

**Diagnostic sur les risques psychosociaux**  
**Rapport**  
**Réunion du 5 janvier 2010**



pôle emploi

**Expert CHSCT agréé depuis 2003 par le Ministère des Affaires Sociales, du Travail** et de la Solidarité, pour les expertises à la demande des CHSCT, renouvellement par arrêté du 2 janvier 2007

**Agrément Formation des membres des CHSCT** par arrêté n° 2003-2254 du 28 octobre 2003 de la Préfecture de Région d'Île-de-France

**Déclaration Formation Continue** auprès de la DRTEFP d'Île-de-France sous le n° 11754221375



Intervention Sociale  
et Alternatives en Santé au Travail  
17 bd Poissonnière - 75002 Paris  
Tél. 01 70 64 93 00 - Fax 01 70 64 93 14  
[www.isast.fr](http://www.isast.fr) - [contact@isast.fr](mailto:contact@isast.fr)  
SARL au capital de 15.300 euros  
SIRET 440 475 507 00032 - APE 7022 Z  
R.C.S. Paris 2007 B 16683

1. Présentation de l'enquête et méthodes page 3
2. Analyses et diagnostic selon le modèles de Karasek (DCS) page 26
3. Analyses et diagnostic selon le modèle de Siegrist (ERI) page 43
4. Analyses et diagnostic selon les types de facteurs de risques psychosociaux et tris à plat page 48
5. Traitement de la question ouverte page 77
6. La problématique des situations régionales page 85
7. Schéma d'action sur les RPS page 91

Étude réalisée sous la direction de :

**Dominique LANOË**

par :

**Giusto BARISI**

**Denis DUPLAN**

**Laurence GUERET**

**Frédéric PÉROUMAL**



# **Présentation de l'enquête et méthodes**

- ❑ Le département Conditions de Travail et Santé au Travail de la direction des Ressources Humaines de Pôle emploi nous a sollicités à titre d'assistance pour conduire un diagnostic sur les risques psychosociaux dans l'entreprise.
- ❑ Ce diagnostic devait répondre à quatre objectifs :
  - Évaluer le niveau de tension engendré par les risques psychosociaux.
  - Repérer les facteurs de risques en cause,
  - identifier les marges d'amélioration et axes d'action.
  - Identifier les groupes de salariés les plus exposés.
- ❑ Le périmètre de notre prestation comprenait :
  - La co-construction d'un outil de diagnostic en fonction des informations recherchées.
  - La mise en œuvre de cet outil.
  - L'analyse et la restitution des résultats réunis par l'outil.

## ❑ Co-construction du questionnaire :

- Le questionnaire a été élaboré sous la direction du département Conditions de Travail et Santé au Travail en étroite concertation avec un Groupe de travail pluridisciplinaire composé de divers acteurs de l'établissement intervenant dans le domaine de la santé au travail.
- Durant cette étape, nos conseils ont été sollicités sur :
  - ✓ L'architecture générale du questionnaire.
  - ✓ La nature des questions.
  - ✓ La formulation des questions et de leurs modalités.

## ❑ Administration du questionnaire :

- Le questionnaire a été administré en ligne, les salariés disposant d'un libre accès à une version informatisée du questionnaire dont l'adresse leur avait été communiquée par courriel. Les répondants avaient la possibilité de reprendre leur questionnaire à l'aide d'une clef d'identifiant unique qui leur été attribuée au moment du remplissage du questionnaire. La communication de la clef ne passait pas par un courriel afin de garantir l'anonymat.
- Du fait de contraintes techniques, ce libre accès constituait l'unique solution pour assurer le strict respect de l'anonymat des répondants, aucun lien ne devant exister – même temporairement – dans le système informatique entre l'observation d'un répondant et l'identité de ce répondant.
- Durant cette étape, Pôle emploi a sollicité notre conseil pour :
  - ✓ Concevoir la version en ligne du questionnaire.
  - ✓ Prendre en charge les modalités techniques de l'administration.
  - ✓ Assister les salariés durant l'administration au titre de support technique de second niveau.
  - ✓ Collecter les résultats en vue de leur exploitation.

- ❑ **Entretiens exploratoires** : Réalisation de 27 entretiens exploratoires individuels sur le lieu de travail pour l'élaboration et l'adaptation du questionnaire – Sur les sites (mixtes et non mixtes), parmi les fonctions support, en Direction départementale – Réalisés sur la région IDF.

## Thèmes des entretiens

<b>Rapport de l'individu à son travail (Dimension psychologique)</b>	<b>Rapports sociaux dans le travail (Dimension sociologique)</b>	<b>Rapport de l'individu à son avenir professionnel (Dimension économique)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution de la charge</li><li>• Mobilité géographique</li><li>• Horaires de travail</li><li>• Formation aux évolutions du poste</li><li>• Outils informatiques et moyens matériels</li><li>• Organisation du travail – autonomie</li><li>• Qualité du travail – sens du métier</li><li>• Sentiment d'être à la hauteur / ressenti compétences</li><li>• Objectifs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport avec collègue et hiérarchie – équipe - évolutions</li><li>• Rapport avec hiérarchie - évolutions</li><li>• Relation entre personnel placement-indemnisation</li><li>• Ambiance relationnelle au travail</li><li>• Reconnaissance professionnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confiance dans l'avenir</li><li>• Perspectives d'évolution professionnelles internes ou externes</li><li>• Implications dans les projets de Pôle Emploi</li><li>• Satisfaction de la rétribution salariale et des prestations sociales et acquis</li><li>• Évolution de carrière</li></ul>

- ❑ Groupes Focus : réalisation de 8 entretiens collectifs- étaient représentés des personnels de sites de différents profils professionnels, des différentes régions de France, Ex-ANPE et EX- Assurance Chômage, les fonctions support de Directions Régionales ou de Pôle Emploi Service, du Siège, de la DGA-SI.
  
- ❑ Les thèmes des groupes étaient les suivants.
  - les conditions matérielles de travail
  - les moyens humains de travail
  - charge mentale et organisation
  - formation, utilisation des ressources et compétences
  - les outils informatiques
  - la formation interne et l'information
  - le processus d'individualisation du travail et la responsabilisation
  - l'adéquation entre les moyens de travail (organisation, outils, etc.) et les tâches à accomplir

Mot	Signification
Enquête	L'enquête par questionnaire
Questionnaire	Le questionnaire utilisé pour l'enquête
Répondant	Une personne ayant répondu au questionnaire une fois
Question ouverte	Question dont la réponse est du texte saisi librement
Question fermée	Question dont la réponse est une ou plusieurs modalités
Modalité	Une des réponses proposées à une question quand elle est fermée
Réponse	Texte (question ouverte) ou modalité(s) (question fermée) saisi ou sélectionnée(s) par le répondant pour répondre à une question
Observation	Ensemble des réponses apportées par un répondant



# **Participation et représentativité**

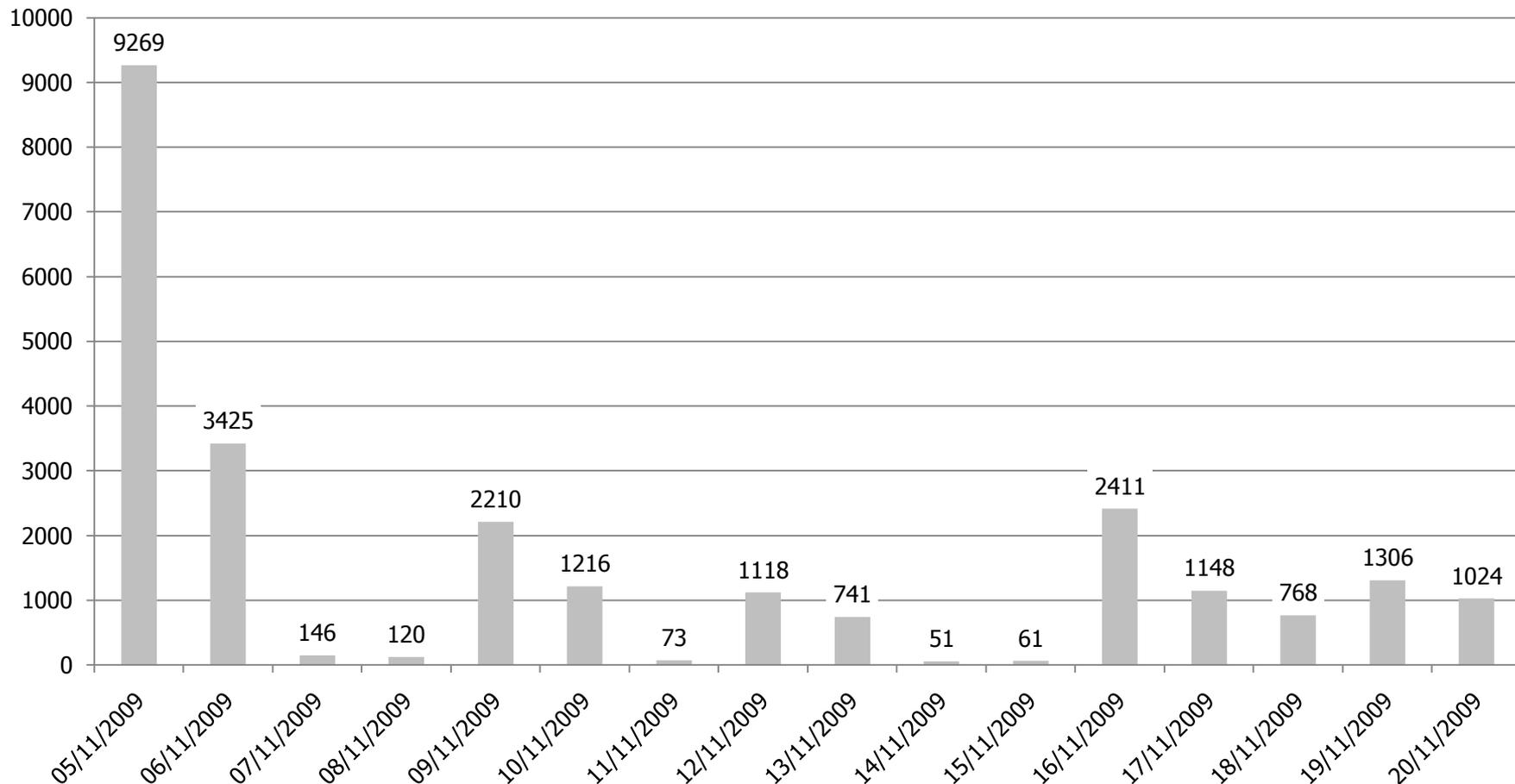
- ❑ L'enquête s'est déroulée du 5 au 20 novembre et a recueilli 25 087 observations. Chaque observation pouvant être assimilée à la contribution d'un salarié à une faible marge d'erreur près, et Pôle emploi comptant 48 540 salariés (données sociales disponibles au 30 octobre 2009) :

## **le taux de participation s'établit à 51,7%**

- ❑ Ce taux est relativement élevé sur une période caractérisée par :
  - une faible amplitude (16 jours, dont 11 ouvrés) ;
  - le pont du 11 novembre tombant un mercredi ;
  - d'autres enquêtes conduites par questionnaires auparavant ;
  - des difficultés de messagerie.
- ❑ Une observation complète est une observation dont le répondant a répondu à la dernière question obligatoire proposée, en fin de questionnaire. Sur cette base, 23 001 observations sont complètes et constituent l'échantillon de travail soit 47,4% de la population totale de référence au 30/10/09. Une étude des différences de représentativité (définie plus loin) des deux échantillons a permis de déterminer que la suppression des 2 086 observations incomplètes (8,3%) n'introduisait pas de différence significative de représentativité.

