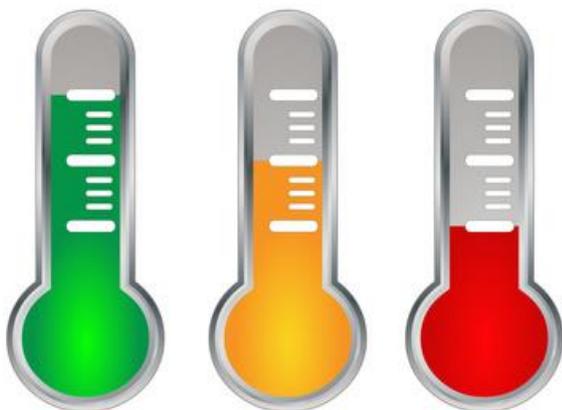


PLAN D'ÉVALUATION ET DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À L'ONF

LIVRET 3

**Suivi/indicateurs, évaluation/indicateurs
Révision et ajustements du plan**



SOMMAIRE

Préambule

- I. Le constat : des indicateurs classiques inopérants pour cerner les risques psychosociaux
- II. La démarche du Groupe-projet RPS : une quête partagée
- III. Les précautions de la démarche : un mode opératoire réfléchi
- IV. Choix de l'outil : la méthode SMART
- V. L'indicateur retenu : « la Qualité du relationnel »
- VI. La construction de l'indicateur
- VII. Construction des grilles
- VIII. Les répondants
- IX. Confidentialité, anonymat et volontariat
- X. Information et communication au personnel
- XI. Conditions de passation et modalités de retour des réponses
- XII. La cotation
- XIII. Traitement et interprétation des données
- XIV. Minimiser la subjectivité et les biais attenants
- XV. Restitution des données articulée autour d'objectifs
- XVI. Le suivi
- XVII. Intégrer les RPS dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)
- XVIII. Description des dix niveaux de situations et d'évènements (items)
 - A. - Convivialité – Elan collectif
 - B. - Soutien relationnel des collègues
 - C. - Soutien social et relationnel des encadrants
 - D. - Soutien social et relationnel des encadrants par la hiérarchie
 - E. - Solidarité entre les territoires et les générations
 - F. - Reconnaissance au travail
 - G. - Politique visant à prévenir et à contrer la violence et le harcèlement psychologique

- H. - Accompagnement au retour au travail après absence
- I. - Circulation de l'information
- J. - Intégration et sensibilisation à l'égalité des genres

ANNEXES

- Annexe 1 - Présentation de la grille et ses 10 items
- Annexe 2 - Piste d'orientations à privilégier
- Annexe 3 – Questionnaire RPS
- Annexe 4 – Les six dimensions de Gollac – Indicateurs de santé au travail
- Annexe 5 – Eléments de bibliographie

Préambule

Un accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la Fonction Publique a été signé le 22 octobre 2013, obligeant chaque employeur public à élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Des indicateurs quantitatifs sont préconisés par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP, Livret 5 : Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux) et présents dans le Rapport sur l'Etat du personnel des Collectivités 2015. Ce document se compose de données de cadrage, d'indicateurs de perception ou de vécu et indicateurs de fonctionnement mais également des indicateurs de santé au travail.

Ainsi, les risques psychosociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels. Comme le prévoit la réglementation, il est nécessaire de les évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible. À ce titre, ils sont intégrés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Quatre indicateurs sont destinés à être suivis au niveau national, par le Conseil Commun de la Fonction Publique à savoir :

- le taux d'absentéisme pour raisons de santé,
- le taux de rotation des agents,
- le taux de visite sur demande au médecin de prévention
- et le nombre d'actes de violence physique envers le personnel doivent être suivis dans tous les plans locaux (selon des modalités de calculs identiques).

Ils ont pour vocation de :

- fournir des signaux révélant l'importance d'analyser plus précisément les manifestations des risques psychosociaux au sein de l'établissement,
- suivre l'évolution des risques psychosociaux et évaluer l'efficacité des mesures préventives mises en place.

Ces indicateurs sont issus des données des bilans sociaux, des indicateurs de gestion RH courants, des procès-verbaux de CHSCT ou encore des rapports de la médecine du travail.

I. Le constat : des indicateurs classiques inopérants pour cerner les risques psychosociaux

En matière de prévention, il n'existe pas de solution tout faite, mais une démarche collective qui identifie, au cas par cas, les facteurs de risques psychosociaux en lien avec le travail.

Malgré leur évidente disponibilité, les « indicateurs bruts » ne permettent pas de rendre compte de la présence de risques psychosociaux s'ils ne sont pas interprétés pragmatiquement.

Les indicateurs classiquement retenus sont utiles pour repérer des symptômes déjà existants mais peu opérants quant à la détection des risques.

En voici quelques exemples, non exhaustifs :

► **Indicateurs santé** : maladies professionnelles, notamment TMS, lombalgies, inaptitudes, orientations médicales notamment en lien avec les risques psychosociaux ; passages à l'infirmierie, consultations à la demande ; informations issues de l'action des assistantes sociales ; addictions ; situations graves : suicides, tentatives, violences entre salariés, venant du public, etc.

► **Indicateurs sécurité** : accidents du travail, etc.

► **Indicateurs de fonctionnement de l'entreprise** : incidents clients, problèmes de délais, retards de livraison ; nombre de « changements » (nouveaux projets, réorganisations, etc.), nombre de jours d'accompagnement/ formation aux changements, etc.

► **Indicateurs RH** : licenciements, démissions, ruptures de périodes d'essai, mutations imposées et demandées, postes non pourvus et difficultés de recrutement, taux de rotation sur les postes, absentéisme, refus de promotion, refus de formation, refus de participation à des réunions, présentéisme, etc.

► **Indicateurs relations sociales** : incidents entre salariés, actes de violence interne et externe, actes de malveillance, conflits collectifs (grèves, etc.), plaintes individuelles et collectives, conflits avec l'encadrement, procédures judiciaires, etc.

Si ces indicateurs ont un intérêt certain, il importe toutefois d'ajuster précisément les indicateurs à la réalité de la structure et des contextes de travail particuliers. Ce qui explique le choix de créer un indicateur à l'environnement ONF.

II. La démarche du Groupe-projet RPS : une quête partagée

Choisir ou construire un indicateur n'est pas une question anodine.

Les indicateurs, par leur suivi, font partie intégrante d'une démarche de prévention ce qui par nature est un projet « haute couture » et sur mesure. C'est la raison pour laquelle, le Groupe-projet RPS a fait le choix d'une approche transversale, historique de l'établissement, et s'est positionné à différents niveaux permettant d'avoir une vision « macro » de la structure.

Ainsi, le présent document propose un outil simple de mesure qui comporte également une dimension pédagogique pour aider l'établissement à identifier les actions à mettre en place ou les cibles à atteindre en interne.

L'objectif premier de ce document est que ces indicateurs créent les conditions d'intégration de la prévention des RPS dans la culture de l'établissement, dans une logique de pérennité et de progrès permanent.

III. Les précautions de la démarche : un mode opératoire réfléchi

Le Groupe-projet RPS s'est mis d'accord sur les indicateurs les plus pertinents au regard de la réalité contextuelle de l'ONF.

A cet effet, le Groupe-projet RPS s'est appuyé sur quelques principes simples qui permettent d'éviter les dérives :

- ne retenir que des indicateurs simples, stables dans le temps, compris, partagés et acceptés de tous ;
- les indicateurs ne sont pas des outils de contrôle mais contribuent à nourrir une politique de prévention des RPS ;
- les indicateurs doivent parler à tous et être rendus disponibles à ceux qui contribuent à les alimenter ;
- les indicateurs portent sur des périmètres correspondant à des unités de travail pertinentes ;
- les indicateurs se construisent à partir du recueil et de la mise en forme des informations déjà disponibles en interne ;
- les indicateurs doivent être objectivables, évaluables et révisables

IV. Choix de l'outil : la méthode SMART

La méthode retenue doit tenir compte des spécificités du travail, de ses exigences, des caractéristiques des personnels.

Le choix, réfléchi et mûri par le Groupe-Projet RPS, a été d'utiliser les objectifs et indicateurs SMART reconnus et utilisés dans différents domaines dont le marketing, le management, les ressources humaines ou bien la gestion de projet. L'acronyme SMART peut correspondre à des termes différents selon les caractéristiques de l'objectif que l'on souhaite définir.

SMART (intelligent en anglais) est un moyen mnémotechnique permettant de décrire les objectifs que l'on veut exprimer de façon la plus claire, la plus simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables. Un indicateur est une variable permettant de fournir des informations pour chacune des étapes d'un projet afin d'aider à la bonne prise de décision. L'analyse des différents indicateurs retenus se fait selon différents critères tels que la quantité des informations disponibles pour une étude, les coûts engendrés par la mise en place du projet et les ressources que l'on peut en obtenir, etc.

- **Spécifique** (anglais : *Specific*) : un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple car il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne pour que celle-ci soit

efficace car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour que l'objectif ait une légitimité aux yeux de tous ;

- **Mesurable** (anglais : *Measurable*) : un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier par souci d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre ;
- **Acceptable et Ambitieux** (anglais: *Acceptable and Ambitious*, mais on lit parfois aussi *Achievable* pour atteignable et *Agreed upon* pour accord des participants) : un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier. Ainsi, l'objectif sera plus facilement accepté par chacun des acteurs ;
- **Réaliste** (anglais : *Realistic*, même si on trouve une variante en *Relevant*, pour pertinent) : un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif ;
- **Temporellement défini** (anglais : *Time-bound*) : un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « *d'ici 3 mois* » et non pas par des termes flous comme « *le plus rapidement possible* ».

V. L'indicateur retenu : « la Qualité du relationnel »

La qualité du relationnel dans l'établissement est un aspect de la vie de la structure déterminant à la prévention des risques psychosociaux et plus généralement des risques professionnels. C'est la raison pour laquelle, le Groupe-projet RPS a choisi de réaliser un indicateur sur cette thématique.

Créer un tel indicateur et le mettre en place suppose de prendre en compte les situations dans leur interrelation et non de façon isolée. L'indicateur doit donc satisfaire aux exigences de pertinence, de précision, de stabilité, de fiabilité dans la saisie et la mesure des critères retenus.

L'ambition première a été de ne pas décourager les répondants par un nombre de questions trop élevé. En effet, les personnels, peu habitués à être sollicités, pourraient ne pas aller au bout du remplissage, ce qui décrédibiliserait les résultats.

VI. La construction de l'indicateur

Les RPS résultent de facteurs multiples issus de la situation de travail, de l'individu et de phénomènes de société.

Le groupe-projet RPS propose de mettre en perspective le poids de chacun des facteurs qui peut être estimé sur la base d'un score calculé à partir de réponses à un document/grilles coté (Voir Annexes). Cette cotation rendra visible les éléments favorables au bien-être et à la santé au regard d'autres qui ne le sont pas.

Dans cette démarche, le Groupe-projet RPS s'est attaché à construire un indicateur :

- propre à l'organisation et en rapport avec sa taille et la nature de ses activités ;
- exprimé de façon claire et concise dans un document constitué de grilles ;
- communicable et facilement accessible à toutes les personnes sur leur lieu de travail ;
- revu régulièrement afin d'en garantir la pertinence ;
- et le cas échéant, accessible aux personnes intéressées de l'extérieur.

L'objectif premier étant de donner « envie » aux personnels de s'exprimer sur leur vécu au travail.

VII. Construction des grilles

L'objectif des grilles est d'offrir aux différents acteurs du milieu de travail des repères pour la compréhension, l'identification et la réduction de risques ayant un impact sur la santé psychologique et physique des personnels. Les grilles sont destinées à asseoir des repères communs. Leurs contenus portent sur des caractéristiques du milieu de travail et certains aspects liés aux pratiques de gestion.

Pour l'élaboration de cet indicateur, dix niveaux de situations et d'évènements significatifs (items) seront distingués :

- favorables à l'épanouissement de la convivialité (niveau A) ;
- favorables au soutien relationnel des collègues (niveau B) ;
- favorables au soutien social et relationnel des encadrants (niveau C) ;
- favorables au soutien social et relationnel des encadrants par leur hiérarchie (niveau D) ;
- favorables à une cohésion sociale et une solidarité entre les territoires et les générations (niveau E) ;
- favorables à une meilleure reconnaissance au travail des personnels (niveau F) ;
- favorables à prévenir et à contrer la violence et le harcèlement psychologique (niveau G) ;
- favorables au retour au travail des personnes après absence (niveau H) ;
- favorables à une meilleure communication entre les personnels (niveau I).
- favorables à l'intégration du genre dans la démarche des RPS (niveau J).

