers, et aussi actions collectives et conflits internes, le tout engendrant une hausse des coûts et le risque d'une réputation entachée.

Pour la société prise dans son ensemble, une estimation publiée en 2014 par l'EU-OSHA (l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) situait le coût du stress à 25,4 milliards € en 2013. L'impact négatif important de l'exposition aux risques psychosociaux est également mis en évidence dans des études nationales. Au Royaume-Uni, le Health and Safety Executive a calculé que le stress, la dépression et l'anxiété constituaient en 2015-2016 la principale cause de pertes des journées de travail pour raison de santé liée au travail, représentant 11,7 des 30,4 millions de journées perdues au total (38 %). En Allemagne, le rapport 2015 sur la sécurité et la santé au travail (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015), publié conjointement par le ministère du Travail et l'Institut fédéral pour la sécurité et la santé au travail (BAuA), a calculé que les troubles psychologiques et comportementaux représentent 14,8 % des journées perdues, juste derrière les troubles musculo-squelettiques, qui sont souvent liés à des facteurs de risques psychosociaux représentant pour leur part 22 %.

En Europe, les pays ont adopté des démarches quelque peu différentes dans l'analyse des facteurs de risques responsables de ces effets néfastes. La France, l'Allemagne, l'Espagne et la Belgique par exemple parlent explicitement de facteurs de risques psychosociaux (« pression mentale » dans le cas de l'Allemagne), tandis que le Royaume-Uni, l'Italie et la Pologne évoquent des facteurs de stress ou stressseurs.

Des différences existent aussi dans la manière de définir et identifier les risques. En France par exemple, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) dénombre six catégories de facteurs de risque :

- intensité et temps de travail ;
- exigences émotionnelles (incluant la violence des tiers et l'obligation de cacher ses émotions) ;
- manque d'autonomie ;
- rapports sociaux au travail dégradés ;
- conflits de valeurs (faire un travail que l'on juge contraire à l'éthique, inutile ou préjudiciable) ;
- insécurité de la situation de travail (inclut les risques de changement de la tâche ainsi que la peur de perdre son emploi).

Au Royaume-Uni, le Health and Safety Executive pointe principalement six domaines dans lesquels les problèmes peuvent être générateurs de stress au travail : les exigences, la maîtrise, le soutien, les relations, le rôle et le changement. Ce classement en catégories a aussi été adopté par l'institut italien de la santé et la sécurité INAIL. Son homologue portugais, la Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), identifie neuf facteurs de risque, dont les contraintes émotionnelles, l'accroissement de la charge de travail, les nouveaux (et plus précaires) types de contrats et les difficultés à concilier travail et vie privée et de famille, ainsi que le harcèlement et la violence au travail.

L'approche suivie en Espagne est légèrement différente. Le dernier guide détaillé en date sur les risques psychosociaux publié par l'institut national espagnol de la santé et la sécurité, INSHT, ne donne pas de liste des risques majeurs, mais l'outil d'analyse qu'il propose aux organisations pour déterminer si elles ont un problème dans ce domaine renferme une liste de neuf facteurs comparables à ceux identifiés ailleurs. Ils sont reproduits dans l'encadré 1 et comportent notamment la satisfaction quant au niveau de rémunération et à la participation du personnel à la prise de décision, ainsi que des sujets de préoccupation tels que l'autonomie et la charge de travail.

À l'échelon européen, un important rapport publié conjointement en 2014 par Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) et par l'EU-OSHA, analysait les facteurs considérés comme présentant des risques psychosociaux pour les travailleurs qu'il répartissait en cinq catégories :

- description des tâches ;
- intensité du travail et autonomie fonctionnelle ;
- aménagements du temps de travail et équilibre entre travail et vie privée ;
- environnement social ;
- insécurité de l'emploi et évolution de carrière.

Or, que ces risques soient définis et catégorisés ou non, leur présence dans les gouvernements centraux est incontestable, comme l'a montré récemment une grande enquête de l'EU-OSHA. Il s'agit de la seconde Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2) datant de 2014. Elle examine la prévalence de sept facteurs de risques psychosociaux en Europe, les résultats étant ventilés entre industries ainsi que sur une base nationale. Elle aboutit à la conclusion que, non seulement les travailleurs de l'administration publique sont exposés à ces risques, mais aussi que, à une exception près ; les horaires longs et

irréguliers - on constate - une exposition supérieure à la moyenne à ces risques psychosociaux dans les administrations publiques.

Ces chiffres portent sur l'administration publique dans son ensemble plutôt que sur les administrations des gouvernements centraux proprement dite, mais il s'agit aujourd'hui des données comparatives existantes les plus pertinentes.<sup>3</sup>

**Tableau 1 : Facteurs de risques psychosociaux présents dans l'établissement (% d'établissements, UE à 28)**

|  | Administration publique | Tous publics |
|--|-------------------------|--------------|
| Être confronté à des clients, patients, élèves, etc. difficiles                  | 68                      | 58           |
| Être pressé par le temps   | 49                      | 43           |
| Mauvaise communication ou coopération dans l'organisation                        | 27                      | 17           |
| Pas d'influence des travailleurs sur leur rythme de travail ou sur les processus | 19                      | 13           |
| Insécurité de l'emploi   | 19                      | 15           |
| Horaires de travail longs ou irréguliers   | 19                      | 23           |
| Discrimination fondée, par exemple, sur le sexe, l'âge ou l'ascendance ethnique  | 4                       | 2            |

Source : ESENER-2

Comme les chiffres l'indiquent, le risque le plus répandu dans l'administration publique, et signalé dans plus des deux tiers des établissements, est le fait d' « être confronté à des usagers, patients, élèves, etc. difficiles ». Dans les administrations des gouvernements centraux, les usagers difficiles sont des clients ou usagers qui peuvent aussi être vulnérables, ce qui pose incontestablement problème. Une étude française centrée sur des secteurs particuliers des administrations des gouvernements centraux a constaté que, alors qu'un peu plus d'un quart (26,9 %) des travailleurs du privé connaissent des relations tendues avec le public, la proportion dépasse les trois quarts (75,7 %) lorsqu'il s'agit du personnel de la justice, la moitié (53,4 %) pour les personnels de la sécurité et de la défense, y compris la police, et se situe à 42,8 % pour les agents des finances publiques.<sup>4</sup>

Dans le pire des cas, ces relations difficiles peuvent déboucher sur des excès et des violences. Les exemples de telles situations dans les administrations des gouvernements centraux abondent, que ce soit dans les prisons ou les agences pour l'emploi, dans les organes char-

gés de l'application des lois ou près de l'administration fiscale. Les services des impôts britanniques, le HMRC, ont dénombré 383 cas de violences et d'insultes en 2015-2016 et au DWP, le ministère du Travail et des pensions, compétent pour la plupart des prestations sociales au Royaume-Uni, il y a eu 33 115 cas d'insultes et menaces en 2013-2014 et 637 agressions proprement dites. En Espagne, le personnel pénitentiaire a fait l'objet de 424 agressions en 2013, tandis que les statistiques des services pénitentiaires du Royaume-Uni sont encore plus alarmantes, les agressions sur le personnel ayant plus que doublé, passant de 710 au deuxième trimestre 2010 à 1 724 en 2016, et le nombre des agressions graves triplant au cours de la même période, de 64 à 209.

Les restructurations, un autre sujet de préoccupation particulier au sein des administrations des gouvernements centraux, ont une incidence sur la manière de faire le travail et les relations avec les collègues, ainsi que sur les perspectives de carrière. Les restructurations sont un fait généralisé depuis quelques années, presque tous les gouvernements cherchant à moderniser le service public et à réduire les budgets qu'ils y consacrent.

En Irlande par exemple, le Civil Service Renewal Plan, lancé en octobre 2014, est décrit comme représentant « une nouvelle vision et un changement d'orientation fondamental pour la fonction publique ». En France, le gouvernement s'est attelé en 2012 à ce qu'il appelle « une transformation de l'organisation et du fonctionnement des services de l'État ». En Roumanie, le gouvernement procède à une « réforme de l'administration publique centrale visant à accroître l'efficacité, la performance et la stabilité du cadre de politique publique ». En outre, des centaines de milliers d'emplois dans les gouvernements centraux ont disparu en Europe, 106 000 pour le seul Royaume-Uni entre 2009 et 2016, tandis que dans certains pays, ceux qui travaillent dans les gouvernements centraux sont de plus en plus des employés temporaires ou des intérimaires, ou encore engagés sous une autre forme de contrat précaire.

Dans l'étude française évoquée plus haut, la proportion de salariés mentionnant une restructuration ou un déménagement au cours des douze derniers mois est de 13,6 % dans le privé et 14,8 % dans le secteur public en général. Ce taux monte à 22,9 % dans les finances publiques et 19,1 % dans la sécurité et la défense. Elle est inférieure à la moyenne dans la justice, avec 6,3 %.

### ENCADRÉ 1 : Espagne (INSHT) : Facteurs devant être considérés comme déterminants s'agissant de la présence de risques psychosociaux

**Durée du travail** - notamment horaires hors normes et équilibre travail/vie privée.

**Autonomie :**

- Par rapport au temps de travail - notamment la possibilité de prendre des pauses ;
- Dans la prise de décision - notamment sur la manière d'organiser le travail.

**Charge de travail :**

- Contraintes de temps ;
- Degré de concentration - notamment l'impact des interruptions ;
- Quantité et difficulté du travail.

**Contraintes psychologiques :**

- Contraintes intellectuelles - notamment la nécessité de prendre l'initiative ou d'être créatif ;
- Contraintes émotionnelles - notamment le fait de traiter avec des personnes, la nécessité pour les travailleurs de cacher leurs émotions et l'exposition à des situations déclenchant une réaction émotionnelle.

**Variété et contenu du travail** - notamment si le travail est routinier ou non, s'il a du sens et s'il est reconnu par les supérieurs, les collègues, les clients et la famille.

**Participation/supervision** - notamment si le travailleur est impliqué dans de nouvelles évolutions, comme par exemple de nouvelles façons de travailler ou l'arrivée de nouveaux salariés, et le degré de supervision par exemple sur la manière de travailler ou la qualité du travail.

**Intéressement/rétribution du travailleur** - notamment la possibilité de promotions ou d'une évolution de carrière et la satisfaction quant au niveau de rémunération.

**Particularités du rôle :**

- Clarté du rôle - les tâches et responsabilités du travailleur sont clairement définies ou non ;
- Rôle générateur de conflits - notamment lorsque des objectifs irréalistes sont imposés au travailleur, qu'il reçoit des instructions contradictoires ou est confronté à des dilemmes moraux.

**Relations sociales et soutien** - notamment le degré de soutien apporté par diverses sources, l'exposition à des conflits entre personnes,

à la violence physique comme psychologique, au harcèlement sexuel et à la discrimination.

Ces facteurs sont ceux auquel fait appel l'outil (appelé FPSICO) utilisé par l'institut national espagnol de la santé et la sécurité, INSHT, pour évaluer la présence de risques psychosociaux. Il faut toutefois souligner qu'il ne s'agit pas de la seule méthode d'évaluation des risques psychosociaux utilisée en Espagne. Beaucoup d'organisations utilisent l'outil d'analyse CoPsoQ ISTAS 21, qui a la préférence du syndicat CC.OO.

## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : LE CONTEXTE DE L'ACTION



# RISQUES PSYCHOSOCIAUX : LE CONTEXTE DE L'ACTION

Ce chapitre cerne le contexte dans lequel peut s'inscrire l'action à mener contre les risques psychosociaux, en énonçant les protections légales en vigueur, l'éventail du soutien institutionnel existant et les accords collectifs qui ont été signés.

## PROTECTIONS LÉGALES

Dans tous les États de l'Union européenne, la santé et la sécurité au travail constituent un droit fondamental. La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne précise que « tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité » (article 31). Il existe en outre un corpus législatif européen sur la santé et la sécurité centré sur la Directive cadre 89/391/CEE.

Celle-ci dispose à l'article 5(1) que « l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail », ce qui englobe les risques psychosociaux. Elle impose aussi aux employeurs une série d'obligations, notamment celles de procéder à des évaluations des risques, de dispenser une formation à la santé et la sécurité et d'informer et consulter les travailleurs et leurs représentants.

Même s'il n'existe pas de directive spécifique pour les risques psychosociaux, comme il en existe pour le bruit par exemple, cela signifie malgré tout que ces risques sont couverts de manière implicite par le droit européen et que les organisations ont l'obligation de s'attaquer au problème.

Tous les États membres de l'Union européenne ayant transposé la Directive cadre dans leurs législations nationales, les risques psychosociaux

sont implicitement couverts par celles-ci. À titre d'exemple, l'inspection du travail espagnole (ITSS) le précise explicitement dans son guide sur les risques psychosociaux. Elle convient qu'il n'existe pas de législation spécifique espagnole sur ces risques mais précise qu'ils sont englobés de manière implicite dans la loi sur la prévention des risques (Ley 31/1995), le principal texte de loi régissant la santé et la sécurité en Espagne, par lequel la Directive cadre est mise en application.

Cependant, une majorité d'États membres sont allés plus loin et ont inscrit dans leur législation nationale en matière de santé et de sécurité une référence explicite aux risques psychosociaux ou à certains de leurs aspects.

En tout, 19 États membres ont des législations comportant cette référence explicite. Il s'agit de l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Croatie, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, Malte, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Slovénie et la Suède.

Dans certains cas, comme ceux de la Lettonie et de Malte, cette mention se limite au simple ajout des risques psychosociaux à la liste d'autres risques à prendre en compte. Dans d'autres, seuls certains risques psychosociaux particuliers sont mentionnés, comme la législation française qui cite le harcèlement et le comportement sexiste, le stress dans la législation italienne, le harcèlement dans la législation luxembourgeoise et les manœuvres d'intimidation dans la législation polonaise. Ces références viennent s'ajouter aux législations que les États membres ont adoptées pour lutter contre le harcèlement lié au sexe, à la religion, à l'orientation sexuelle, à l'âge, au handicap et à l'origine ethnique - voir plus loin.

Toutefois, dans la plupart des cas, la législation est plus détaillée lorsqu'elle traite des risques psychosociaux et donne souvent une définition des facteurs de risque impliqués. La législation belge par exemple définit les risques psychosociaux comme étant « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

Dans plusieurs pays, une législation prêtant plus d'attention aux risques psychosociaux n'a été promulguée que récemment. En Belgique, la loi a été modifiée en 2014 par les nouveaux textes du 28 février et 28 mars et un décret royal du 10 avril. En Allemagne aussi le changement est récent. La loi sur la sécurité et la santé au travail (ArbSchG) a été

amendée en octobre 2013 et mentionne maintenant de façon explicite la nécessité d'organiser le travail d'une manière qui, dans la mesure du possible, évite les risques mentaux et physiques pour la santé (§ 4), et ajoute les risques psychosociaux au travail ("psychische Belastungen bei der Arbeit") à la liste des problèmes à prendre en compte pour la réalisation d'une évaluation des risques (§ 5). Au Luxembourg, une nouvelle loi est actuellement en cours d'élaboration ; elle apportera notamment une meilleure protection aux fonctionnaires affectés par des facteurs de risques psychosociaux.

Cependant, il est important de souligner que même dans les pays où la législation nationale ne comporte aucune mention des risques psychosociaux, ceux-ci sont néanmoins couverts par la législation nationale transposant la Directive cadre.

En plus de la législation sur la santé et la sécurité proprement dite, la loi peut contribuer d'autres manières à la lutte contre les risques psychosociaux

C'est le cas lorsqu'il s'agit de harcèlement ou de discrimination qui posent problème. La Directive (refonte) sur l'égalité entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail (2006/54/CE) et les deux directives européennes relatives à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge ou à l'orientation sexuelle (2000/78/CE) et à l'origine ethnique (2000/43/CE) portent toutes sur la discrimination et contiennent des articles sur le harcèlement. Toutes trois ont été transposées dans les législations nationales de tous les États membres de sorte que, s'il apparaît que le harcèlement ou la discrimination est lié à l'une ou l'autre des caractéristiques visées par ces directives, les personnes concernées peuvent avoir une voie de recours légal.

Certains pays ont aussi une législation à caractère plus général interdisant les manœuvres d'intimidation et le harcèlement au travail, que les individus concernés soient ou non protégés par une loi sur l'égalité ou anti-discrimination. En Espagne, par exemple, le délit de harcèlement au travail (acoso laboral) relève du code pénal (article 173.1.II) depuis 2012 et des peines de prison ont été prononcées. Au Portugal, le code du travail (article 29) ainsi que la loi générale sur le travail dans la fonction publique (LGTFP) interdisent le harcèlement.

