

*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Mal-être au travail : repérer les signaux faibles pour agir

En bref

La lutte contre le mal-être au travail est l'affaire de tous. Le niveau d'implication le plus simple est d'être attentif à toutes les manifestations de ce mal être, constatées au niveau individuel ou collectif. Il est souvent pertinent d'attirer l'attention de ses collègues et de sa hiérarchie sur des faits qui, pris séparément, peuvent sembler anodins. Mis en lumière et reliés à d'autres ils se matérialisent parfois en un faisceau d'indices permettant d'établir l'existence d'un problème ou d'un dysfonctionnement qu'il devient alors possible de traiter avant qu'il s'aggrave.

La qualité de vie au travail est une préoccupation de plus en plus forte des services. Notre pôle ministériel vient d'arrêter un plan d'action ministériel 2021-2022 destiné à prévenir les risques psycho sociaux (RPS)¹. Il a vocation à être décliné localement et à valoriser l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail (Axe 2, page 9). De son côté, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique a présenté le 20 juillet aux représentants du personnel et des employeurs le projet « *Santé au travail dans la fonction publique* » pour la période 2021-2026. Ce plan devrait être finalisé d'ici la fin de l'année. Cinq axes structurent ce projet : « *Développer le dialogue social et le pilotage de la santé et de la sécurité au travail* », « *Prioriser la prévention primaire et développer la culture de la prévention* », « *Favoriser la qualité de vie au travail* », « *Prévenir la désinsertion professionnelle* », « *Renforcer et améliorer le système d'acteurs de la prévention* »².

La boussole qualité de vie au travail³

« *La qualité de vie au travail désigne les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. La notion de QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement* »⁴.



¹ MTE/MCT/MM (2021) *Plan d'action ministériel 2019-2022 pour la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail* - http://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/les-plans-d-actions-ministeriels-pour-la-a17917.html?id_rub=2360#Plan-d-action-ministeriel-de-prevention-des-RPS-2021-2022

² *Un plan "Santé au travail" en 5 axes et 37 mesures proposé pour la fonction publique* - <https://www.acteurspublics.fr/articles/un-plan-sante-au-travail-en-5-axes-et-37-mesures-propose-pour-la-fonction-publique>

³ Haute autorité de santé – ANACT (2017) *La boussole Qualité de vie au travail* https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf

⁴ *Accord national interprofessionnel* – Juin 2013 – « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* » (<https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>)

Comment intervenir auprès d'agents en souffrance, qui ne verbalisent pas leur situation ? Un premier niveau d'intervention est d'être attentif à tout ce qui peut se rapprocher, de près ou de loin, à des changements de comportements, qu'ils soient individuels ou collectifs. On ne voit souvent que ce qu'on est préparé à voir. Cette fiche détaille un certain nombre de signaux faibles révélateurs d'un mal-être au travail, pour mettre en place des processus de régulation permettant de renouer avec des situations de travail plus agréables.

I – Repérer les signaux faibles

Un signal faible se définit comme « une information d'alerte précoce, de faible intensité, pouvant être annonciatrice d'une tendance ou d'un événement important »⁵ [un événement grave est souvent précédé de signes annonciateurs qu'il convient de décrypter].

« *Le mal-être au travail est un état émotionnel d'inquiétudes plus ou moins diffuses sur sa condition ou son avenir, en lien avec le contexte organisationnel et relationnel. Il est souvent relié à des modes dégradés de relations de travail et peut aller jusqu'à une perte de repères des salariés sur la place qu'ils occupent dans l'organisation, (...). Le mal-être peut s'exprimer par un mal-vivre ensemble : la perte de confiance en soi-même va souvent de pair avec une perte de confiance en les autres* »⁶.

Les causes de ces dysfonctionnements sont multiples et parfois difficiles à identifier :

- Stress au travail : déséquilibre entre le travail demandé et les ressources disponibles pour le faire en termes de compétences et de moyens humains et matériels⁷.
- Harcèlement et violences internes : situations de harcèlement moral ou sexuel, ou de conflits exacerbés entre collègues ou équipes de travail...⁸.
- Aggressions et violences externes (agressions verbales ou physiques, incivilités, vandalisme, etc. exercées contre un salarié par un ou des individus étrangers à l'organisation : clients, usagers, patients...) ⁹.