Les données de base fournissent des renseignements sur le contexte de travail et permet de connaître la situation sur les principaux facteurs de risque psychosociaux.

Toutefois, il est nécessaire de compléter l'utilisation de questionnaires par d'autres sources d'évaluation qui permettent de limiter l'influence du contexte social sur la tonalité des réponses.

VIII. Les répondants

L'encadrant de proximité est ici considéré comme un destinataire important pour les questions de santé qui se posent dans son équipe, quelles qu'en soient les causes. Une action de prévention peut légitimement démarrer à son niveau : soit parce qu'il dispose d'une marge de manœuvre pour agir, soit parce que ses obligations de chef d'équipe/service le mettent en position de relayer ces questions auprès d'autres instances de la structure, ou de piloter des actions mises en œuvre dans l'équipe/service.

L'indicateur choisi et construit, concernera donc tous les encadrants (jusqu'au chef d'équipe) et nécessitera un temps de remplissage mensuel court (une demi-heure), pour la totalité des grilles. Il convient aussi de s'assurer que le ou les répondants comprennent bien le but de l'opération. Il s'agit avant tout d'un outil pour éveiller ou activer une vigilance à l'endroit des risques psycho-sociaux dans leur milieu.

Les répondants doivent être le reflet de la communauté de travail (Personnels Administratifs, Techniques et Ouvriers forestiers et ce quel que soit le statut). La compréhension des grilles est un préalable incontournable tant pour développer des connaissances sur les risques psychosociaux que des habiletés à utiliser la grille comme grille d'entrevue.

IX. Confidentialité, anonymat et volontariat

Au-delà des grilles soumises aux personnels, la condition essentielle de la réussite de la démarche est que la consultation soit anonyme confidentielle et volontaire. Sans la garantie de la confidentialité, de l'anonymat et du volontariat, le taux de participation sera trop faible pour disposer de données pertinentes. Il est donc primordial que le dispositif mis en place assure cette confidentialité et cet anonymat et que l'ensemble des collaborateurs soient rassurés dans leur volontariat.

X. Information et communication au personnel

L'information et la communication auprès des personnels tout au long de la démarche sont particulièrement importantes. Les collaborateurs doivent être informés régulièrement, par exemple au travers des comptes rendus du CHSCT ou autre instance.

XI. Conditions de passation et modalités de retour des réponses

Les modalités d'envoi des grilles doivent être débattues. Plusieurs voies sont possibles : par mail, remises en main propre, annexées au bulletin de paie,

proposées lors de la visite médicale, administrées en petits groupes sur le temps de travail etc.

Le remplissage doit être organisé de préférence pendant le temps de travail ainsi que la restitution des grilles, modalité qui garantit un meilleur taux de retour.

Si les grilles sont renseignées manuellement, il faut prévoir un envoi par courrier (avec la fiche de salaire), un retour sous enveloppe cachetée, déposée dans une urne ou retournée à un référent local formé qui se charge des travaux. Il est possible pour toute personne qui souhaiterait un complément d'information sur les items de s'adresser au référent.

Pour le bon déroulement du remplissage des grilles, une méthodologie est à respecter :

- Phase 1 : remplissage des grilles par les répondants (un jeu de grilles par répondant) ;
- Phase 2 : calcul du score de chaque dimension pour chaque répondant (ce qui implique d'avoir répondu à toutes les questions de toutes les grilles) ;
- Phase 3 : remplissage de la fiche de présentation de la grille par l'encadrant (une par encadrant) ce qui permet de situer ce dernier dans l'établissement ;
- Phase 4 : renvoi des grilles et des fiches de présentation au référent territorial ;
- Phase 5 : remontée des informations au Département Prévention & Qualité de vie au Travail.

XII. La cotation

Les réponses apportées donnent lieu au calcul d'un score selon des modalités variables dont la plus simple et la plus répandue consiste à effectuer la somme des points attribués aux différentes réponses d'une même grille.

Les 10 items peuvent donc être assimilés à des indicateurs de vigilance. Ils ont pour finalité de détecter la présence de facteurs de risque à la santé psychologique selon différents niveaux d'intensité (3 - 2 - 1 - 0).

Pour aider le répondant à statuer sur le niveau de risque correspondant à la réalité du milieu, une série d'exemples est présentée pour chacun des niveaux de risque. Plus le total obtenu à la fin est élevé, plus le niveau de risque est important et les pistes de progrès et d'amélioration à questionner.

À l'inverse, plus le résultat est faible (valorisation des réalisations), plus la situation est favorable à la santé des personnels.

A la fin du processus, on doit faire la somme de tous les points (score total maximum possible de 30). Ainsi, en accordant un poids identique à chacun des items, on peut considérer que la structure présente :

- un risque faible si le score total est inférieur à 10,
- un risque moyen si le score se situe entre 10 et 20,
- et un risque élevé si le score est plus grand que 20.

Le score, est destiné ici à apprécier l'effort de prévention consenti dans l'unité de travail, c'est son absence qui attirera l'attention.

XIII. Traitement et interprétation des données

Le traitement et l'interprétation des données doivent être prudents et prendre pleinement appui sur le réseau RPS.

Deux étapes sont incontournables :

- l'étude de la représentativité des répondants par rapport à la population totale des personnels,
- la description des scores avec éventuellement comparaison aux données de référence

L'analyse des données doit également tenir compte :

- de leur variation dans le temps ;
- des disparités entre les équipes/services ou les sites ;
- des comparaisons avec des références nationales ;
- du cumul des indicateurs dégradés.

XIV. Minimiser la subjectivité et les biais attendus

L'exploitation des données devra être prudente de façon à tenir compte de la subjectivité du répondant et des biais de réponse des encadrants.

Les biais de réponse caractérisent des écarts entre ce que pense, la personne, et les réponses qu'elle donne effectivement.

Il n'existe pas de méthode totalement fiable pour la détection de tels biais. Il ne faut cependant pas pour autant adopter *a priori* une attitude de méfiance systématique vis-à-vis des réponses des répondants.

XV. Restitution des données articulée autour d'objectifs

La restitution des résultats sous forme de rapport synthétique devrait permettre de déboucher sur l'identification d'orientations à privilégier pour améliorer la situation en fonction du score obtenu.

Ce rapport pourra également inclure des recommandations sur la pertinence de procéder à une analyse plus approfondie des risques psychosociaux dans le milieu, notamment à l'aide d'un autre questionnaire (voir annexe 3).

À terme, l'analyse des indicateurs devient un outil pratique d'intégration de la prévention des RPS au travail dans la gestion quotidienne de la santé et de la sécurité au travail dans l'établissement. Cette analyse a pour finalité de créer les conditions de réalisation de plans d'action concrets.

XVI. Le suivi

Les mesures de prévention retenues dans le présent document ne sauraient naturellement se dispenser d'un « suivi au fil de l'eau » qui permette d'identifier ou plutôt de déceler au jour le jour, et cela le plus tôt possible, des situations porteuses de risques (prévention) ou de répondre à des demandes d'intervention (traitement).

Le plan de prévention doit être un outil dynamique porté par toute la communauté de travail de l'ONF. Il doit donc faire l'objet d'un suivi dans sa mise en œuvre permettant d'éventuelles adaptations ou améliorations des mesures. Une bonne représentativité de tous les personnels constitue un gage d'efficacité de toute action dans ce domaine. C'est pourquoi le Groupe-projet RPS propose de nommer deux référents nationaux : un pour les Ouvriers Forestiers et un pour la communauté de travail dans son intégralité avec le Préventeur RPS national.

XVII. Intégrer les RPS dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels, l'employeur transcrit dans un document unique un inventaire détaillé des risques identifiés dans chaque unité de travail.

Comme il n'existe pas de « modèle-type » de DUERP, l'indicateur « Maison » de l'ONF ici présenté, constitue un socle d'évaluation, de planification des mesures de prévention adaptées pour une insertion plus facilitante dans le document unique.

XVIII. Description des dix niveaux de situations et d'évènements (items)

Dans la perspective de construire une prévention centrée sur les risques psychosociaux, l'approche impose de questionner les éléments de la situation de travail générateurs de tensions ou vécus comme tels.

L'outil présenté dans ce document vise cet objectif en créant les conditions de recueil d'informations concrètes et d'exploitation.

Dix niveaux de situations permettent de balayer l'intégralité des facettes de l'indicateur « Qualité du Relationnel ». Ces niveaux sont les suivants :

A. - CONVIVIALITÉ – ÉLAN COLLECTIF

Les moments partagés font parfois défaut pour de multiples raisons. En systématisant le recueil d'informations sur la convivialité et les moments de partage, les différents responsables peuvent non seulement avoir une image plus précise de la situation (en repérant par exemple des difficultés particulières dans tel ou tel collectif), mais aussi utiliser les résultats comme un instrument de dialogue entre les personnes et les différents niveaux hiérarchiques pour chercher des solutions de prévention efficaces aux risques liés à la santé.

1. Décloisonner l'organigramme avec une participation aux activités sociales (arbre de Noël ou équivalent, pause « café » partagée etc...) des personnels ;
2. Mobiliser les personnels avec les repas de service/d'équipe « tiré du sac » ;
3. Créer les conditions de la convivialité autour de moments festifs (anniversaires, naissances, mariages etc.) ;
4. Donner un sens collectif à l'action de chacun en créant des espaces dédiés aux rencontres entre les personnels ;
5. Renforcer les liens avec les sollicitations de dons de RTT/congé pour enfant gravement malades (NDS 16 G 1967)

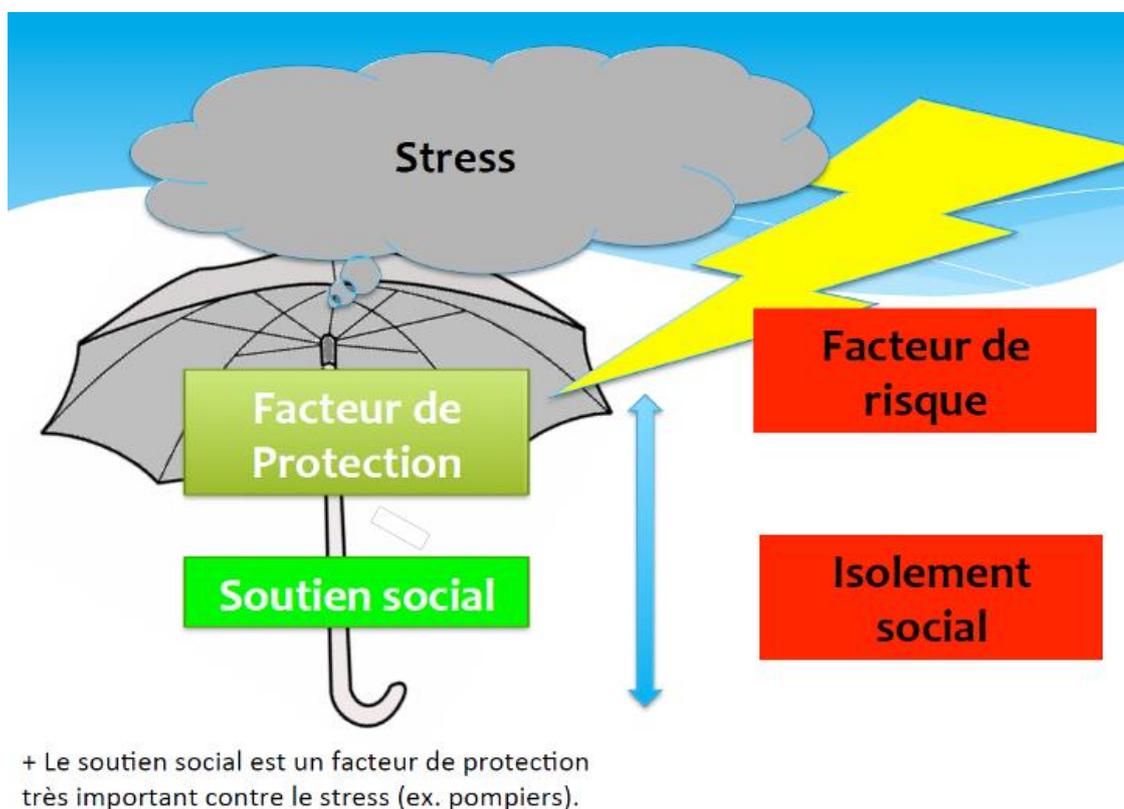
L'effort consenti par l'ONF pour remettre de l'humain au cœur de l'établissement et de redonner du sens au travail quotidien est un indicateur favorable à la prévention des risques psychosociaux. Outre le décloisonnement, cette démarche permet de renforcer l'agilité par la mise en relation des collaborateurs. C'est un facteur de bien-être individuel et d'efficacité collective et permet donc un bien vivre ensemble au travail.