Le droit pénal peut aussi être invoqué contre les auteurs d'actes de violence et, dans certains cas, les victimes peuvent avoir droit à des dommages-intérêts des auteurs de ces agressions. Ainsi, en Allemagne, une loi promulguée en 2016 élargit les droits des fonctionnaires dans ce domaine. Elle prévoit que, dans certains cas où des

fonctionnaires ont obtenu des dommages-intérêts à la suite d'une agression et où l'auteur des faits n'a pas les moyens de payer, c'est l'État qui se substitue à lui.<sup>5</sup>

Action : trouvez quelles sont les dispositions légales dans votre pays en interrogeant votre syndicat, votre représentant du personnel, le service des ressources humaines ou le spécialiste de la santé et la sécurité. Mais n'oubliez pas que, même si les risques psychosociaux ne sont pas nommément cités, ils n'en sont pas moins couverts par la législation nationale sur la santé et la sécurité mettant en application la Directive cadre. En outre, il peut y avoir d'autres textes de loi offrant d'autres possibilités pour lutter contre la violence, le harcèlement et les discriminations.

## QUEL SOUTIEN OBTENIR ?

Il existe dans tous les pays des structures et des personnes qui sont là pour aider les travailleurs et les organisations à lutter contre les risques psychosociaux. Ce sont notamment les représentants du personnel, les syndicats, les experts de la santé et la sécurité, les inspecteurs du travail, etc. Toutefois, la manière dont ce soutien est organisé diffère sensiblement d'un pays à l'autre et il n'est pas possible d'expliquer dans ce guide le fonctionnement de tous ces systèmes nationaux. Ce chapitre se limite donc à énoncer les différents types de soutien existants.

**Représentants du personnel** : la Directive cadre dispose que « les employeurs consultent les travailleurs et/ou leurs représentants et permettent leur participation dans le cadre de toutes questions touchant à la sécurité et à la santé au travail » (article 11). Cependant, les modalités précises de cette disposition sont laissées à la législation nationale. Le modèle le plus fréquemment utilisé est celui combinant des représentants de santé et de sécurité des travailleurs, dotés d'attributions spécifiques, avec un comité paritaire de représentants du personnel/employeur de sécurité et d'hygiène. Toutefois, certains pays n'ont que des représentants de santé et de sécurité des travailleurs tandis que d'autres n'ont que des comités paritaires. Dans certains pays aussi, les questions de santé et de sécurité sont essentiellement traitées par les structures de représentation normales, le comité d'entreprise, le conseil du personnel ou un de ses comités. Quelle que soit l'organisation du système, les représentants du personnel peuvent constituer une source d'information sur les risques

psychosociaux ; ils connaissent la situation au sein de l'établissement et, surtout, ils ont le droit légal d'intenter une action dans certaines circonstances.

**Syndicats :** dans certains pays, les syndicats et les délégués syndicaux du personnel ont des prérogatives spécifiques en matière de santé et de sécurité. Or, même lorsque ce n'est pas le cas, les syndicats disposent d'un savoir et d'une expérience sur la question des risques psychosociaux et peuvent apporter une aide. Ils peuvent aussi négocier des accords collectifs sur la manière de traiter ces risques (cf plus bas).

**Experts de la santé et de la sécurité :** la Directive cadre dispose que « l'employeur désigne un ou plusieurs travailleurs pour s'occuper des activités de protection et des activités de prévention des risques professionnels de l'entreprise et/ou de l'établissement » et, s'il n'existe dans l'entreprise aucun salarié ayant les compétences pour assurer ces fonctions, l'employeur peut « faire appel à des compétences (personnes ou services) extérieures à l'entreprise ». La manière dont ces dispositions sont mises en œuvre diffère fortement d'un État membre à l'autre. Dans certains pays, les grands employeurs sont tenus de mettre en place un service interne de la santé professionnelle tandis que, dans d'autres, les règles sont beaucoup moins contraignantes. Certains mettent l'accent sur le rôle du médecin du travail alors que dans d'autres, le rôle de la médecine du travail est beaucoup plus limité. Quoi qu'il en soit, il doit toujours y avoir quelqu'un doté d'un rôle spécifique en matière de santé et de sécurité.

**Inspecteurs du travail :** tous les États membres de l'Union européenne ont un système d'inspection du travail quoique, une fois encore, d'importantes différences existent dans leur fonctionnement, certains donnant la préférence à des inspections de type généraliste tandis que d'autres ont des services spécialisés. On note aussi des différences dans les moyens dont ils disposent et, par conséquent, dans la fréquence des inspections. S'agissant de l'administration publique, les chiffres de l'EU-OSHA montrent que la proportion des établissements inspectés au cours des trois dernières années va du simple au décuple, avec 86 % en Roumanie et 8 % au Luxembourg.

**Personnes de confiance :** ces agents, dont le rôle consiste à fournir un soutien à leurs collègues ayant subi des violences, des intimidations

ou un harcèlement sexuel, ne sont pas pris en compte dans le droit européen. On en trouve cependant dans certains pays, aux Pays-Bas et en Belgique notamment.

**Direction :** la dernière source de soutien possible est la direction elle-même puisque, indépendamment de la désignation d'experts de la santé et la sécurité, c'est l'employeur qui assume en définitive la responsabilité quant à la santé et la sécurité de ses agents. Dans certains cas, c'est le supérieur direct qui peut assurer ce soutien ; dans d'autres, ce sera la direction. Souvent, le département des ressources humaines aura un rôle spécifique et, quand les choses fonctionnent bien, les responsabilités sont clairement définies, de même que les situations (Voir le cas du ministère français de l'Intérieur par exemple, en page 68).

Action : déterminez avec précision quels sont les réseaux de soutien en présence sur votre lieu de travail. Trouvez qui fait quoi et les interactions entre eux.

### ACCORDS COLLECTIFS NÉGOCIÉS

Il existe dans de nombreux pays des accords collectifs sur les risques psychosociaux négociés par les employeurs et les syndicats. Ils peuvent constituer la base d'une action concertée entre les représentants des travailleurs et de la direction au niveau national.

Souvent, ces accords nationaux ont été négociés à la suite de ce qu'on appelle les Accords-cadres sur les risques psychosociaux conclus à l'échelon européen entre les syndicats et les employeurs, c'est-à-dire les partenaires sociaux. Le premier, appelé « Accord-cadre sur le stress au travail », a été signé le 8 octobre 2004. Le second, l'« Accord-cadre européen sur la violence et le harcèlement au travail », a été signé le 26 avril 2007.

L'Accord-cadre sur le stress au travail a pour but « de détecter et de prévenir ou de gérer les problèmes de stress au travail » et précise que « son but n'est pas de culpabiliser l'individu ». Il souligne qu'il existe plusieurs manières d'identifier le stress au travail et que, cela fait, les mesures visant à le prévenir, l'éliminer ou le réduire peuvent être à la fois collectives et/ou individuelles. Il dresse une liste des mesures pouvant être prises :

- clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur ;
- soutien adéquat de la direction aux individus et aux équipes ;
- bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail ;

- améliorer l'organisation du travail et les processus ;
- améliorer les conditions et l'environnement de travail.

Il propose aussi de former les managers et les travailleurs à la compréhension du stress et à la manière d'y faire face et d'informer et consulter les travailleurs et/ou leurs représentants sur la question.

L'Accord-cadre européen sur la violence et le harcèlement au travail a pour but de sensibiliser à ce problème, d'en améliorer la compréhension et « de fournir aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants à tous les niveaux, un cadre proposant des actions concrètes pour reconnaître, prévenir et gérer les situations de harcèlement et de violence sur le lieu de travail ».

Il propose que les organisations rédigent une déclaration précise indiquant que « le harcèlement et la violence ne sont pas tolérés en leur sein » et spécifient les procédures à suivre en cas d'incidents. Elles doivent prévoir un soutien aux victimes et des mesures appropriées à l'égard des auteurs de ces actes. L'accord préconise aussi une formation adéquate des cadres et des travailleurs. Bien qu'il vise en grande partie le harcèlement et la violence provenant de cadres ou autres employeurs, l'accord dispose aussi que, « le cas échéant », ses dispositions « peuvent être appliquées aux cas de violence externe ».

Ces deux accords, qui ont été négociés dans le cadre juridique institué par le Traité de l'Union européenne (article 154 du TFUE), doivent être mis en œuvre par les parties signataires (syndicats et employeurs) et leurs affiliés nationaux respectifs, plutôt que par le biais d'une directive européenne. Ils ont tous deux clairement eu une incidence sur les négociations.

En France par exemple, les syndicats et les employeurs ont signé au niveau national des accords interprofessionnels sur le stress ainsi que sur la violence et le harcèlement au travail qui sont beaucoup plus détaillés que les textes européens. À la demande des signataires, ces accords ont par la suite été étendus par le gouvernement, devenant ainsi contraignants pour tous les employeurs et travailleurs. L'Italie a elle aussi appliqué l'accord sur le stress, mais pas celui sur la violence et le harcèlement, par le biais d'un accord interprofessionnel national qui reprend dans une large mesure le libellé du texte européen. Les dispositions de cet accord ont ensuite été intégrées dans la législation nationale, ce qui explique pourquoi la loi ne mentionne que le stress (voir page 16).

Des accords nationaux ou des recommandations de niveau national adressées aux négociateurs des échelons inférieurs ont aussi été adoptés en Grèce, en Roumanie, en Espagne et en Slovénie (sur le stress), ainsi qu'au Luxembourg et en Espagne (violence et harcèlement). D'autres

pays ont des accords de branche à la fois sur le stress, la violence et le harcèlement, bien qu'il n'apparaisse pas toujours clairement s'ils sont ou non une émanation directe des accords-cadres européens.

Des accords collectifs s'appliquant spécifiquement aux administrations des gouvernements centraux ont été signés dans plusieurs pays, dont le Danemark (sur le stress en 2005 et sur la violence dans le cadre d'un accord plus large sur le bien-être (Trivselsaftale) en 2008), en France (sur les risques psychosociaux en 2013 - voir l'encadré 2), en Irlande (où une nouvelle politique intitulée Dignité au travail - Politique contre les intimidations, le harcèlement et le harcèlement sexuel a été adoptée en 2015 en remplacement d'un document précédent de 1999), aux Pays-Bas (où ont été signées plusieurs conventions (arboconvenanten) sur la santé et la sécurité), en Espagne (sur la violence en 2015 - voir l'encadré 3), et en Suède (sur le changement en 2010 et avec des améliorations dans le domaine de la violence et du harcèlement en 2016).

En outre, il existe des accords locaux portant sur des composantes des administrations des gouvernements centraux et sur des risques psychosociaux particuliers (voir, par exemple, l'accord du ministère de l'Intérieur allemand (BMI) sur les transferts de personnel, page 66).

Même lorsque de tels accords sont absents à l'échelon national, il existe des accords européens sur le stress ainsi que sur la violence et le harcèlement. L'accord européen sur la violence inclut les « cas de violence externe ».

Action : trouvez quels sont les accords collectifs en vigueur dans votre pays et sur votre lieu de travail. Voyez si les deux accords européens pourraient s'avérer utiles et promouvez leur mise en application.

## ENCADRÉ 2 : Accord sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique en France, 2013

Le 22 octobre 2013, les employeurs et une majorité des syndicats du secteur public ont signé un accord collectif de large portée relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique. Cet accord qui couvre les trois versants de la fonction publique en France – la fonction publique de l'État (y compris les enseignants), la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière – a pour but de mettre en œuvre les obligations générales en matière de santé et de sécurité imposées par la loi d'une manière plus spécifique s'agissant des risques psychosociaux dans le secteur public.



Il définit cinq axes d'intervention :

- Mise en œuvre des plans de prévention des risques psychosociaux :
  - par la réalisation par chaque employeur public d'une évaluation des risques et d'un plan pour leur élimination ou leur réduction ;
  - par la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique qui recevra des rapports annuels sur l'état de la situation ;
- Appui à la réalisation de ces actions :
  - par la production de matériels spécialisés ;
  - par la formation ;
  - par la mise à disposition d'un personnel suffisant ;
  - par un soutien particulier à l'encadrement ;
  - par la diffusion d'une culture de prévention ;
- Évaluation du travail réalisé :
  - par la définition de critères de réussite ;
- Mise en œuvre d'un plan d'action national ;
- Mise en place d'une commission de suivi des signataires.

Cet accord comporte aussi une annexe portant sur le renforcement des moyens et en temps des membres et secrétaires des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), ainsi que sur la formation et des droits plus généraux. À titre d'exemple, pour un comité couvrant 500 à 1 499 agents, chaque membre a 5 jours par an et le secrétaire 6,5 jours. Une autre annexe donne aux services de médecine du travail des moyens supplémentaires pour accomplir leur mission.

### ENCADRÉ 3 : Accord concernant la lutte contre la violence dans les administrations des gouvernements centraux en Espagne, 2015

Le 30 juillet 2015, la direction et les syndicats représentant la majorité des travailleurs de l'administration du gouvernement central ont signé un accord relatif aux mesures à prendre contre la violence. Cet accord, qui traite uniquement de la violence venant de l'extérieur, mais pas de la violence ou des menaces émanant d'autres membres du personnel, porte sur les invectives, les menaces et la diffamation, ainsi que sur la contrainte et l'agression physique.

Il prévoit une procédure de recours qui s'inspire largement des recommandations de l'Institut national de la santé et la sécurité, l'INSHT. Cette procédure comporte plusieurs étapes :

- une analyse et une évaluation de la situation – en examinant par exemple des incidents antérieurs, ainsi que les causes possibles de la violence, comme les longues files d'attente ou les locaux inadaptés ;
- une stratégie de prévention et de réaction portant sur les éléments suivants :
  - action à prendre avant un incident – comme l'amélioration de l'éclairage ou du mobilier ;
  - action à prendre pendant un incident – par exemple rester calme et informer d'autres collègues et les supérieurs ;
  - action à prendre après un incident – comme le soutien à la victime, à la fois psychologique et pratique.

Cet accord s'applique à toutes les composantes de l'administration de l'État (Administración General del Estado – AGE) et aux organismes qui en dépendent, à l'exception du service pénitentiaire et des institutions connexes. Il prévoit d'évaluer la possibilité d'élaborer des règlements particuliers pour les prisons, sur la base de la convention, mais aucun n'avait été adopté au début de 2017.

### ENCADRÉ 4 : La dimension du genre

Les femmes représentent une part élevée du personnel des administrations des gouvernements centraux. En 2015, pour l'ensemble de l'Union européenne, 47 % des agents de l'administration publique, de la défense et de la sécurité sociale obligatoire étaient des femmes, quoique les chiffres varient fortement, entre plus de la moitié dans les pays baltes et nordiques (la Lituanie a la proportion la plus forte avec 58 %) et près d'un tiers dans certains pays d'Europe méridionale (l'Italie a le pourcentage le plus faible avec 33 %) (chiffres Eurostat). La défense mise à part, il apparaît clairement que, dans de nombreux pays, la majorité des personnes employées dans les administrations des gouvernements centraux sont des femmes.

Au Royaume-Uni par exemple, en mars 2016, 54 % de tous les agents de la fonction publique étaient des femmes,<sup>6</sup> tandis qu'en France, en 2014, les femmes représentaient 55 % de la fonction publique de l'État (FPE), laquelle englobe les enseignants et les forces armées.<sup>7</sup> Au Portugal, la proportion de femmes dans les administrations des gouvernements centraux était de 62,2 % en décembre 2016.<sup>8</sup> En Espagne, alors que les hommes sont deux fois plus nombreux que les femmes dans l'administration civile à l'échelon natio-

nal, la proportion s'inverse si l'on retire le ministère de l'Intérieur dont dépendent deux corps de police où les hommes sont largement majoritaires, les femmes représentent alors un peu plus de la moitié du total (53 %).<sup>9</sup>

Il faut donc, pour l'examen de la prise en charge des risques psychosociaux dans les administrations des gouvernements centraux, prendre en compte la problématique hommes-femmes et se demander si les femmes et les hommes sont affectés de la même manière par les risques psychosociaux.

Une différence qui apparaît clairement entre les hommes et les femmes est que ces dernières risquent plus que les hommes d'être victime de ce que l'agence de recherche européenne Eurofound qualifie de comportement social négatif (excès de langage, attention sexuelle non souhaitée, menaces ou attitude humiliante). Les deux Enquêtes européennes sur les conditions de travail (EWCS) les plus récentes réalisées par Eurofound en 2010 et 2015 concluent que dans tous les pays européens et dans l'ensemble de l'industrie, les femmes risquent davantage que les hommes de faire l'objet de manœuvres d'intimidation ou de harcèlement au travail.