Ces signaux faibles se déclinent à deux niveaux : individuel et collectif.

Au niveau individuel

- Manifestations émotionnelles (peurs mal définies, tensions nerveuses, moral en berne....)
- Manifestations physiques (troubles du sommeil, fatigues chroniques, tensions musculaires, prise de poids, nausées, ...).
- Manifestations cognitives (diminution de la concentration, difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois, erreurs,...).
- Manifestations comportementales (repli sur soi, isolement social, retards, absentéisme, démotivation).
- Manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude (augmentation du temps passé sur son lieu de travail, désengagement progressif dans son travail. Baisse de motivation, effritement des valeurs associées au travail, remise en cause professionnelle (dévalorisation de soi).

Au niveau d'un collectif de travail

- Tension ambiante palpable entre les agents : « À la moindre étincelle, tout s'embrase ».
- Dégradation de la qualité des productions et des prestations.
- Augmentation du nombre de sollicitation du médecin de travail.
- Augmentation du nombre des arrêts maladie et de l'absentéisme
- Ambiance délétère dans les instances de concertation.
- Diminution des activités collectives (repas pris en commun, pots de départ).
- Dégradation de matériel.
- Augmentation des demandes de mutation, diminution du nombre de candidats souhaitant intégrer un collectif de travail.

⁵ KB Crawl - Les signaux faibles : un point fort pour votre veille - <https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille/signaux-faibles/>

⁶ <https://www.human-et-sens-conseil.fr/risques-psycho-sociaux/manifestations/maetre-travail/#>

⁷ INRS - <https://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html#>

⁸ INRS - <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes/ce-qu-il-faut-retenir.html#>

⁹ INRS - <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Alerter la ligne hiérarchique

Elle a pour mission de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous son autorité. C'est elle qui est légitime à intervenir en priorité, en cas de mal-être constaté.

Traiter collectivement les difficultés rencontrées

La solution la plus efficace pour résoudre les problèmes liés au travail est de les évoquer, le plus librement possible, avec l'ensemble des agents concernés (ou leurs représentants). Cette prise de parole peut avoir lieu dans des *espaces de discussion* (tels que cadrés par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)¹⁰. Ces lieux d'échanges sont conçus pour :

- Prévenir les risques psychosociaux et développer une bonne qualité de vie au travail.
- Permettre aux agents de s'exprimer sur leur condition de vie au travail et sur l'organisation du travail.
- Présenter des difficultés constatées ou prévisibles.
- Analyser ces difficultés dans leurs différentes dimensions.
- Explorer les pistes d'évolutions possibles et retenir des modalités concrètes d'amélioration.

Mobiliser les acteurs de la prévention des risques professionnels

Dès qu'une situation individuelle ou collective devient préoccupante, il est nécessaire de réagir rapidement et de mobiliser les professionnels ayant vocation à prendre en charge ce type de situation.

Acteurs	Missions
Médecins et infirmières du travail	« Les médecins du travail ont pour rôle de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail. Ils ont un rôle de conseil auprès de l'administration, des agents et de leurs représentants. Ils réalisent des actions (...) visant à améliorer les conditions de travail, (...) et à protéger les agents contre l'ensemble des risques d'accident de service et de maladie professionnelle (...). Les infirmières de prévention (...) assistent les médecins du travail (...) ». ¹¹
Assistants de service social	« Ils interviennent, dans le respect du secret professionnel : - au profit des agents qui rencontrent des difficultés induites par la vie professionnelle et son articulation avec la vie privée. Après les avoir évaluées, ils élaborent, avec les agents, un plan d'aide visant à améliorer leur situation ou à surmonter leurs difficultés dans leur vie professionnelle et personnelle ; - mais aussi à celui des services et des collectifs de travail dans une fonction de conseil et d'expertise. Dans ce cadre, le service social participe au repérage et à l'analyse des possibles dysfonctionnements individuels et organisationnels (...) ». (11)
Psychologues du travail	« L'appui de ces professionnels peut être très précieux, (...) pour aider à dénouer des tensions au sein d'une équipe ou dans l'accompagnement individuel comme collectif de services confrontés à des situations traumatiques ». (11)