# Evolution de la participation au fil de l'enquête

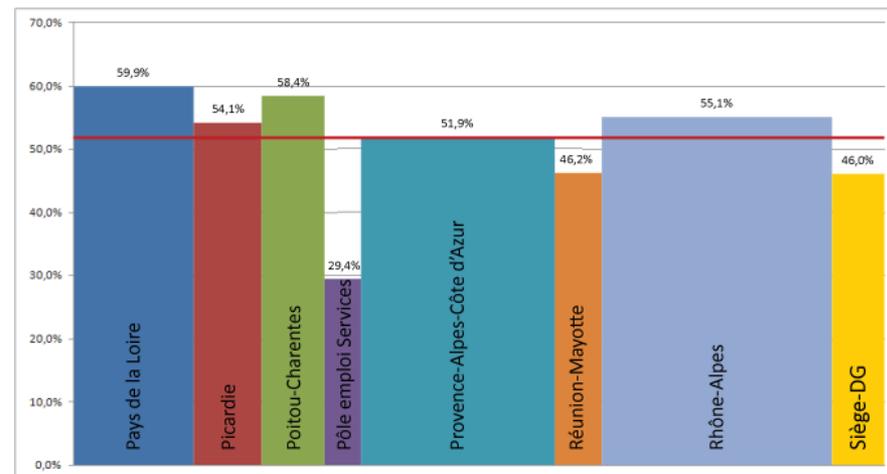
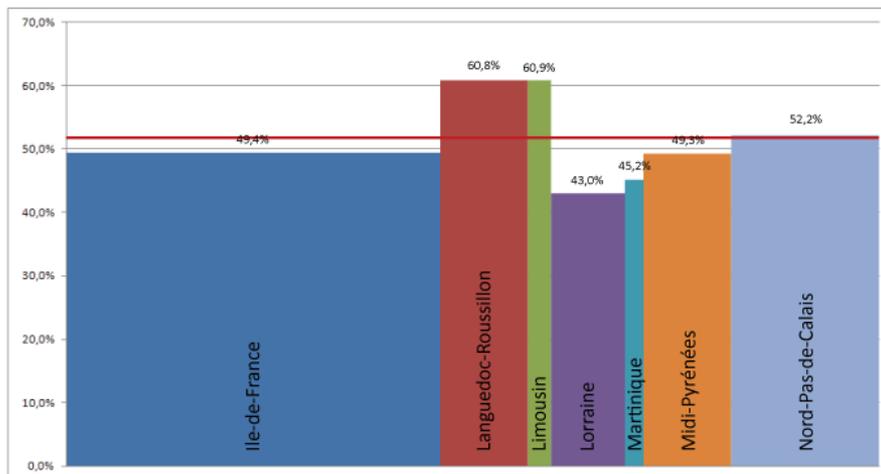
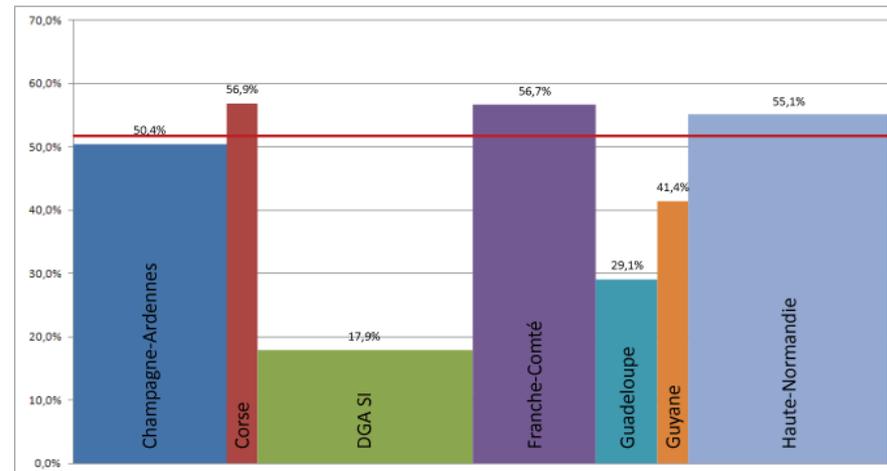
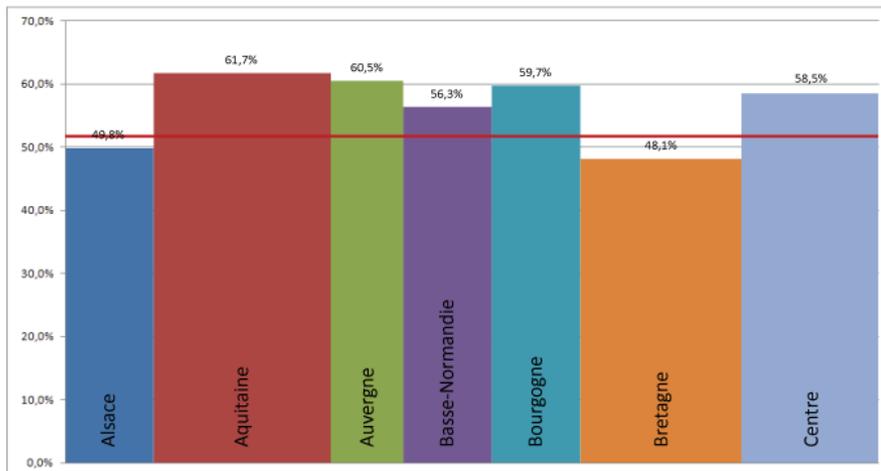
- L'évolution du nombre d'observations recueillies permet de constater la forte mobilisation des salariés au démarrage de l'enquête et l'effet des relances :



Lecture : le 5 novembre 2009, 9269 observations ont été recueillies.

# Participation dans les régions

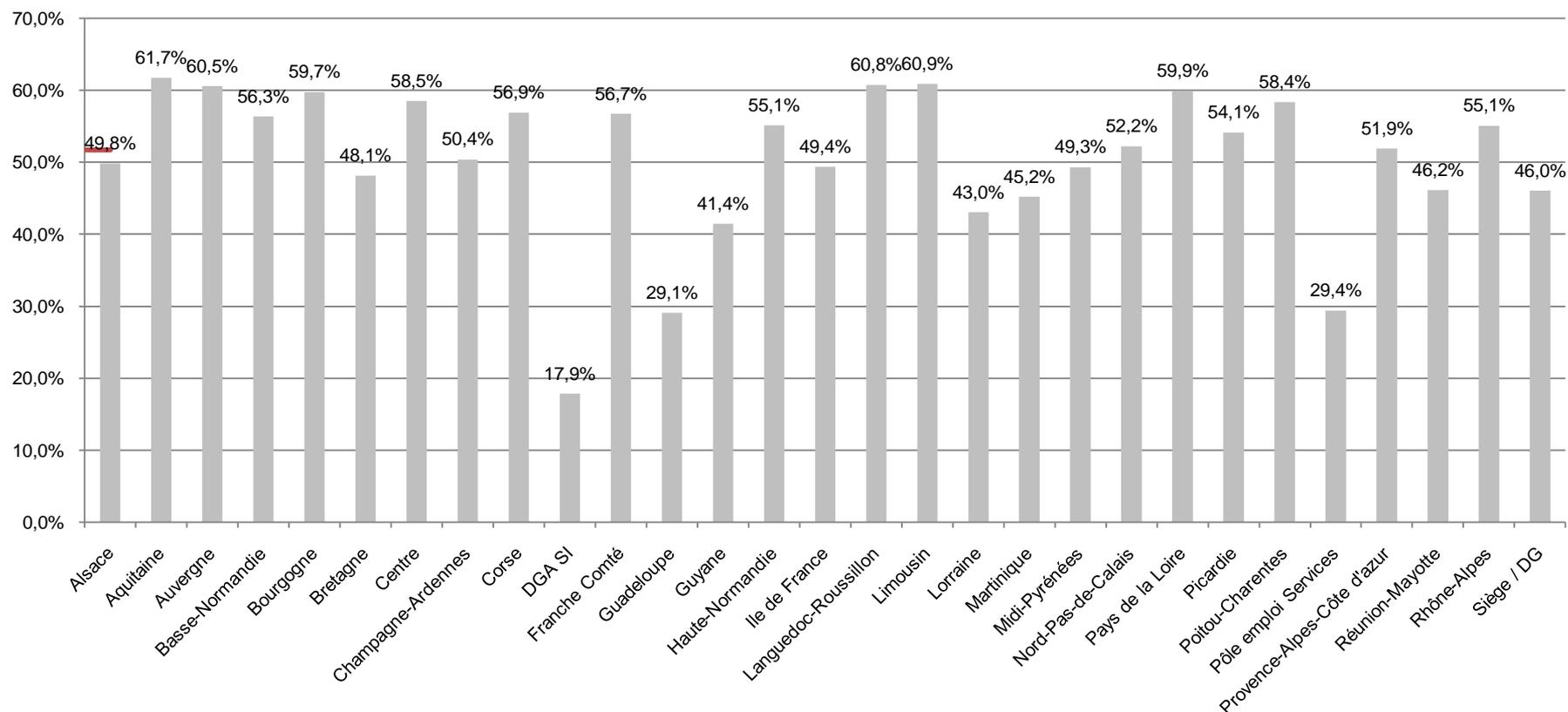
- La série de graphiques suivant rend compte de la participation dans les régions en respectant le poids des effectifs de chacune dans les effectifs totaux de Pôle emploi.



Lecture : 49,8% des salariés de la région Alsace ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation par salarié.

# Remarques sur la participation (1/2)

- ❑ L'étude de la distribution des 25 087 observations selon les régions permet de constater une participation relativement homogène autour de la moyenne nationale (51,7%), certaines régions s'en distinguant toutefois très nettement :

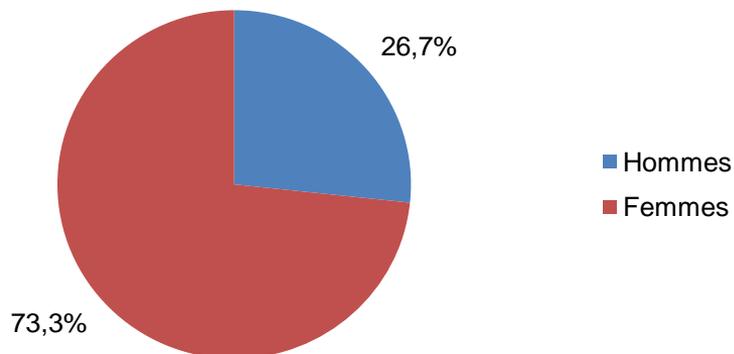


Lecture : 49,8% des salariés de la région Alsace ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation par salarié.

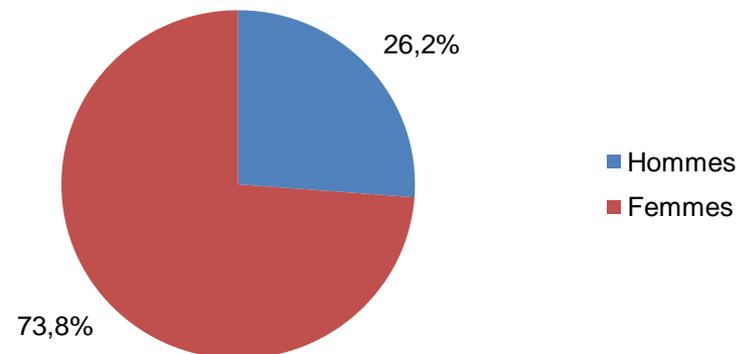
- ❑ Les régions dans lesquelles la participation s'éloigne significativement de la moyenne nationale sont :
  - La DGA SI (15,8%)
  - La Guadeloupe (25,6%)
  - Pôle emploi Services (26%)
  - La Guyane (39,5%)
  - La Martinique (39,9%)
  - La Lorraine (40%)
- ❑ Cette situation peut s'expliquer par différents facteurs :
  - Des effectifs de taille très diverses selon les régions
  - L'enquête succédant à une autre enquête par questionnaire, sur un autre thème

- ❑ La représentativité de l'échantillon composé des 23 001 observations complètes (47,4 % des effectifs de Pôle emploi) a été déterminée sur la base d'une comparaison entre les réponses apportées par les salariés à des questions de signalétique et les données sociales disponibles.
- ❑ Les indicateurs de signalétique suivants, ventilés par région, ont été utilisés :
  - Sexe (Q107)
  - Tranche d'âge (Q108)
  - Profil professionnel (Q113 et Q114)
  - Quotité de travail (Q112)
  - Ancienneté (Q115)
- ❑ Dans les pages suivantes, nous comparons rapidement les structures de la population de Pôle emploi et de l'échantillon au regard de ces indicateurs, avant d'étudier ce dernier plus en détail pour mieux en saisir les forces et les faiblesses.