Une étude d'Eurofound sur la violence et le harcèlement au travail de 2015 décrivait les résultats de l'étude de 2010 dans les termes suivants :

« Selon l'EWCS 2010, la proportion de femmes soumises à des comportements sociaux négatifs est légèrement plus élevée (15,1 %) que celle des hommes (13,3 %). La différence entre femmes et hommes est plus prononcée dans certains pays scandinaves et baltes. En Finlande, par exemple, pratiquement deux fois plus de femmes que d'hommes sont soumises à ces comportements. Cette différence entre les femmes et les hommes s'explique en partie par un degré plus élevé d'exposition au harcèlement sexuel chez les femmes ».

« Les femmes font davantage l'objet de harcèlement sexuel que les hommes, tandis que les hommes sont davantage exposés à la violence physique que les femmes ».

L'EWCS 2015, dont les résultats n'ont été publiés que récemment dans les grandes lignes, est moins détaillée, mais elle confirme les conclusions de 2010 : « Tous les comportements sociaux négatifs sont subis par les femmes dans une bien plus grande mesure que par les hommes, sauf en ce qui concerne les menaces (près de 60 % des personnes déclarant avoir été menacées étaient des hommes) ».

Ces statistiques de dimension européenne portant sur l'ensemble de l'économie sont confirmées pour les administrations des gouvernements centraux d'un pays par l'étude suédoise sur le cadre de travail. Comme l'ECWS, cette étude se fonde sur les réponses des employés. Elle permet de voir les différences entre femmes et hommes et, ce qui est inhabituel en Europe, elle analyse séparément la situation de celles et ceux travaillant dans l'administration centrale (Statlig).

Les chiffres de la Suède montrent de manière évidente que les femmes sont beaucoup plus susceptibles de souffrir d'une discrimination fondée sur le sexe ; une situation dénoncée par 12 % de femmes, mais seulement 3 % d'hommes. Parmi les autres différences notables, plus de femmes que d'hommes déclarent qu'elles peuvent définir elles-mêmes leur rythme de travail et prendre de courtes pauses, mais elles ont aussi beaucoup plus tendance à déclarer qu'elles n'ont pas le temps de parler ou penser à autre chose qu'au travail et que leur travail requiert toute leur attention et leur concentration (50 % des femmes). Il semble que les femmes reçoivent moins d'encouragements et d'information sur les priorités de la part des supérieurs, quoiqu'elles soient moins susceptibles que les hommes d'avoir des affrontements ou des conflits avec eux. En revanche, il leur arrive plus souvent qu'aux hommes de recevoir des encouragements de collègues.

Les différences les plus frappantes entre femmes et hommes que révèlent les chiffres de la Suède relèvent du domaine du harcèlement sexuel et de la discrimination fondée sur le sexe. Sur le nombre total de femmes que comptent les administrations des gouvernements centraux, 9 % ont déclaré avoir subi du harcèlement sexuel au cours des douze mois précédents, contre 1 % des hommes. Une particularité à noter à propos de ces chiffres est qu'aucun cas de harcèlement sexuel n'était le fait de supérieurs ou de collègues ; on peut supposer qu'ils provenaient d'usagers ou d'autres personnes de l'extérieur. Les réponses aux questions sur la violence ou la menace de violence confirment les chiffres de l'EWCS. Elles touchent plus généralement les hommes que les femmes, 25 % des hommes faisant état d'au moins un incident au cours des douze mois précédents, contre 20 % des femmes. Quoi qu'il en soit, les proportions sont beaucoup plus élevées dans les administrations des gouvernements centraux que dans le secteur privé, avec une moyenne générale (hommes et femmes ensemble) de 22 % des agents des administrations des gouvernements centraux confrontés à de la violence ou à la menace de violence contre 8 % dans le secteur privé.

Une menace en particulier que les femmes rencontrent de manière disproportionnée par rapport aux hommes est celle de la violence domestique, par laquelle un partenaire ou ancien partenaire se livre à des violences ou des abus. Cette violence peut parfois déborder sur le lieu de travail et les syndicats et les employeurs ont voulu protéger les membres du personnel se trouvant dans cette situation. Dans plusieurs pays dont le Danemark, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, des accords collectifs contiennent des clauses censées protéger les salarié(e)s confronté(e)s à ce type de violence.

En Espagne, où le problème de la violence familiale est préoccupant, les syndicats et les employeurs se sont montrés particulièrement actifs dans ce domaine. De ce fait, de nombreux plans pour l'égalité hommes-femmes, obligatoires pour les grandes entreprises, comportent des dispositions relatives à la violence familiale, ou à la violence apparentée au sexe (violencia de género), comme elle est appelée en Espagne. Le plan pour l'égalité de l'administration centrale espagnole, conclu officiellement par les syndicats et les employeurs en juillet 2015, contient des dispositions relatives à la violence familiale décrites dans l'exemple.

Un autre exemple intéressant, dans lequel les travailleurs des administrations des gouvernements centraux contribuent à l'identification et à l'accompagnement des femmes victimes de violence familiale provient de l'Agence de sécurité sociale de Suède, laquelle apporte un soutien à tous les travailleurs suédois, et pas seulement à ceux de les administrations des gouvernements centraux. L'exemple montre néanmoins combien des changements de procédures peuvent avoir un impact direct dans ce domaine.

#### **Exemple de pratique : protéger les victimes de violences familiales (Espagne)**

Le plan pour l'égalité hommes-femmes, que les syndicats et les employeurs ont officiellement signé le 30 juillet 2015 et que le gouvernement a approuvé le 20 novembre 2015, est le second plan pour l'égalité de ce type pour les administrations des gouvernements centraux. Le premier a été adopté en 2011. Il comporte sept axes d'action spécifiques, dont un portant sur la violence familiale.

Ses dispositions consistent notamment à :

- garantir une confidentialité permanente aux victimes de violence sexospécifique ;

- mettre en place une procédure qui permette aux agents de changer de poste au sein de l'administration ;
- mettre en place des procédures axées sur la prévention et le traitement de la violence sexospécifique ;
- progresser dans le domaine des accords sur la mobilité entre ministères ;
- élaborer une législation complémentaire sur le harcèlement sexuel dans les administrations des gouvernements centraux ;
- faire en sorte que les unités d'égalité tiennent compte du problème de la violence sexospécifique ;
- veiller à ce que la carrière professionnelle des victimes de violence sexospécifique ne soient pas compromise par des facteurs tels que l'affectation à un lieu différent ou des périodes d'absence ou de congé qui sont la conséquence d'une violence sexospécifique, et garantir aussi qu'il n'y aura pas de perte de salaire.

#### **Exemple de pratique : accompagner les victimes de violence familiale (Suède)**

Dans le cadre de l'effort général entrepris par le gouvernement pour améliorer l'égalité entre femmes et hommes, l'Agence suédoise de sécurité sociale (Försäkringskassan) a mis en place de nouvelles procédures pour identifier les femmes confrontées à la violence familiale et leur fournir un soutien.

Cet organisme a mis au point une méthode permettant de détecter les signes révélateurs de ce type de violence lors d'entretiens en cours de congé maladie. (On estime que, chaque année, 11 000 femmes prennent des congés maladie pour cause de violence familiale).

Son personnel est formé à la détection des symptômes de violence familiale, à la manière de poser des questions à ce propos et à coordonner le soutien aux femmes victimes d'abus. Un critère essentiel de cette formation est de fonder les questions sur la violence familiale dans la procédure d'entretiens et non d'en faire quelque chose qui réponde à l'intérêt exprimé du membre du personnel interrogé.

L'Agence suédoise de sécurité sociale a débuté, en 2014, avec un projet pilote dans un seul bureau, mais le système se généralise maintenant au niveau national, le but étant que tous les agents chargés des entretiens en cas de congé maladie soient formés aux nouvelles procédures d'ici 2019.

Action : faire en sorte que l'action menée contre les risques psychosociaux prenne en compte les préoccupations propres aux femmes, qui sont plus exposées aux discriminations et à la violence. Dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de se pencher plus particulièrement sur la violence familiale.

## ACTION PRATIQUE



## ACTION PRATIQUE

Ce chapitre est consacré aux moyens pratiques de contrer les risques psychosociaux présents dans les administrations des gouvernements centraux. Il s'inspire des propositions formulées dans un rapport de premier ordre publié par deux organismes spécialisés de l'Union européenne, Eurofound et l'EU-OSHA, en 2014,<sup>10</sup> mais qui présente aussi des exemples concrets pris dans des administrations centrales d'États membres de l'Union européenne. Ces exemples figurent dans les chapitres du rapport pour lesquels ils sont les plus pertinents, mais ils ont souvent un impact dans plusieurs domaines.

### L'APPROCHE GÉNÉRALE

La large palette d'activités qu'effectuent les agents des gouvernements centraux fait que les risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés ne sont pas identiques partout. Les risques auxquels est exposé un agent qui travaille dans un ministère sur des thèmes politiquement sensibles ne sont pas les mêmes que ceux d'un agent en contact quotidien avec des usagers mécontents. Et les risques encourus par les cadres dirigeants ne sont probablement pas les mêmes que ceux d'un agent d'exécution. Quoi qu'il en soit, des démarches générales peuvent s'appliquer à l'ensemble des administrations des gouvernements centraux.

Le rapport Eurofound/EU-OSHA explique que les mesures de prévention des risques psychosociaux sont « le mieux mises en œuvre dans le cadre de la gestion du risque traditionnelle ». Cela implique de :

- déterminer quels sont les risques ;
- élaborer une politique pour y faire face ;
- mettre cette politique en œuvre ;
- évaluer la politique qui assurera le succès ;
- adapter la politique à la lumière des changements.

Par ailleurs, lorsqu'on traite les risques psychosociaux, il est utile de distinguer l'action en trois niveaux, comme le suggèrent le rapport Eurofound/EU-OSHA et beaucoup d'autres guides nationaux.

- Actions de prévention primaire : ce sont les mesures prises afin d'éliminer ou de réduire les risques psychosociaux à la source au sein de l'organisation. Laisser au personnel plus d'autonomie dans la manière dont ils organisent leur travail ou réduire la menace de violence des tiers en faisant en sorte que les agents travaillent deux par deux sont des exemples de ce type de mesures.
- Actions de prévention secondaire : il s'agit des tentatives pour modifier la réaction de la personne confrontée au risque et de lui fournir de meilleures stratégies pour y faire face. La formation à la gestion du stress et la formation à la gestion du temps en sont des exemples.
- Actions de prévention tertiaire : leur but est d'aider les personnes qui ont déjà subi une exposition à des risques psychosociaux. Les exemples sont les programmes de reprise du travail et les programmes d'assistance au personnel.

Toutefois, le rapport Eurofound/EU-OSHA insiste sur le fait que le succès des stratégies de lutte contre les risques psychosociaux fait appel à tous les niveaux de prévention et n'est pas tributaire « d'approches centrées exclusivement sur l'individu ou sur l'organisation ».

Lorsqu'on élabore une politique de lutte contre les risques psychosociaux, il est aussi important de tenir compte des besoins des travailleurs pouvant être particulièrement vulnérables (nouveaux travailleurs, travailleurs jeunes et âgés, travailleurs handicapés, travailleuses enceintes et travailleurs dont la première langue n'est pas celle du pays où ils travaillent).

Action : abordez les risques psychosociaux de la même manière que vous aborderiez d'autres risques liés au travail : tout comme vous élaborer une politique, vous devez la mettre en œuvre, vous assurer qu'elle fonctionne et en changer si elle ne peut être améliorée. Vous devriez aussi vous efforcer d'éliminer ou réduire les risques psychosociaux. Il ne suffit pas simplement d'aider les gens à y faire face ou de gérer les conséquences.

### DIALOGUE SOCIAL ET PARTICIPATION DES AGENTS

Associer le personnel et leurs représentants à toutes les étapes devrait être la condition essentielle du succès de toute tentative pour lutter

contre les risques psychosociaux. On peut lire dans le rapport Eurofound/EU-OSHA de 2014 : « les faits montrent que les interventions ont plus de chances d'avoir un impact sur les conditions de travail psychosociales et sur la santé et le bien-être des salariés si elles suivent un processus structuré s'appuyant sur la participation active et l'implication des salariés et sur le dialogue social ».

Cette constatation est étayée par les résultats de l'enquête ESENER-2 de 2015 de l'EU-OSHA qui constate l'existence d'un lien net entre la représentation formelle du personnel et les mesures prises pour lutter contre les risques psychosociaux.

« La présence d'un plan d'action contre le stress lié au travail est significativement plus probable dans les établissements qui ont une représentation formelle des travailleurs sur le lieu de travail que dans ceux qui n'en ont pas : 33 % et 16 % respectivement. L'existence d'une formation sur la manière de prévenir les risques psychosociaux semble aussi liée à la présence d'une représentation formelle des salariés, celle-ci étant signalée dans 43 % des établissements, contre 25 % dans ceux dépourvus d'une telle représentation ».

Le rapport d'enquête poursuit en précisant que « l'association positive entre l'adoption de mesures pour lutter contre les risques psychosociaux et l'existence d'instances de représentation du personnel est (...) particulièrement forte dans l'administration publique ».

Les raisons qui l'expliquent sont claires pour certaines. La loi donne aux représentants du personnel le droit d'être informés et consultés (voir page 24) et il existe dans beaucoup de pays un comité paritaire de sécurité et d'hygiène composé de représentants du personnel et/ou de syndicats et de la direction. Les représentants locaux des personnel et les syndicats peuvent jouer un grand rôle en tant qu'« experts sur site » et aider la direction à comprendre, évaluer, réduire et éliminer les risques présents sur le lieu de travail. Ils peuvent aussi servir à vérifier le bon fonctionnement et l'application des politiques.

Tout comme les accords collectifs européens et nationaux que nous avons déjà mentionnés, certaines dispositions prises au niveau de l'établissement et qui sont énoncées dans les pages qui suivent sont le résultat d'accords formels passés entre la direction et les syndicats ou d'autres représentants du personnel du dit établissement. C'est par exemple le cas au ministère des Finances belge (page 58), au ministère de l'Intérieur allemand (page 66) et au ministère du Travail et des Affaires sociales allemand (page 71).

L'exemple de la France, où une nouvelle agence est en cours de création, montre comment les syndicats peuvent être associés dès le départ à la protection contre les risques psychosociaux.

### Exemple de pratique : intégrer la participation des syndicats à la prévention des risques (France)

En France, l'Agence nationale de santé publique est un nouvel organisme employant près de 550 personnes et issu, en mai 2016, de la fusion de trois institutions distinctes préexistantes. Lors de la préparation de la constitution de cette nouvelle agence, l'implication des agents dans la nouvelle structure a été jugée vitale. Une des expressions de cette démarche fut la tenue de réunions mensuelles avec les représentants syndicaux des trois institutions et, en septembre 2015 un accord de méthode régissant cette réorganisation a été signé avec les trois syndicats représentant le personnel de la nouvelle agence (SNAPI, CGT et UNSA).

Bien que les négociations portent sur un large éventail de matières allant des politiques de promotion au niveau des primes, l'approche des risques psychosociaux que peut susciter en particulier la création de la nouvelle institution a été une des préoccupations majeures. Les membres du comité de sécurité et d'hygiène ont reçu une formation sur les risques psychosociaux tandis qu'ont été constituées des cellules de veille des risques psychosociaux. Une des questions que les syndicats comptent aborder est celle du droit à la déconnexion.

Action : assurez-vous que les syndicats et/ou la structure de représentation du personnel sont associés à l'élaboration et aux mesures de mise en œuvre pour prévenir les risques psychosociaux. Cette participation accroît les chances de réussite de l'opération.

### ÉVALUER LES RISQUES

Procéder à une évaluation efficace des risques et veiller à ce qu'elle porte sur tous les types de risques psychosociaux est la démarche essentielle pour traiter le problème au départ. L'identification des risques se fait généralement au moyen d'enquêtes, d'entretiens ou de groupes-cibles et, comme le souligne le rapport Eurofound/EU-OSHA, « il est essentiel d'associer les travailleurs ou leurs représentants à l'évaluation du risque ».

Plusieurs outils d'enquête existent et permettent de mesurer les risques psychosociaux ; ceux-ci sont utilisés dans les administrations des

gouvernements centraux, comme le montrent les exemples pratiques pris en Espagne et en Belgique.

Il existe toutefois des différences d'un pays à l'autre quant à leur utilisation. En Espagne, par exemple, les chiffres de l'enquête ESENER-2 de l'EU-OSHA montrent que 78 % des évaluations de risque réalisées dans l'administration publique le sont par des organismes extérieurs, ce que confirme l'exemple de la page 45.