B. SOUTIEN RELATIONNEL DES COLLÈGUES

Cet indicateur fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même à l'assistance et à la collaboration entre les personnes.

1. Prise en compte dans le Plan de formation : gestion du stress, des émotions des compétences relationnelles, des conflits etc.) ;
2. Chartes sur le savoir-vivre ensemble et la courtoisie ;
3. Esprit d'équipe et de collaboration tant au niveau de l'aide et de l'assistance dans les tâches que dans les relations entre collègues ;
4. Existence d'évènements révélateurs de déséquilibres ou de ruptures dans l'univers de travail (burn-out, suicide etc.) ;
5. Existence d'une impossibilité de dialogue entre service ou personnes (conflit individuel ou collectif).



C. – SOUTIEN SOCIAL ET RELATIONNEL DES ENCADRANTS

Cet indicateur met en lumière la qualité du relationnel et de l'écoute des encadrants auprès des personnels.

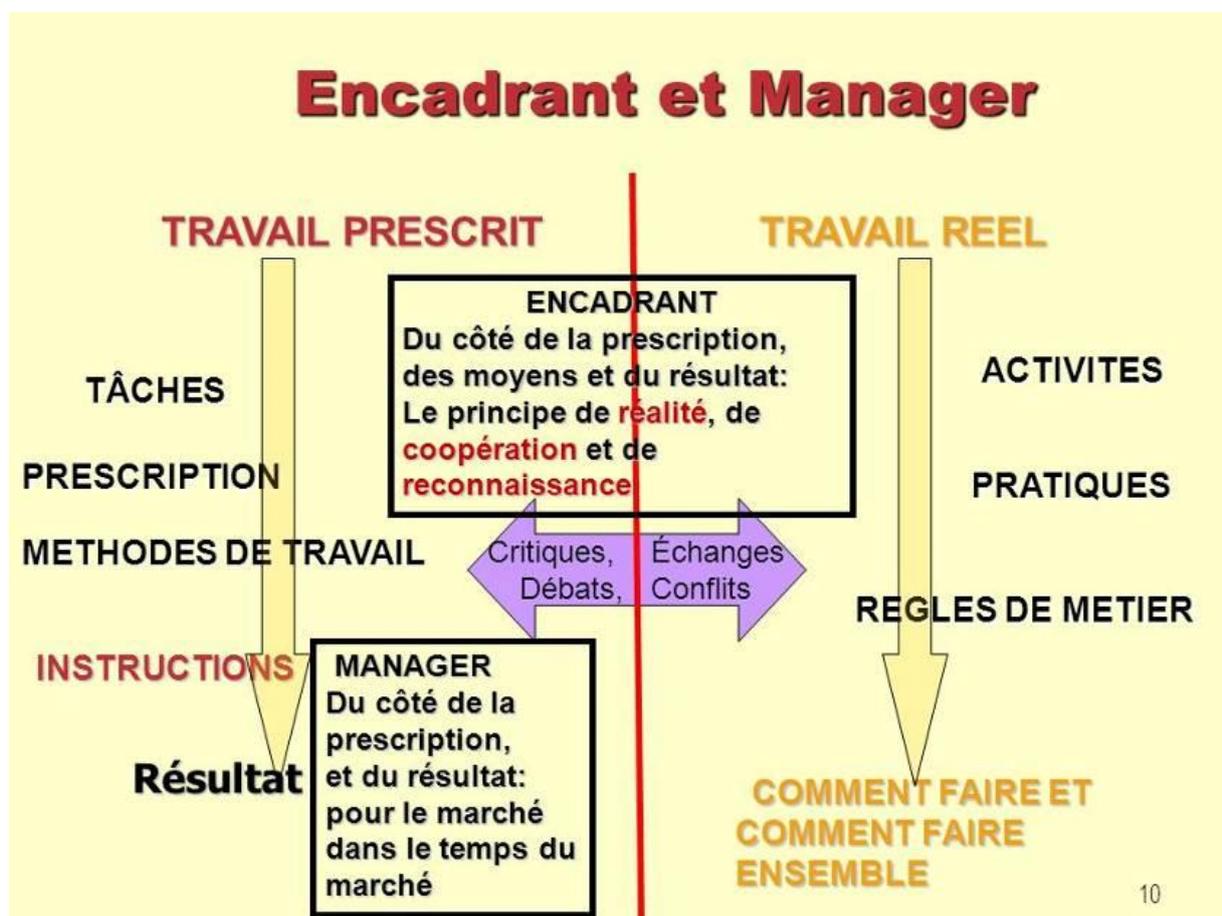


1. Visites spontanées auprès des managers et temps d'écoute ;
2. Possibilité de recours à la médiation ;
3. Existence de projets collaboratifs et partagés ;
4. Temps de briefings et de débriefing individuels et collectifs ;
5. Evaluation et suivi de l'impact sur la santé des contraintes organisationnelles

D. – SOUTIEN SOCIAL ET RELATIONNEL DES ENCADRANTS PAR LA HIÉRARCHIE

Cet indicateur illustre la capacité de la hiérarchie à soutenir ses personnels encadrants. Cette dimension fait partie intégrante des missions et des responsabilités managériales.

1. Respect du métier de manager ;
2. Soutien et accompagnement par le responsable hiérarchique ;
3. Capacité à accueillir des informations y compris dérangeantes par le responsable hiérarchique ;
4. Disponibilité du responsable hiérarchique ;
5. Formation à la prise de fonction qui permet d'acquérir de nouvelles connaissances pour aider en situation opérationnelle (Coaching)



E. - SOLIDARITÉ ENTRE LES TERRITOIRES ET LES GÉNÉRATIONS

Cet indicateur illustre la prise en compte des disparités et des identités propres à chaque région et à chaque génération pour en faire une source de richesse.

1. Prévention des problèmes de gestion des âges (anticipation de l'évolution des carrières professionnelles),
2. Photographie la plus précise, la plus objective possible de l'organisation du travail des personnels avec organigrammes à l'appui,
3. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,
4. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat,
5. Solidarité entre les territoires.



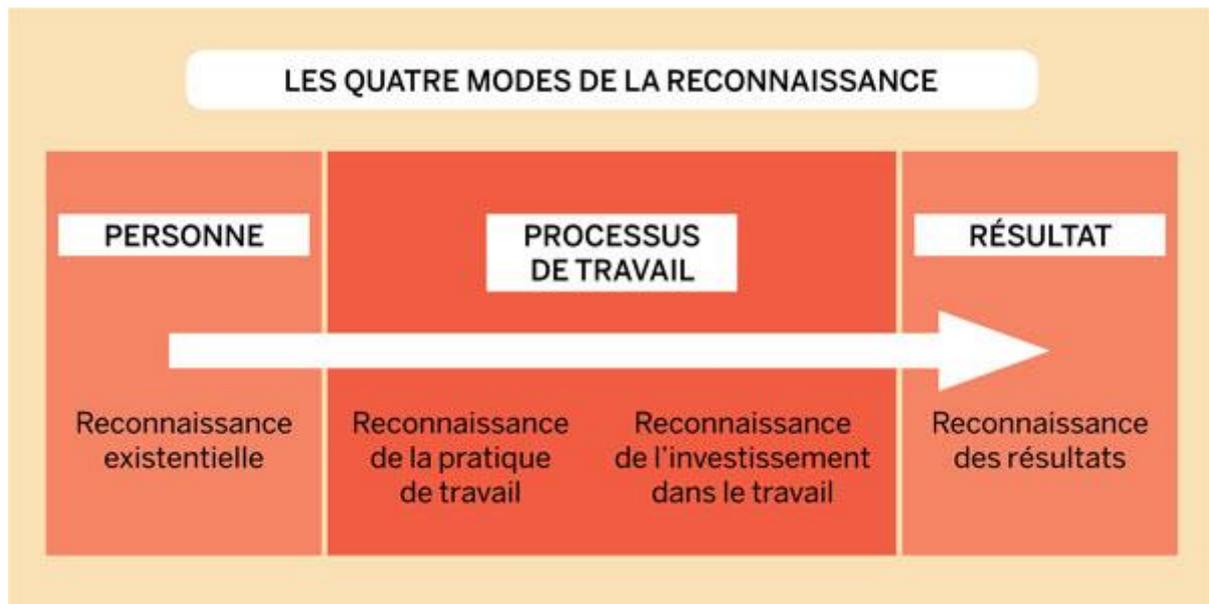
F. - RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La question de la reconnaissance est centrale aussi bien pour les personnels que pour l'établissement. Elle est un levier fort de l'engagement au travail. Le défaut de reconnaissance des contributions de chacun ou le déni des difficultés rencontrées sont autant de causes de démobilisation, de mal-être et de contre-performance productive.

Cet indicateur recherchera les informations suivantes :

1. Reconnaissance du personnel dans sa singularité et dans sa dignité (objectifs clairs, autonomie, droit à l'erreur...),

2. Reconnaissance de la valeur de ce qui est accompli dans le travail (comportements, compétences, ancienneté (ou l'expérience), effort, résultats,...),
3. Visibilité des contraintes spécifiques d'un poste ou d'une fonction occupée par une personne ou un groupe,
4. Reconnaissance partagée de chaque entité dans sa spécificité (IRP, direction, experts RH, concepteurs de l'organisation...),
5. Investissement de la question de la reconnaissance par les personnels et l'encadrement dans leur quotidien



G. - POLITIQUE VISANT A PRÉVENIR ET A CONTRER LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT

L'organisation ONF, soucieuse de la santé physique et mentale de ses personnels, se doit d'assurer le respect, la dignité et l'intégrité de la personne par la mise en place de mesures pour prévenir et contrer toute forme de violence et de harcèlement en milieu de travail.

Il est utile de rappeler les définitions suivantes :

- **Violence physique** : se réfère à l'utilisation de la force physique (agression, assaut etc.) ou de moyens (armes, etc.) qui sont susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique d'une personne.
- **Violence verbale** : se réfère à l'utilisation de paroles ou de propos grossiers, humiliants, injurieux, de menaces verbales, de brimades à l'endroit d'une personne ou d'un groupe de personnes.
- **Violence psychologique** : abus caractérisé par un comportement agressif ou violent qui peut par la suite résulter en un traumatisme psychologique, pouvant inclure anxiété, dépression chronique.

- **Violence fondée sur le sexe** : Tout acte causant ou pouvant causer un préjudice ou des souffrances physiques, sexuelles, psychologiques ou économiques en raison du sexe d'une personne ou du genre qu'elle a adopté.
- **Harcèlement psychologique** : se réfère à une répétition d'une conduite vexatoire hostile ou non désirés, portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne.
- **Harcèlement sexuel** : se réfère à une répétition de paroles, d'actes ou de gestes à connotation sexuelle, rejetés et non désirés, de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne.

On pourra rechercher les informations suivantes :

1. Les mesures appropriées afin d'assurer à tous les personnels un milieu de travail exempt de violence et de harcèlement ;
2. Les mesures de sensibilisation et d'information auprès des personnels ;
3. Les mécanismes d'aide et de recours en matière de violence et de harcèlement ;
4. Le contrôle et l'uniformité dans le traitement des plaintes éventuelles ;
5. Les mesures correctives mises en place afin de lutter contre la violence et le harcèlement.