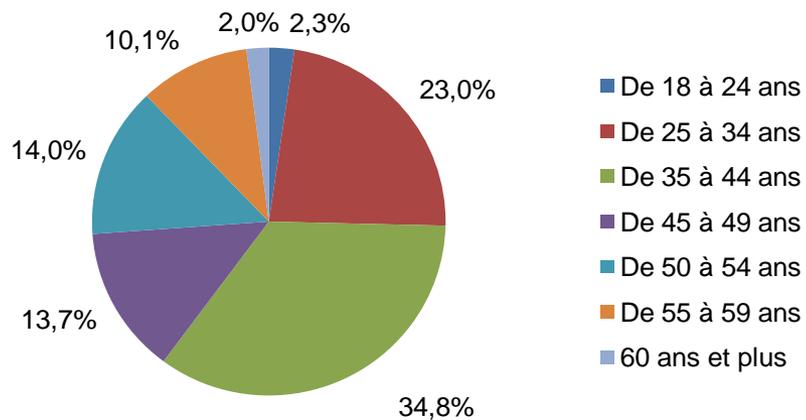
### Sexe (Pôle emploi)



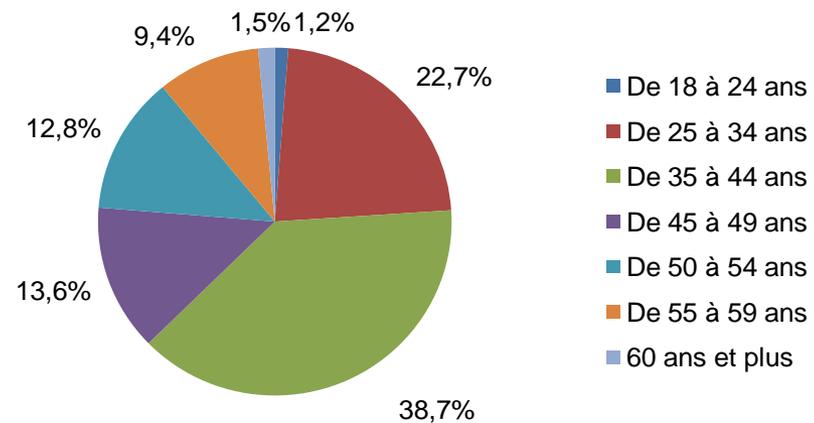
### Sexe (échantillon)



### Tranche d'âge (Pôle emploi)

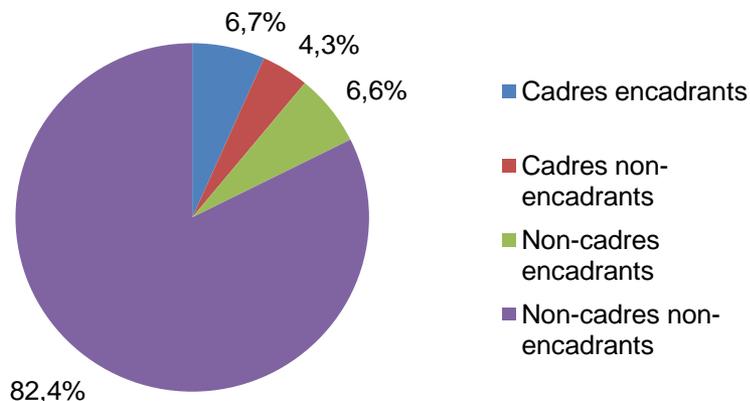


### Tranche d'âge (échantillon)

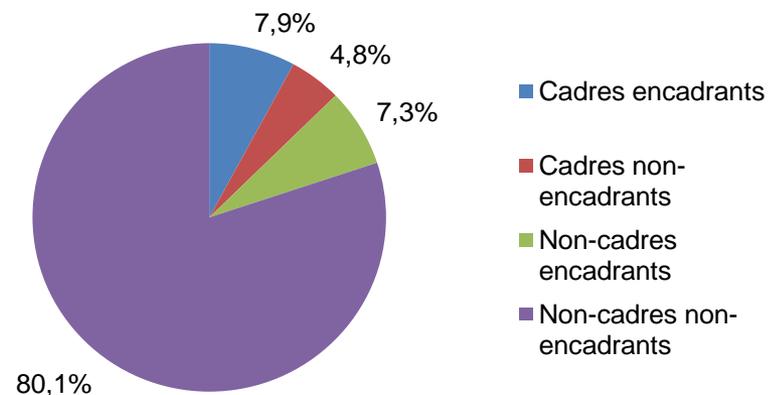


Lecture : 26,2% des répondants composant l'échantillon sont des femmes.

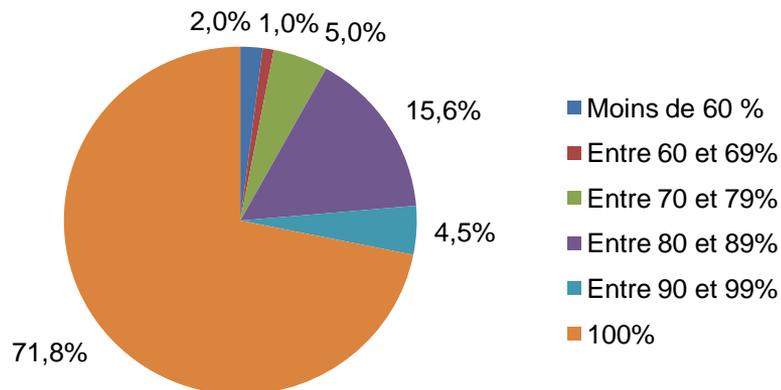
### Profil professionnel (Pôle emploi)



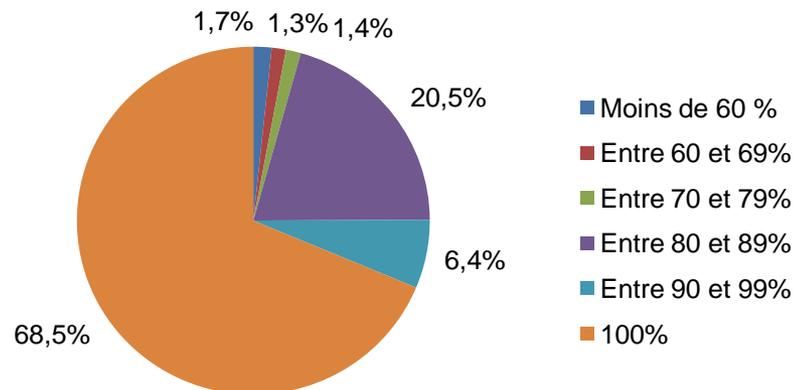
### Profil professionnel (échantillon)



### Quotité de travail (Pôle emploi)

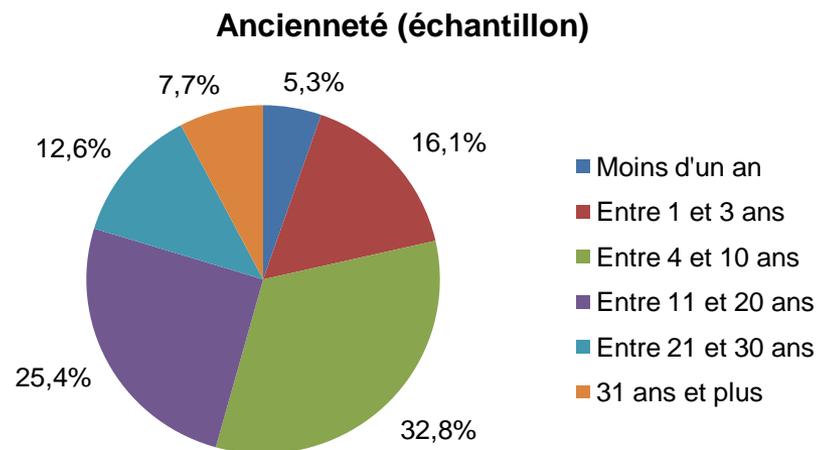
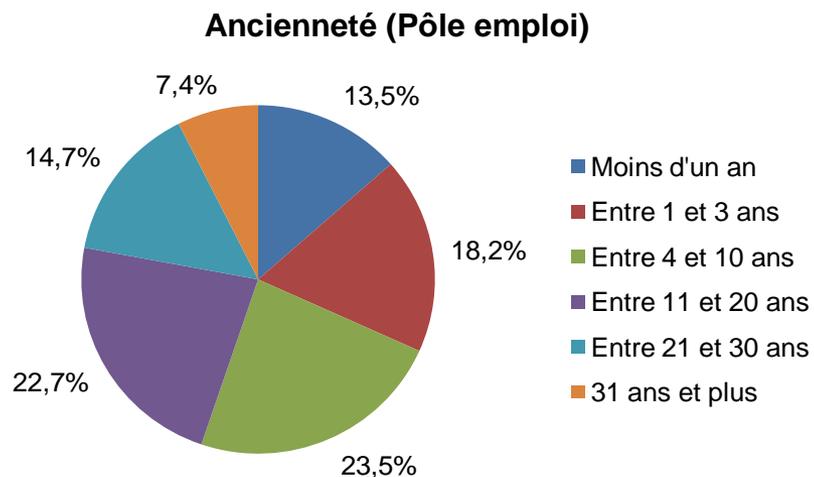


### Quotité de travail (échantillon)\*



Lecture : 7,9% des répondants composant l'échantillon sont des cadres encadrant.

\* Rajouter 0,2% de non réponses.