Quand il est possible d'anticiper les situations dommageables

Acteurs	Missions
Inspecteurs santé et sécurité au travail	« Ils interviennent dans leur mission de contrôle mais également en apportant leur expertise en termes d'impulsion, de coordination et d'appui ». (11)
Assistants et conseillers de prévention	« Les assistants de prévention et les conseillers de prévention (...) participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de prévention des risques. Ils assistent et conseillent le chef de service auprès duquel ils sont placés dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques ainsi que dans la mise en œuvre des règles de sécurité et d'hygiène au travail ». (11)

¹⁰ CEDIP (2020) *Parlons du travail pour l'améliorer - L'exemple des espaces de discussion*. Fiche technique n° 86
http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_en_lignes_n_86.pdf

¹¹ MTE/MCT/MM (2021) *Plan d'action ministériel 2021 – 2022 Prévention des risques psychosociaux (RPS)*
http://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/IMG/pdf/plan_action_rps_vd.pdf

Investir sur le moyen terme tout ce qui favorise la qualité de vie au travail

Il appartient au cadre de proximité de mettre en synergie les différentes composantes de la QVT :

Le sens du travail

Rappeler l'utilité sociale des activités demandées (« *A quoi je sers ?* »).
Arrêter des objectifs clairs (« *Qu'est-ce que je dois faire ?* »), réalisables (« *Ai-je les compétences requises pour bien faire ?* »).
Organiser une certaine stabilité (« *Est-ce que je peux me projeter dans le temps sur le poste que j'occupe ?* »).

L'environnement de travail

Fournir des moyens humains et matériels adaptés aux types de prestations à réaliser.
Donner du temps pour produire un travail acceptable (pour celui ou celle qui le réalise et pour son client).
Anticiper les situations génératrices de risques psychosociaux.

Le collectif de travail

Organiser et faire vivre la compétence et l'intelligence collective. Les membres du collectif travaillent ensemble et forment une « vraie » équipe (en termes de complémentarité de compétences pour atteindre les résultats attendus).

Les relations interpersonnelles

Être attentif à l'existence :
- d'une bonne communication entre agents (transparence dans les décisions prises, sentiment pour chacun d'être au courant de ce qui se passe et des évolutions de la structure...);
- d'un bon climat entre agents, et d'un plaisir à travailler ensemble.
Valoriser la solidarité entre agents (mêmes objectifs, mêmes valeurs, ils s'entraident).
Mettre les agents en situation de résoudre entre eux leurs problèmes.

L'organisation du travail

Arrêter des objectifs, des règles et des consignes claires (adaptés aux évolutions si nécessaire).
Rendre les agents « responsables » (on leur reconnaît autonomie et marges de manœuvre).
Organiser l'adéquation entre les missions, les activités les et compétences détenues.
Arrêter un plan de charge acceptable, équitable, et prévisible.
Organiser une conciliation harmonieuse entre vie professionnelle et vie personnelle.

Gilles Aymar – CEDIP / Lidia Concepcion – CEDIP.

Pour aller plus loin

- **ANACT** (2016) *10 questions sur la Qualité de vie au travail* - <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>
- *Comment détecter les signaux faibles ?* <https://bis.lexisnexis.fr/blog/article/strategic-early-warning-system-en-3-etapes>
- **CEDIP** (2020) *Parlons du travail pour l'améliorer : L'exemple des espaces de discussion*. Fiche technique n° 86. http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_en_lignes_n_86.pdf
- **Haute autorité de santé – ANACT** (2017) *La boussole Qualité de vie au travail* https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf
- **HMR Consulting** - *Le signal faible, ou comment prédire l'avenir ?* <https://www.hmr-consulting.fr/signaux-faibles-definition/>
- **INRS** (Institut national de recherche et de sécurité) - <https://www.inrs.fr/>
- **MTE/MCT/MM** (2021) *Plan d'action ministériel 2019-2022 pour la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail* - http://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/les-plans-d-actions-ministeriels-pour-la-a17917.html?id_rub=2360#Plan-d-action-ministeriel-de-prevention-des-RPS-2021-2022
- **Site métier Managers** *Accueil et intégration d'un agent en 3 temps On prépare l'arrivée, on accueille, on accompagne*