H. - ACCOMPAGNEMENT AU RETOUR AU TRAVAIL APRÈS ABSENCE

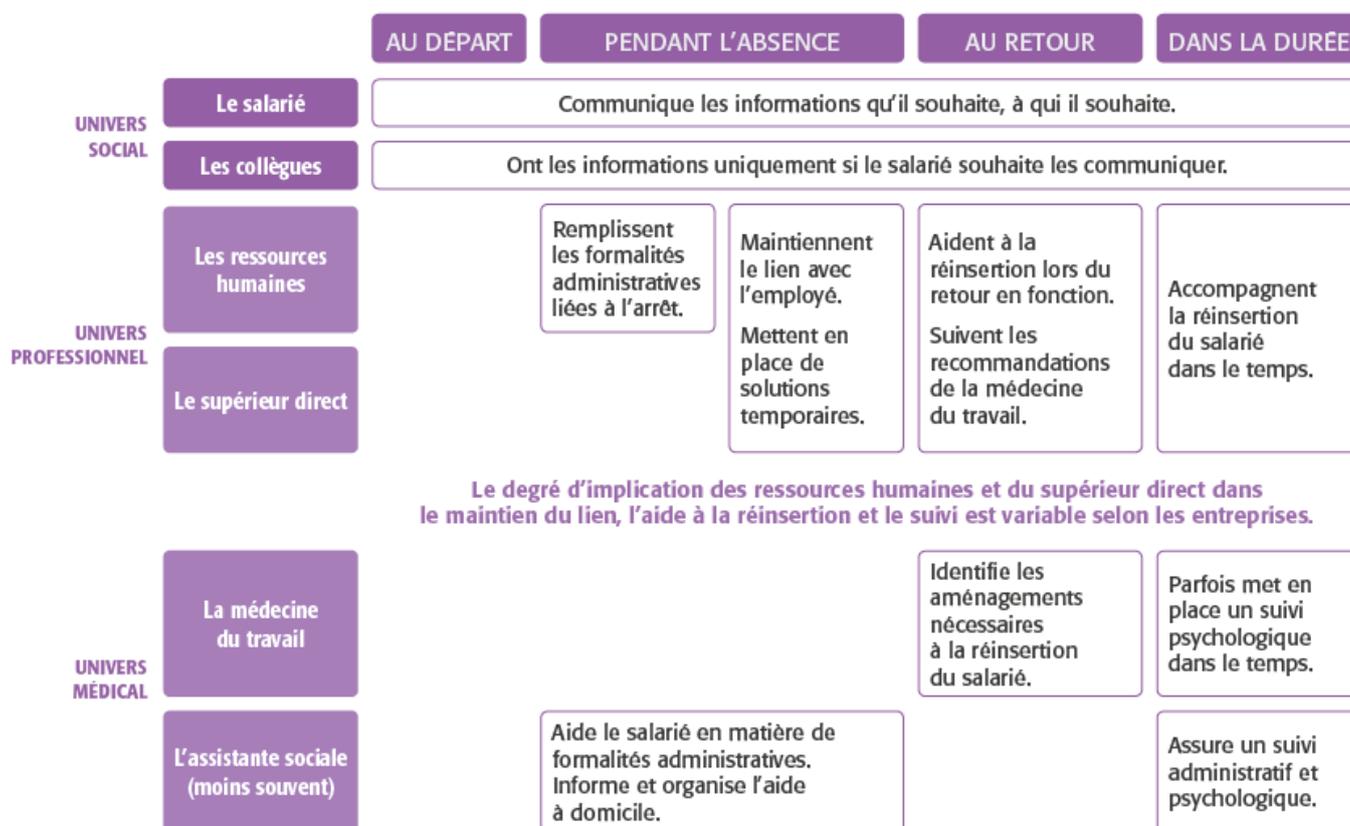
Créer des conditions favorables de retour au travail après une absence prolongée facilite la réintégration professionnelle et sociale des collaborateurs.

L'accompagnement des personnels dans les étapes de la reprise réduit les risques de perte des repères de travail face aux évolutions ayant eu lieu pendant l'absence, de démotivation professionnelle ou de rupture du lien d'emploi, mais aussi de risques psychosociaux.

L'indicateur recherchera les informations suivantes :

1. Les enjeux et étapes de l'accompagnement du retour au travail ;
2. La politique d'anticipation de la reprise du travail ;
3. L'accompagnement de la personne lors de sa réintégration professionnelle ;
4. L'identification des bonnes pratiques favorisant la reprise du personnel et sa projection dans l'établissement ;
5. Le suivi individuel et collectif

Les 4 temps de la maladie : une coordination nécessaire pour un accompagnement efficace et durable du salarié



I. - CIRCULATION DE L'INFORMATION

L'information est un élément essentiel dans le fonctionnement des organisations. L'indicateur s'intéressera à la fois aux aspects de contenu, aux outils utilisés pour la diffuser ainsi qu'à leur modalités d'emploi.

La qualité de l'information renseigne sur l'état des relations sociales de la structure.

L'indicateur recherchera les informations suivantes :

1. Photographie la plus précise, la plus objective possible de la circulation de l'information tant en interne qu'en externe ;
2. Présentation du contexte de l'établissement et de la vision de la direction ;
3. L'existence de réunions d'information ascendante et descendante (en dehors

- des réunions avec les instances représentatives du personnel) ;
4. Organisation des entretiens individuels ;
 5. Pratiques de la collecte et du partage d'information (au sein du service/équipe et entre les services/équipes) ;



J. - INTÉGRATION ET SENSIBILISATION À L'ÉGALITÉ DES GENRES

L'approche ici retenue est de mieux comprendre les causes des inégalités entre les femmes et les hommes dans l'établissement, et de suggérer des stratégies appropriées pour y remédier. L'objectif est bien de questionner l'égalité entre les femmes et les hommes.

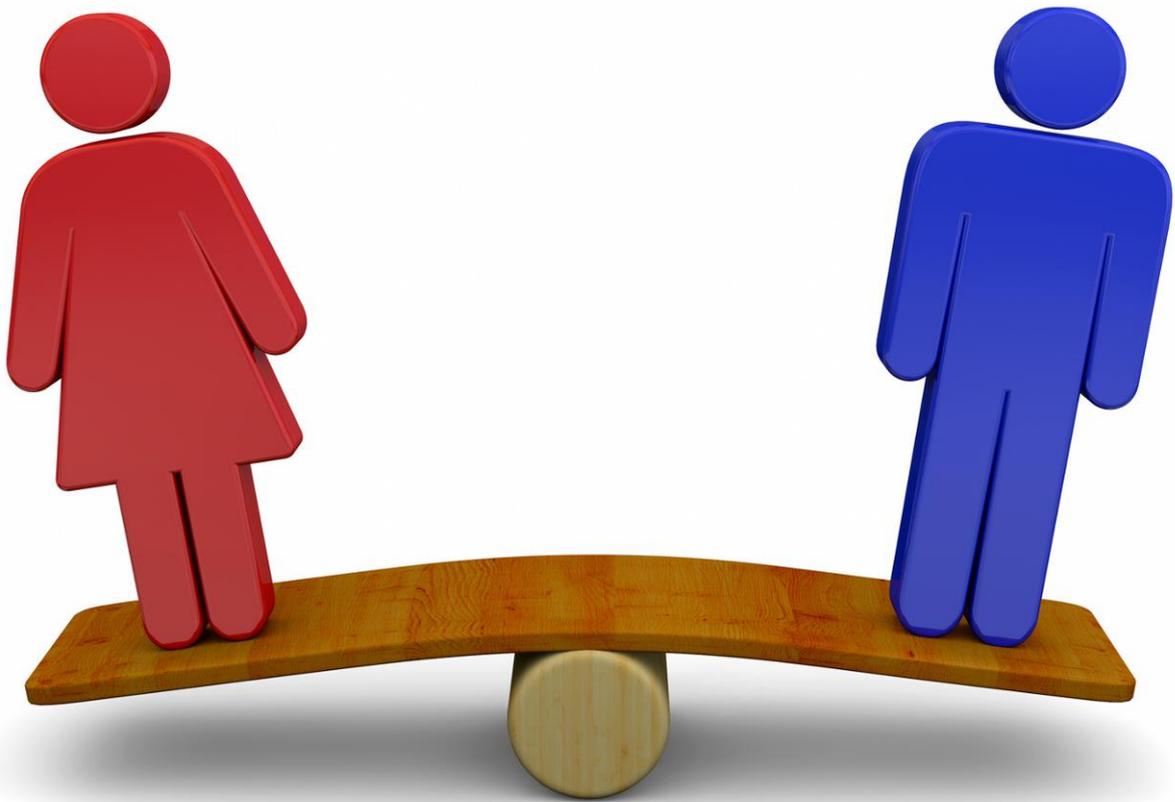
Il est utile de rappeler les définitions suivantes :

- **Genre** : correspond à la représentation psychologique de sa propre identité sexuelle indépendamment de son anatomie.
- **Égalité des genres** : valorisation des similarités et des différences entre les hommes et les femmes ainsi que les différents rôles qu'ils choisiront de jouer.
- **Intégration de la dimension de genre** : politique d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, en vue de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'indicateur recherchera les informations suivantes :

1. Prise en compte de « *l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe* » dans l'évaluation des risques professionnels,
2. Application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes disponible, partagé par tous et tenu à la disposition de tous

3. Intégration de la dimension du genre comme processus proactif visant à combattre les inégalités (pouvant être) discriminatoires (ou sexistes) à l'égard d'un des deux sexes (univers des conditions de travail appréhendé au masculin comme au féminin) ;
4. Démarche de prévention portée par la Direction visant à améliorer l'égalité hommes/femmes (ressources suffisantes en personnel, budget, soutien externe, outils, etc.) ;
5. Procédures et pratiques RH d'évaluation des besoins, expériences et priorités spécifiques à chaque sexe.



ANNEXES

ANNEXE 1

Présentation de la grille et ses 10 items

Identification du répondant :

NOM	Encadrant (1) Collaborateur (2)		Fonction	Ancienneté	Nbre de personnes concernées
	(1)	(2)			

Commentaires :

Date :

La qualité du relationnel

A. CONVIVIALITÉ ET ÉLAN COLLECTIF

Cet indicateur vise à connaître l'importance des moments de partage et de plaisir du vivre ensemble : échange amical autour d'une table, d'un café etc.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité de convivialité	
2	Activités conviviales de base obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> Participation aux activités sociales (arbre de Noël ou équivalent, pause « café » partagée etc...)
1	Activités de convivialité pour que les personnels trouvent du plaisir à être ensemble	<ul style="list-style-type: none"> Création et développement des liens entre les personnes (Repas de service « tiré du sac ») Existence d'un espace dédié aux rencontres entre les personnels Existence de moments festifs (anniversaires, naissances, mariages etc.) Réponse aux sollicitations de dons de RTT/congé pour enfant gravement malades (NDS 16 G 1967)
0	Activités « festives » ou conviviales pour aborder tous les sujets, y compris les plus stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Activités visant les conditions d'une relation professionnelle plus efficace et plus créative (concours de talents sur l'intraforêt, etc.) Développement du respect, de la considération, de la reconnaissance, l'attention à l'autre, l'ouverture, le goût du contact (Charte de courtoisie, etc.) Activités visant à faciliter le dialogue et la fluidité des échanges, un climat de confiance (activité extérieure etc.).