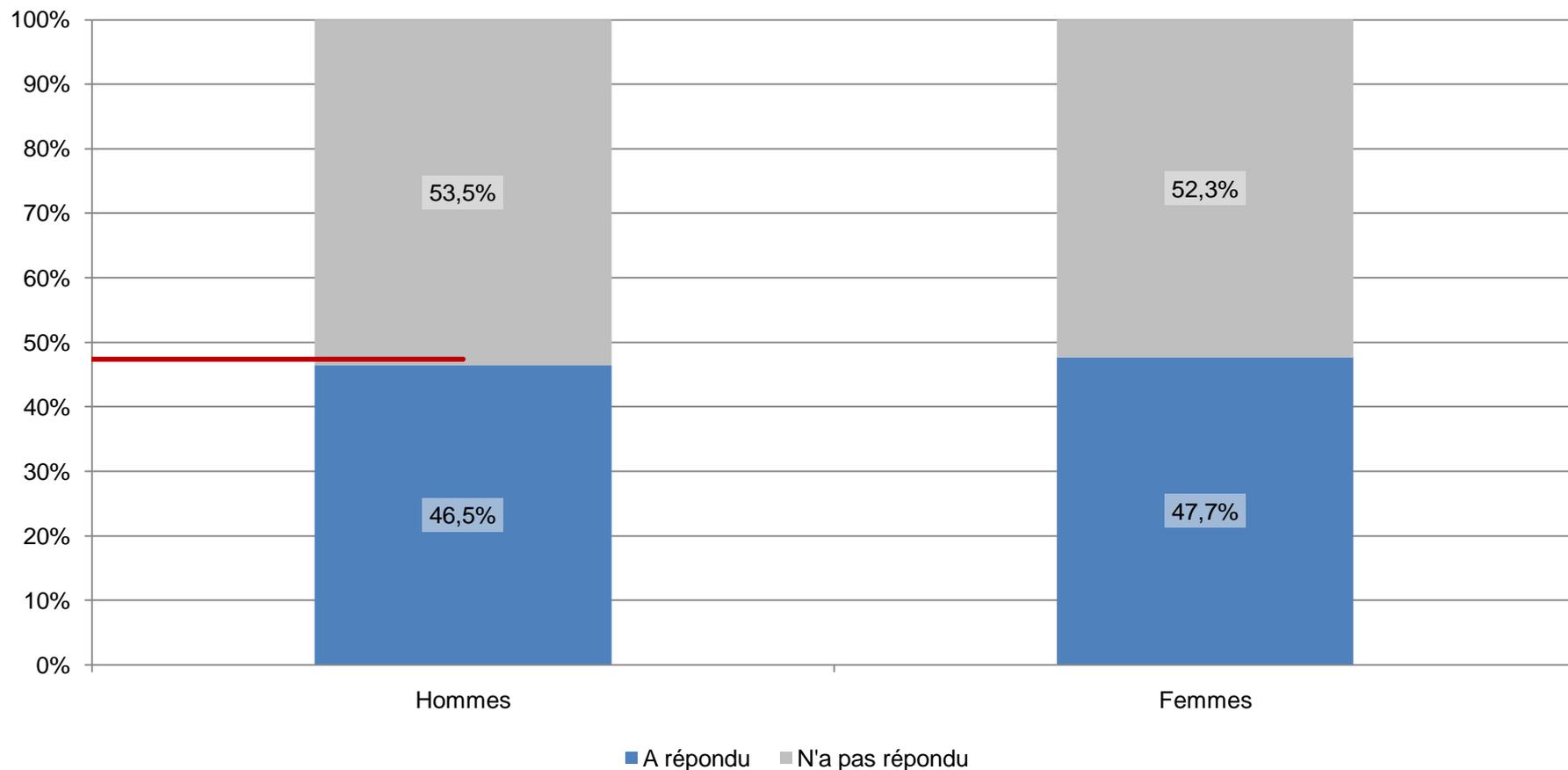


Lecture : 5,3% des répondants composant l'échantillon de travail ont moins d'un an d'ancienneté.

\* Rajouter 0,1% de non réponses.

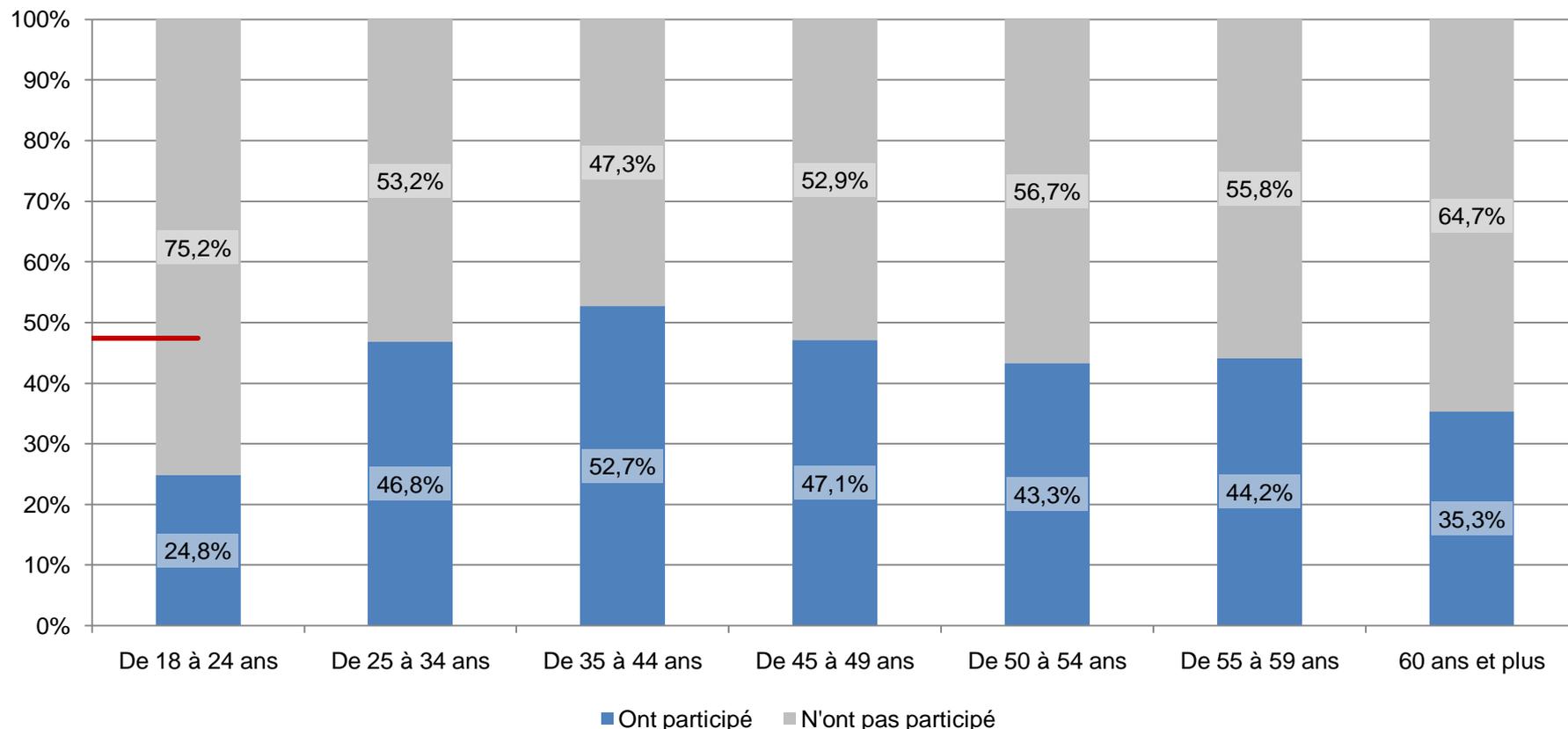
- ❑ Les structures des populations de Pôle emploi et de l'échantillon sont a priori très similaires, mais la comparaison des structures de deux populations de tailles très différentes (rappelons que l'échantillon représente moins de la moitié des effectifs de Pôle emploi) doit inciter à la prudence. En effet, les différences entre sous-populations dont les effectifs sont faibles tendent à être atténuées dans le type de graphique qui vient d'être utilisé.
- ❑ La série de graphiques suivants permet de lire la proportion dans laquelle chacune des sous-populations (hommes, femmes, cadres encadrants, etc.) est représentée dans l'échantillon.

- ❑ La part des effectifs ayant contribué à l'enquête par une observation complète est presque identique chez les hommes et les femmes.



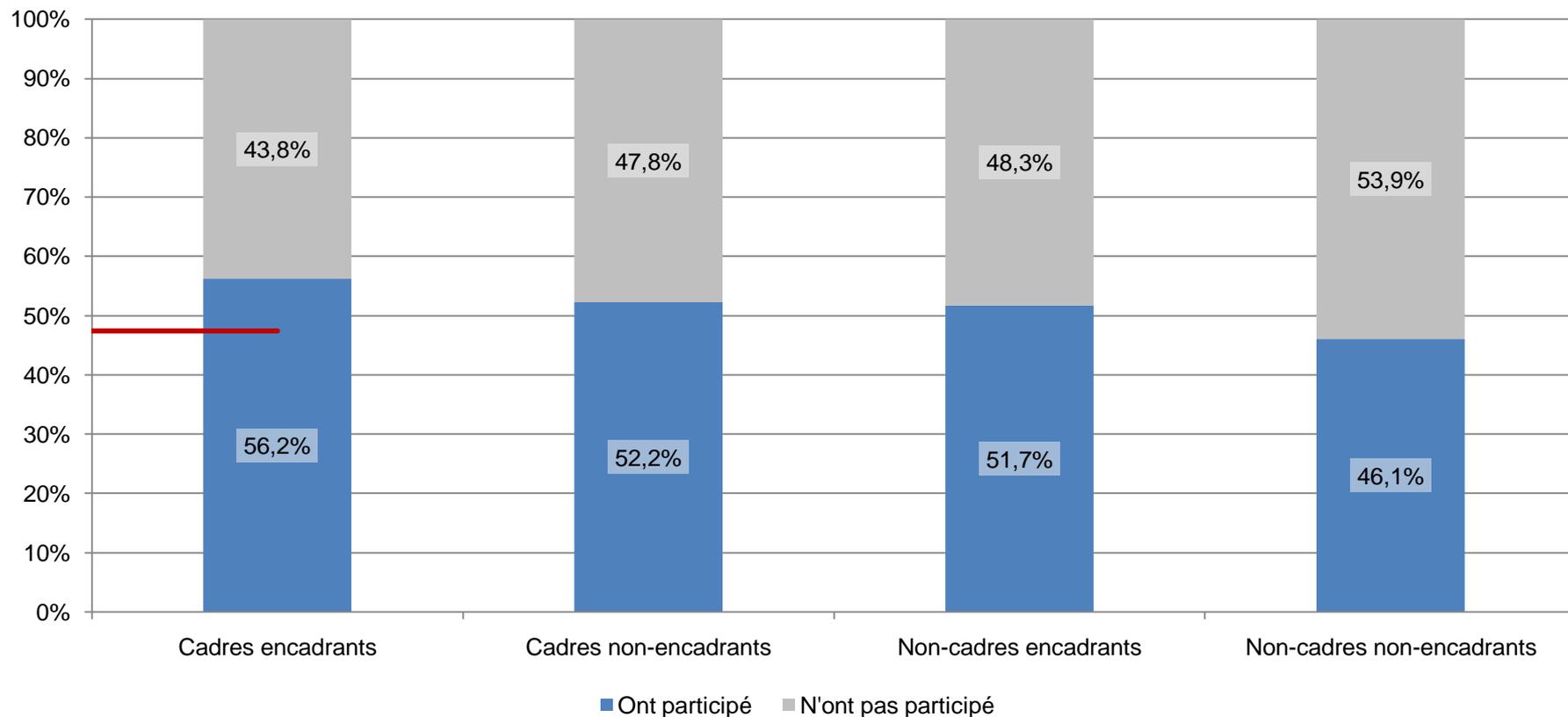
Lecture : 46,5% des salariés hommes ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation complète par salarié. Noter que si les surfaces des barres sont identiques, les effectifs qu'elles représentent ne le sont pas (en l'occurrence, il y a plus de femmes que d'hommes à Pôle emploi).

- ❑ La part des effectifs de 18 à 24 ans ayant contribué à l'enquête par une observation complète est beaucoup plus faible que dans les autres tranches. Il en va de même pour les effectifs de 60 ans et plus.



