



# Étude sur les Risques Psychosociaux

Synthèse de l'étude réalisée  
entre janvier et juillet 2009



*Par « risques psychosociaux », on entend « les risques professionnels qui découlent de l'influence du contexte humain, organisationnel, social et technique du travail sur la santé physique et mentale des salariés. Le risque psychosocial est considéré comme la **probabilité d'apparition** d'un trouble. Le **trouble psychosocial** peut être caractérisé par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques. »*

Définition de l'ARACT Aquitaine

# Sommaire

Pourquoi une étude sur les Risques Psychosociaux à l'Agence ?	5
Comment s'est déroulée cette étude ?	6
Les principaux résultats de l'étude	6
<i>a. Des conditions de travail de qualité et des valeurs partagées</i>	6
<i>b. Deux systèmes de valeurs dont la coexistence peut être une source de tension</i>	7
<i>c. Cadrage et autonomie : un équilibre à respecter</i>	7
<i>d. Evolution culturelle et management</i>	8
<i>e. Justice et équité</i>	8
<i>f. Une perception de la charge de travail hétérogène</i>	8
<i>g. Un sentiment de perte d'identité</i>	9
<i>h. Conclusion</i>	9
Et maintenant...	10
Liste des rapports et documents disponibles sur l'intranet	11



## Pourquoi une étude sur les Risques Psychosociaux à l'Agence ?

---

L'étude sur les risques psychosociaux réalisée au 1er semestre 2009 au sein de l'Agence a pour origine première l'établissement du Document Unique d'Évaluation des Risques sur la Santé et la Sécurité des Travailleurs, qui avait été l'occasion d'une très large concertation (plus de 100 participants). Parmi les risques majeurs identifiés figurait le « risque psychosocial ».

Sur proposition du CHS, la Direction a décidé de lancer une étude qui, après le refus des CRAM du bassin de la réaliser (ce qui avait pu être fait en 2005 / 2006 pour l'Agence de l'Eau Rhin Meuse), a été confiée au cabinet ACG Consultants.

Le choix du cabinet ACG a été réalisé par un **Comité de Pilotage paritaire**, composé de représentants de la direction et de chaque organisation syndicale représentative au sein de l'Agence, du Médecin du travail et de prévention du siège (le Dr SEYS BEDU), d'un représentant de la CRAM, et de l'Inspecteur Hygiène et Sécurité de l'Agence (A. BERNARD).

Les facteurs qui ont poussé au choix d'ACG Consultants tenaient à la complémentarité et à la cohérence de l'équipe, à leur bonne compréhension du contexte et du besoin, à leurs choix méthodologiques et à leurs références en la matière. ACG Consultants avait aussi apporté des garanties sur sa déontologie et sa neutralité.

ACG Consultants a eu pour mission « *la conduite d'une étude d'objectivation de la situation psychosociale actuelle des personnels de l'Agence, de repérage des facteurs de risques et de la manière dont ils sont appréhendés par l'établissement et le personnel concerné. Il s'agit également d'apporter une aide à l'Agence dans l'élaboration d'un programme de prévention et d'accompagnement du personnel pour l'amélioration de cette situation et dans la mise en place d'outils d'évaluation a priori* ».

# Comment s'est déroulée cette étude ?

## ***L'étude s'est déroulée de janvier à juillet 2009 en 3 phases :***

■ La première phase avait pour objectif de comprendre les métiers tels qu'ils sont vécus au quotidien (et non tels qu'ils sont prescrits), l'organisation et le contexte, et au-delà de définir les dimensions psychosociales à étudier plus particulièrement en seconde phase. Elle comprenait un volet documentaire et des interviews. Quarante-sept personnes ont été rencontrées en tenant compte de paramètres tels que l'emploi type, la catégorie, l'âge, le sexe, le métier, le lieu de travail, afin d'obtenir la meilleure représentativité. Trois thèmes étaient abordés pendant ces entretiens : le contexte d'exercice de l'activité, la pratique du métier, et l'histoire et l'avenir de l'Agence.

■ La seconde phase avait pour objectif l'évaluation quantitative des risques psychosociaux au moyen de questionnaires et d'entretiens. Il s'agissait de mesurer les effets produits par l'environnement professionnel, de comprendre les ressentis des agents, enfin de tenter de corréler les éléments environnementaux analysés en

phase 1 avec les dimensions psychosociales recueillies en phase 2.

L'enquête s'est déroulée avec succès puisque 247 questionnaires ont été retournés, représentant un peu plus de 60 % des personnels. Par ailleurs, 36 nouveaux entretiens ont été réalisés.