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

B. SOUTIEN RELATIONNEL DES COLLÈGUES

Cet indicateur fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches créant du lien et du liant entre les personnes

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Absence d'esprit d'équipe et de collaboration et présence de relations conflictuelles entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreuses incivilités (manque de respect, remarques et blagues désobligeantes fréquentes) • Compétition entre collègues • Instabilité des équipes
2	Absence d'esprit d'équipe, mais absence de relations conflictuelles entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune entraide • Chacun pour soi
1	Aide et collaboration entre collègues de façon ponctuelle seulement	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitateurs • Prise en compte dans le plan de formation : gestion du stress, des émotions, des compétences relationnelles, des conflits
0	Esprit d'équipe et de collaboration tant au niveau de l'aide et de l'assistance dans les tâches que dans les relations entre collègues (synergie)	<ul style="list-style-type: none"> • Information nécessaire à la réalisation du travail est partagée entre collègues • Promotion de comportements positifs afin d'éviter les conflits et assurer des comportements respectueux (Chartes sur le savoir-vivre ensemble et la courtoisie) • Système ou procédure permettant aux personnels et aux gestionnaires de rapporter des comportements inacceptables • Existence d'associations ou de regroupements de Personnels • Sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'établissement

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

C. SOUTIEN SOCIAL ET RELATIONNEL DES ENCADRANTS

Cet indicateur fait référence à la disponibilité et la capacité des encadrants à soutenir leurs personnels.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les encadrants sont inaccessibles et incapables de régler les problèmes ou de soutenir leurs personnels et présence de relations conflictuelles avec certaines personnes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Propos méprisants</i> • <i>Tolérance à la discrimination</i> • <i>Changement d'organisation du travail sans préavis et sans partage</i>
2	Les encadrants sont accessibles mais laissent traîner en longueur les problèmes et soutiennent peu leurs personnels	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tolérance aux incivilités et aux conflits</i> • <i>Absence d'appui auprès des personnes face à une insatisfaction d'un service ou d'un usager</i>
1	Les encadrants donnent un bon soutien à leurs personnels, règlent les problèmes mais leur accessibilité est limitée	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programme d'accueil des nouveaux arrivants</i> • <i>Possibilité de rencontrer son supérieur</i> • <i>Présence et implication de l'encadrant dans de nombreuses réunions</i>
0	Les encadrants donnent un bon soutien à leurs personnels, règlent les problèmes et sont accessibles	<p><i>L'encadrant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se soucie du bien-être des personnes qui sont sous son autorité (ex. : écoute de leurs besoins)</i> • <i>Tient régulièrement des réunions d'équipe/service (ou temps de rencontre individuel) et crée les conditions de travail autour de projets collaboratifs et partagés ou pour régler des problèmes de fonctionnement</i> • <i>Facilite la réalisation du travail (temps, outils, ressources)</i> • <i>Met en place des mécanismes pour évaluer et donner suite aux requêtes et suggestions des personnels dans un délai raisonnable</i> • <i>Gère les conflits rapidement et fait appel à la médiation si nécessaire</i> • <i>Reçoit de la formation en santé mentale (incluant le coaching)</i>

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

D. SOUTIEN SOCIAL ET RELATIONNEL DES ENCADRANTS PAR LA HIÉRARCHIE

Cet indicateur fait référence à la disponibilité et la capacité de la hiérarchie à soutenir ses encadrants.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	<i>Exemples</i>
3	La hiérarchie est inaccessible et incapable de régler les problèmes ou de soutenir leurs encadrants et présence d'injonctions paradoxales	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de soutien social, • Périodes parfois longues de stress qui épuisent et dépriment, • Sentiment d'impuissance et solitude par rapport à des situations difficiles • Difficultés psychologiques et situations conflictuelles en lien avec le management des équipes • Surcharges de travail et épuisement à satisfaire des objectifs tellement élevés voire contradictoires qu'ils finissent par paraître absurdes • Perte progressive du sens de son travail (conflits de valeur)
2	La hiérarchie est disponible mais ne prend pas en compte les zones d'inconfort et d'effort	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement sur de nombreux sujets sans jamais avoir le sentiment d'avoir pleinement accompli son travail (qualité empêchée), • Manque de satisfaction éprouvée à son travail sans atteinte de résultats, • Manque de reconnaissance suffisante de la part de la hiérarchie • Manque de moyens ; • Manque de partage par les collaborateurs de ses propres objectifs, • Les collaborateurs font des demandes impossibles à honorer et ce constat réaliste ne suffit pas à tempérer les revendications. • Expression de la solitude, du poids psychologique imposé par la mission
1	La hiérarchie soutient ses encadrants, règlent les problèmes mais leur accessibilité est limitée	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien technique et compréhension de la hiérarchie, de l'aide et de la solidarité des collègues • Politique de délégation qui permet aux encadrants de se recentrer sur leur mission principale tout en développant la créativité de leur équipe. • Formation en médiation dans la résolution de conflit est proposée • Des outils pour l'évaluation de la qualité du management sont mis en place
0	La hiérarchie donne un bon soutien à ses encadrants, règle les problèmes et est accessible	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation entend, soutient et aide les encadrants en difficulté dans l'atteinte des objectifs qu'elle leur fixe • La hiérarchie impulse une énergie volontaire et constructive, directive et ferme si nécessaire, mais aussi accompagne ses collaborateurs, les écoute, développe leurs compétences et talents. • Groupes de supervision

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

E. SOLIDARITÉ ENTRE LES TERRITOIRES ET LES GÉNÉRATIONS

Cet indicateur illustre la prise en compte des disparités et des identités propres à chaque région et à chaque génération pour en faire une source de richesse.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité de solidarité entre les territoires et les générations	<ul style="list-style-type: none"> • Non remplacement des personnes qui partent à la retraite avec perte de compétence et disparition de la mémoire collective • Discrimination basée sur l'âge
2	L'organisation s'est dotée d'une politique de solidarité entre les territoires et les générations mais elle n'est que partiellement appliquée ou non appliquée	<ul style="list-style-type: none"> • Formation ou préparation insuffisante du personnel (ex : nouvelle technologie, nouveau procédé de travail) • Aucune entraide entre les générations • Politique du « Chacun pour soi »
1	La politique de solidarité entre les territoires et les générations est présente et connue du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Formation aux NTIC pour les séniors • Formation et mécanismes favorisant l'accueil des nouveaux arrivants (tutorat) • Transmission des savoirs et savoir-faire avant un départ (pratique de tutorat) • Club des « anciens » et organisation d'une réunion régulière (annuelle dans un premier temps)
0	L'organisation applique une politique et des procédures pour favoriser la solidarité entre les territoires et les générations	<ul style="list-style-type: none"> • Personnels encouragés à utiliser leurs compétences et à les partager • Descriptions de postes et de tâches connues et les attentes réalistes • Organigrammes mis à jour (de préférence, fonctionnel et conçu par domaine d'activité plutôt que par rang hiérarchique) • Travail organisé de manière à respecter les capacités, les compétences et les habilités de tous les personnels • Sensibilisation et formation des gestionnaires en matière de gestion des générations • Possibilité de faire appel à des collègues pour partager ses connaissances et compétence • Évaluation régulière de la politique de cohabitation générationnelle • Implantation participative des changements générationnels

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

F. RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Cet indicateur fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts, tant des hommes que des femmes, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, de sécurité d'emploi, ou encore, de perspective de promotion.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Manque de respect et aucune activité de reconnaissance dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Situations de favoritisme ou de discrimination en fonction, par exemple, du sexe, de l'âge, de l'ethnie, de la religion, de la classe sociale ou dans la distribution des tâches, le contrôle de la ponctualité, l'octroi de promotion, de vacances ou de formation
2	Des activités de reconnaissance sont présentes dans l'établissement, mais axées seulement sur les relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moments d'accueil et cadeau de départ à la retraite ▪ Activités sociales ▪ Salle et temps adéquats de repos/pauses ▪ Avantages particuliers pour accès aux produits ou services de l'établissement
1	Quelques activités de reconnaissance centrées sur le travail accompli sont présentes dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de félicitations du supérieur hiérarchique • Proposition de passage au grade supérieur • Encouragements
0	Des activités de reconnaissance sont encouragées par la direction tant sur l'estime de l'entourage (qualité et utilité du travail accompli) que sur le cheminement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître chez tous les personnels et de façon systématique la réalisation du travail bien fait • Sensibilisation et formation des gestionnaires en matière de reconnaissance • Intégrer la reconnaissance dans les critères d'évaluation des gestionnaires • Formation et mécanismes favorisant la promotion de carrière interne • Évaluation régulière des efforts des personnels

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

G. POLITIQUE VISANT A PRÉVENIR ET À CONTRER LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT

Cet indicateur vise à connaître l'importance accordée à la prévention de la violence et du harcèlement au travail.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité ou aucun programme contre la violence et le harcèlement	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 50 % des causes d'absence (court et long terme) sont liées à des problèmes de violence et/ou de harcèlement • Présence de symptômes de fatigue intense, d'irritabilité, de pertes de concentration, de ralentissement du rythme de travail • Les comportements d'incivilité/violence ne sont pas réprimés
2	L'organisation s'est dotée d'une politique contre la violence et le harcèlement mais elle n'est que partiellement appliquée ou non appliquée	<ul style="list-style-type: none"> • Information auprès des personnels de la mise en œuvre de la politique dans tous les établissements et services de l'ONF • Documentation disponible et accessible permettant le développement et le maintien d'un climat de travail et d'apprentissage exempt de violence et de harcèlement. • Politique de « bonne conscience » • Les comportements d'incivilité/violence ne sont pas traités de façon systématique
1	La politique contre la violence et le harcèlement est connue, présente et connue du personnel mais sa mise en œuvre est perfectible	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des relations interpersonnelles respectueuses. • Diffusion de la politique et formation des gestionnaires • Session d'information au personnel • Gestion de la procédure de traitement des plaintes (y compris le droit d'alerte)
0	L'organisation applique sa politique et ses procédures pour prévenir et éliminer la violence et le harcèlement de manière systématique	<ul style="list-style-type: none"> • Formation aux personnels sur l'application de la politique • Mécanismes de gestion des plaintes connus des personnels et appliqués (nom du responsable et nombre de plaintes reçues) • Existence et application d'un mécanisme global de prévention, de plainte, de soutien et de réparation en cas de harcèlement et de brimades sur le lieu de travail pour les victimes ou les témoins • Participation des personnels à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

H. ACCOMPAGNEMENT AU RETOUR AU TRAVAIL APRÈS ABSENCE

Cet indicateur apprécie les mesures mises en œuvre pour favoriser le retour au travail après une absence prolongée afin de faciliter la réintégration professionnelle et sociale des collaborateurs.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les activités de retour au travail se limitent à une gestion administrative des absences	<ul style="list-style-type: none"> • Retour au travail au même poste et mêmes exigences de productivité sans concertation avec le médecin de prévention/travail • Absence de visite médicale de reprise • Stigmatisation ou repréailles lors du retour au travail des personnes
2	L'organisation prévoit certaines adaptation pour favoriser le retour au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien du contact établissement/personnel pendant l'absence : cadre réglementaire, mesures types (accès à Intraforêt invitation aux fêtes, cadeau de naissance...) • Information auprès de l'équipe et organisation pratique du retour • Visite de reprise auprès du médecin de prévention/travail avec absence de prise en compte de ses préconisations • Recueil des besoins du personnel concernant les conditions de sa reprise (poste, horaires, charge de travail, formation...)
1	L'organisation prévoit certaines mesures d'accommodement pour les personnes pour favoriser le retour au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Concertation avec l'équipe dans la préparation et l'organisation du travail en amont de l'absence (si celle-ci est prévisible) • Prise en compte des effets secondaires des pathologies sur le travail (concentration, trouble de l'humeur etc.) • Politique d'adaptation au poste (travail plus léger) et aménagement du poste (programme de retour au travail progressif) • Visite de reprise auprès du médecin de prévention/travail avec prise en compte partielle de ses préconisations
0	L'organisation a un programme intégré de retour au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des gestionnaires (aspects règlementaires relatifs au retour au travail) • Affectation concertée à un autre poste de travail • Aménagement dans l'organisation du travail • Préparation des collègues à l'accueil d'une personne en situation de retour au travail • Mise en place d'un accompagnement du personnel (Entretiens de suivi) • Ajustement et évolution des objectifs de travail • Analyse des besoins en formation • Visite de pré-reprise auprès du médecin de prévention/travail • Visite de reprise auprès du médecin de prévention/travail avec prise en compte complète de ses préconisations

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

I. CIRCULATION DE L'INFORMATION

Cet indicateur fait référence à la fois aux aspects de contenu de l'information, aux outils utilisés pour la diffuser ainsi qu'à leurs modalités d'emploi.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les personnels ne sont pas informés	<ul style="list-style-type: none"> • Symptômes avérés d'un problème de communication interne : bruits de couloir, potins d'ascenseur et autres rumeurs chuchotées pendant les pauses • Aucune information sur les plans de restructuration, sur la situation économique ou sur les nouvelles politiques de gestion de l'établissement (diffusion d'un climat délétère)
2	Les personnels sont informés ponctuellement	<ul style="list-style-type: none"> • Communication écrite de la direction (Web, intraforêt) • Informations transmises à un nombre limité de personnes • Rencontre avec les personnels seulement lorsqu'un survient un événement ou un problème important
1	Les personnels sont informés et rencontrés par leurs encadrants	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre d'information par la direction et les encadrants (permet souvent d'anticiper le risque de rumeurs incontrôlées) • Rencontre occasionnelle de consultation de la direction avec son personnel (départ d'un personnel, réaction à un article de presse, accident, organisation d'un pot etc.) • Organisation d'entretiens individuels
0	Les personnels sont informés, rencontrés et consultés par leurs encadrants	<ul style="list-style-type: none"> • Politique claire concernant la diffusion de l'information (transparence) tant en interne qu'en externe (fluidification de l'information) • Mécanismes clairs et fonctionnels de communication dans les deux sens (canal nécessaire à la gestion de l'image interne) • Mécanismes formels pour la consultation des personnels et la prise de décision (le personnel est considéré comme le premier ambassadeur de l'établissement) • Informations régulières (en temps réel) sur les succès et les échecs des actions réalisées et des changements à venir • Pratiques de la collecte et du partage d'information (au sein du service/équipe et entre les services/équipes) • Implantation progressive et participative des changements organisationnels

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

J. INTÉGRATION ET SENSIBILISATION À L'ÉGALITÉ DES GENRES

Cet indicateur vise à apprécier le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'établissement.