Le Royaume-Uni se trouve pratiquement dans la situation inverse, avec 75 % des évaluations de risque dans l'administration publique réalisées en interne. Il n'est donc pas surprenant que les deux plus grands ministères, le DWP (emploi et pensions) et le HMRC (fiscalité) utilisent tous deux des variantes du HSE Management Standards Indicator Tool (l'outil d'enquête par voie de questionnaire sur le stress produit par le Health and Safety Executive) pour évaluer les risques psychosociaux eux-mêmes.

Le DWP évalue le stress lié au travail en intégrant les questions du HSE à son enquête annuelle auprès du personnel, tandis que le HMRC utilise une version adaptée à ses besoins, basée sur les six facteurs potentiels de stress du HSE Management Standards Indicator Tool, que les cadres peuvent utiliser au niveau local. Le fait d'adapter un questionnaire existant pour obtenir une version qui « tient compte de la culture de l'organisation » est aussi un élément clé de la démarche adoptée en Belgique (voir page 47).

Toutefois, ce n'est pas toujours le cas. En Italie, le département de la Protection civile (Dipartimento della Protezione Civile) utilisait au départ une liste de contrôle des risques psychosociaux produite par l'institut italien de la santé et la sécurité INAIL pour la réalisation de deux enquêtes en 2010 et 2012. Or, la troisième enquête, réalisée en 2015 avec l'aide d'une institution académique extérieure (la faculté de médecine et de psychologie de La Sapienza), était plus spécifique au département et, pour l'avenir, le département prévoit d'utiliser son propre questionnaire, mieux adapté à sa situation propre.

Quelle que soit la manière dont le questionnaire est élaboré, il doit prendre en compte de manière systématique les risques psychosociaux potentiels – ce que fait l'exemple espagnol – et identifier clairement les points faibles et les points forts. Les résultats de l'évaluation doivent être conservés et donner lieu à des propositions concrètes sur la manière de traiter les risques identifiés. Dans l'exemple espagnol, le rapport des évaluateurs externes formule une série de recommandations en matière de changement, allant d'améliorations dans la communication à des modifications des horaires de travail.

Les représentants du personnel devraient être associés à la conception de la méthode d'évaluation des risques – un point sur lequel insiste l'exemple belge – et informés des résultats.

Parallèlement à l'évaluation régulière des risques, il est important de réagir à des incidents particuliers dénotant la présence d'un risque (par exemple une augmentation soudaine d'absences pour maladie ou un accès de colère d'un agent). Un mécanisme permettant de signaler de tels événements à la direction est également nécessaire et les agents doivent être encouragés à en faire usage. Une démarche tendant à minimiser ce type d'incidents n'est d'aucun secours.

### Exemple de pratique : évaluation des risques dans un seul établissement (Espagne)

L'Institut océanographique espagnol (Instituto Español de Oceanografía - IEO) dépend du ministère de l'Économie et de la Concurrency. Il a pour objet la recherche, le développement et l'innovation en science et technologie maritimes. Outre son siège de Madrid, il compte neuf centres d'opérations sur le littoral espagnol, dont un à La Coruña, en Galice.

Fin 2013, une évaluation des risques psychosociaux à l'IEO de La Coruña a été réalisée par un organisme extérieur spécialisé, ASPY Prevención, à l'aide d'un questionnaire, le F-PSICO, conçu par l'Institut national de la santé et la sécurité, INSHT (voir page 21).

Ce questionnaire s'appuie sur neuf facteurs distincts (temps de travail, autonomie, charge de travail, contraintes psychologiques, variété et contenu du travail, participation/supervision, intéressement/indemnisation des travailleurs, performance du rôle et relations sociales et soutien) pour évaluer le niveau de risques psychosociaux au travail. Les réponses à une série de questions sont utilisées pour coter chacun de ces domaines et évaluer le risque en tant que : adéquat, modéré/à améliorer, élevé et très élevé. Les résultats attribués à chaque domaine sont à la fois ventilés (la proportion d'agents pour lesquels les risques relèvent d'une des quatre catégories) et présentés sous forme de moyennes.

Dans le cas de l'IEO de La Coruña, l'évaluation fut précédée, en juin 2013, d'une réunion entre la haute direction et les représentants du personnel destinée à expliquer la procédure. Une note d'information a été envoyée à tous les agents immédiatement avant la distribution du questionnaire, en octobre 2013, lequel a été complété par 34 des 63 employés, soit un taux de réponse de 54 %.

Les résultats, qui ont également été communiqués aux représentants du personnel, portaient à la fois sur le centre dans son ensemble et sur six groupes distincts d'agents travaillant dans différents centres d'opérations.

L'évaluation de l'ensemble du centre a conclu à une situation satisfaisante (« adéquate ») pour six des neuf domaines soumis à l'évaluation, à savoir le temps de travail, l'autonomie, la charge de travail, les contraintes psychologiques, la variété et le contenu du travail et les résultats obtenus. Pour ces domaines, la proportion d'agents jugeant la situation « adéquate » allait de 94 % à 44 % et le résultat moyen se situait aussi dans la zone « adéquate ».

La situation se dégradait quelque peu dans le domaine des relations sociales et du soutien (concernant les conflits interpersonnels, le harcèlement et les discriminations), pour lequel seuls 32 % des personnes ayant répondu jugeaient la situation « adéquate » tandis que 35 % jugeaient le risque « très élevé ». Dans l'ensemble, l'évaluation révélait un risque « modéré » dans le domaine des relations sociales et du soutien. Des améliorations étaient donc nécessaires.

Dans le domaine de la participation/supervision (englobant l'implication de l'agent dans les innovations et la qualité de la supervision), seuls 18 % jugeaient la situation satisfaisante, tandis que 50 % jugeaient les risques « très élevés ». L'appréciation moyenne du risque était « élevé ».

Le domaine où le risque était le plus élevé est celui de l'intéressement/indemnisation des travailleurs (englobant les perspectives d'évolution de carrière et de promotion, et la satisfaction quant au niveau de rémunération). Dans ce cas, 26 % des répondants jugeaient la situation « adéquate » et 41 % jugeaient le risque « très élevé ». En outre, le score moyen de ce groupe de risques était également « très élevé ».

Cette évaluation générale était assortie des résultats propres aux six groupes distincts d'agents, qui mettaient en lumière les problèmes particuliers à chaque centre d'opérations. À titre d'exemple, tandis que la charge de travail n'était en général pas considérée comme un problème par l'ensemble du centre, elle fut jugée comme présentant un risque élevé par les responsables de la recherche sur la pêche. En revanche, ce groupe de travailleurs ne voyait pas de risques liés à la participation/supervision.

Outre les évaluations menées à la fois pour le centre dans son ensemble et pour les groupes spécifiques d'agents, le rapport des

évaluateurs externes proposait également des recommandations détaillées quant à une amélioration des conditions de travail, en vue de réduire les risques psychosociaux.

Dans le domaine de l'intéressement/indemnisation des travailleurs, où le risque est le plus important – « très élevé » dans la terminologie utilisée pour l'évaluation – le rapport proposait de dresser des plans de carrière et des possibilités de promotion ou de les réviser, en garantissant la transparence de l'information et l'égalité de chances. Il préconisait une formation continue appropriée pour chaque groupe d'agents et la mise en place par le centre d'une politique du personnel qui tienne compte des besoins et de la situation de chacun (faciliter le passage d'un emploi à l'autre et instaurer un équilibre acceptable entre travail et vie privée).

Le rapport formulait des recommandations similaires dans d'autres domaines. Dans le domaine à risque « élevé » de la participation/supervision, il proposait que le centre « définisse, clarifie et communique clairement » sur le degré de participation autorisé aux différentes personnes de l'organisation. Il recommandait d'examiner les canaux de communication en place dans le centre pour juger de leur efficacité et d'envisager la nécessité de nouveaux mécanismes. Il proposait aussi de promouvoir la participation des agents à la prise de décision sur les matières en rapport direct avec leur travail.

Dans le domaine des relations sociales et du soutien, où le niveau de risque est jugé « modéré » dans l'ensemble, mais « très élevé » par certains groupes d'agents, le rapport soulignait la nécessité de créer davantage de contacts entre les agents et avançait des propositions, comme par exemple de changer les processus et les horaires de travail, pour favoriser ces contacts. Il suggérait aussi de donner plus de moyens à la direction pour lui permettre d'offrir un soutien plus efficace à ses propres équipes. Enfin, il suggérait de mettre en place des mesures de nature à atténuer la concurrence entre collègues, dans des domaines tels que les échelles de rémunération, l'accès à l'information, la formation et la promotion.

### Exemple de pratique : une enquête en ligne pour évaluer les risques (Belgique)

En Belgique, le BOSA, Service public fédéral en charge des ressources humaines, aide les autres services de l'administration centrale à évaluer les risques psychosociaux à l'aide d'un questionnaire en ligne.



La première étape du processus est celle de la négociation, avec la haute direction du ministère ou du département concerné, d'un accord de coopération qui fixe les conditions et le calendrier du projet. L'engagement de la haute direction est essentiel pour obtenir un soutien continu.

L'étape suivante consiste à constituer un groupe de travail associant les responsables au premier chef de la santé, la sécurité et le bien-être dans l'organisation concernée. Il s'agira notamment d'un représentant hiérarchique du service de la santé professionnelle (de préférence une personne ayant une spécialisation en psychologie), des directeurs des ressources humaines, d'experts en technologies de l'information et de représentants des syndicats. Tous les membres de ce groupe ont le droit de modifier le questionnaire, le but était d'obtenir une version ad hoc qui satisfasse tout le monde et qui tienne compte de la culture de l'organisation.

Les questions sont alors insérées dans un outil d'enquête en ligne (LimeSurvey) et les agents sont invités à y répondre. Le questionnaire peut être utilisé avec un groupe-cible, mais, la plupart du temps, l'ensemble des agents sont interrogés. Chaque agent sondé reçoit un courriel avec un lien vers le questionnaire, et ceux qui n'ont pas accès à l'enquête en ligne reçoivent une version papier.

Les résultats sont prêts en deux semaines, le logiciel produisant automatiquement une série de rapports. Il met les corrélations en lumière, attire l'attention sur les points forts et les faiblesses et décèle les éléments les plus importants. Des rapports distincts sont publiés pour les différents domaines opérationnels, ce qui permet à leurs responsables de comparer leurs résultats avec l'image d'ensemble.

Le groupe de travail décide de l'action qu'il y a lieu de prendre au regard des résultats de l'enquête. À l'issue du processus, les résultats sont présentés au conseil d'administration et au comité consultatif du ministère ou département concerné, dans lesquels les syndicats sont représentés.

Action : assurez-vous d'évaluer les risques psychosociaux sur votre lieu de travail. Il existe de nombreux outils pour ce faire, mais vous devrez peut-être les adapter pour répondre à votre situation. Quoi qu'il en soit, cette enquête ne suffit pas à elle seule. Elle doit déboucher sur des recommandations qui doivent être suivies d'effets. Mais restez vigilants, d'autres indices peuvent dénoter l'existence de problèmes.

## PASSER DE L'ÉVALUATION À L'ACTION

Une fois l'évaluation terminée, il peut s'avérer difficile de passer de la prise de conscience d'un problème à l'action destinée à y porter remède. Les résultats de l'enquête ESENER 2 indiquent que des organisations jugent plus difficile de s'attaquer aux risques psychosociaux qu'aux risques physiques ; en moyenne, les établissements étaient deux à trois fois plus enclins à déclarer qu'ils manquaient d'outils pour appréhender les risques psychosociaux plutôt qu'à dire que l'information ou les outils nécessaires pour traiter les risques physiques leur faisaient défaut. À titre d'exemple, 29 % ont répondu ne pas disposer des outils et de l'information pour remédier à une mauvaise communication ou coopération au sein de l'organisation, et 18 % ont dit ne pas avoir l'information et les outils adéquats pour faire face à des usagers difficiles. S'agissant du bruit, 9 % ont répondu en ce sens et à peine 7 % pour les risques chimiques ou biologiques.

Les difficultés rencontrées pour s'attaquer aux risques psychosociaux semblent être un problème particulier dans l'administration publique. La proportion d'établissements faisant état d'une absence de prise de conscience chez les membres de la direction ou du personnel ou d'un manque de volonté d'appréhender les problèmes est en effet nettement supérieure à la moyenne de l'économie dans son ensemble. L'écart est le plus marqué au niveau du manque d'expertise ou de soutien spécialisé, pour lesquels 34 % des établissements de l'administration publique voient un problème, contre 22 % pour l'ensemble de l'économie. (Tous ces pourcentages se rapportent à des entreprises dans lesquelles le risque concerné, qu'il soit physique ou psychologique, est perçu comme présent.)

Ces conclusions mettent en lumière l'importance de veiller à ce que l'action visant à éliminer ou réduire les risques psychosociaux bénéficie du soutien nécessaire à son aboutissement. Il peut notamment s'agir de la participation d'experts extérieurs ou d'une formation appropriée de ceux gérant le processus en interne, de manière à leur donner les compétences nécessaires, ou de combiner ces mesures avec d'autres.

Quoi qu'il en soit, lorsque le problème est abordé, il est important que les mesures à prendre pour passer de l'évaluation des risques à l'action en vue de les éliminer ou les réduire ne soient pas négligées. Si elles le sont, les tentatives visant à traiter les risques psychosociaux risquent de capoter avant même d'être mises en chantier.

Action : s'assurer que l'information, les outils et le soutien soient là pour transposer les résultats de l'évaluation du risque en une série de mesures pouvant être appliquées en pratique. Cette démarche peut faire appel à des experts extérieurs ou à une formation appropriée, pour les cadres notamment. Quoi qu'il en soit, cela ne peut être négligé.

## COMBATTRE LES RISQUES SPÉCIFIQUES



# COMBATTRE LES RISQUES SPÉCIFIQUES

## GÉRER DES CLIENTS/USAGERS DIFFICILES OU VULNÉRABLES (VIOLENCE ET ABUS DE TIERS)

Devoir faire face de clients/usagers difficiles ou vulnérables est le risque le plus souvent évoqué dans l'administration publique, où il est présent dans plus de deux tiers (68 %) des établissements (voir page 19). Il s'agit d'un problème très sérieux dans d'importants services de l'administration publique, qui peut déboucher sur des invectives, voire des agressions de membres du personnel. Or, rien ne justifie d'accepter que des degrés élevés de violence ou d'abus de tiers soient inévitables, car de nombreuses mesures pratiques peuvent être prises pour réduire ou éliminer bon nombre de ces risques.

L'EU-OSHA a publié un guide sur la lutte contre la violence des tiers sur le lieu de travail qui énonce une série de mesures qui peuvent faire la différence. S'agissant de l'organisation, elle propose de :

- réduire le montant de l'argent liquide conservé dans les locaux ;
- veiller à ce que des travailleurs ne soient pas isolés ;
- appliquer un système dans lequel les agents travaillent deux par deux ;
- mettre en place/renforcer la sécurité et le personnel d'accompagnement ;
- mieux gérer l'information pour les clients ;
- accroître la transparence quant à la localisation du personnel ;
- limiter l'accès des personnes de l'extérieur ;
- mettre en place/améliorer le soutien de la direction.

En termes d'environnement de travail, elle suggère :

- vidéosurveillance ;
- éclairage adéquat ;
- issues de secours ;

- comptoirs larges ;
- suppression des zones masquées près de l'entrée.

En termes de soutien supplémentaire pour le personnel, elle propose :

- lui apprendre comment reconnaître un comportement inacceptable et traiter les situations menaçantes ;
- lui dispenser une formation sur la manière de désamorcer les situations potentiellement menaçantes et des cours de self-défense.

Les trois exemples pratiques, provenant d'un centre d'accueil des chômeurs en Allemagne, un autre portant sur un programme de formation des inspecteurs du travail devant faire appliquer la loi en Italie, et un troisième sur un programme plus général de protection des inspecteurs du travail au Portugal, reprennent presque toutes ces mesures pratiques. Le cas du centre pour les chômeurs en Allemagne présente aussi un autre élément crucial pour le traitement de la question, à savoir une annonce claire de la part de l'organisation à ses usagers sur le fait que la violence et les abus ne seront pas tolérés.

Bien qu'il soit sans doute impossible d'éradiquer totalement la menace de violence, ces trois exemples montrent qu'il est possible d'accroître la sécurité des membres du personnel et d'afficher clairement qu'ils bénéficient du soutien de la direction. Comme le montre l'exemple allemand, davantage de confiance mutuelle entre les agents se fait alors ressentir. « Personne ne détourne plus les yeux, il y a maintenant du soutien mutuel ».