■ La troisième et dernière phase a été consacrée au partage de l'analyse et des résultats, et à la co-construction de solutions, engagements ou plan d'actions favorisant la qualité de vie au travail. Cette phase s'est déroulée sous forme de six séminaires (1 dans chaque délégation et 2 au siège) et a mobilisé 103 personnes, soit un peu plus de 25 % des effectifs.

Au cours de ces séminaires, l'équilibre et l'égalité dans la parole ont été appréciés. La présence de certains responsables d'entité durant tout le séminaire a été accueillie très favorablement. Il a été néanmoins exprimé le regret d'un déficit de représentativité de certains métiers et de certaines entités.

L'étude a été suivie par le Comité de pilotage décrit ci-avant, et ses résultats ont été présentés pour avis au Comité Hygiène et Sécurité.

Le Comité de pilotage s'est réuni 5 fois en janvier, février, avril, juillet et septembre 2009. Il a notamment validé les processus, méthodes et rapports de chaque phase, et donné son avis sur la communication à réaliser durant l'étude.

## Les principaux résultats de l'étude

### **a. Des conditions de travail de qualité et des valeurs partagées**

Les personnes interviewées ont souligné la qualité des conditions de travail (environnement matériel, moyens dont dispose l'Agence), cette perception positive étant accrue chez les personnes ayant

connu d'autres environnements professionnels. Par ailleurs, une satisfaction professionnelle globale et un attachement à l'Agence sont exprimés par le personnel.

Quatre facteurs participent de cette satisfaction professionnelle : la notion de valeurs, de satisfaction à la tâche (l'exercice concret du métier), de latitude décisionnelle (sentiment de contrôle), et de reconnaissance. Dit autrement, la satisfaction réside pour le personnel de l'Agence dans le sentiment de travailler en accord avec ses valeurs personnelles, de pouvoir traduire ces valeurs en actes concrets, de travailler de manière autonome (mais pas indépendante) et en se sentant « reconnu ».

Le sentiment de reconnaissance apparaît comme un facteur clé. Il est très lié à la relation avec l'encadrement de proximité, et va

soit favoriser le mieux être au travail quand il est objectif et concret, ou bien a contrario être facteur de mal être s'il est uniquement construit sur la dimension affective. Le sentiment d'absence de reconnaissance par l'encadrement de proximité conduit alors à sa recherche en dehors du service ou de l'Agence, avec le risque de comportements indépendants.

La grande majorité des personnes exprime également une satisfaction à l'égard des collègues. Le soutien social nécessaire à la satisfaction professionnelle est perçu comme provenant plus des collègues que du supérieur.

## **b. Deux systèmes de valeurs dont la coexistence peut être une source de tension**

Un autre point important réside dans la coexistence de deux courants majeurs dans les systèmes de valeur : le courant « perception / redistribution financière », et le courant « préservation des milieux aquatiques ». Ces deux orientations donnent du sens à l'activité au sein de l'Agence et se retrouvent à la fois dans les relations interindividuelles et de manière individuelle dans les représentations personnelles de chacun.

Cette coexistence est une source possible de tension individuelle (« conflit intérieur »)

ou interpersonnelle : dans leurs relations, dans leurs activités, les individus doivent parfois produire un effort afin de retrouver le sentiment d'agir de manière cohérente avec leur propre système de valeur. C'est également dans le cadre de ce « double système de valeur » qu'il faut entendre les récriminations liées à l'augmentation de la charge de travail, qui traduirait plutôt le sentiment d'une augmentation de l'aspect administratif de l'activité (et des représentations négatives associées) prenant le pas sur l'aspect technique traditionnellement considéré comme celui de la légitimité de l'Agence.

## **c. Cadrage et autonomie : un équilibre à respecter**

Le rapport à l'autonomie peut présenter une ambivalence entre la connotation positive issue d'une « liberté de gestion », notamment du temps, et la connotation négative issue de l'excès d'autonomie qui peut alors confiner à une

forme d'indépendance, voire de sentiment d'abandon. Les individus expriment leur attachement et la nécessité de travailler de manière autonome, tout en étant attaché à la notion d'un juste équilibre entre cette autonomie et le « cadrage nécessaire » ou

les « comptes à rendre ». Un cadre rassurant est porté par des règles non interprétables ou avec un processus de décision, d'arbitrage rapide et indiscutable. La liberté des individus doit s'exprimer dans le choix des moyens de mise en action.

A l'inverse, une autonomie non cadrée favorise le développement de comportements indépendants dont le seul lien avec le collectif est l'intérêt individuel, ce qui en conséquence augmente les risques psychosociaux.