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité d'intégration et de sensibilisation à l'égalité des genres	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des besoins différents des hommes et des femmes se limitant aux équipements de protection individuels et à l'habillement
2	L'organisation est sensibilisée à la thématique avec peu d'applications concrètes	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion des politiques relatives à l'équilibre entre les genres au niveau décisionnaire • Établissement de rapports sur les résultats obtenus depuis la mise en œuvre des politiques d'égalité des chances
1	L'organisation prend en compte la thématique et met en place des actions concrètes significatives	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques relatives à l'égalité des chances élaborées au sein de l'organisation dans un climat de coopération et avec l'aval du personnel • Intégration de la question du genre aux principes directeurs et aux valeurs professionnelles • Diffusion de documents sur la question du genre et le respect de la diversité • Promotion d'actions de sensibilisation • Dispositifs de flexibilité au travail pour les femmes et les hommes • Dispositif transparent d'alertes en cas de problèmes d'égalité des genres
0	L'organisation intègre dans sa politique et dans son fonctionnement l'égalité des genres	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques efficaces visant à l'égalité des chances et dispositifs d'application détaillés – objectifs, calendriers et dispositifs de suivi • Intégration des questions liées à l'égalité des genres dans toutes les formations • Budget spécifiquement alloué à l'appui de politiques globales relatives à l'égalité des chances • Application effective des lois relatives à l'égalité des chances et à la parité femmes/hommes

Votre pointage (une seule réponse possible) :

Commentaires :

Tableau des récapitulatif des pointages

L'indicateur « La qualité du Relationnel »	Pointage
A. Convivialité et élan collectif	
B. Soutien relationnel des collègues	
C. Soutien social et relationnel des encadrants	
D. Soutien social et relationnel des encadrants par la hiérarchie	
E. Solidarité entre les territoires et les générations	
F. Reconnaissance au travail	
G. Politique visant à prévenir et à contrer la violence et le harcèlement	
H. Accompagnement au retour au travail après absence	
I. Circulation de l'information	
J. Intégration et sensibilisation à l'égalité des genres	
TOTAL (maximum 30 points) :	

ANNEXE 2

Pistes d'orientations à privilégier

PETIT GUIDE DE FACILITATION À LA MISE EN ŒUVRE DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU RELATIONNEL

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>A. Convivialité et élan collectif</p> <p><i>Cet indicateur vise à connaître l'importance des moments de partage et de plaisir du vivre ensemble : échange amical autour d'une table, d'un café etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les personnels dans un élan de partage, autour d'un même projet d'amélioration de leur cadre de vie. • Activités visant les conditions d'une relation professionnelle plus efficace et plus créative • Promotion de manière concrète et sans grand discours des valeurs essentielles de la vie en société : la bienveillance, l'entraide, la fraternité apportée par le sentiment de faire partie d'une même communauté de travail, le partage des compétences, impliquant chaque personnel, la solidarité, le respect • Développement du respect, de la considération, de la reconnaissance, l'attention à l'autre, l'ouverture, le goût du contact • Activités visant à faciliter le dialogue et la fluidité des échanges dans un climat de confiance autour de collations et de repas partagés • Amélioration de l'image de l'établissement • Proposition d'activités extérieures à la structure véritables occasions de réunir les générations et les personnes qui se croisent sans parfois se connaître. • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>B. Soutien relationnel des collègues</p> <p><i>Cet indicateur fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches créant du lien et du liant entre les personnes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partage entre collègues de l'information nécessaire à la réalisation du travail • Promotion de comportements positifs au travail afin d'éviter les conflits et assurer des comportements respectueux (Chartes sur le savoir-vivre ensemble et la courtoisie) • Système ou procédure permettant aux personnels et aux gestionnaires de rapporter des comportements inacceptables • Sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'établissement (ex. : participation aux activités sociales) • Faire preuve d'empathie en voyant les choses avec l'œil de l'autre, se mettre à la place de l'autre • Faire preuve de considération (salutations et attentions agréables...) • Reconnaître la contribution de chacun au bon fonctionnement de l'équipe ou du service • Bannir l'humiliation, les attaques personnelles, les jugements, les critiques et les reproches • Éviter toute discussion en vue d'une résolution de problème en fin de journée : la fatigue est à l'origine de bien des disputes et malentendus • Chercher l'apaisement en cas de conflit • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>C. Soutien social et relationnel des encadrants</p> <p><i>Cet indicateur fait référence à la disponibilité et la capacité des encadrants à soutenir leurs personnels.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se soucier du bien-être des personnels qui sont sous son autorité (soutien émotionnel/soutien technique) • Identifier les risques et les freins (savoir détecter un collaborateur en difficulté) • Favoriser le travail d'équipe • Apporter une aide à la résolution de problème (proposer des évolutions réalistes) • Echanger régulièrement avec son équipe et susciter la réflexion collective • Favoriser et encourager la coopération entre les équipes • Susciter les idées, les suggestions et en tenir compte • Impliquer l'équipe/service dans la prise de décision • Etre « au gouvernail dans la tempête » et célébrer les succès de l'équipe/service • Chercher à équilibrer les intérêts généraux et particuliers • Savoir communiquer • Faciliter la réalisation du travail (temps, outils, ressources) • Organiser des réunions d'équipe et des rencontres informelles à intervalles réguliers • Gérer les conflits rapidement et faire appel à la médiation si nécessaire • Etre formé en santé mentale (incluant le coaching) • Mettre en place des réseaux d'aide - avec les RH, les médecins du travail, les assistantes sociales, les psychologues – et communiquer à ce sujet pour aider les collaborateurs en difficulté • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>D. Soutien social et relationnel des encadrants par la hiérarchie</p> <p><i>Cet indicateur fait référence à la disponibilité et la capacité de la hiérarchie à soutenir ses encadrants.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une culture managériale telle que la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la Fonction Publique d'État l'encourage • La hiérarchie impulse une énergie volontaire et constructive, directive et ferme si nécessaire, mais aussi accompagne ses collaborateurs, les écoute, développe leurs compétences et talents. • L'organisation entend, soutient et aide les encadrants en difficulté dans l'atteinte des objectifs qu'elle leur fixe • Conforter les encadrants dans l'exercice de leurs missions en leur apportant des repères, des conseils méthodologiques, des réflexes, pour agir dans diverses situations • Compter sur le soutien de la hiérarchie pour mobiliser l'intelligence collective • Connaître le rôle des acteurs que l'encadrant peut solliciter (hiérarchie, collectif de travail, acteurs RH, pairs..) pour resituer sa propre action dans l'organisation du travail • Formaliser et valoriser des pratiques managériales appropriées aux enjeux actuels de l'organisation • Offrir un espace de réflexion sur ses pratiques (Groupes de supervision et/ou de co-développement). • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>E. Solidarité entre les territoires et les générations</p> <p><i>Cet indicateur illustre la prise en compte des disparités et des identités propres à chaque région et à chaque génération pour en faire une source de richesse.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la communication entre les personnels, toutes générations confondues • Personnels encouragés à utiliser leurs compétences et à les partager • Descriptions de postes et de tâches connues et attentes réalistes • Organigrammes mis à jour • Travail organisé de manière à respecter les capacités, les compétences et les habilités de chacun • Sensibilisation et formation des gestionnaires en matière de gestion des générations • Évaluation régulière de la politique de cohabitation générationnelle • Organisation participative des changements générationnels • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>F. Reconnaissance au travail</p> <p><i>Cet indicateur fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts, tant des hommes que des femmes, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, de sécurité d'emploi, ou encore, de perspective de promotion.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appréhender la reconnaissance au travail comme un enjeu de dignité humaine, de souci de l'autre et de justice sociale • Appréhender la reconnaissance comme une rétribution du travail réel attendu par le collaborateur • Savoir exprimer des feed-back positifs • Intégrer la reconnaissance dans les critères d'évaluation des gestionnaires • Apporter une reconnaissance financière pour la qualité du travail (par des augmentations, des primes, des avantages monétaires ou en nature) • Favoriser le développement des compétences et la promotion de carrière interne • Donner les moyens qu'il faut pour travailler efficacement (budget, équipement, moyens humains) • Informer et expliquer les décisions • Féliciter ou remercier pour souligner un bon travail • Laisser suffisamment d'autonomie dans les fonctions des collaborateurs • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>G. Politique visant à prévenir et à contrer la violence et le harcèlement</p> <p><i>Cet indicateur vise à connaître l'importance accordée à la prévention de la violence et du harcèlement au travail.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser et maintenir un milieu exempt de harcèlement et de violence créant ainsi un climat propice à la réalisation d'une prestation de travail. • Susciter la collaboration de tous les intervenants qui interagissent autour de la politique de prévention • Promouvoir et assurer la prévention, notamment par de l'information et de la formation. • Assurer l'élaboration de la politique et de la documentation afférente et s'assurer de sa mise à jour • Établir les responsabilités des différentes personnes impliquées dans l'application de la politique. • Encourager les personnes visées par la politique à dénoncer le harcèlement ou la violence • Fournir de l'aide et du soutien aux personnes impliquées dans une situation de violence et/ou de harcèlement. • Établir des mécanismes d'aide et de plainte équitables et confidentiels pour les personnes impliquées dans une situation de harcèlement ou de violence au travail. • S'assurer de l'application de mesures appropriées à la nature et à la gravité du geste posé par toute personne ayant recours au harcèlement ou à la violence. • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>H. Accompagnement au retour au travail après absence</p> <p><i>Cet indicateur apprécie les mesures mises en œuvre pour favoriser le retour au travail après une absence prolongée afin de faciliter la réintégration professionnelle et sociale des collaborateurs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un programme d'accompagnement individuel et personnalisé pour éviter la rupture psychosociale liée à un arrêt de travail prolongé • Former les gestionnaires (Apports théoriques sur les aspects règlementaires relatifs au retour au travail) • Anticiper le retour à l'activité professionnelle et co-construire des solutions de retour au travail • Agir sans précipitation et évaluer la situation au fil du temps avec la personne, évaluation qui peut aussi se faire en collaboration avec la DRH, le manager, la mission handicap etc. • Prévenir les risques de rechute • Favoriser la reprise de l'activité professionnelle en priorité au poste d'origine, sinon au poste aménagé ou en reclassement interne. • Maintenir les compétences de la personne qui doit devenir acteur de sa réintégration professionnelle • Ajustement de la charge de travail et adaptation des objectifs de travail en fonction de l'état de la personne • Préparer les collègues à l'accueil d'une personne en situation de retour au travail • Préparer et sensibiliser l'environnement de travail (IRP, CHSCT, RH, managers etc.) en vue du retour après absence • Informer les personnels sur les droits en matière de suivi médical (visite de pré-reprise, visite de reprise...) et de préservation du secret médical • Possibilité d'un coaching managérial pour préparer la réintégration d'un collaborateur et/ou d'un coaching d'équipe pour préparer le ré-accueil d'un collègue • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>I. Circulation de l'information</p> <p><i>Cet indicateur fait référence à la fois aux aspects de contenu de l'information, aux outils utilisés pour la diffuser ainsi qu'à leurs modalités d'emploi.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique claire concernant la diffusion de l'information (transparence) tant en interne qu'en externe (fluidification de l'information) • Mécanismes clairs et fonctionnels de communication dans les deux sens (canal nécessaire à la gestion de l'image interne) • Mécanismes formels pour la consultation des personnels et la prise de décision (le personnel est considéré comme le premier ambassadeur de l'établissement) • Informations régulières (en temps réel) sur les succès et les échecs des actions réalisées et des changements à venir • Pratiques de la collecte et du partage d'information (au sein du service/équipe et entre les services/équipes) • Implantation progressive et participative des changements organisationnels • Etc.