### Exemple de pratique : réduire la violence et les abus dans un centre pour chômeurs (Allemagne)

Le Jobcenter de Hof, en Bavière, est une des 303 agences pour l'emploi que compte l'Allemagne et qui constituent le principal point de contact entre les demandeurs d'emploi et l'État. Les agents de ce service sont confrontés quotidiennement à de la violence qui prend généralement la forme d'insultes et de menaces.

À la suite de changements administratifs en 2011, la situation du Jobcenter de Hof en matière de santé et de sécurité a été réexaminée. La direction et les représentants du personnel (le conseil du personnel, Personalrat) ont décidé d'adopter une tolérance zéro face à la violence, une prise de position qui a été portée à la connaissance du personnel et publiée par voie d'affichage dans le centre. Un questionnaire sur les menaces émanant des clients et distribué au personnel a montré que ce Jobcenter connaissait le pic le plus élevé de violence

sur une échelle à trois niveaux largement utilisée pour évaluer le niveau de menace.

En conséquence, plusieurs aménagements ont été apportés au bâtiment, dont :

- installation de nouvelles poignées de porte de telle sorte que des personnes non habilitées ne puissent pas entrer en contact avec le personnel de la réception ;
- agrandissement des plus petites salles et création d'une nouvelle voie d'évacuation pour le personnel ;
- reconfiguration du mobilier à la fois pour faciliter la fuite et constituer une barrière à d'éventuelles agressions ;
- nouvelle peinture des couloirs pour les rendre plus clairs et les faire paraître plus courts ;
- identifier les points de premiers secours par une signalisation claire ;
- installation de panneaux d'information dans les salles d'attente (offres d'emploi par exemple) ;
- création d'espaces de jeu pour les enfants afin de réduire l'incidence des temps d'attente ;
- installation de prises de courant verrouillables dans tous les locaux ouverts au public ;
- création d'un meilleur espace de relaxation pour le personnel.

Des changements ont aussi été apportés aux méthodes de travail et au soutien offert au personnel :

- la direction s'est assurée que deux agents au moins soient en service dans tous les locaux lorsqu'un affrontement est possible ;
- le personnel est regroupé dans le bâtiment lorsque le Jobcenter ouvre en soirée ;
- les agents ont reçu des dispositifs d'alarme individuels très sonores qu'ils peuvent emmener au parking ;
- une ligne d'urgence met en contact direct avec la direction lorsqu'elle doit être sollicitée en cas de problème ;
- installation d'un système permettant au personnel d'utiliser les TI pour appeler à l'aide, celui-ci pouvant aussi être utilisé pour les urgences médicales ;
- des discussions ont eu lieu avec la police locale afin de coordonner les rôles.

Parmi les autres changements, citons :

- un flux constant d'informations vers le personnel sur des questions telles que la sécurité, l'utilisation de divers canaux ;
- des procédures claires expliquant comment réagir à une série

d'incidents se produisant fréquemment, comme les menaces de suicide, les occupations des locaux et les personnes désespérées ;

- des règles strictes pour traiter les auteurs d'actes, avec notamment des inculpations pénales et l'interdiction de se présenter à nouveau dans les locaux ;
- la promotion d'un esprit d'équipe par le biais de séminaires et de sorties en groupe.

Une série de formations ont aussi été dispensées sur les sujets tels que la communication, l'affirmation de soi et la compétence interculturelle, et certaines personnes ont reçu une formation aux premiers secours psychologiques (avec une qualification appropriée - CISM). Afin de renforcer le soutien apporté au personnel, le seuil d'intervention pour les premiers secours psychologiques a été abaissé et un deuxième responsable de la santé et la sécurité (Sicheitsbeauftragter) a été désigné. Les usagers sont clairement informés qu'aucun comportement inapproprié ne sera toléré dans le Jobcenter et que des poursuites pénales seront entamées.

Ces changements ont entraîné une baisse du nombre d'incidents, bien qu'il continue de s'en produire. Toutefois, le comportement du personnel se distingue par un plus grand degré de confiance mutuelle et les agents ne détournent plus les yeux lorsque survient un incident. Il existe désormais davantage de soutien mutuel.

### **Exemple de pratique : former les inspecteurs du travail confrontés à la violence et aux abus (Italie)**

En Italie comme dans d'autres pays, les inspecteurs du travail sont souvent en contact direct avec les employeurs lorsqu'ils font appliquer les dispositions légales relatives aux conditions de travail et à la protection des travailleurs. Lorsqu'ils constatent que ces dispositions ne sont pas correctement appliquées, ils peuvent imposer aux employeurs des sanctions administratives et pénales, parfois considérables, en tant que moyen de dissuasion. Dans certains cas, ils peuvent aussi ordonner à l'employeur de cesser une activité illicite. Ils n'ont aucun pouvoir discrétionnaire quant au niveau des sanctions imposées et sont tenus, dans l'exercice de leur mission, au respect d'un code de conduite (Codice di comportamento degli ispettori del lavoro).

Depuis la crise économique en particulier, dont les effets continuent à se faire sentir, les employeurs réagissent avec de plus en plus

d'hostilité à l'intervention des inspecteurs du travail. Plutôt que de les considérer comme ayant une fonction importante pour faire en sorte que tous les employeurs respectent la loi et assurer ainsi un fonctionnement équitable du marché, ils jugent qu'ils s'ingèrent dans la gestion de leur activité.

Dans ces conditions, en 2015, la Direction générale de l'inspection du travail du ministère du Travail et de la Politique sociale a obtenu un financement pour un programme de formation pilote à la « gestion responsable et productive des conflits dans le domaine de l'inspection » destiné à cinquante inspecteurs de la région du Lazio. Les syndicats ont été informés de cette démarche.

Cette formation a été dispensée par l'Université John Cabot de Rome en partenariat avec Elidea Psicologi Associati, une firme spécialisée dans le conseil, la gestion et la formation, à des inspecteurs qui avaient été personnellement confrontés à des cas difficiles, d'intolérance et des agressions, physiques comme verbales, dans l'exercice de leurs fonctions.

Le but de la formation était de permettre aux candidats de développer leurs compétences en matière de négociation, de relations et de communication, d'acquérir une connaissance des risques potentiels pour leur sécurité personnelle et pour être conscients des signes de danger. Par ailleurs, des outils et des techniques leur ont été donnés pour leur permettre de comprendre et de visualiser la dynamique conduisant à un conflit et les méthodes d'approche propices à éviter ou réduire, dès le départ, les attitudes potentiellement agressives des employeurs. Ces techniques partent d'une analyse de la manière d'une personne d'entrer en relation avec les autres et permettent aux participants de voir où ils doivent améliorer leur propre démarche du point de vue à la fois de l'efficacité et de la sécurité. Elles sont également utilisées pour les situations d'intimidation ou de violence.

Cette formation est particulièrement utile car elle répond aux problèmes que vivent les agents effectuant les inspections ainsi qu'à leurs attentes. Les participants ont aussi bénéficié d'un examen détaillé des critiques exprimées sur le rôle des inspecteurs fourni par des experts d'Elidea Psicologi Associati, lors d'une réunion consacrée au sujet avec plusieurs inspecteurs du travail et organisée au siège inter-régional de l'inspection du travail, à Rome.

La démarche méthodologique adoptée pour la formation a contribué largement à son succès. Elle se composait de quatre sessions, de deux jours chacune, espacées de deux semaines, et se fondait sur

une approche pédagogique basée sur l'expérience. Dans ce sens, elle fut un véritable « laboratoire de compétences » dans lequel tous les éléments acquis pendant le cours étaient testés dans la pratique. Les thèmes, tels que la gestion positive des conflits, le travail en équipes, la gestion efficace du temps, la maîtrise des émotions et la communication assertive ont bénéficié en particulier de cette forme d'enseignement. Pour faciliter cette démarche reposant sur l'expérience, les cinquante inspecteurs étaient répartis en deux groupes ne dépassant pas vingt-cinq participants.

Devant le succès de ce cours et la pleine satisfaction manifestée par les participants, la Direction générale de l'inspection du travail a décidé de promouvoir l'organisation de cours supplémentaires dans toutes les régions d'Italie où le ministère du Travail et de la Politique sociale a des antennes locales, dans le cadre du programme « Projet de valorisation dans l'administration publique » (Progetto Valore PA).

#### **Exemple de pratique : protéger les inspecteurs du travail (Portugal)**

Comme en Italie, les inspecteurs du travail de l'Autorité des conditions de travail (Autoridade para as Condições do Trabalho – ACT), au Portugal, sont en butte à des menaces, des violences et des abus dans leur travail quotidien. En 2014, un groupe de travail a été constitué afin d'étudier comment remédier à ce problème et depuis 2015, une série de mesures ont été prises en ces sens. Ce sont notamment :

- une formation à la réaction aux situations de menace, avec la participation active des forces de sécurité ;
- la publication d'un document technique sur la prévention des risques ;
- une enquête auprès du personnel destinée à évaluer l'ampleur du problème ;
- d'autres recherches sur la menace de violences ;
- une déclaration explicite de la direction selon laquelle la prévention de la violence et des abus envers le personnel est une priorité.

Toutes ces mesures ont été élaborées en étroite concertation avec les agents.

Action : examiner les mesures pratiques pouvant être prises pour éliminer ou réduire la violence et les abus, comme par exemple des

aménagement du bâtiment ou des changements dans les méthodes de travail. Envisager une formation pour désamorcer les situations menaçantes et faire savoir clairement aux usagers que la violence et les abus ne seront pas tolérés. Veiller à ce que le personnel bénéficie d'un soutien total avant, pendant et après tout incident.

### **PRESSION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

La pression qu'exercent le temps et le volume de travail vient en deuxième place dans les risques psychosociaux les plus souvent mentionnés dans l'administration publique (voir page 19). Dans la mesure où le nombre des agents diminue partout, cela n'a peut-être rien de surprenant. Toutefois, il peut exister des solutions par lesquelles une meilleure gestion de la charge de travail peut réduire la pression sans diminuer la production. Un meilleur soutien aux agents en difficulté peut aussi réduire le taux d'absentéisme qui ajoute aussi de la pression sur le personnel présent. En outre, le rapport Eurofound/EU-OSHA montre que les travailleurs sont plus en mesure de supporter la pression du travail s'ils ont davantage leur mot à dire quant à la manière de le faire. En d'autres termes, « l'autonomie aide les travailleurs à affronter des degrés d'intensité élevés ».

Hormis le fait de réduire la charge de travail et la pression du temps, il n'existe pas de réponses simples dans ce domaine. Toutefois, l'étude de cas du ministère des Finances belge témoigne d'une approche intéressante et audacieuse de la gestion de la charge de travail.

#### **Exemple de pratique : permettre au personnel de structurer son temps de travail au ministère des Finances (Belgique)**

Depuis le début de 2014, les quelque 22 000 agents du ministère des Finances belge (SPF Finances, FOD Financier en néerlandais) peuvent organiser leurs horaires de travail d'une manière qui corresponde mieux à leur charge de travail et leur permette de combiner plus harmonieusement travail et vie privée. Dans cette formule, ouverte à toutes les catégories de personnel, les agents peuvent opter pour un régime d'horaire variable dans lequel le travail effectué importe plus que le nombre d'heures travaillées.

Les membres du personnel peuvent arriver et repartir à tout moment entre 7h00 et 19h00. Leurs horaires d'arrivée et de départ ne sont pas enregistrés, mais ils doivent effectuer une moyenne de 38 heures de travail par semaine sur une période de quatre mois, et les

absences de plus d'une demi-journée doivent être approuvées par le supérieur hiérarchique.

Ils reçoivent au préalable un volume convenu de travail à faire et sont évalués quant à leur aptitude à s'en acquitter, de même que sur la qualité de leur travail.

Ce système, qui peut se substituer au régime de travail flexible standard, avec une plage fixe dans le milieu de la journée et des plages mobiles en début et fin de journée, a été accepté par les syndicats, quoique avec certaines réserves. Ils craignaient en particulier des dépassements de la durée maximale hebdomadaire de 50 heures et de la durée moyenne de 38 heures.

Ce nouveau système s'est révélé populaire au départ et, dans son rapport pour 2014, le ministère des Finances belge indiquait que 9 870 des 23 370 agents avaient saisi la possibilité de travailler sans enregistrer leurs heures de travail. Toutefois, suite à la crainte grandissante que les charges de travail deviennent trop importantes, les syndicats ont estimé que le système devrait être évalué en prêtant une attention particulière à la difficulté de mesurer l'acceptabilité des charges de travail.

Or, la direction considère que ces changements des horaires de travail, ainsi que d'autres changements en matière d'aménagement du travail et d'autres mesures (voir plus loin) ont contribué à faire baisser le taux d'absentéisme, qui est passé de 6,08 % en 2014 à 5,82 % en 2015, alors qu'il augmentait ailleurs. Les autres aménagements du temps de travail étaient la possibilité de travailler à domicile ou en site distant. Au total, comme l'indique le rapport 2015 du ministère, près de la moitié du personnel (11 148 personnes) a adopté ce nouveau modèle.

Ces changements ont aussi eu pour effet de modifier les attitudes du personnel, avec une hausse de 2,1 points de pourcentage du nombre d'agents qui pensent pouvoir adapter leur temps de travail à leurs besoins et une hausse de 1,85 point de pourcentage du nombre de ceux qui pensent que les agents participent activement à la définition de leurs objectifs propres.

Les autres initiatives mises en œuvre par le ministère des Finances sont plus directement en rapport avec la réduction des absences. Il s'agit notamment de la création de dix postes de « coach » qui participent à l'organisation d'entretiens avec des agents qui reprennent le travail après une absence, de la sensibilisation des cadres à la question et à l'amélioration de leurs compétences dans ce domaine, mais aussi

- à l'organisation d'entretien suite à l'absentéisme et un système de contact proactif, de manière à avoir un contact initial au premier jour d'absence.

Action : s'assurer que les charges de travail soient raisonnables et, lorsqu'elles sont lourdes, veiller à ce que le personnel ait autant de latitude que possible pour y faire face.

### MANQUE DE COMMUNICATION ET DE COOPÉRATION

Les problèmes liés à un manque de communication et de coopération sont parmi les facteurs de risques psychosociaux les plus fréquents dans l'administration publique et sont signalés dans plus d'un quart (27 %) des établissements (voir page 19).

Ils peuvent être le résultat de tensions entre les agents qui débouchent sur des manœuvres d'intimidation et du harcèlement, et peuvent aussi provenir du fonctionnement de l'organisation proprement dit, lorsque les objectifs ne sont pas clairs ou que les instructions sont contradictoires.

Une mesure importante à prendre pour remédier au premier de ces problèmes, les manœuvres d'intimidations et le harcèlement, consiste, pour la direction, à bien faire savoir qu'elle prend la chose au sérieux et que les comportements visant à abaisser et humilier des collègues, des subordonnés, voire même des supérieurs, ne seront pas tolérés. C'est la démarche qu'a suivie, dans un des exemples pratiques, le ministère de l'Éducation autrichien (Bundesministerium für Bildung) en adoptant, en novembre 2016, un nouveau guide sur la prévention des intimidations préfacé par le ministre. Tout en insistant sur la nécessité de respecter les autres et en indiquant clairement que les manœuvres d'intimidation peuvent conduire au licenciement de celui qui s'en rend coupable, ce guide contient aussi des conseils à certains cadres quant à leur style de direction, à la fois pour ce qui est des intimidations et du harcèlement, mais aussi sur des aspects plus généraux.

Le deuxième exemple concret, qui provient du ministère de l'Agriculture de Lituanie, illustre une démarche ascendante, à laquelle le syndicat est associé afin de protéger un agent victime d'intimidations, et même d'une agression physique.

Le troisième exemple montre comment des activités sportives communes dans un corps de police d'Allemagne ont contribué à nouer de meilleures relations entre collègues et à réduire le stress.

S'agissant de la définition d'objectifs clairs, qui permettent au personnel de savoir ce qu'on attend de lui, beaucoup de règles d'amélioration

de la gestion contenues dans le guide de conseils pratiques pour la santé et la sécurité publié par la Commission européenne à l'intention des employeurs s'avèrent pleinement pertinents. Elles recommandent notamment de :

- se rappeler que les membres du personnel sont des personnes, pas les rouages d'une machine administrative ;
  - ne pas les épuiser ;
  - les traiter avec dignité et respect ;
- écouter le personnel et lui parler ;
  - être inclusif ;
  - le faire fréquemment ;
  - valoriser et développer les aptitudes relationnelles chez les supérieurs et les cadres ;
- régler les choses rapidement ;
  - ne pas laisser les situations se dégrader ;
  - tenir les gens au courant de l'évolution de la situation ;
- s'assurer que les procédures administratives servent à quelque chose ;
  - la tenir à jour ;
  - s'assurer qu'elle a du sens ;
- encourager les gens à signaler les mauvaises nouvelles ;
- vérifier sans cesse que ce que vous faites fonctionne bien.