#### **d. Evolution culturelle et management**

La notion de management s'est inscrite « historiquement » à l'Agence dans une culture de valeur technique de l'encadrement se conjuguant avec les systèmes statutaires valorisant notamment l'ancienneté. Les attentes à l'égard du supérieur sont exprimées en terme de management mais également en terme d'expertise. Il lui est encore demandé d'être à la fois l'un et l'autre. Surtout, ce sont des attentes en terme de reconnaissance qui sont exprimées. Quand bien même ce souhait est entendu, il est perçu comme associé à la forme protocolaire de l'entretien annuel d'évaluation. Les personnels ont alors soit le sentiment qu'on leur dit surtout

ce qui ne va pas, soit le sentiment d'une procédure obligatoire. Des relations parfois trop affectives ne favorisent pas non plus la reconnaissance professionnelle qui est attendue mutuellement.

Si le N+1 est favorablement perçu, les propos à l'égard de la Direction – en général – deviennent négatifs. Celle-ci est principalement perçue comme « incohérente », arbitraire dans ses choix, affichant des ambitions « sans suivre d'effets » et ne sachant pas communiquer. Ces récriminations doivent se comprendre au « prorata » de l'attachement de l'Agence.

#### **e. Justice et équité**

Outre le sentiment de reconnaissance et la clarté du rôle, c'est le sentiment de justice au sein de l'Agence qui a une forte influence dans les ressentis exprimés, principalement dans sa dimension informationnelle. En effet, le fait de se sentir clairement informé à la fois sur le fonctionnement global de l'Agence et sur

les attentes à son propre égard a un impact positif sur le bien-être. A contrario, le sentiment de ne pas bénéficier des mêmes informations que les autres entraîne un sentiment d'inégalité favorisant le mal-être. Ce sentiment d'injustice trouve à l'agence un point de cristallisation sur le moment dit du repyramidage.

#### **f. Une perception de la charge de travail hétérogène**

La charge de travail est perçue de manière très hétérogène et le principal symptôme de surcharge porte essentiellement sur la priorisation des tâches (« tout devient urgent »). Plus que la

quantité, c'est une forme d'incompatibilité perçue entre des attentes multiples qui contribue à créer le sentiment de charge de travail (la nature du travail demandé contredit « mes valeurs », ma façon de voir l'exercice

de mon métier, les demandes que je reçois sont incompatibles, etc.).

Par ailleurs, il est apparu que la culture de l'Agence est plutôt celle de l'exigence par

rapport à ce qui doit être reçu des autres (interne ou externe) pour exercer son travail, et plutôt celle de la tolérance par rapport à ce qui est livré aux autres (interne ou externe).

### g. Un sentiment de perte d'identité

Enfin, l'Agence est traversée de discours empreints de fatalisme, voire de résignation, aussi bien sur l'évolution des métiers que sur l'évolution de l'Agence elle-même. Selon l'ancienneté des interviewés, un sentiment de « perte » plus ou moins marqué existe ; la nature de cette perte est celle d'un « patrimoine » de l'Agence historiquement lié aux compétences techniques de ses personnels. Celles-ci étant perçues comme de plus en plus subordonnées aux approches plus « transversales » ou « administratives », c'est l'identité même de l'Agence qui s'en trouve affectée pour ces individus, les plus porteurs de son patrimoine culturel. Cette évolution peut faire le lit d'une forme de « conflit de générations », les « jeunes » incarnant aux yeux des « anciens » un changement auquel ils soumettent des réserves.

La perception d'un Etat de plus en plus présent et les effets de mutualisation font craindre un retour vers une Agence plus petite et plus technique, et peut-être sous la tutelle d'un organisme de l'Etat.

Cette perception de perte d'identité est également alimentée par le sentiment d'une moindre proximité entre les personnels : l'Agence, en grandissant, offrirait moins de moments de convivialité susceptibles de cultiver les liens entre les personnels.

Enfin, si les missions traditionnelles de l'Agence (la préservation de l'environnement et celle de l'intérêt général, cf. la notion de « service public ») sont socialement valorisées, elles peuvent sembler parfois en contradiction. Les individus adoptent une attitude de défiance vis-à-vis de toute évolution dont le lien avec le sens « véritable » du métier ne serait pas évident.