Description de l'indicateur	Pistes d'orientations à favoriser
<p>J. Intégration et sensibilisation à l'égalité des genres</p> <p><i>Cet indicateur vise à apprécier le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'établissement.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la mixité • Créer un climat de travail inclusif permettant aux hommes et aux femmes de travailler efficacement ensemble • Veiller à ce que les hommes et les femmes puissent accéder aux mêmes fonctions, quelle que soit leur nature ou leur niveau • Eliminer les différentes formes de discrimination à l'encontre des hommes et des femmes du fait de leur sexe, mais aussi âge, religion, origine ethnique etc. • Soutenir les hommes qui veulent évoluer vers un poste ou une tâche majoritairement réservé aux femmes, et inversement • Encourager les femmes à occuper des postes à responsabilités • Eliminer les barrières qui limitent l'accès des femmes à des postes à responsabilité/de décision • Politiques efficaces visant à l'égalité des chances et dispositifs d'application détaillés – objectifs, calendriers et mécanismes de suivi • Intégration des questions liées à l'égalité des genres à toutes les formations • Assurer l'égalité de traitement (rémunération, primes ou indemnités, accès à la formation, reconnaissance du travail effectué) • Prévoir des conditions de travail/ d'activités adaptées aux contraintes et besoins spécifiques des hommes et des femmes • Etc.

ANNEXE 3

Questionnaire RPS

QUESTIONNAIRE COMPLÉMENTAIRE GÉNÉRAL RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Ce questionnaire a été réalisé en se basant sur des questionnaires aujourd'hui reconnus et validés scientifiquement : ceux de Karasek, de Siegrist, de Leymann, le HADS (Hospital Anxiety Depression Scale) et le WOCCQ (Working Conditions and Control Questionnaire).

Or, si l'on veut rester cohérent avec les modèles qui les sous-tendent et en tirer toutes les analyses possibles en termes de facteurs de stress, il n'est pas possible de varier ou d'adapter leur contenu, leur validité scientifique étant liée au strict respect des questions originelles.

C'est pourquoi, le questionnaire ici proposé fait un « mix » des divers questionnaires cités préalablement mais aussi en prenant appui :

- Sur les travaux de Gollac,
- Sur les travaux de l'ANACT,
- Sur les travaux de l'INRS,
- Sur l'enquête SUMMER,

et est complété par des questions spécifiques plus adaptées aux réalités de l'établissement.

Ce questionnaire a simplement pour objet :

- De susciter l'envie des encadrants de se questionner sur la réalité des risques professionnels dans leur environnement de travail,
- De guider un entretien en s'inspirant de tout ou partie des questions,
- D'aider au dépistage de signaux d'alerte (Questions de 61 à 79),
- De préparer le remplissage des 10 dimensions de l'indicateur ONF sur la qualité du relationnel

Avez-vous été confronté au travail à l'une des situations suivantes au cours des 12 derniers mois ?

AVERTISSEMENT : Les réponses apportés sont le reflet subjectif du ressenti des personnels au moment où ils remplissent le questionnaire

Consignes pour remplir le questionnaire :

Merci de cocher la ou les cases qui correspondent à votre situation.

Les questions suivantes portent sur votre emploi principal (c'est-à-dire celui dans lequel vous travaillez le plus grand nombre d'heures dans la semaine). Elles concernent vos conditions de travail actuelles.

En vous référant à votre emploi actuel, veuillez répondre à *toutes* les questions.

✳ **Pour les questions de 1 à 59, veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés en cochant la case qui correspond le mieux à votre situation. Vous avez une seule réponse pour 4 possibilités:**

Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
------------------------------	-----------------	----------	-----------------------

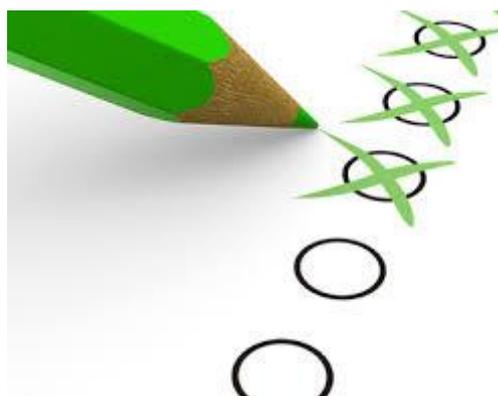
✳ **La question 60 se répond par OUI ou NON.**

✳ **Pour les questions de 61 à 84, une seule réponse pour 5 possibilités**

Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
--------	----------	---------	------------------------	------------------

Âge du participant(e) : ans **Sexe :** Féminin Masculin

Date.....



Questionnaire RPS (84 questions)	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
1 - Vous êtes satisfait(e) de votre poste				
2 - Votre travail exige que vous appreniez des choses nouvelles				
3 - Votre travail exige un niveau élevé de qualifications				
4 - Votre travail consiste à refaire toujours les mêmes choses				
5 - La quantité de travail que l'on vous demande est correcte				
6 - Vous avez la liberté de décider comment vous faites votre travail				
7 - Vous avez de l'influence sur la façon dont les choses se passent à votre travail				
8 - Votre travail exige d'aller très vite				
9 - On vous demande de faire une quantité excessive de travail				
10 - Vous avez suffisamment de temps pour faire votre travail				
11 - Vous devez penser à trop de choses à la fois				
12 - Vous recevez des demandes contradictoires de la part des autres (Ces demandes peuvent provenir de différents groupes : supérieurs, collègues, usagers, clients, etc. Il s'agit de ce que vous vivez en général au travail)				
13 - Votre travail exige une forte sollicitation (Exigences mentales ou physiques)				
14 - Vous avez les moyens de faire un travail de qualité				
15 - Vous avez suffisamment de liberté pour organiser votre travail				
16 - Vous pouvez bénéficier de formations				
17 - On ne vous confie aucune tâche, vous n'avez pas de travail				
18 - On vous confie des tâches sans intérêt				
19 - Vos collègues facilitent l'exécution de votre travail				
20 - On vous confie des tâches très inférieures à vos compétences				
21 - On vous confie des tâches humiliantes				
22 - On vous confie des tâches supérieures à vos compétences				
23 - À votre travail, vous avez l'impression de faire partie d'une équipe				
24 - Vos collègues ont une attitude hostile ou conflictuelle envers vous (Il peut s'agir d'une attitude agressive)				

Questionnaire RPS (84 questions)	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
25 - Votre supérieur immédiat facilite la réalisation du travail				
26 - Au travail, vos efforts sont suffisamment appréciés (Le manque d'appréciation peut provenir de différents groupes : supérieurs, collègues, usagers, clientèle, etc. Il s'agit de ce que vous vivez en général au travail.)				
27 - Votre supérieur immédiat réussit à faire travailler les gens ensemble.				
28 - Votre supérieur immédiat prête attention à ce que vous dites				
29 - Votre supérieur immédiat a une attitude hostile ou conflictuelle envers vous (Il peut s'agir d'une attitude agressive)				
30 - Vous recevez le respect que vous méritez de vos supérieurs				
31 - Il n'existe pas de conflits dans l'équipe/service				
32 - Votre sécurité d'emploi est élevée				
33 - Votre supérieur hiérarchique vous encourage à vous exprimer				
34 - Vous n'êtes jamais interrompu lorsque vous vous exprimez				
35 - Personne ne vous empêche de vous exprimer				
36 - Vous n'êtes pas isolé dans votre poste de travail				
37 - On encourage vos collègues à vous parler				
38 - On fait comme si vous n'existiez pas				
39 - On s'adresse à vous seulement par écrit				
40 - Vos perspectives de promotion sont élevées				
41 - Vous n'êtes pas exposé(e) à des situations d'agressions verbales et/ou physiques				
42 - Vu tous vos efforts et réalisations, vous recevez le respect et l'estime que vous méritez à votre travail				
43 - Vu tous vos efforts et réalisations, vos perspectives de promotion sont satisfaisantes				
44 - Vu tous vos efforts et réalisations, votre rémunération/salaire est satisfaisant				
45 - Vous subissez plusieurs interruptions et dérangements dans la réalisation de vos tâches.				
46 - On dit du mal de vous dans votre dos				
47 - On ne propage pas de rumeurs fausses sur vous				
48 - On ne vous ridiculise pas devant les autres				
49 - On ne se moque pas d'un handicap que vous avez				
50 - On n'attaque pas vos opinions politiques, syndicales ou religieuses				
51 - Vous n'êtes pas obligé(e) de mener des travaux qui blessent votre conscience				
52 - On ne juge pas votre travail de façon injuste et blessante				
53 - On ne met pas vos décisions en question				

Questionnaire RPS (84 questions)		Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
54 - On ne vous menace pas verbalement					
55 - On vous menace par écrit					
56 - On respecte votre différence					
57 - Vous pouvez concilier vie professionnelle et vie privée					
58 - Vous êtes informé sur l'égalité des genres					
59 - Le contact avec des gens en situation de détresse vous est difficile					
60 - Au cours des 12 derniers mois, vous est-il arrivé d'aller au travail alors que vous vous sentiez souffrant ?		OUI		NON	
Au cours du dernier mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti (e) :	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
61 - <i>Fatigué(e)</i>					
62 - <i>Physiquement épuisé(e)</i>					
63 - <i>Emotionnellement épuisé(e)</i>					
64 - <i>Vidé(e) à la fin d'une journée de travail</i>					
65 - <i>Epuisé(e) à l'idée d'une autre journée de travail en vous levant</i>					
66 - <i>Stressé(e)</i>					
67 - <i>Désespéré(e)</i>					
68 - <i>Dans l'effort pour travailler avec vos collègues</i>					
69 - <i>Agité(e) ou ne tenant pas en place</i>					
70 - <i>Insensible aux personnes depuis que vous êtes à ce poste</i>					
71 - <i>Si déprimé(e) que plus rien ne pouvait vous faire sourire</i>					
72 - <i>Prêt(e) à craquer à cause de votre travail</i>					
73 - <i>Eprouvé(e) des sensations de peur et vous aviez l'estomac noué</i>					
74 - <i>Avoir une sensation de peur comme si quelque chose d'horrible allait vous arriver</i>					
75 - <i>Eprouvé(e) des sensations soudaines de panique</i>					
76 - <i>Que tout était un effort</i>					
77 - <i>Frustré(e) par votre travail</i>					
78 - <i>Bon(ne) à rien</i>					
79 - <i>Avoir l'impression de fonctionner au ralenti</i>					
80 - <i>Etre de bonne humeur</i>					
81 - <i>Rire facilement et voir le bon côté des choses</i>					
82 - <i>Prendre plaisir à un bon livre ou à une bonne émission de radio ou de télévision</i>					

Au cours du dernier mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti (e) :	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
<i>83 - Vous réjouir d'avance à l'idée de faire certaines choses</i>					
<i>84 - Plein(e) d'énergie</i>					

Fin du questionnaire.



ANNEXE 4

**Les six dimensions de Gollac
Indicateurs de santé au travail**

Partie 1 : indicateurs de perception, de vécu ou de fonctionnement, classés selon les six dimensions de Gollac

Dimensions	Sélection de situations	Précisions ou modes de calcul Indicatifs
Exigences et intensité du travail	1. Durée annuelle de travail : - nombre moyen de congés pris - nombre de congés non pris	Nb moyen de congés pris : total des jours de congés pris pour l'ensemble des salariés dans l'année/effectif mensuel moyen pour l'année n
	2. Travail en horaires atypiques	Nombre de salariés travaillant de manière régulière de nuit, en fin de semaine ou avec des horaires alternants (travail posté)
	3. Absentéisme : Pour raison de santé - nombre d'arrêts pour congé maladie ordinaire - nombre d'arrêts pour longue maladie, maladie grave ou longue durée - nombre d'arrêts pour accident du travail - nombre d'arrêts pour maladie professionnelle	Nombre moyen de jours d'arrêts de chaque type par agent (= nombre de jours d'arrêts divisé par le nombre d'agents)
	4. Volume horaire supplémentaire par agent	
	5. Taux d'écrêtage	Temps travaillé en dehors des bornes de temps limites
	6. Taux de rotation (turn-over) du service	Somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs d'agents au cours de l'année n divisé par 2, divisé par l'effectif physique moyen sur l'année n Effectif physique moyen= effectif physique à la fin de chaque mois de l'année n, divisé par 12
	7. Solde départs/embauche par an	
	8. Taux de travailleurs extérieurs ou temporaires	
	9. Nombre de postes non pourvus et durée de la vacance de poste	
	10. Nombre de demandes de mutation	
Exigences émotionnelles	11. Contact avec un public en difficulté (physique, psychologique)	
	12. Nombre d'acte de violence verbale ou physique au travail émanant de personnes extérieures au service (usagers notamment)	