Bon nombre de ces recommandations se retrouvent dans le quatrième exemple pratique de ce chapitre, celui du Leadership Statement de la fonction publique britannique, qui pointe le besoin d'une communication claire. Toutefois, comme le reconnaît la direction de la fonction publique, un écart subsiste entre l'objectif fixé et ce qui est réalisé.

#### Exemple de pratique : un guide sur la prévention des intimidations dans un ministère fédéral (Autriche)

Le ministère de l'Éducation autrichien (Bundesministerium für Bildung) a entamé en mars 2016 un nouveau projet visant à s'attaquer au problème des intimidations "Mobbing", en allemand). Il s'est concrétisé dans la publication d'un guide de treize pages que le ministère a formellement adopté le 22 novembre 2016. Il donne une définition des intimidations et précise qu'il ne s'agit pas de la même chose que le conflit entre personnes. Il met en lumière les effets dommageables des intimidations pour l'organisation et indique ce qui peut être fait

pour les empêcher. Pour les cadres pris individuellement, les points essentiels sont les suivants :

- indiquer clairement que les manœuvres d'intimidation ne seront pas tolérées ;
- fixer des règles pour régler les différends ;
- avoir un style de management clair et transparent (sans traitement préférentiel pour certaines personnes) ;
- énoncer des objectifs clairs et définir clairement les responsabilités ;
- avoir régulièrement des discussions avec le personnel ;
- recourir à la médiation, la supervision et à l'accompagnement pour éviter que les conflits s'enveniment ;
- aider les victimes d'intimidations (en leur accordant du temps libre par exemple).

Le guide souligne que les manœuvres d'intimidation constituent, au sens du code de la fonction publique, une infraction disciplinaire qui peut entraîner le licenciement et appelle tout le personnel du ministère de l'Éducation à coopérer à la création d'un lieu de travail empreint de respect et de tolérance, propice à la solution des conflits.

#### **Exemple de pratique : l'action syndicale a pour effet de réduire les cas de harcèlement dans un ministère (Lituanie)**

Le syndicat des administrations des gouvernements centraux, LVDPŠ, s'est impliqué dans une affaire d'intimidation après qu'un agent du ministère de l'Agriculture (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija) a été agressé par son supérieur. Intimidations et harcèlement sont strictement interdits par la loi régissant la fonction publique lituanienne et peuvent conduire au licenciement de celui qui s'en rend coupable. Cependant, le but du syndicat qui a porté l'affaire devant la direction n'était pas d'obtenir le licenciement de la personne en question, mais plutôt de trouver une solution définitive au problème.

Le syndicat et la direction, travaillant de concert, ont proposé une solution qui a été fructueuse impliquant des excuses du supérieur et la promesse que les faits ne se reproduiraient pas. Cela a eu un impact positif à la fois dans le ministère, mais aussi plus largement et a aidé le syndicat à mettre en place une campagne à caractère plus général contre le harcèlement moral. Elle comportait un séminaire sur le harcèlement au travail, avec un expert extérieur, à l'intention des

employés du ministère de l'Agriculture. Le taux élevé de réactions à ce séminaire et le fait que d'autres cas d'intimidations aient été signalés par la suite ont conduit à la création d'un comité chargé d'enquêter sur les cas de harcèlement.

La simple existence de ce comité a produit une nette amélioration de la situation et le ministère de l'Agriculture est devenu un exemple pour d'autres départements ministériels sur la manière de procéder pour instaurer une meilleure ambiance de travail.

#### **Exemple de pratique : utiliser le sport pour souder des équipes et améliorer la coopération (Allemagne)**

En Allemagne, la police fédérale (Bundespolizei), qui relève des administrations des gouvernements centraux, n'a pas les mêmes fonctions que les polices locales qui dépendent des régions (Länder). La police fédérale garde les frontières et protège les grandes infrastructures, elle assure la sécurité des manifestations et des matchs de football et intervient en cas d'incidents violents graves.

Dortmund est une des neuf inspections de la police fédérale couvrant le Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, qui compte 3,5 millions d'habitants, et où le degré de violence est relativement élevé. Après avoir évalué la situation, la direction locale a conclu que les causes du stress éprouvé par les employés allaient au-delà de celles liées directement aux circonstances de leur action. Des facteurs organisationnels et structurels, tels que le fait que les policiers n'avaient qu'une information incomplète ou n'étaient pas conscients des contraintes pratiques rencontrées par d'autres zones, étaient également générateurs de stress. Il était donc grandement nécessaire d'intensifier la communication entre les équipes et entre les différents secteurs fonctionnels de la police fédérale de Dortmund.

Pour remédier à cette situation, l'organisme officiel de gestion de la santé a décidé de proposer au personnel des activités de développement d'un esprit d'équipe. Des activités sportives comme l'aviron sont ainsi offertes au personnel de toute l'inspection et, outre leurs bénéfices pour la santé et la condition physique, elles permettent à des collègues de se rencontrer et faire connaissance entre les différents services.

Le but était de favoriser une meilleure compréhension des actions menées par les collègues et le personnel d'autres secteurs d'activité. Cela a stimulé la communication au sein de l'inspection et réduit les



niveaux de stress, davantage de transparence aidant à rendre les actions d'autres collègues mieux comprises et acceptées.

### Exemple de pratique : le Civil Service Leadership Statement (Royaume-Uni)

En février 2015, la haute administration du Civil Service, la fonction publique britannique, a lancé ce qu'elle a appelé un Leadership Statement, afin d'inciter les dirigeants de cette fonction publique à améliorer la qualité de leur direction, notamment en reconnaissant honnêtement leurs points faibles et en prenant les mesures adéquates pour y remédier.

Il s'agissait plus précisément de communications invitant le cadre à communiquer ses objectifs avec « clarté et enthousiasme », être « franc, honnête et sincère dans ses communications, aplanir les tensions et lever les ambiguïtés » ; il est également appelé à « être visible, accessible et aller au devant des défis, même si cela est inconfortable ».

La haute administration du Civil Service, qui a accompagné cette déclaration de changements majeurs dans la formation au management et les procédures d'évaluation, est convaincue d'avoir fait bouger les choses. Cependant, il est clair que beaucoup reste à faire. En 2016, le directeur général de la fonction publique britannique a indiqué que la dernière enquête annuelle auprès du personnel (the People Survey) montrait que 57 % des agents pensaient que leur supérieur répondait aux critères énoncés dans le Leadership Statement. Toutefois, pour les cadres supérieurs, la proportion tombait à 35 %. Il poursuivait en ces termes : « cela met en lumière le fossé existant entre nos aspirations et la situation actuelle ».

Action : s'assurer que tous les membres du personnel comprennent que les intimidations et le harcèlement sont inacceptables, tenter de susciter les bonnes relations entre collègues et éviter que le personnel reçoive des instructions peu claires ou contradictoires.

### LES AGENTS MANQUENT D'INFLUENCE SUR LES RYTHMES OU LES PROCESSUS DE TRAVAIL (Y COMPRIS LA DESCRIPTION DES TÂCHES)

Le fait de ne pouvoir décider de la manière dont le travail est organisé ou du rythme auquel il doit être effectué est une cause importante de

stress pour les agents, et près d'un établissement de l'administration publique sur cinq (19 %) indique que les agents n'ont pas suffisamment de moyens d'action (voir page 19).

Une manière de remédier à cette difficulté est d'impliquer les agents dans les décisions relatives à l'organisation du travail et aux processus de travail. Outre qu'elle réduit ou élimine un important facteur de risques psychosociaux, cette façon de procéder présente l'avantage d'améliorer l'efficacité en raison du fait que les agents, qui font ce travail quotidiennement, ont des suggestions en matière d'améliorations.

Le premier exemple pratique, venant de l'administration fiscale finlandaise, montre comment celle-ci a procédé pour faire en sorte que ses agents âgés (plus de 55 ans), de plus en plus nombreux, conservent leur attachement à l'action de l'administration. Un élément déterminant étant qu'ils aient le sentiment d'avoir la maîtrise de leur travail, l'administration fiscale a donc pris une série de mesures pour faire en sorte que ce soit le cas. Un deuxième exemple vient de l'Office fédéral de la police judiciaire, en Allemagne, où la diversité des tâches et une démarche volontariste sont essentielles pour faire en sorte que les agents continuent à effectuer des tâches extrêmement exigeantes en termes de contenu.

### Exemple de pratique : s'assurer de l'engagement du personnel plus âgé en lui laissant davantage de latitude (Finlande)

L'administration de la fiscalité finlandaise (Taustatietoa Suomen Verohallinnosta) emploie un peu plus de 5 000 personnes à la collecte de l'impôt en Finlande. Par le jeu des gains d'efficacité, le nombre des agents a chuté de près d'un cinquième (19 %) au cours des dix dernières années, passant de 6 285 à 5 089. Les trois quarts sont des femmes et une forte proportion d'employés (38 %) sont âgés de 55 ans ou plus. L'administration fiscale a déjà un programme intensif de bien-être au travail, avec une surveillance régulière d'indicateurs clés par la direction, une formation du personnel d'encadrement à la gestion des conflits entre les agents, un cours en ligne sur la gestion du temps et une formation permanente pour tous ceux impliqués dans les questions de santé et de sécurité.

Cependant, compte tenu de la proportion élevée d'agents âgés, l'administration fiscale a lancé un programme pilote intitulé « Vero 55+ » dans le but de « renforcer chez les plus de 55 ans le sentiment d'être maîtres de leur travail ». La direction espérait ainsi améliorer le bien-être au travail, créer un environnement propice à une bonne

gestion de l'âge, à l'augmentation de la satisfaction tirée de l'emploi, à l'allongement des carrières, avec des retombées positives pour l'image de l'administration en tant qu'employeur.

À son lancement, le projet a associé deux groupes d'horizons différents de l'administration et a débuté par une enquête électronique sur la manière dont les agents voient leur situation dans l'emploi, cela allant de l'équilibre entre travail et vie privée au soutien obtenu de la part des supérieurs. Un atelier a été organisé au début du projet pilote pour étudier comment l'administration fiscale pourrait élargir le soutien apporté aux agents de plus de 55 ans ; il a suscité un large éventail de réactions positives proposant notamment d'apporter des changements aux méthodes de formation et des modifications des responsabilités. Des groupes de travail composés de personnes de plus de 55 ans se sont réunis tous les mois pour discuter de questions telles que les plans de carrière, la division des tâches, la surcharge d'informations et la sensation d'être sous pression.

L'intention est de poursuivre le projet pilote, censé s'achever fin 2016, avec de nouvelles mesures d'appui à la gestion du travail et aux carrières pour le personnel âgé de plus de 55 ans.

### **Exemple de pratique : la diversification et le volontariat aident à faire face à un travail difficile (Allemagne)**

Le personnel de l'Office fédéral de la police judiciaire (Bundeskriminalamt - BKA), qui enquête sur les délits liés à la pornographie infantile et au terrorisme islamiste, est confronté à des risques psychosociaux particuliers.

Son travail consiste à visionner et évaluer du matériel vidéo et audio dont le contenu est particulièrement violent et choquant, ce qui peut provoquer des troubles psychologiques graves tels que du stress post-traumatique et des symptômes de dépression et/ou de burnout.

Ces risques ne pouvant être éliminés, il est du devoir de l'employeur et des supérieurs directs des agents affectés à ce travail de prendre des mesures appropriées pour atténuer leur impact sur eux. Pour s'acquitter de cette responsabilité, les cadres ont reçu un soutien professionnel spécialisé dispensé par le service psychologique du BKA.

Le cadre suivant a été mis en place :

- sélection du personnel : les contraintes particulières du travail sont prises en considération dans le processus de nomination ;
- diversification des tâches : les supérieurs directs des agents

concernés sont priés de veiller à ce que leur travail ne consiste pas exclusivement à visionner ou évaluer du matériel audio et vidéo extrêmement violent et choquant ;

- participation : un principe essentiel est que le travail dans ce domaine doit être choisi volontairement ;
- durée de service : l'affectation à ce genre de travail ne peut dépasser une période de cinq ans, laquelle peut être renouvelée pour cinq autres années par consentement mutuel entre l'agent et son supérieur ;
- transfert sur demande : les agents du BKA qui ne souhaitent plus effectuer ce travail peuvent être réaffectés à d'autres services sur demande. Le transfert est organisé rapidement ; normalement avec effet immédiat

En outre, tous les agents de ces départements reçoivent un soutien psychologique total (voir le chapitre sur le soutien, page 80).

Action : s'assurer que le personnel peut autant que possible décider lui-même de la manière de faire et d'organiser son travail.

### **INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI (INCLUT LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS)**

Les changements et les restructurations ont été pratiquement permanents ces dernières années dans les administrations des gouvernements centraux. Il n'est donc pas surprenant que, dans un établissement sur cinq, l'insécurité de l'emploi, entendue à la fois comme un changement d'organisation et la perte d'emploi pour certaines catégories d'agents, soit considérée comme un facteur de risque psychosocial (voir page 19).

Procéder au changement d'une manière ouverte et transparente en veillant à ce que les agents et leurs représentants soient pleinement informés de ce qui est planifié et aient la possibilité d'influencer le changement est judicieux. De même, il peut être possible de réduire l'impact sur le personnel en apportant des aménagements relativement modestes au projet.

Les deux exemples pratiques de ce chapitre sont tous deux des cas dans lesquels une nouvelle technologie a été utilisée pour réduire l'impact de changements structurels de grande ampleur sur la vie quotidienne des agents. Dans le cas de l'administration d'État française, des agents ont pu travailler pour un service tout en étant installés dans un site situé à une centaine de kilomètres de là. Dans le cas du ministère de l'Intérieur allemand, un accord a été signé avec les représentants du personnel pour permettre aux agents de travailler plus longtemps en-dehors

des bureaux de Berlin où leur département ministériel, précédemment situé à Bonn, avait déménagé.

### **Exemple de pratique : les nouvelles technologies permettent à des agents de ne pas avoir à déménager (France)**

Fin juillet 2015, le gouvernement français a chargé le préfet de Bourgogne-Franche-Comté de tester de nouvelles méthodes de travail, y compris le travail en sites distants (TSD). Dans ce cas, par exemple, un employé travaille tous les jours sur un site (Besançon dans le cas présent) mais, en fonction de l'organigramme du service, il peut en réalité travailler sur un autre site (ici, Dijon). La région Bourgogne-Franche-Comté a été choisie pour cette expérience en raison de la relative proximité des deux principaux centres de la région, Dijon et Besançon, distants d'une centaine de kilomètres. Cette forme de travail n'est pas du télétravail, (qui conduit à travailler à la fois dans les locaux de l'employeur et ailleurs, souvent à la maison). Dans le cas du TSD, le membre du personnel passe tout son temps de travail dans les locaux de l'employeur.

Le travail en sites distants est proposé en tant qu'alternative à la mobilité, qu'elle soit géographique (déménager dans un nouveau site) ou fonctionnelle (occuper un nouveau poste). Il n'est pas considéré comme une solution définitive, dans laquelle les agents seraient affectés de manière permanente à un site différent de celui qui est lié à la fonction qu'ils remplissent, mais comme une solution temporaire de trois ans.

Au début de la réorganisation, la direction a arrêté une définition des tâches qui n'auraient pu être assurées en faisant appel au TSD. Cette exclusion englobait les cadres, les agents qui avaient besoin d'un équipement spécifique qui n'était disponible que dans certains endroits et ceux en contact permanent avec le public. Toutes les autres tâches pouvaient être réalisées en TSD. Sur les 261 postes concernés, le TSD a été jugé possible pour 207 (79 %) d'entre eux.

La direction a également accepté que les postes en TSD ne soient pas réservés au personnel ayant déjà fait ce travail auparavant, mais puissent être pourvus par des agents qui avaient fait un travail différent et disposaient des compétences nécessaires pour occuper le poste proposé. Dans ce cas, la direction s'est assuré que l'agent postulant à une nouvelle fonction avait les compétences requises.

Les membres du personnel avaient la garantie qu'en prenant un poste en TSD, ils pourraient conserver leur localisation géographique

actuelle pendant au moins trois ans. Toutefois, si une personne occupant un poste TSD déménage, ce poste n'est plus proposé en TSD aux futurs candidats.