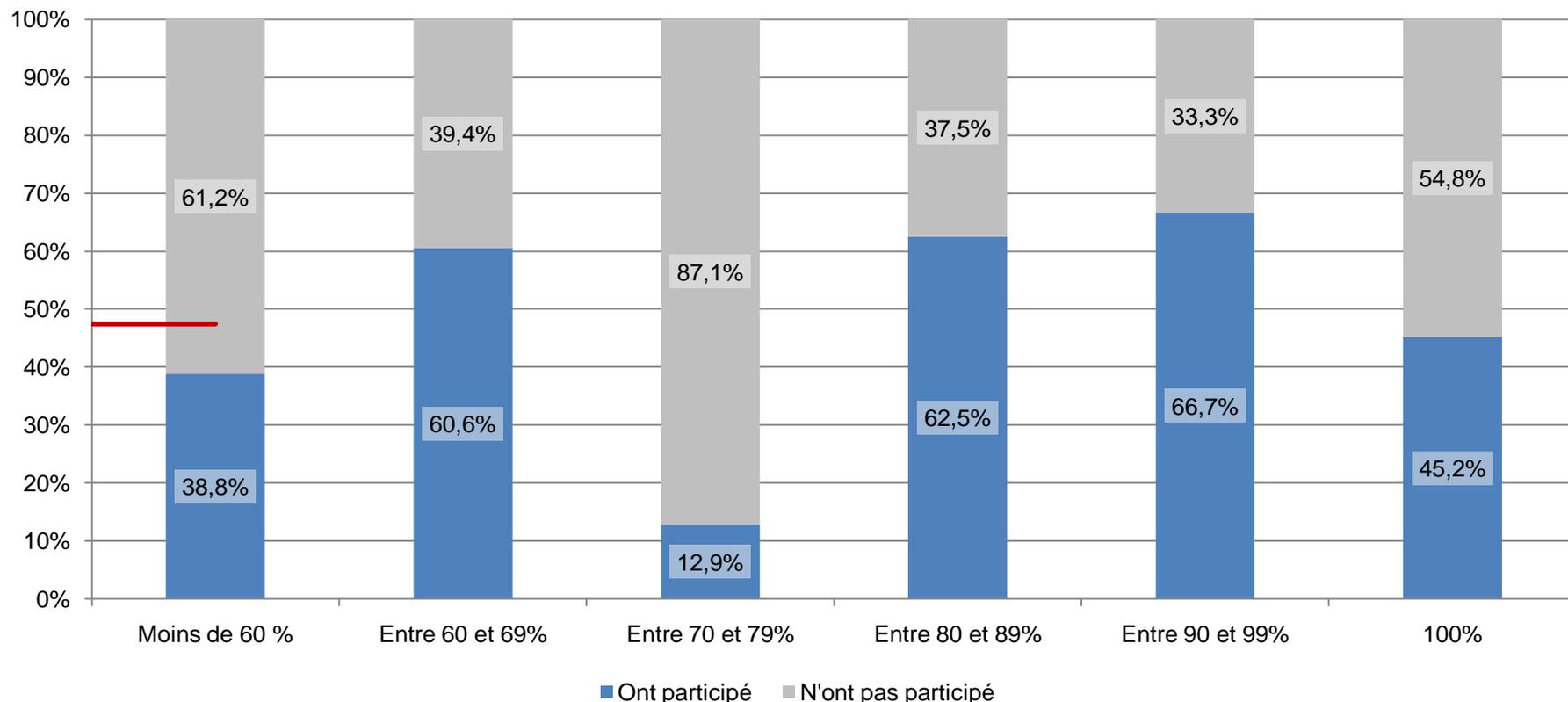
Lecture : 24,8% des salariés de 18 à 24 ans ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation complète par salarié. Noter que si les surfaces des barres sont identiques, les effectifs qu'elles représentent ne le sont pas.

- La part des effectifs des différents profils professionnels ayant contribué à l'enquête par une observation complète est systématiquement très proche de la moyenne, mais cette part s'élève avec le statut.



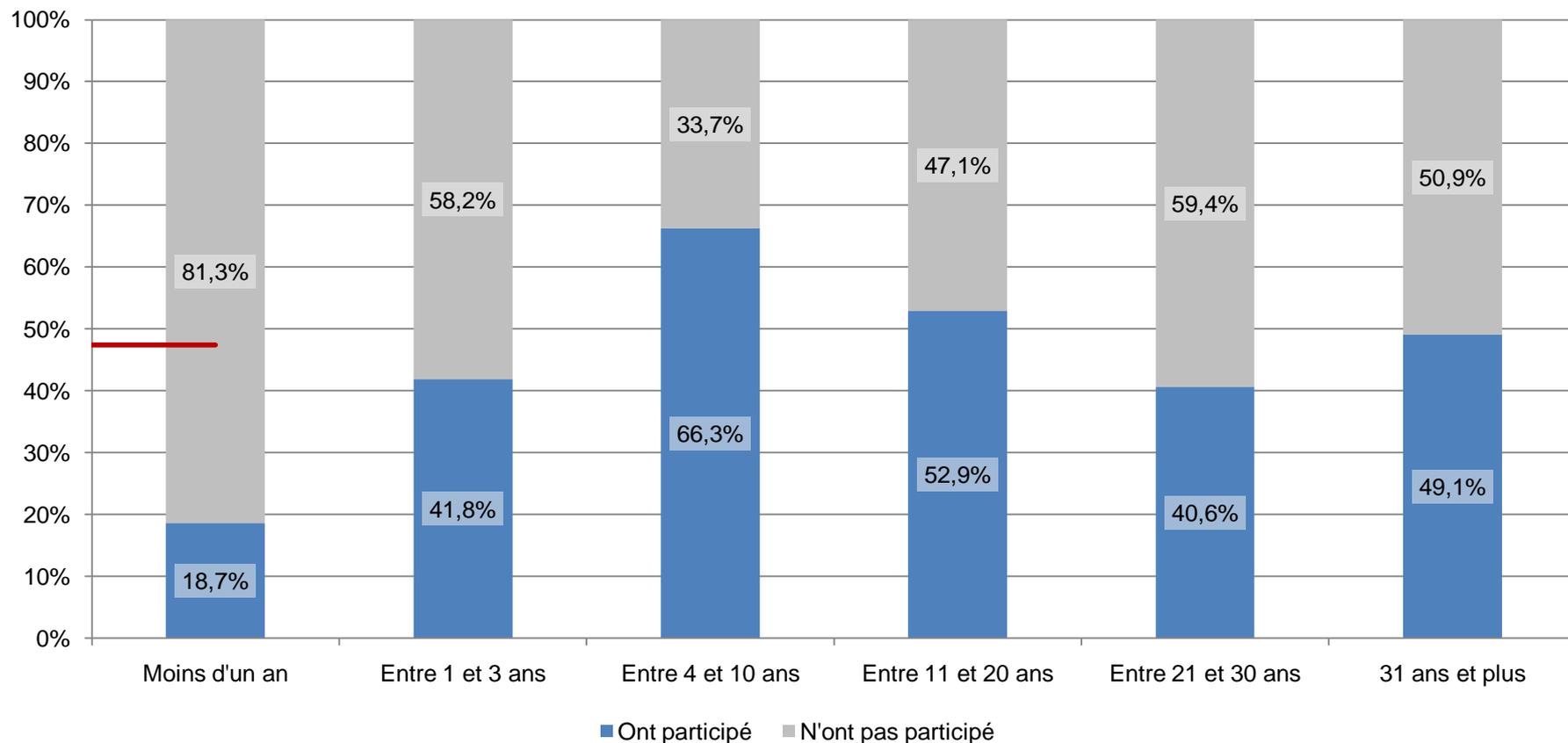
Lecture : 56,2% des salariés cadres encadrant ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation complète par salarié. Noter que si les surfaces des barres sont identiques, les effectifs qu'elles représentent ne le sont pas.

- ❑ La part des effectifs dont la quotité de travail est comprise en 70 et 79% ayant contribué à l'enquête par une observation complète est beaucoup plus faible que dans les autres tranches.



Lecture : 38,8% des salariés dont la quotité de travail est de moins de 60% ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation complète par salarié. Noter que si les surfaces des barres sont identiques, les effectifs qu'elles représentent ne le sont pas.

- ❑ La part des effectifs dont l'ancienneté est de moins d'un an ayant contribué à l'enquête par une observation complète est beaucoup plus faible que dans les autres tranches.



Lecture : 18,7% des salariés de moins d'un an d'ancienneté ont participé à l'enquête, sur la base d'une observation complète par salarié. Noter que si les surfaces des barres sont identiques, les effectifs qu'elles représentent ne le sont pas.

- Le type de contrat apparaît comme une des variables explicatives de la faiblesse de la participation de certaines catégories : dans ces catégories, les salariés concernés sont en plus grande proportion en CDD, contrat aidé, apprenti, stagiaire.

	CDI	CDD, y compris contrat aidé, apprenti, stagiaire	Total
Moins d'un an	27,4%	<b>72,4%</b>	100%
Entre 1 et 3 ans	82,8%	17,0%	100%
Entre 4 et 10 ans	98,0%	2,0%	100%
Entre 11 et 20 ans	99,3%	0,5%	100%
Entre 21 et 30 ans	99,2%	0,6%	100%
31 ans et plus	99,4%	0,5%	100%

	CDI	CDD, y compris contrat aidé, apprenti, stagiaire	Total
100%	91,6%	8,2%	100%
Entre 90 et 99%	96,7%	3,4%	100%
Entre 80 et 89%	96,2%	3,8%	100%
Entre 70 et 79%	61,6%	<b>38,4%</b>	100%
Entre 60 et 69%	86,2%	13,8%	100%
Moins de 60 %	92,4%	7,6%	100%

	CDI	CDD, y compris contrat aidé, apprenti, stagiaire	Total
De 18 à 24 ans	43,4%	<b>56,6%</b>	100%
De 25 à 34 ans	84,2%	15,7%*	100%
De 35 à 44 ans	94,7%	5,2%	100%
De 45 à 49 ans	96,3%	3,6%	100%
De 50 à 54 ans	96,6%	3,2%	100%
De 55 à 59 ans	96,8%	3,1%	100%
60 ans et plus	98,6%	1,4%	100%

Lecture : 56,6% des salariés de la tranche d'âge de 18 à 24 ans sont en CDD, y compris contrat aidé, apprenti, stagiaire. Ces salariés sont donc proportionnellement plus nombreux que ceux des autres tranches d'âge à être en CDD (et autres) alors qu'ils sont aussi parmi ceux qui ont le moins participé à l'enquête.

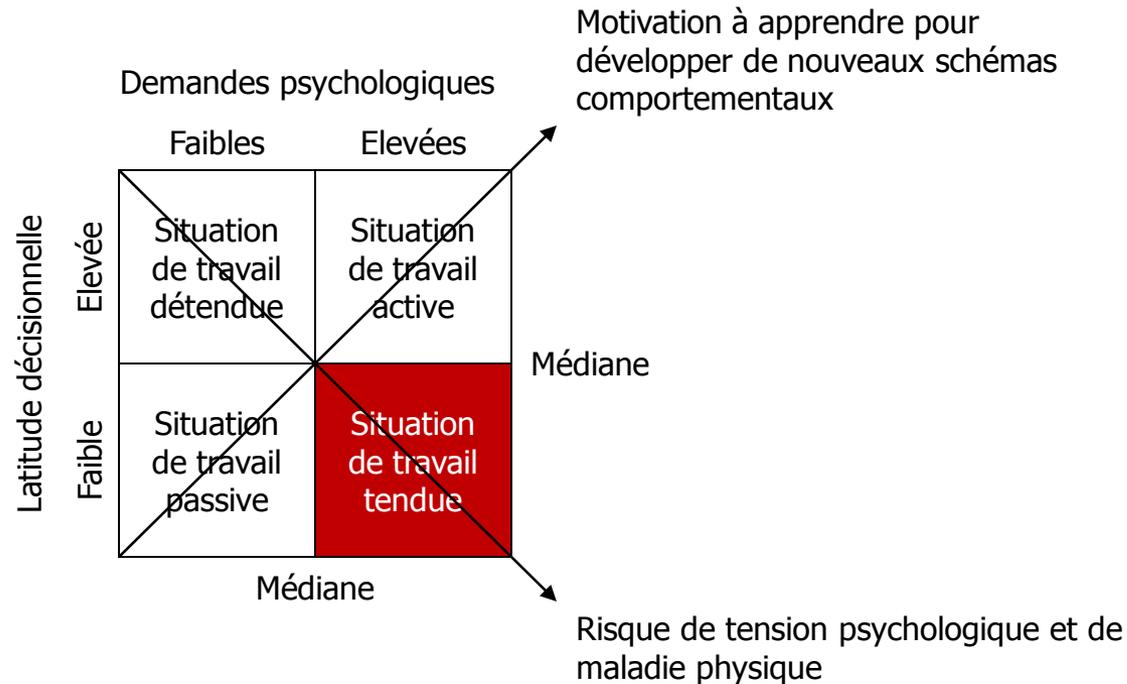
- ❑ La représentativité de l'échantillon de travail au regard des données sociales conduit à formuler les constats suivants :
  - les proportions d'hommes et de femmes ayant répondu à l'enquête sont quasiment identiques ;
  - les profils professionnels sont presque uniformément représentés ;
  - deux tranches d'âge sont moins représentées que les autres : les 18-24 ans (2,3% des effectifs) et les plus de 60 ans (2% des effectifs) ;
  - les salariés dont l'ancienneté est inférieure à un an (13,5% des effectifs) sont sous-représentés, ceux dont l'ancienneté est comprise entre 4 et 10 ans sont à l'inverse sur-représentés ;
  - les salariés dont la quotité de travail est comprise entre 70 et 79 % (4,6% des effectifs) sont singulièrement sous-représentés.
- ❑ Exception faite des salariés de plus de 60 ans, la situation des catégories de salariés sous-représentés apparaît correspondre à un même type de population, engagée depuis peu dans l'entreprise ou pour une durée limitée, se sentant peut-être moins concernée par cette enquête et disposant peut-être moins des moyens d'y prendre part. De fait, il nous a été indiqué que les salariés les plus récents dans l'entreprise risquaient de ne pas avoir systématiquement reçu le courriel par lequel ils pouvaient être informés de cette enquête.
- ❑ La représentativité de l'enquête peut être de ce fait jugée globalement satisfaisante, même s'il convient de garder à l'esprit que certains groupes de salariés bien déterminés ne peuvent pas faire l'objet d'une analyse représentative.