### h. Conclusion

Il apparaît une satisfaction professionnelle, un attachement à l'Agence, et des valeurs profondément partagées, mais également des manifestations de démotivation, de stress, voire de surcharge psychologique.<sup>1</sup>

Pour améliorer le mieux être au travail et limiter les effets des risques psychosociaux,

l'axe majeur de progression pour l'Agence réside dans la capacité individuelle et collective à progresser sur les champs de la justice organisationnelle, de la reconnaissance, et de la clarification des rôles.

Les séminaires, et plus largement cette étude, ont permis de « libérer la parole ». Une expression plus aisée de ce type de problèmes a ainsi été constatée dans le cadre des visites médicales. Par ailleurs, la production en séminaire à

<sup>1</sup> Stress : perçu comme faible ou moyen par 54% des sondés, comme élevé ou très élevé par 46%. Surcharge psychologique : perçu comme nul par 85% des sondés ; présence de signes ou perçu comme élevé par 15% des sondés.

permis de dégager trois niveaux d'axes de progrès :

■ Le premier qui représente ce qui peut-être mis en œuvre immédiatement par chacun, et peut être amélioré sur la base de l'engagement et de la responsabilité individuelle.

■ Un second qui porte sur ce qui peut être

mis en œuvre à travers les relations interpersonnelles, les pratiques concrètes au sein de l'unité, de l'entité, dont l'évolution nécessite un engagement de plusieurs personnes, dont le N+1. Cet axe interpelle le management. Des plans d'action ont ainsi pu être ébauchés pour certaines entités.

■ Un troisième qui relève de la dimension du « long terme », de la vision stratégique.

## Et maintenant...

*Différentes suites sont prévues d'être données :*

### Information des agents

Vous pouvez trouver sur l'intranet l'ensemble des rapports relatifs à cette étude (phases 1, 2 et 3) validés par le Comité de Pilotage et actés par le CHS. La direction de l'Agence s'est également engagée à en parler directement avec vous. Cela se fera au

début de l'année 2010, lorsque son plan d'action (cf. ci après) sera finalisé. Notez aussi que les 4 médecins du travail et de prévention de l'Agence ont été destinataires des résultats de l'étude, et qu'ils en ont débattu ensemble.

### Plan d'action

La direction de l'Agence a décidé de travailler à partir des résultats de l'étude sur un plan d'action orienté autour des axes « reconnaissance », « équité et justice<sup>1</sup> », et « pilotage<sup>2</sup> ».

Les engagements - individuels et collectifs - pris localement au cours des séminaires de phase 3, feront l'objet d'un suivi. Ils pourront être complétés afin que chaque entité ait son propre plan d'action, en plus des actions transverses à toute l'Agence annoncées ci-dessus (cf. les 3 axes).

Enfin, la direction de l'Agence a pris l'engagement de veiller d'encore plus près aux situations individuelles connues comme difficiles, et en y associant plus qu'auparavant hiérarchie, médecins du travail, assistante sociale, et représentants du personnel. Il est prévu également la mise en place d'un système de veille et d'alerte pour les personnels en situation de difficulté ou de détresse psychologique, ou pour ceux rencontrant des problèmes de santé dans leur travail.

Ce plan d'action sera discuté et suivi paritairement. Selon la nature des actions, il en sera régulièrement rendu compte au CHS, à la CCP et au CTPC. La création d'un « baromètre social » est également prévue.

1 Voir glossaire sur l'intranet.

2 Ce dernier axe comme première réponse aux questions d'autonomie et de cadrage, et de conflit de rôle.

## Liste des rapports et documents disponibles sur l'intranet

Vie professionnelle > Hygiène - Sécurité > Risques psycho-sociaux

- Glossaire
- Rapport de phase 1
- Rapport de phase 2
- Rapport de phase 3

## Siège Agence de l'eau Rhône-Méditerranée et Corse

2-4 allée de Lodz - 69363 Lyon Cedex 07

Tél. : 04 72 71 26 00 | Fax : 04 72 71 26 01

## Délégation Rhône-Alpes

14 rue Jonas Salk - 69363 Lyon Cedex 07

Tél. : 04 72 76 19 00 | Fax : 04 72 76 19 10

## Délégation de Besançon

Le Cadran - 34 rue de la Corvée - 25000 Besançon

Tél. : 03 81 25 23 00 | Fax : 03 81 25 23 51

## Délégation de Marseille

Le Noailles - 62 La Canebière - 13001 Marseille

Tél. : 04 96 11 36 36 | Fax : 04 96 11 36 00

## Délégation de Montpellier

Immeuble Le Mondial - 219 rue Le Titien - CS59549

34961 Montpellier Cedex 2

Tél. : 04 67 13 36 36 | Fax : 04 67 13 36 00