Les agents occupant des postes en TSD ont les mêmes conditions de service que le reste du personnel. Ils sont considérés faisant partie de la structure dont dépend leur emploi, pas de la structure du site où ils travaillent. Lorsqu'il y a des réunions, ceux occupant des postes en TSD y participent au même titre que d'autres membres de leur groupe de travail. Si cela implique des déplacements, ceux-ci sont considérés comme du temps de travail et les coûts sont remboursés conformément aux règlements applicables. La direction détermine aussi les autres conditions de travail, comme l'affectation des bureaux ou les modalités en matière d'informatique et de téléphonie. Le personnel qui travaille en un lieu qui n'est pas celui de son groupe de travail dispose d'un accès électronique à tout le matériel produit par son groupe de travail et, dans la mesure du possible, à celui publié par d'autres services de l'administration d'État. La vidéoconférence est également disponible et le personnel ainsi que les cadres ont été formés à son utilisation.

Il est reconnu que le TSD est source de défis en matière de management, à la fois parce qu'il faut s'assurer que les agents occupant des postes en TSD sont conscients de leurs obligations et les remplissent de manière adéquate, mais aussi pour faire en sorte que ces agents aient l'impression que leurs efforts sont appréciés. En définitive, le but est de faire en sorte que les agents occupant des postes en TSD fassent l'objet du même degré de management que les autres. Dans le cadre de ce processus, une formation au « management à distance » a été proposée à l'encadrement.

### **Exemple de pratique : accorder davantage de flexibilité au personnel transféré (Allemagne)**

En Allemagne, le ministère de l'Intérieur (Bundesministerium des Innern –BMI) emploie près de 1 500 personnes réparties entre Berlin et Bonn. En 2014, il a été décidé que le personnel de services complémentaires s'occupant de sport, de migration et de gestion de crise quitterait Bonn pour rejoindre la majorité de ses collègues, dans de nouveaux locaux à Berlin.

Pour faciliter ce déménagement, en janvier 2015, le chef du personnel a conclu avec le conseil du personnel (Betriebsrat) que les

membres du personnel de ces services qui ne déménageraient pas de manière permanente à Berlin ou qui s'y rendraient tous les jours pourraient profiter de l'accord sur le travail mobile en vigueur au ministère. Cet accord permet aux agents de travailler hors de leurs bureaux pour autant que, dans la plupart des cas, ils y soient connectés par les nouvelles technologies. La convention applicable au personnel transféré précise qu'ils ne doivent passer que 60 % du temps de travail contractuel (80 % pour les chefs de service) à Berlin et que la durée des déplacements vers et à partir de Berlin est comptée comme du temps passé à Berlin.

L'accord général sur le travail mobile, qui a été actualisé en octobre 2015, précise entre autres, que les agents soumis à ce régime ne doivent pas être défavorisés, que le travail mobile doit se faire de manière responsable, qu'il faut respecter la frontière entre travail et vie privée, et que les questions de santé et de sécurité doivent être prises en considération.

Action : faire en sorte que le personnel soit informé et consulté à l'avance à propos de la restructuration et d'autres changements affectant le lieu de travail. Dans la mesure du possible, procéder au changement d'une manière qui affecte le moins possible la vie quotidienne des agents.

### **HORAIRES LONGS OU IRRÉGULIERS**

La crainte d'être soumis à des horaires longs ou irréguliers est exprimée dans un établissement sur cinq (voir page 19). Dans certains cas, il s'agit tout simplement d'un trop grand nombre d'heures passées sur le lieu de travail, qu'il soit dû à la longueur des heures de travail des gardiens de prison ou à une surcharge de travail qui maintient un fonctionnaire à son bureau.

Or, souvent, le problème vient du fait qu'avec les nouvelles technologies, le personnel peut devenir « disponible en permanence ». Ce n'est pas juste le fait que les employés soient connectés en permanence et puissent être contactés à tout moment par leurs supérieurs, leurs collègues et, dans certains cas, des usagers pour des raisons liées au fait de travailler en dehors des horaires normaux, c'est aussi le fait qu'ils peuvent travailler chez eux pour achever un dossier, ce qui, dans le passé, ne pouvait se faire qu'au bureau. Ainsi, la frontière entre travail et vie privée s'estompe.

Dans d'autres secteurs que celui des administrations des gouvernements centraux, le problème a été résolu en coupant, en dehors des

heures de travail, le serveur qui envoie les messages et les courriels. C'est la démarche qu'a adoptée le constructeur allemand Volkswagen chez qui le serveur s'arrête une demi-heure après la fin de la journée de travail établie.

Les administrations des gouvernements centraux n'ont pas adopté ce genre de mesure, mais un dispositif similaire a été conclu au ministère allemand du travail. Il y est interdit aux cadres de contacter leur personnel en dehors des heures de travail sauf en cas de circonstances particulièrement exceptionnelles (voir l'encadré).

Ce cas pourrait bientôt être suivi par d'autres administrations centrales en France en écho à l'article 55 de la loi Travail votée en 2016 et promulguée en janvier 2017, qui prévoit le droit à la déconnexion dans le secteur privé. La loi précise que la question doit être reprise dans les négociations annuelles obligatoires sur la vie professionnelle au niveau de l'entreprise ou de l'organisation. Lorsque ces négociations n'aboutissent pas, l'employeur doit arrêter une charte montrant comment ce nouveau droit à la déconnexion sera appliqué.

### **Exemple de pratique : contact hors des heures de travail uniquement dans des circonstances exceptionnelles (Allemagne)**

En 2013 en Allemagne, le ministère du Travail et des Affaires sociales (Bundesministerium für Arbeit und Soziales - BMAS), qui emploie un millier de personnes, a convenu avec le conseil du personnel (Personalrat) de nouvelles règles régissant les contacts de la direction avec le personnel en dehors des heures de travail. Elles précisent que « personne ayant accès à un téléphone mobile n'est obligé de l'utiliser en dehors de ses horaires de travail personnels » et que, pour éviter l'auto-exploitation, le principe de base est qu'il doit y avoir « le moins d'intrusion possible dans le temps de loisir ». Il ne peut y avoir de contact que lorsque des tâches ne peuvent être reportées au début de la période de travail suivante et les supérieurs doivent « tenir compte des situations personnelles et familiales ». En outre, il est totalement exclu de contacter une personne pendant ses vacances annuelles. Ces règles précisent que, dans la mesure du possible, tout contact doit se faire par téléphone plutôt que par courriel. Par ailleurs, personne ne peut être défavorisé parce que son téléphone est éteint ou qu'il ne consulte pas ses messages en dehors des horaires de travail.

Action : s'assurer que le personnel ne travaille pas un nombre d'heures excessif, qu'il a des pauses correctes et qu'il n'est pas considéré comme étant joignable en permanence.

## DISCRIMINATION

Les discriminations sont moins fréquentes dans l'administration publique par rapport à d'autres risques psychosociaux, bien qu'elles existent encore dans 4 % des établissements (voir page 19). Lorsque c'est le cas, les conséquences pour les individus et les organisations peuvent néanmoins être dévastatrices. À l'inverse, les services publics tirent un avantage du fait que leurs agents reflètent la société qu'ils servent et qu'ils peuvent tirer parti des talents de l'ensemble de la société et pas seulement d'une partie de celle-ci.

Le point de départ de la lutte contre les discriminations est une politique qui indique clairement qu'elles ne seront pas tolérées. Cependant, il est important d'aller plus loin et de mettre en œuvre des mesures qui les éliminent. Un exemple de la manière dont les discriminations peuvent être combattues est donné par l'expérience d'un département ministériel britannique qui, comme toutes les administrations du pays, est soumis à ce qu'on appelle un « devoir d'égalité dans le secteur public » consistant à éliminer les discriminations, promouvoir l'égalité des chances et encourager les bonnes relations entre ceux pouvant faire l'objet de discriminations et d'autres.

### Exemple de pratique : un devoir public d'éliminer les discriminations (Royaume-Uni)

Comme tous les organismes publics du Royaume-Uni, le ministère de la Santé est soumis, au titre de l'Equality Act de 2010, à une obligation légale consistant à :

- éliminer les discriminations, le harcèlement et la victimisation ;
- promouvoir l'égalité des chances ;
- stimuler les bonnes relations entre différentes catégories de la population.

Cette obligation porte sur l'âge, le handicap, le changement de sexe, la situation matrimoniale ou de partenariat civil, la grossesse et la maternité, l'appartenance ethnique ou nationale, la couleur de peau et la nationalité, la religion ou croyance (y compris l'agnosticisme), le sexe et l'orientation sexuelle.

Le ministère doit publier ses objectifs en matière d'égalité tous les quatre ans et faire un rapport chaque année sur les progrès accom-

plis dans ce domaine. En outre, il publie des statistiques annuelles détaillées sur ses quelques 1 800 agents, ventilées suivant le sexe, l'ascendance ethnique, le handicap, l'âge, la religion et la croyance, l'orientation sexuelle et les responsabilités familiales. Les chiffres relatifs au sexe, à l'appartenance ethnique, au handicap et à l'âge sont également ventilés en fonction du niveau hiérarchique, de telle sorte qu'il est possible de voir la proportion de chaque groupe dans les postes inférieurs ou supérieurs du département. Cela permet de voir, sur une période donnée, la progression de groupes susceptibles d'être discriminés au sein du personnel et, quoique cette distinction ne suffise pas à elle seule, elle fournit une base factuelle sur laquelle fonder les discussions et les actions qui suivront.

Action : faire savoir clairement que les discriminations sont inacceptable et suivre les progrès accomplis vers davantage d'égalité.

## FAIRE EN SORTE QUE LA STRATÉGIE FONCTIONNE

En dehors de la lutte contre les risques psychosociaux proprement dite, les organisations doivent s'assurer que les mesures et les politiques qu'elles ont mises en place sont suivies d'effets.

Le défi consiste à faire savoir aux agents ce qu'ils ont à leur disposition et leur montrer comment ils peuvent mettre à profit le soutien qui leur est offert et apporter leur propre contribution. Le cas du ministère de l'Intérieur français illustre bien cela, de par sa volonté de renforcer sa politique existante en matière de lutte contre les risques psychosociaux faisant suite à l'accord concernant l'ensemble de la fonction publique française signée en 2013 (voir page 31).

### Exemple de pratique : faire passer le message d'une manière innovante (France)

Dans le cadre des mesures de mise en œuvre de l'accord pour la fonction publique française signée en 2013, le ministère de l'Intérieur a constitué des cellules de veille reliées à chaque instance de dialogue social, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). La cellule de veille de l'administration d'État voulait publier une brochure sur les risques psychosociaux de son personnel. Mais, après réflexion, il a été convenu de présenter l'information sous une forme différente.

Plutôt qu'une brochure, l'information a été imprimée sur un cube en carton faisant office de rangement pour stylos et crayons à poser

sur le bureau. Les quatre faces de ce porte-crayons présentent quatre messages sur les risques psychosociaux destinés au personnel et suivant lesquels :

- la prévention des risques psychosociaux est l'affaire de tous - elle doit être abordée collectivement et ne pas se limiter à une démarche individuelle ;
- il vaut mieux en parler que s'isoler - mentionne toutes les instances et les personnes qui peuvent aider, dont le médecin du travail, le supérieur hiérarchique et la direction ;
- une série de signes avant-coureurs peuvent indiquer l'effet de risques psychosociaux sur des collègues - y compris les changements de comportement, l'anxiété et l'isolement ;
- il est important d'agir et de ne pas occulter le problème - trois types d'actions possibles sont suggérés :
  - parler à la personne concernée ;
  - lui suggérer d'en parler à d'autres, comme aux services de santé professionnelle, à la direction ou au représentant du personnel ;
  - lorsque la situation s'est aggravée, faire part de ses préoccupations aux personnes en mesure d'apporter un soutien, comme les services de santé professionnelle, la direction ou les représentants du personnel.

Ce cube a été distribué à 3800 agents du ministère et est devenu très populaire. Les mêmes messages ont aussi été publiés sous forme d'affiches et, par le biais de l'Intranet du ministère, le personnel peut consulter neuf petits guides pratiques portant sur les risques psychosociaux. Ils contiennent par exemple la procédure détaillée à suivre après une agression, une description du soutien proposé à chaque employé et la composition ainsi que le fonctionnement des cellules de veille. Bien que les syndicats aient des critiques sur la manière dont les politiques ont été mises en œuvre, en particulier sur le fait que des cellules de veille ne soient pas présentes partout et qu'elles n'aient parfois pas été suffisamment proactives, l'impact global a été jugé positif.

Action : s'assurer que les mesures prises pour combattre les risques psychosociaux sont connues et mises en pratique.

## FORMER À LA GESTION DU STRESS

La formation des agents et des personnels encadrants est un élément essentiel du processus de lutte contre les risques psychosociaux. Elle fi-

gure dans la plupart des exemples pratiques que nous avons examinés, comme l'apprentissage de la manière de désamorcer des situations potentiellement violentes, l'apprentissage de nouvelles compétences pour gérer le personnel à distance ou de techniques de règlement des conflits entre membres du personnel. Pour être efficace, comme le montrent les exemples, cette formation doit porter sur la pratique quotidienne et ne pas être trop technique ; elle doit être accessible à tous les agents susceptibles d'être concernés, sans exclure les travailleurs à temps partiel ou les intérimaires. Comme le souligne le guide de conseils pratiques pour la santé et la sécurité publié par la Commission européenne à l'intention des employeurs, il est particulièrement important que cette formation soit dispensée :

- lors du recrutement ;
- lorsque des agents sont transférés ou changent de poste ;
- à l'introduction de nouvelles technologies ou d'un nouvel équipement ;
- lorsque les risques liés au travail changent.

Outre ces formations, il existe d'autres types visant à modifier la réaction de l'individu face aux risques et à fournir aux agents de meilleures stratégies pour les affronter, c'est ce qu'on appelle les actions de prévention secondaire (voir page 41). Dans ce cas, l'accent n'est pas mis sur la réduction ou l'élimination des risques psychosociaux mais sur le changement dans la manière dont les personnes y réagissent. Cette démarche a été largement adoptée dans les administrations centrales de l'Union européenne, comme le montrent les exemples du Luxembourg, de la Hongrie et de la Belgique. Toutefois, comme le souligne le rapport Eurofound/EU-OSHA, « malgré les éléments démontrant l'efficacité de ces démarches, les programmes de gestion du stress sont d'autant plus efficaces lorsqu'ils sont couplés avec des actions de prévention primaire pour endiguer ou éliminer les risques psychosociaux ». En d'autres termes, la formation à la gestion du stress et de la pression au travail ne suffit sans doute pas à elle seule.

### Exemple de pratique : cours de gestion du stress et des émotions (Luxembourg)

Le gouvernement luxembourgeois propose un cours, ouvert à tous les agents de l'administration centrale comme de l'administration locale, intitulé « Gérer son stress, ses émotions et mieux vivre son travail ». D'une durée de deux jours, ce cours fournit aux partici-

pants un éventail d'outils, d'astuces et de techniques pour gérer le stress et les émotions et comporte des éléments tels qu'apprendre à dire « non » sans agressivité, à traiter les individus toxiques et à se détendre physiquement. Ce cours, qui existe depuis plus de quatre ans, est devenu très populaire et les listes d'attente pour y participer sont longues. Il est extrêmement interactif, avec des exercices axés sur la pratique, et tient compte des besoins personnels des participants.

### **Exemple de pratique : formation à la pleine conscience pour l'encadrement supérieur (Belgique)**

Avec son programme *In Vivo*, le BOSA, Service public fédéral belge en charge des ressources humaines, propose une série de cours destinés aux membres des directions et qui comportent des éléments supposés les aider à faire face au stress de leur emploi. Un millier de personnes ont participé à ces cours depuis leur lancement, en 2008. Un des cours proposés en 2016 consistait en huit sessions d'une demi-journée sur la pleine conscience, inspiré des travaux de Jon Kabat-Zinn, qui a beaucoup publié sur le thème de la méditation. Il ne s'agit que d'un cours parmi d'autres liés aux risques psychosociaux qui ont été développés et sont proposés par le gouvernement fédéral belge.

### **Exemple de pratique : site Web de conseils pour une alimentation saine et la pratique du sport (Hongrie)**

Le site Web du personnel de l'administration centrale hongroise (<http://mkk.org.hu/>) comporte une page (Coin de la santé) qui renvoie à des conseils pour faire face au stress. Elle propose de changer son régime alimentaire et de faire plus de sport pour réduire le stress. On y trouve un programme de régime de huit semaines consistant notamment à manger davantage de fruits et de légumes, et des suggestions pour un programme d'exercices de six semaines, avec des exercices pouvant être faits au travail.

Action : faites en sorte qu'une palette de formations et autres activités soit disponible pour aider les employés à faire face aux risques qui sont inévitables.

## **ACCOMPAGNER LES VICTIMES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Malgré les efforts destinés à éliminer ou réduire les risques psychosociaux et à améliorer l'aptitude de l'individu à les affronter, il peut y avoir des cas dans lesquels des personnes gardent des séquelles ou courent ce risque. Les organisations doivent concevoir des mécanismes pour leur venir en aide et leur apporter un soutien : ce sont les actions de prévention tertiaire (voir page 41).