# **Analyses et diagnostic selon le modèle de Karasek**

# Présentation du modèle DCS, dit "de Karasek" (1/2)

- ❑ Elaboré en 1979 par Robert A. Karasek (Etats-unis), le modèle DC (*Demand-Control*, ou Demande-Contrôle) permet de prévoir l'évolution de la tension psychologique et de la satisfaction d'un individu en fonction de deux caractéristiques de la situation de travail considérées comme indépendantes :
  - **les demandes psychologiques** : charge de travail, conflits et autres sources de stress qui incitent l'individu à agir ;
  - **la latitude décisionnelle** : contexte de travail qui influe sur la capacité à agir
- ❑ Karasek synthétise ce modèle sous la forme d'un diagramme :



□ Le modèle fait **deux** prévisions :

- **La tension psychologique de l'individu augmente tandis que les demandes psychologiques augmentent et que la latitude décisionnelle diminue.**

Si l'individu n'a pas assez de latitude pour agir alors qu'il y est incité par les demandes, l'énergie développée chez lui par cette demande se transformera en tension psychologique : c'est la situation de *job strain*.

- **La satisfaction de l'individu augmente (diminue) tandis que les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle augmentent (diminuent) simultanément.**

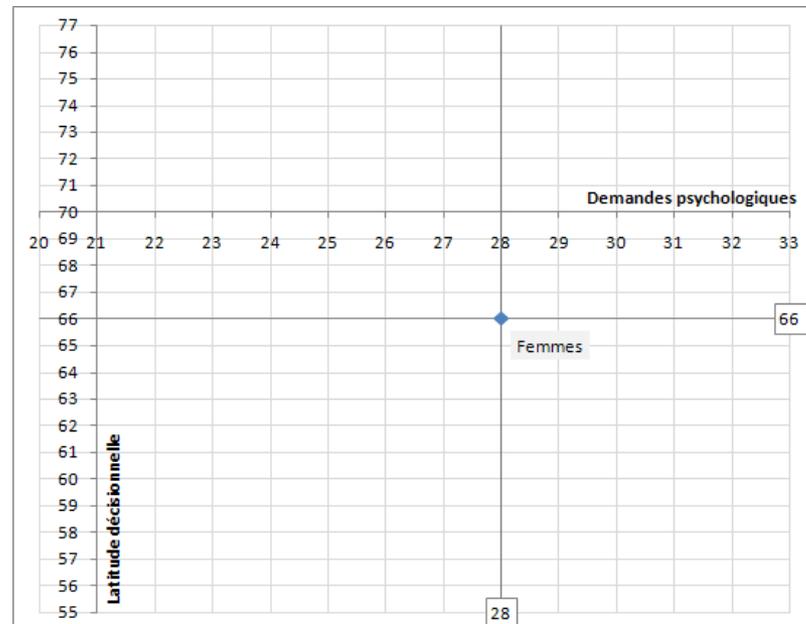
Contre Taylor, Karasek estime rétrospectivement que la rétribution économique ne pouvait pas constituer un substitut valable à la limitation de la latitude décisionnelle.

□ En 1986, Johnson montre que le *job strain* est un facteur de prévalence des maladies cardiovasculaires mais qu'il faut en moduler l'influence par le soutien social, dès lors intégré au modèle. La prise en compte de cette nouvelle dimension conduit à parler de modèle DCS (Demande-Contrôle-Soutien social). L'*isostrain* (*isolated job strain*) caractérise une situation de travail de type *job strain* où la situation de l'individu est aggravée parce qu'il se retrouve isolé.

- ❑ Après avoir procédé par analyse secondaire de données collectées lors de diverses enquêtes, Karasek et d'autres chercheurs ont élaboré une première version du Karasek (*Job Content Questionnaire JCQ*) en 1984 pour évaluer les situations de travail par auto-administration, dans une perspective comparative internationale. Ce questionnaire a connu depuis plusieurs versions.
- ❑ Avec le Karasek (*JCQ Job Content Questionnaire*), l'individu est invité à évaluer lui-même sa situation de travail en répondant à des questions qui permettent de calculer des scores mesurant plusieurs dimensions :
  - les demandes psychologiques ;
  - la latitude décisionnelle ;
  - le soutien social ;
  - les demandes physiques ;
  - la précarité du travail.
- ❑ En France, l'enquête Sumer (surveillance médicale des risques) de 2003 (24 486 salariés ; 96,5% de participation) est la première enquête nationale exploitant une version de ce questionnaire (26 questions explorant les demandes psychologiques, la latitude décisionnelle et le soutien social).
- ❑ Le questionnaire de Pôle emploi est aligné sur le questionnaire de Sumer 2003 dont il reprend les 26 questions du Karasek (*JCQ Job Content Questionnaire*).

# Précautions sur l'interprétation des résultats

- ❑ Même s'il se fonde sur des données rapportées par les individus eux-mêmes et s'il peut conduire à positionner des groupes d'individus sur le diagramme, **le modèle ne positionne pas les individus, mais leurs situations de travail**. Il convient de s'en rappeler pour éviter toute lecture réductrice des diagrammes qui conduirait à rabattre sur les individus la mission d'améliorer leurs conditions de travail.
- ❑ Dans l'exemple fictif suivant où un groupe de femmes serait positionné sur le diagramme en *job strain* au regard des seuils définis par Sumer 2003, c'est bien de la situation de travail des femmes dont il est question, caractérisée par une forte demande psychologique (28) et une faible latitude décisionnelle (66). Autrement dit, il est toujours possible de changer ce personnel, mais le problème demeurera.



- Sur cette base, un premier résultat consiste à distribuer les situations de travail des répondants de l'échantillon en fonction de leurs scores de demandes psychologiques et de latitude décisionnelle, de part et d'autre de valeurs de seuil. Pour permettre la comparaison avec les résultats de Sumer 2003, nous utilisons les mêmes valeurs de seuil. Il convient de se rappeler que cette enquête évalue une situation nationale, laquelle a par ailleurs certainement évolué depuis.

		Demandes psychologiques	
		Faibles	Elevées
Latitude décisionnelle	Elevée	Situation de travail détendue <b>1,4%</b>	Situation de travail active <b>23,3%</b>
	Faible	Situation de travail passive <b>4,1%</b>	Situation de travail tendue <b>71,2%</b>

Médiane Sumer 2003 = 70  
Médiane à Pôle emploi = 64

Médiane Sumer 2003 = 21  
Médiane à Pôle emploi = 28

Lecture : 71,2% des répondants rapportent se trouver dans une situation de travail de type *job strain*.

- Par ailleurs, 45,6% des répondants (soit 10 485) sont en situation de travail *isostrain* (score de soutien social inférieur à 24). La valeur médiane de soutien social à Pôle emploi est de 23.



- ❑ La situation de travail médiane des répondants se distingue moins par sa latitude décisionnelle que par ses demandes psychologiques dont la médiane à 28 se trouve au-delà des observations de Sumer 2003 (délimitées par zone grise sur ce graphique).

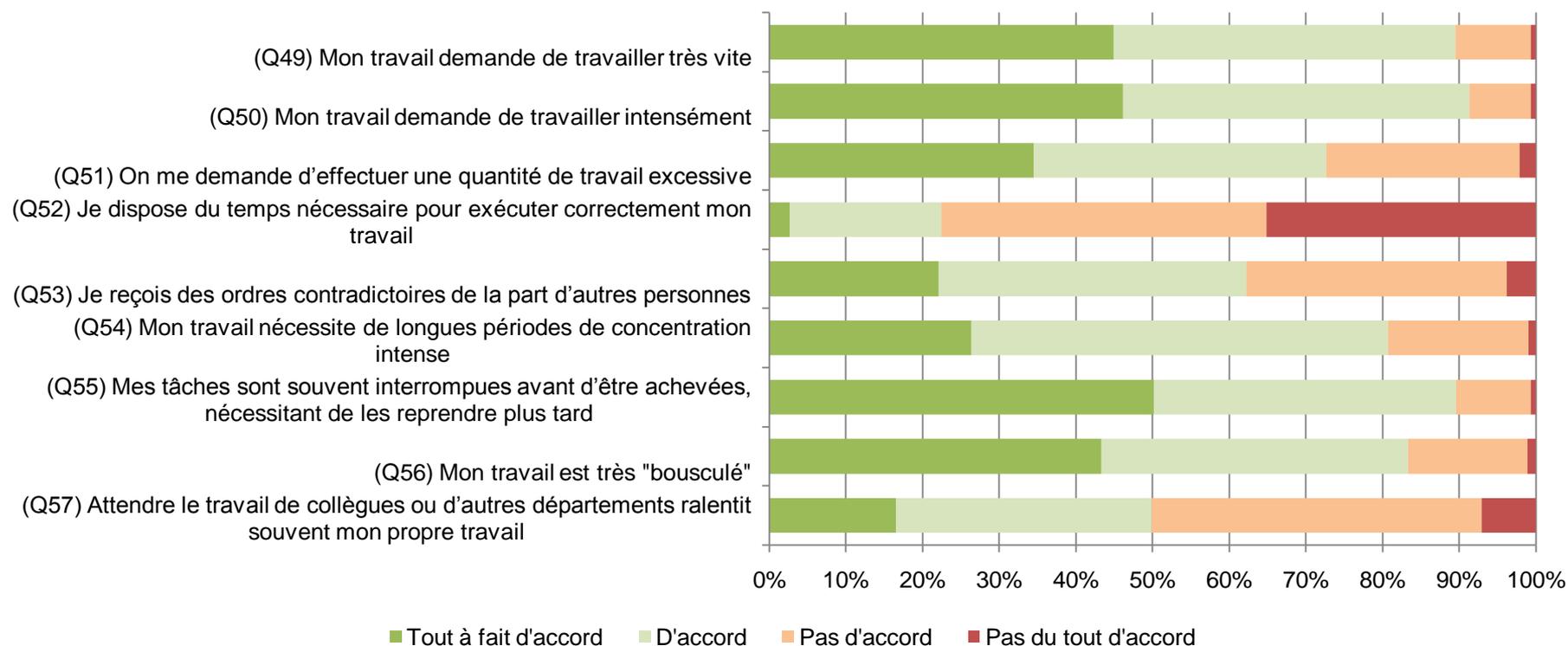


Lecture : en gris, la zone de distribution des situations de travail établie dans Sumer 2003 ; en rouge, le quadrant des situations de travail de type *job strain* qui en résulte.