Dimensions	Sélection de situations	Précisions ou modes de calcul indicatifs
Manque d'autonomie	13. Procédures de travail sous pression du risque juridique	
	14. Proximité de la sphère politique	
	15. Possibilité d'acquérir, de développer et d'utiliser des compétences	
	16. Travail répétitif ou mécanique	
	17. Consultation des personnels sur l'évolution de leur service	
Mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail	18. Travail en collectif inexistant	
	19. Conflits	Nombre de procédure judiciaire en cours
	20. Harcèlements (fréquence)	Nombre de cas de harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice
	21. Représentation du personnel	Volume global d'heures de délégation utilisées ou nombre de décharges d'activité de service utilisées Nombre de réunions de personnels par an Moyens et actions des CHSCT (nombre de réunions, nombre de groupes de travail, nombre d'enquêtes menées, nombre de recours à un expert, nombre de représentants formés) Contenu des ordres du jour et compte-rendu des réunions paritaires Nombre d'accords signés Taux de participation aux élections – nombre de votants/nombre d'inscrits
	22. Grèves	Nombre d'heures ou de jours de grève à revendication locale
	23. Actes de malveillances authentifiés	Nombre d'actes de malveillance répertoriés visant les biens matériels du service
	24. Actes de violence au travail émanant de personnes internes au service	- nombre d'actes authentifiés envers le personnel (certificat médical initial, AT) - nombre d'actes authentifiés envers les usagers (certificat médical initial, AT) - nombre d'actes déclarés
Conflits de valeurs	25. Sentiment de contradiction entre le vécu au quotidien et ce qu'il serait nécessaire de faire (« qualité empêchée »)	Enquête qualitative nécessaire
	26. Inadéquation entre les convictions (éthiques) et le quotidien (sens du service public).	Enquête qualitative nécessaire
Insécurité de la situation de travail	27. Sentiment de soutenabilité de son travail tout au long de sa carrière	Enquête qualitative nécessaire

Partie 2 : indicateurs de santé au travail

Dimensions	Sélection de situations	Précisions ou modes de calcul Indicatifs
Accidents du travail ou maladies professionnelles	28. Nombre d'accident du travail	Nombre d'accidents de travail (incluant accidents de la route survenus au cours de l'activité professionnelle) ayant été reconnu : sans arrêt de travail, avec arrêt de travail, ayant provoqué le décès.
	29. Nombre de maladies professionnelles ayant été reconnues	Nombre de maladies professionnelles ayant été reconnu dont : sans incapacité, avec incapacité temporaire, avec incapacité permanente, ayant provoqué le décès Nombre de demande d'imputabilité au service de maladies professionnelles
Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS	30. Troubles cardio-vasculaires, TMS, anxiété, dépression, comportements à risques	
Activité du service de santé au travail	31. Visites médicales sur demande de l'agent, demandes d'aménagement de poste	

* Les données sont à rechercher en termes de taux, rapporté à l'effectif, plutôt qu'en valeur absolue.

Ex : le nombre de sanctions disciplinaires doit être rapporté à l'effectif.

ANNEXE 5

Éléments de bibliographie

AMAR P., 2008. *Psychologie du manager*. Paris : Dunod.

ANACT *Le guide : prévention des risques psychosociaux : Quelle formation pour les managers ?* En téléchargement sur www.anact.fr (partie publications / guides)

ANDRÉ C., LELORD F., LÉGERON P., 1998, *Le stress*, Toulouse, Éditions Privat.

ARDENTI R., VRAIN P., 1999, « Relations interentreprises et rapports de domination », *Innovations*, n° 9.

ASKÉNAZY P., 2004, *Les désordres du travail*, Paris, Seuil et République des Idées.

AUBERT N. et DE GAULEJAC V., 1991, *Le coût de l'excellence*, Seuil.

BALAZS G. et FAGUER J.P., 1996, « Une nouvelle forme de management : l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114.

BARDOT F., 2001, « L'auscultation de la violence dans l'entreprise. Des médecins du travail parlent », *Travail, genre et sociétés*, vol. 5, n° 1, p. 43-55.

BOUAZIZ P., 2001, « Harcèlement moral, harcèlement sexué ? Les difficultés d'une approche juridique », *Travail, genre et sociétés*, vol. 5, n° 1, p. 75-89.

BOURDIEU P., 1996, « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114.

BOUSSARD V., LORIOU M. et CAROLY S., 2007, « Une féminisation sur fond de segmentation professionnelle genrée : le cas des policières en commissariat », *Sociologies pratiques*, vol. 14, n° 1, p. 75-88.

BOUVIER, B., 2010. *Le coaching ou la pratique de la distanciation*. http://www.enseignantscoachandteam.com/docs/LE_COACHING_OU_LA_PRATIQU E.pdf

BRUN J.P., 2008, *Management d'équipe - Sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Eyrolles.

BRUN J.P. et DUGAS N., 2005, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, n° 2.

BRUN F., BIRON C., MARTEL J. et IVERS H., 2003, *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, IRSST, Montréal.

BUE J., COUTROT T., GUIGNON N. et SANDRET N., 2008, « Les facteurs de risques psychosociaux au travail. Une approche quantitative par l'enquête Sumer », *Revue française des affaires sociales*, n° 2-3, avril-septembre, p. 45-70.

CATLLA M. et ALBANEL X., 2009, « L'insaisissable mal-être au travail dans la Fonction publique territoriale », *Sociologies pratiques*, vol. 19, n° 2, p. 23-37.

CLOT Y., 2004, « Travail et sens du travail », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Paris, PUF, p. 317-331.

CLOT Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 243 p.

CLOT Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.

CLOT Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.

CNAM - ONF - Délégation Territoriale Sud-Ouest - Support à la présentation du 27 Mars 2015 – Analyse contextuelle et commentaire des rapports des groupes 1, 2 et 3 Par Christophe Dejours, Christophe Demaegdt, Antoine Duarte, Béatrice Edrei et Duarte Rolo

COUTROT T. et WOLFF L., 2006, *L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique*, rapport de recherche n° 23, Centre d'études de l'emploi.

CROZIER., M. (1971). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Editions Poche.

DAUBAS-LETOURNEUX V., 2009, « Accidents du travail : des blessés et des morts invisibles », *Mouvements*, vol. 58, n° 2, p. 29-37.

DAVEZIES P., 1998, « De la récupération psychique », *Santé et travail*, n° 25, p. 35-37.

DAVEZIES P., 2009, *Dérèglements organisationnels, santé, pouvoir d'agir*. <http://philippe.davezies.free.fr/download/redirec.php?id=96>

DAVOINE L. et MEDA D., 2009 « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? », *Informations sociales*, n° 153, p. 48-55.

DE GAULJAC V., 2003, *La névrose de classe, trajectoire sociale et conflits d'identité*. Paris : Hommes et groupes

DE GAULEJAC V., 2005, *La société malade de la gestion*, Seuil

DE GAULJAC V., V. 2011, *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Le Seuil.

DE KEYSER V., HANSEZ I., 2000, *WOCCQ : Working conditions and control Questionnaire*, Université de Liège.

DEJOURS C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail*, AOCIP.

DEJOURS C., 1993, *Travail, usure mentale*, Bayard.

DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

DEJOURS C., 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.

DEJOURS C., 2009, *Travail vivant*, Payot.

DIRECCTE PACA Les cahiers des RPS - revue biannuelle 24 numéros en téléchargement sur www.sante-securite-paca.org (partie documentation)

DUJARIER M.A., 2006, *L'idéal au travail*, PUF.

FATIEN P., 2008, *De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du "je(u)".* Thèse de doctorat, HEC, Jouy-en-Josas.

FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL - Enquêtes européennes sur les conditions de travail

GAVA M-J., 2011, *Harcèlement moral, comment s'en sortir ?* Paris : Prat éditions.

GBEZO B., & GAVA, M-J., 2009, *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*. Paris : Vuibert.

GERNET I. et DEJOURS C., 2009, « *Évaluation du travail et reconnaissance* », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, p. 27-36.

GODELIER E., 2005, La culture d'entreprise, un outil de gestion ? In P. Girbert, F. Guérin, & F. Pigeyre (Dir.), *Organisations et comportements* (pp. 138-168). Paris : Dunod.

GOLLAC M. et VOLKOFF S., 2006, « *La santé au travail et ses masques* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 163, p. 4-17.

GOLLAC M., 1994, *Donner un sens aux données : l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail*, Paris, 75 p.

GOLLAC M., 1997, « *Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données* », *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 1.

GRENIER-PEZE M., 2001, « *Contrainte par corps : le harcèlement moral* », *Travail, genre et sociétés*, vol. 5, n° 1, p. 29-41.

GUIGNON N., NIEDHAMMER I., SANDRET N., 2008, *Les facteurs psychosociaux dans le travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003*, Paris, DARES, Premières Synthèses, n° 22-1.

HIRIGOYEN M.F., 1998, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros.

HIRIGOYEN M.F., 2001, *Malaise dans le travail : harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, La Découverte.

INRS - *Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention*. 6011.

INRS - *RPS et document unique. Vos questions, nos réponses* 6139.

INRS - *Évaluer les facteurs de RPS l'outil RPS-DU* » 6140.

INRS - *Prévenir le stress au travail*. Dossier web.

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC - Direction des risques biologiques, environnementaux et occupationnels Grille d'identification des risques psychosociaux au travail - Avril 2009

KARASEK R., 1979, « *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign* », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 285-308.

KARASEK R.A., 1989, « *The political implications of psychosocial work redesign: a model of the psychosocial class structure* », *International Journal of Health Services*, vol. 19, n° 3, p. 481-508.

LATOUCHE S., 2001. *La Déraison de la raison économique : Du délire d'efficacité au principe de précaution*. Paris : Albin Michel.

LAVILLE A., 1986, *L'ergonomie*, PUF.

LEGAULT M.J., 2001, « *Violence auprès des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins et indemnisation* », *PISTES*, vol. 3, n° 1.

LÉGERON P., 2001, *Le stress au travail*, Odile Jacob.

LÉGERON P., 2008, « *Le stress professionnel* », *L'information psychiatrique*, vol. 84, n° 9, p. 809-826.

LEITER M. et MASLACH C., 2004, « *Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout* », in Perrewé p. et Ganster D. (dir.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, vol. 3, p. 91-134.

LEYMANN H., 1996, *La persécution au travail*, Seuil.

LORIOU M., 2010, « *La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail* », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 111-124.

LUPIEN S., 2010, *Par amour du stress*, Édition le Carré, Québec.

MOLINIER P., 2004, « *Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe* », *Travail et emploi*, n° 97.

MOLINIER P., 2006, « Le masochisme des femmes dans le travail : mythe sexiste ou défense professionnelle ? Le cas des infirmières de bloc opératoire », *Psychologie Clinique et Projective*, vol. 12, p. 211-230.

NASSE P. et LÉGERON P., 2008, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, La Documentation française.

NIEDHAMMER I., SIEGRIST J., LANDRE M.F., GOLDBERG M. et LECLERC A., 2000, « Psychometric properties of the French version of the Effort-Reward Imbalance model », *Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses*, vol. 48, p. 419-437.

OLIGNY M., 2009, « Le burnout ou l'effet d'usure imputable à la régulation permanente d'incidents critiques. L'exemple du milieu policier », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 16, p. 207-228.

PERILLEUX T., 2005, « Le déni de l'évaluation », *Travailler*, vol. 13, n° 1, p. 113-134.

RASCLE N. et IRACHABAL S., 2001, « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Le travail humain*, vol. 64, n° 2, p. 97-118.

RENAULT E., 2007, « Reconnaissance et travail », *Travailler*, n° 18.

SARFATI F., 2008, « L'expérience du stress, son cadre social et ses usages managériaux », in Marie Buscatto, Marc Loriol, Jean-Marc Weller, *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Ramonville-Saint-Agne, Éditions Érès, p. 23-38.

SELYE H., 1956, *Le stress de la vie*, Gallimard.

SIEGRIST J., 2008, « Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: Evidence from prospective studies », *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, vol. 258, p. 115-119.

SIEGRIST J., STARKE D., CHANDOLA T., GODIN I., MARMOT M., NIEDHAMMER I. et AL., 2004, « The measurement of effort-reward imbalance at work : European comparisons », *Social Science and Medicine*, vol. 58, p. 1483-1499.

SIP (Enquête)

VEZINA M. et DUSSAULT J., 2005, « Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail », *PISTES*, vol. 7, n° 3.

WHARTON A., 2004, « Femmes, travail et émotions : concilier emploi et vie de famille », *Travailler*, vol. 12, p. 135-160.