Les programmes d'assistance au personnel, qui aident les agents à résoudre leurs problèmes, sont un exemple de ce type de soutien. C'est ce que propose le ministère du Travail et des Pensions (DWP), le plus important du Royaume-Uni, qui emploie 84 920 personnes. Il dispose d'un programme d'assistance consistant en un service de soutien téléphonique immédiat, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an.

Le ministère de l'Intérieur allemand (Bundesministerium des Innern –BMI) dispose également d'un système élaboré de soutien pour son personnel. Il s'agit d'un service social de quinze travailleurs sociaux qui couvre près de 22 500 agents répartis entre 55 institutions situées principalement à Berlin, Bonn et Cologne.

En 2015, il a apporté conseils et soutien à 1 593 agents, soit près de 7 % de l'effectif concerné. Sur ce nombre total, plus d'un tiers (35 %) ont fait état de problèmes liés au travail : 16 % avaient des conflits avec des collègues, 14 % avaient des problèmes tels qu'une surcharge de travail ou un travail trop peu motivant, et 5 % ont déclaré avoir du mal à concilier le travail et leur vie privée. Ce service vient aussi en aide à des agents confrontés à d'autres difficultés, comme des problèmes psychiatriques et des troubles mentaux (19 %), des affections physiologiques et des handicaps (11 %) et des problèmes familiaux et relationnels (9 %).

Outre le fait qu'il donne aux agents l'occasion de parler de leurs problèmes, leur permettant peut-être d'avoir un autre regard, le service social du ministère s'efforce de proposer des solutions pratiques, en suggérant par exemple une médiation pour sortir des conflits au travail. Dans certains cas, le service social met l'agent en contact avec des organismes extérieurs, comme par exemple des services médicaux ou psychiatriques spécialisés.

En plus des conseils et du soutien qu'ils dispensent à celles et ceux qui les contactent, les membres du service social, tous très qualifiés, ont aussi un rôle d'appui auprès des personnes qui travaillent avec des agents ayant des problèmes ; ils donnent des conseils à la direction, font des

suggestions quant à l'organisation du travail et élaborent de nouvelles façons de régler les problèmes au travail.

Parmi les autres programmes de soutien répertoriés dans le rapport Eurofound/EU-OSHA figurent les programmes de reprise du travail destinés aux agents qui ont été absents pour cause de stress, et des mesures de réadaptation pour ceux qui ont subi un traumatisme. C'est le cas, par exemple, de la police fédérale de Dortmund (voir l'exemple en page 63), où un suivi est organisé après des événements extrêmes. Lorsque des agents sont affectés de manière telle qu'un traitement pour la suite semble indiqué, le service médical de la police fédérale peut s'adresser à l'extérieur, comme par exemple à des hôpitaux militaires ou d'autres cliniques spécialisées.

Dans les quatre exemples pratiques mentionnés dans ce chapitre, celui d'une ancienne agence gouvernementale au Royaume-Uni, du service pénitentiaire en Roumanie, de l'Office fédéral de l'administration en Allemagne, et de l'Office fédéral de la police judiciaire, également en Allemagne, un soutien est apporté aux agents confrontés à des problèmes quoique, dans le dernier exemple, ce soutien est fourni de manière permanente au personnel en raison de la nature de son travail.

#### **Exemple de pratique : traiter les problèmes de santé mentale (Royaume-Uni)**

Highways England est une entreprise publique qui exploite, entretient et améliore le réseau autoroutier et les grand-routes de l'Angleterre, après avoir été un organisme d'exécution du ministère du Transport. Elle emploie 3700 personnes, dont 1600 agents de la circulation, qui travaillent sur le réseau et sont souvent les premiers arrivés sur une scène d'accident. Depuis 2012, deux agents de circulation ont été tués en service.

Consciente des niveaux d'absence élevés de son personnel dus à des problèmes de santé mentale, Highways England a mis sur pied en 2013 un groupe de travail mixte composé de représentants de la direction et des syndicats. C'est ainsi qu'ont été organisés des cours de formation pour les responsables opérationnels afin de les aider à discuter des problèmes de santé mentale avec les agents, alors qu'ils y étaient réticents auparavant. À la suite de cette démarche, les absences pour maladie liées à la santé mentale ont diminué de 18 %.

#### **Exemple de pratique : soutenir le personnel pénitentiaire au moyen des nouvelles technologies (Roumanie)**

Le service pénitentiaire roumain, qui emploie quelque 12 500 personnes, a identifié 313 agents ayant besoin d'une aide psychologique et/ou d'un soutien émotionnel. Malheureusement, ce service ne compte que dix psychologues, et les agents ayant besoin d'un soutien sont dispersés dans les 46 prisons de Roumanie. Pour remédier à ce problème, le service pénitentiaire a mis au point un service en ligne de conseil psychologique (via Skype) permettant à tous ceux qui en ont besoin de consulter un psychologue. Ce programme, qui a débuté en juin 2016, a nécessité un investissement en matériel et une formation complémentaire pour les psychologues appelés à apporter ce soutien. Le but est qu'il profite à ceux qui devaient auparavant se débrouiller seuls.

#### **Exemple de pratique : un accord sert de base pour venir en aide à des agents ayant des problèmes d'addiction (Allemagne)**

L'Office fédéral de l'administration (Bundesverwaltungsamt – BVA) assure des services administratifs pour le compte des administrations des gouvernements centraux en Allemagne. Il emploie 3 700 personnes dans 14 sites. Comme dans toute organisation de cette taille, certains membres du personnel ont des problèmes d'addiction, à l'alcool par exemple, ou à des médicaments sur ordonnances ou des drogues, ainsi qu'à d'autres pratiques comme le jeu.

Jusqu'il y a quelques années, l'attitude de l'organisation vis-à-vis des agents souffrant de ces problèmes était indécise, les responsables locaux ne sachant comment réagir à ces situations. En 2012, la direction a décidé qu'une nouvelle approche s'imposait et a conclu avec les représentants du personnel (le conseil du personnel, Personalrat) un accord formel sur le traitement des agents souffrant d'addiction.

Ce document de huit pages atteste que l'addiction est une maladie et non un signe de faiblesse personnelle, et qu'il est possible de la combattre avec succès. Il a pour objet de faire comprendre aux personnes qui en souffrent les risques que leur comportement présente pour leur emploi, et notamment la possibilité d'un licenciement. Il énonce aussi de manière claire le devoir de vigilance qu'ont les responsables et définit un cadre commun pour leur action.



Pour que cet accord aboutisse, il est absolument nécessaire que les cadres soient capables de détecter les problèmes aux premiers stades et de réagir de manière appropriée ; ces dispositions les obligent à participer à des cours de formation sur cette problématique. Ces cours sont organisés par le service social du BVA au sein duquel a été nommé spécialement à cet effet un agent en charge du soutien, secondé par un expert extérieur.

Les cours s'appuient sur la pratique et consistent notamment en des jeux de rôles inspirés d'expériences vécues. Un des objectifs essentiels est que les cadres locaux se sentent soutenus dans leur action, mais qu'ils soient aussi en mesure de déterminer quand une situation doit être mise entre les mains du département des ressources humaines du service social du BVA.

Depuis 2012, plus de 110 cadres ont participé à cette formation et les retours sont positifs. D'autres personnes ont aussi pris part à cette formation sur la base du volontariat.

L'accord prévoit aussi une procédure en cinq étapes pour les personnes ayant des problèmes d'addiction. Elle débute par un entretien confidentiel avec le manager de proximité et peut s'achever, si la situation ne s'améliore pas, par un licenciement. L'essentiel de cette procédure, comme l'explique l'accord, est que la personne reçoive « une offre d'aide concrète ».

Depuis la signature de l'accord, 112 membres du personnel ont reçu une aide extérieure pour surmonter leur addiction, et seuls trois cas se sont soldés par un licenciement.

### **Exemple de pratique : soutenir un personnel faisant un travail extrêmement pénible (Allemagne)**

Le personnel de l'Office fédéral de la police judiciaire (Bundeskriminalamt - BKA), qui enquête sur les délits liés à la pornographie enfantine et au terrorisme islamiste (voir page 69), a particulièrement besoin d'un soutien important pour l'aider à faire face aux conséquences négatives que peut avoir un travail aussi éprouvant.

Pour assurer ce soutien, tous les agents doivent passer des entretiens de contrôle semestriels. Ils peuvent choisir librement de le faire avec un contrôleur interne (le service psychologique du BKA) ou avec un contrôleur externe (qui ne travaille pas au BKA), bien que le service psychologique du BKA reste à leur disposition dans le cadre de l'obligation générale de vigilance de l'employeur. Ces entretiens

portent principalement sur les aspects problématiques ou éprouvants du travail que l'agent a rencontrés ou auxquels il doit se préparer. Les contrôleurs dressent un diagnostic clinique psychologique en utilisant notamment un questionnaire clinique agréé par les autorités académiques. La teneur de ces entretiens est soumise à une obligation légale de confidentialité. Toutefois, dans des cas extrêmes où l'agent présente une menace pour lui-même ou pour d'autres, ou en cas de récurrence, le contrôleur est tenu de prendre les mesures appropriées pour éviter une telle issue.

Action : reconnaître que ceux qui ont été affectés par des risques psychosociaux ont besoin d'un soutien et trouver des moyens d'assurer ce soutien.

**RÉFÉRENCES  
ET SOURCES  
D'INFORMATIONS**

**NOTES**

# RÉFÉRENCES ET SOURCES D'INFORMATIONS

## DOCUMENTATION EUROPÉENNE

### **EU-OSHA, Psychosocial risks and stress at work**

Ce site Web comprend des ressources de bonnes pratiques sur ce sujet.  
<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

### **EU-OSHA, A practical e-Guide to managing psychosocial risks**

Ce guide électronique multilingue aide les employeurs et les personnes travaillant dans les petites et micro-entreprises à traiter des risques psychosociaux. Il comporte 30 versions nationales, chacune comprenant des références à la législation nationale et des informations sur les ressources nationales et les outils pratiques.

<http://hw2014.healthy-workplaces.eu/en/tools-and-resources/a-guide-to-psychosocial-risks>

### **EU-OSHA, Healthy Workplaces Good Practice Awards 2014–2015: Managing stress and psychosocial risks at work, 2015**

Cette publication multilingue fournit des exemples de bonnes pratiques dans 23 lieux de travail distincts dans 16 pays.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>

### **EU-OSHA, Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) - Overview Report: Managing Safety and Health at Work, 2016**

Ce rapport résume les résultats de l'enquête, en examinant en particulier les risques psychosociaux et en incluant des informations comparables sur le plan international.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>

### **EU-OSHA, Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review, 2014**

Cette étude examine le matériel national et international sur les coûts du stress lié au travail et les risques psychosociaux, disponible en plusieurs langues.

[https://osha.europa.eu/en/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view](https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view)

### **EU-OSHA and Eurofound, Psychosocial risks in Europe: prevalence and strategies for prevention, 2014**

Ce rapport détaillé présente des informations comparatives sur la prévalence des risques psychosociaux parmi les travailleurs et leurs liens avec les problèmes de santé. Il fournit également des exemples d'actions sur le lieu de travail pour lutter contre les risques psychosociaux.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention/view>

### **Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, 2016**

Une enquête sur le travail en Europe aujourd'hui basée sur des entretiens en face-à-face avec 43 850 travailleurs dans 35 pays européens.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

### **Eurofound, stress au travail , 2010**

Cette étude comparative, basée sur des rapports nationaux, examine comment le stress lié au travail est traité au niveau national.

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf)

### **European Commission, Promoting mental health in the workplace: Guidance to implementing a comprehensive approach**

Il présente et oriente les employeurs, les employés et les autres intervenants sur la gestion des problèmes de santé mentale en milieu de travail.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en>

**European Commission, Health and Safety at Work is Everybody's Business: Practical guidance for employers, 2017**

Il s'agit d'un guide pratique à l'intention des employeurs, qui donne un aperçu des principales obligations en matière de santé et de sécurité et des outils et ressources existants pour les aider à remplir ces obligations.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16876&langId=en>

**European Commission, The European Pact for Mental Health and Wellbeing, 2008**

Les conclusions d'une conférence de haut niveau sur la santé mentale et le bien-être.  
[https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental\\_health/docs/mhpact\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf)

**European Commission, Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work: Final report**, by Emanuela Carta, Helen Frenzel, Inès Maillart, Tina Weber, Nora Wukovits, July 2015

Cette étude fournit une évaluation de la mise en œuvre de l'accord au niveau national, ainsi que l'ampleur de la violence et du harcèlement en Europe.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7922&type=2&furtherPubs=yes>

**European Commission, Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress SEC(2011) 241 final, 2011**

Ce rapport décrit comment l'accord a été mis en œuvre au niveau national.  
[http://www.europarl.europa.eu/registre/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/sec/2011/0241/COM\\_SEC%282011%290241\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf)

**DOCUMENTATION NATIONALE**

Ces documents et sites Web présentent diverses approches nationales pour faire face aux risques psychosociaux et au stress lié au travail.

**Belgique**

**Risques psychosociaux au travail**

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>

**France**

**Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser**: 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, 2011

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

**INRS, Risques psychosociaux : Sommaire du dossier**

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

**Allemagne**

**baua, Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten**, Joiko, K. ; Schmauder, M. ; Wolff, G, 2010

[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFile)

**GDA, Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2015**

[http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile)

**Italie**

**INAIL, Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, 2011**

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-valutazione-gestione-rischio-stress-lavoro-correlato-ita.pdf>

**Pologne**

**PIP, Czym jest stres?**

<https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/6421,czym-jest-stres-.html>

## Espagne

### INSHT, Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial, 2015

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf>

### itss, Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales, 2012

[http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia\\_psicosociales.pdf](http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia_psicosociales.pdf)

## Royaume-Uni

### HSE, Managing the causes of work-related stress, 2007

<http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf>

## NOTES

- <sup>1</sup> Le Comité de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux (SDC CGA, sigle en anglais) représente les 28 États membres du côté des travailleurs (Délégation syndicale de l'administration nationale et européenne - TUNED) par le biais de la Fédération syndicale européenne des services publics (FSESP) et de la Confédération européenne des syndicats indépendants (CESI). Du côté des employeurs (European Union Public Administration Employers - EUPAE), il compte 11 membres à part entière - Belgique, République tchèque, France, Grèce, Italie, Lituanie, Luxembourg, Roumanie, Slovaquie, Espagne et Royaume-Uni - et 6 observateurs - Autriche, Allemagne, Hongrie, Lettonie, Malte et Portugal. (La FSESP assure le secrétariat de TUNED, nsalson@epsu.org ; pour EUPAE, le projet est coordonné par la DGAFP, simon.loreal@finances.gouv.fr)
- <sup>2</sup> Ce ne sont là que quelques-unes des conséquences que peuvent subir les individus affectés. Un rapport de l'EU-OSHA (l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) précise qu'«...une exposition prolongée aux risques psychosociaux est associée à un vaste éventail de problèmes de santé mentale et physique, notamment l'anxiété, la dépression, des tentatives de suicide, des troubles de sommeil, des douleurs dans le dos, la fatigue chronique, des problèmes de digestion, des maladies auto-immunes, l'affaiblissement des fonctions immunitaires, des maladies cardio-vasculaires, l'élévation de la tension artérielle et des ulcères gastroduodénaux.» Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail - Analyse documentaire, EU-OSHA 2014
- <sup>3</sup> Hélas, la ventilation entre industries de type standard utilisée par la plupart des statistiques européennes et nationales n'isole pas l'administration centrale, ce qui veut dire que les chiffres se rapportant à l'administration publique, à la défense et à la sécurité sociale sont les plus proches existants.
- <sup>4</sup> Coutrot, T., Davie, E., Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, Dares Analyses n°102, décembre 2014 and Davie, E., Les risques psychosociaux dans la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres, édition 2014, DGAFP, décembre 2014. Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf für Beamtinnen und Beamte des Bundes und Soldatinnen und Soldaten sowie zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften (19 octobre 2016).
- <sup>5</sup> Civil Service Statistics: 2016
- <sup>6</sup> Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2016
- <sup>7</sup> DGAEP – síntese estatística do emprego público 4 trimestre 2016, 2017
- <sup>8</sup> Personal al servicio del Sector Público Estatal 2015, 2016
- <sup>9</sup> Les risques psychosociaux au travail : prévalence et stratégies en matière de prévention - Rapport commun élaboré par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) 2014.
- <sup>10</sup>



**Plus d'informations**

**[www.epsu.org](http://www.epsu.org)**

**[www.cesi.org](http://www.cesi.org)**

**[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)**