- ❑ L'analyse suivante des réponses aux questions du Karasek (JCO) permet de mettre au jour les dimensions déterminantes des scores pour mieux comprendre la situation.

# Les demandes psychologiques (score médian : 28)

- ❑ Concernant les demandes psychologiques, les répondants dessinent une situation de travail où ils sont souvent bousculés, interrompus, relativement contraints d'attendre le travail d'autrui, où ils ne disposent pas d'assez temps pour travailler correctement alors qu'il leur est nécessaire de souvent de travailler très vite, intensément, en se concentrant longuement.



Lecture : 44,9% des répondants déclarent être « Tout à fait d'accord » avec la proposition « Mon travail demande de travailler très vite ». Attention : selon les questions une même modalité de réponse peut traduire une situation positive ou négative; exemple des questions 52 et 53

# La latitude décisionnelle (score médian : 64)

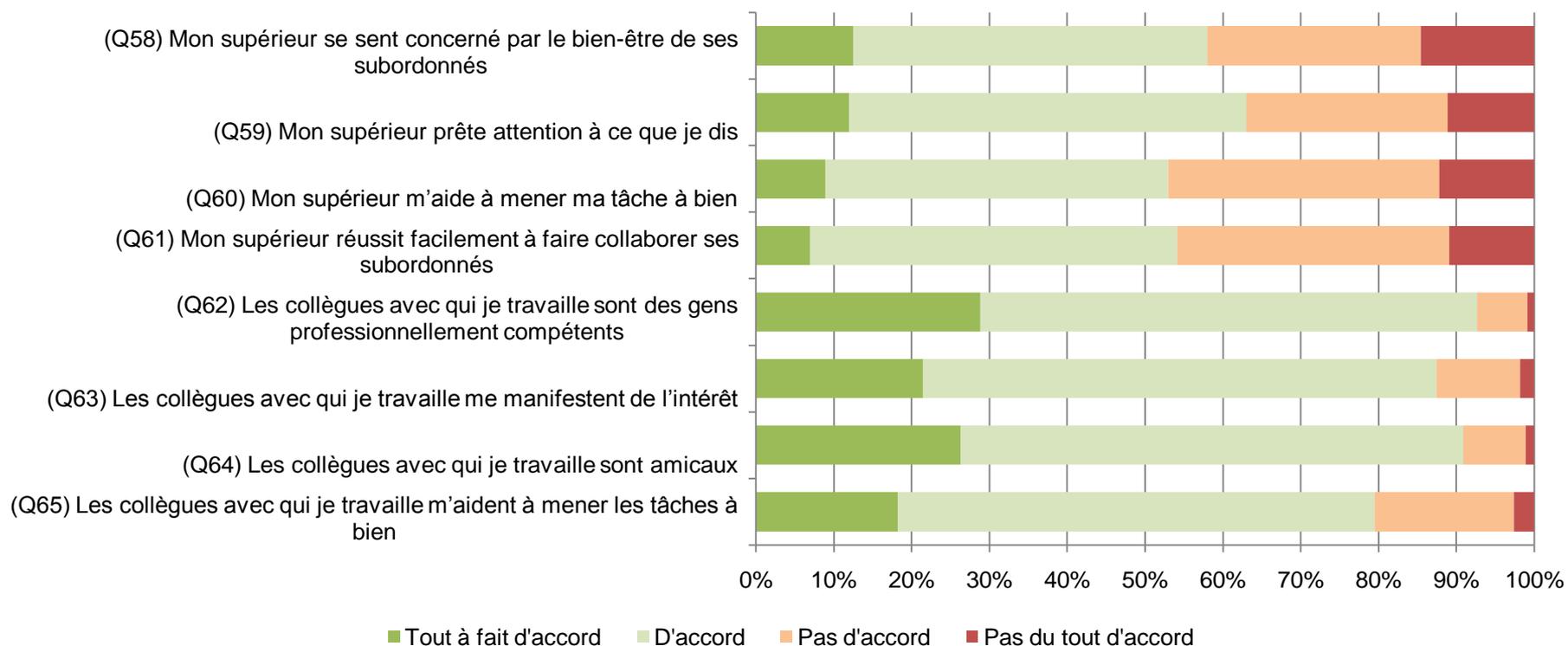
- ❑ Concernant la latitude décisionnelle, les répondants dessinent une situation de travail plutôt variée et répétitive, qui leur demande beaucoup d'apprendre des choses nouvelles et qui sollicite assez leurs compétences professionnelles sans toutefois leur permettre particulièrement de les développer, leur possibilité d'agir sur ce travail (influencer son déroulement, décider de la manière de le faire, être créatif) étant limitée même s'ils sont conduits à prendre des décisions par eux-mêmes.



Lecture : 65,5% des répondants déclarent être « Tout à fait d'accord » avec la proposition « Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles »..

# Le soutien social (score médian : 23)

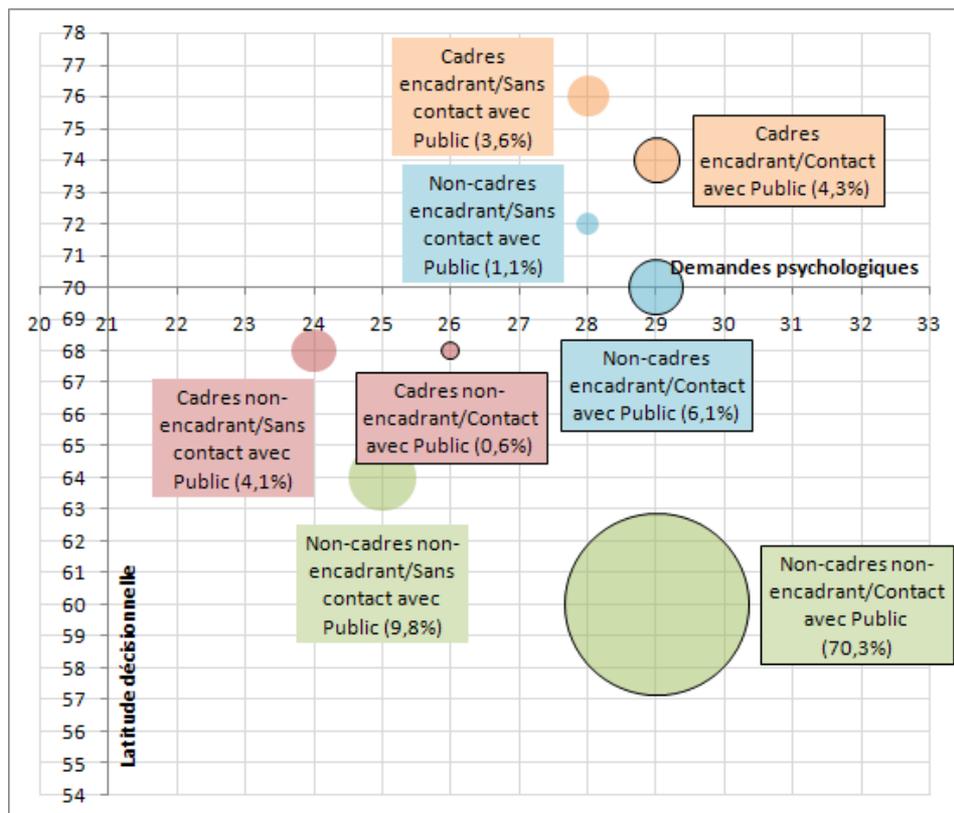
- Concernant le soutien social, les répondants dessinent une situation de travail où ils peuvent largement bénéficier du soutien de leurs collègues avec qui ils entretiennent des relations d'estime réciproques. A contrario, le soutien hiérarchique constitue le point faible du soutien social, on peut faire l'hypothèse que la capacité des supérieurs à encadrer les équipes et à les assister est affaiblie dans la situation de changements alors que l'attention portée aux équipes devient un caractère apprécié.



Lecture : 12,5% des répondants déclarent être « Tout à fait d'accord » avec la proposition « Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés ». Dans le calcul du score, toutes les questions n'ont pas la même pondération.

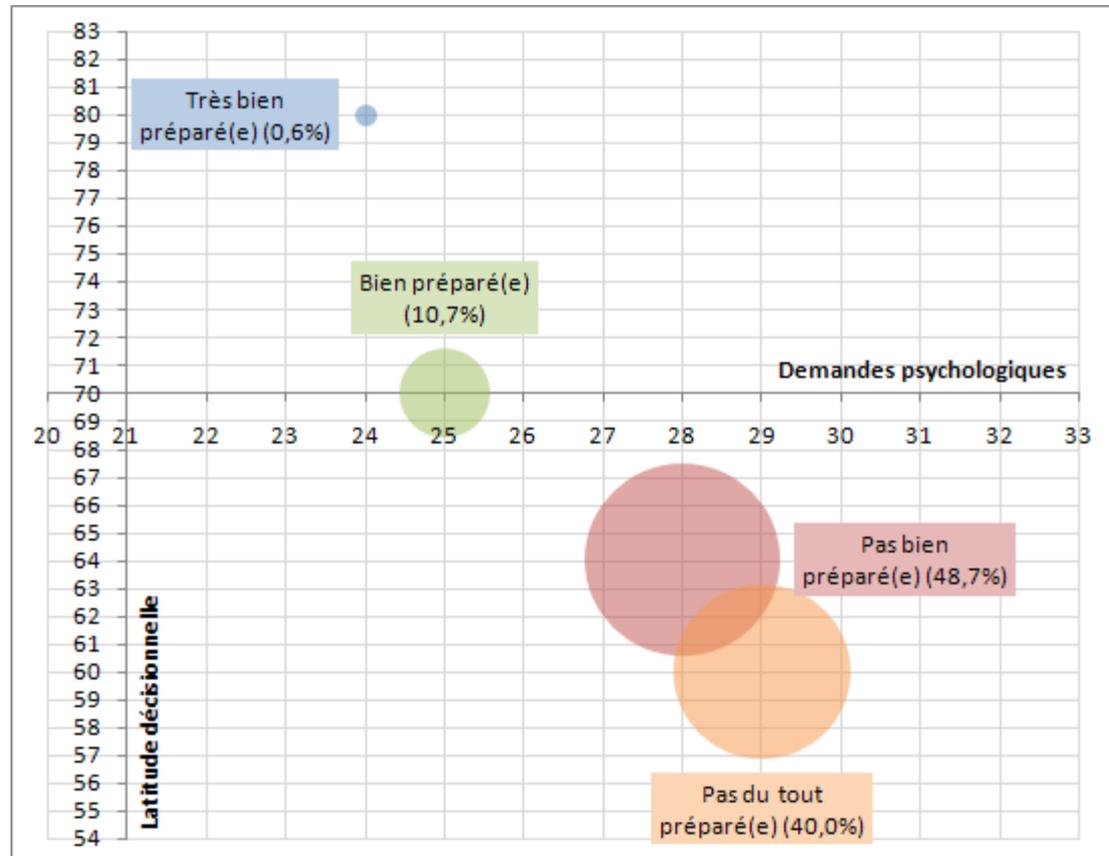
- ❑ Comme la suite de ce rapport viendra l'illustrer, la situation de travail médiane réduite à trois scores (latitude décisionnelle, demandes psychologiques et soutien social) recouvre évidemment des réalités très diverses.
- ❑ Toutefois, les écarts à la médiane sont suffisamment limités pour permettre de tirer quelques enseignements de ce premier résultat :
  - La situation de travail des répondants tranche nettement avec les résultats nationaux de Sumer 2003 du point de vue des demandes psychologiques. La pression des exigences du travail est bien plus prégnante.
  - Dans le détail, les répondants rapportent que cette pression tient moins à la charge de travail (même si elle est majoritairement jugée excessive) qu'à l'impossibilité d'effectuer leur travail du fait de l'absence de « sérénité ».
  - Les répondants rapportent qu'ils n'ont pas particulièrement le sentiment de s'enrichir alors même qu'ils doivent apprendre à faire des choses nouvelles : si elle les mobilise intensément, la transformation de Pôle emploi leur apporte peu en retour.
  - Enfin, les répondants rapportent bénéficier du soutien de leurs collègues tandis que celui de leur hiérarchie leur apparaît significativement moindre.
- ❑ Dans le contexte des transformations qu'entraîne la fusion, ces remontées du terrain dessinent une entreprise où le changement est particulièrement marqué par la mise en place de nouvelles procédures jugées contraignantes, dont la mise en œuvre rend la hiérarchie moins disponible pour apporter son soutien.
- ❑ Les parties suivantes apportent des précisions sur l'exposition à des situations de travail génératrices de tensions.

- Une analyse de la dispersion des scores a permis de mettre au jour des profils professionnels dont les positionnements sont significativement distincts. En premier lieu, les profils résultant d'un recoupement entre la classification professionnelle et le « face au public ». Les répondants rapportent que le contact avec le public et l'absence de responsabilités d'encadrement tend à les placer en situation de type *job strain*.



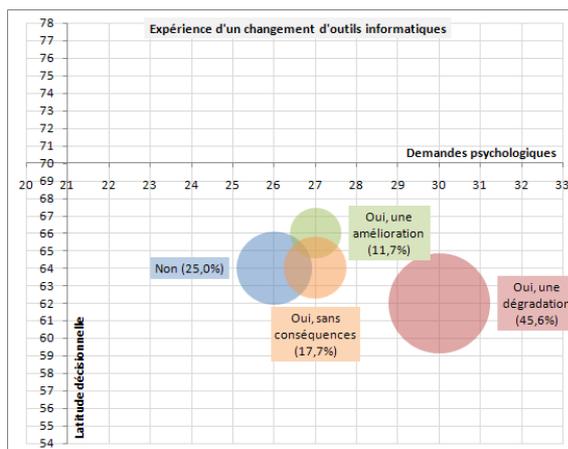
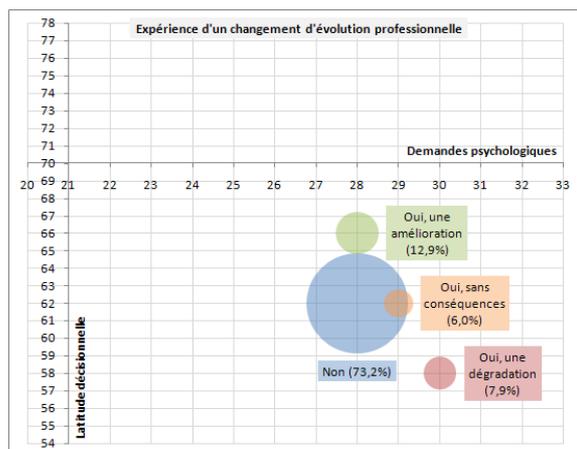
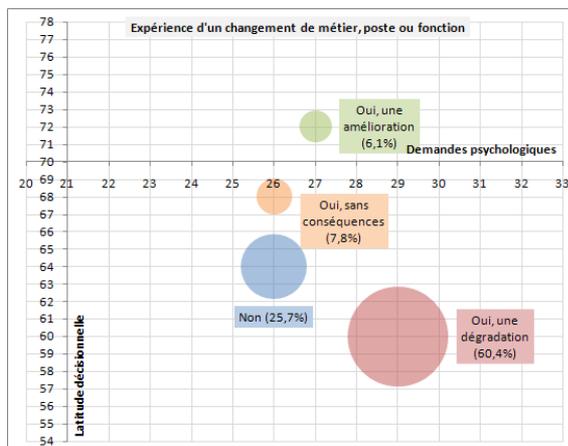
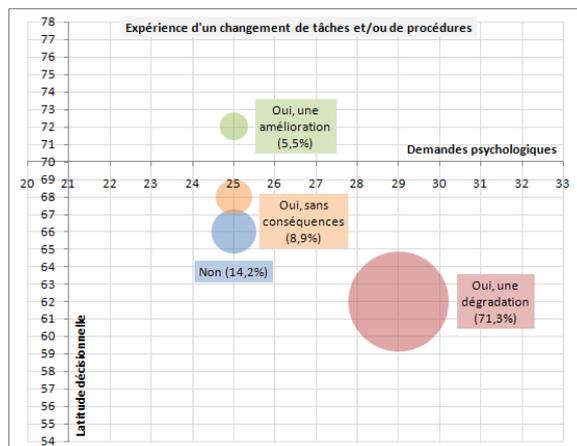
Lecture : le pourcentage entre parenthèses indique la part des effectifs de la catégorie dans l'échantillon. La surface des disques reproduit cette proportion. Les coordonnées du centre d'un disque correspondent aux scores de la catégorie.

- Le recouplement avec le niveau de préparation au changement rapporté par les répondants fait nettement ressortir une corrélation entre le sentiment de ne pas avoir été bien préparé au changement et l'exposition à une situation de travail tendant vers le *job strain*.



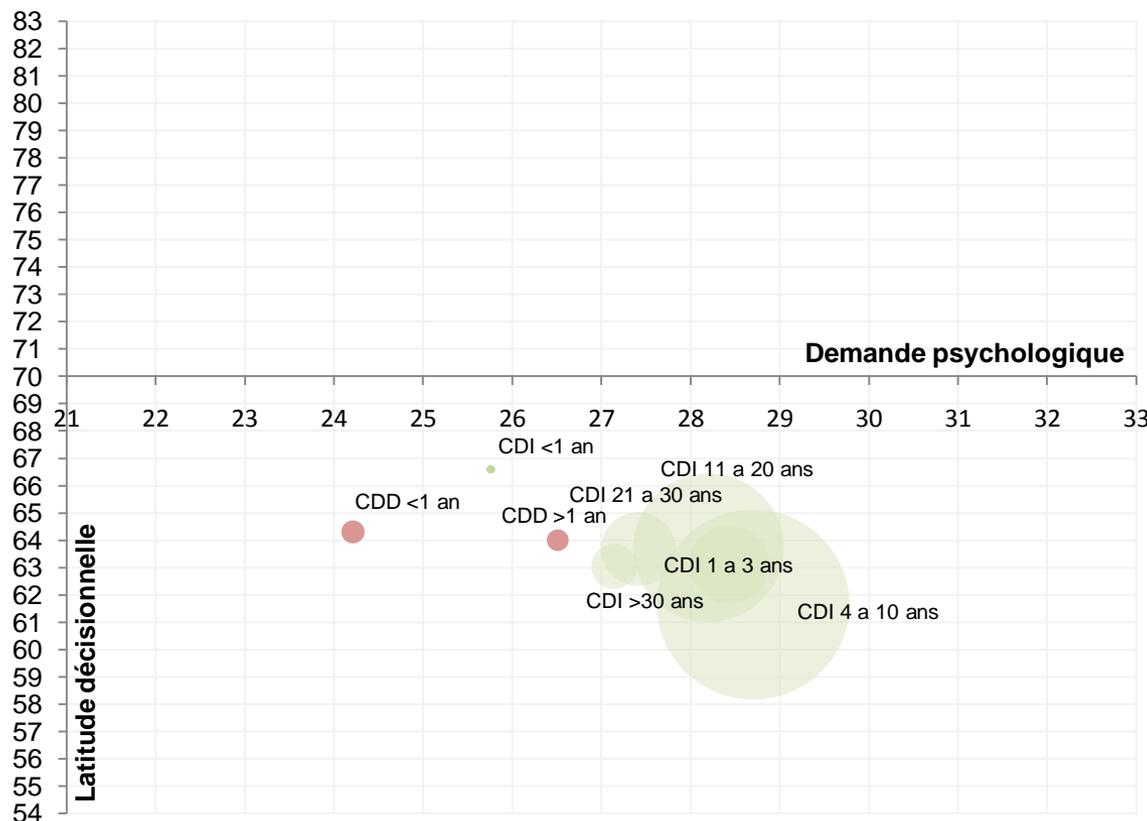
Lecture : le pourcentage entre parenthèses indique la part des effectifs de la catégorie dans l'échantillon. La surface des disques reproduit cette proportion. Les coordonnées du centre d'un disque correspondent aux scores de la catégorie.

- Un exploration plus systématique de l'expérience du changement permet de confirmer cette corrélation. Les répondants qui déclarent avoir vécu des changements négatifs se retrouvent systématiquement dans les situations de travail les plus tendues.



Lecture : le pourcentage entre parenthèses indique la part des effectifs de la catégorie dans l'échantillon. La surface des disques reproduit cette proportion. Les coordonnées du centre d'un disque correspondent aux scores de la catégorie.

- Suite à l'analyse des typologies de situation de travail, nous avons, par prudence, testé si des caractéristiques individuelles des répondants avaient un pouvoir discriminant. Ainsi cet exemple dans lequel des individus sont positionnés en fonction de leur type de contrat et de leur ancienneté. On remarque combien les différentes catégories sont agglomérées, ce qui interdit toute analyse et n'identifie aucun levier opérationnel.



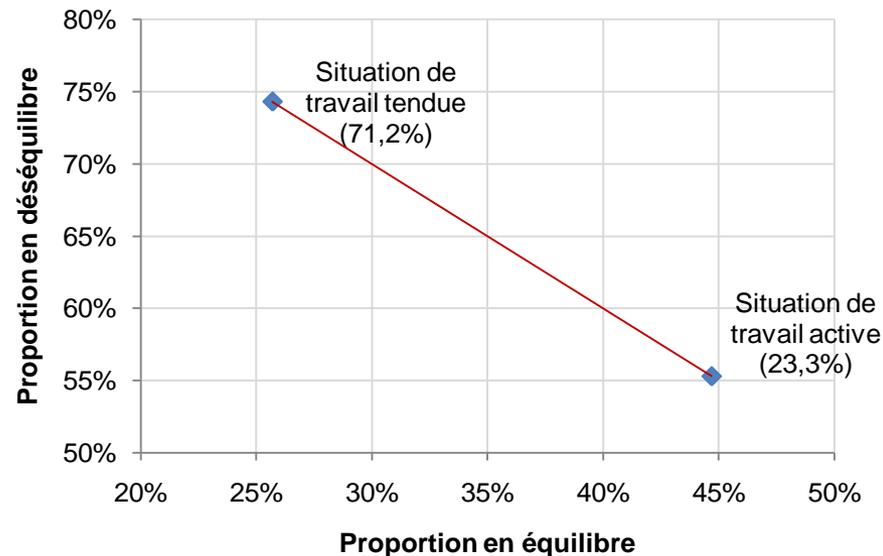
- ❑ A l'époque où il conçoit son modèle, Karasek estime qu'il présente deux apports :
  - Scientifique : jusqu'alors, les effets psychologiques du travail n'étaient étudiés qu'en fonction des demandes psychologiques ou de la latitude décisionnelle, d'où des résultats contradictoires.
  - Opérationnel : demandes psychologiques et latitude décisionnelle n'étant pas nécessairement liées, il serait possible de réduire la tension sans jouer sur les demandes, donc en préservant les performances de l'entreprise. Se positionnant contre Taylor qui sépare l'organisation du travail de son exécution en la confiant au bureau de méthodes, il affirme que la rétribution ne saurait constituer une compensation à la limitation de la latitude décisionnelle : cette dernière constitue une dimension essentielle du travail.
- ❑ Les apports opérationnels de ce modèle n'apparaissent pas complètement transposables au contexte de Pôle emploi où le « face au public » domine. En effet, dans ce contexte, la situation de travail ne peut être que partiellement définie de manière formelle par l'employeur : elle l'est aussi informellement par le client dont les exigences peuvent difficilement être contrôlées, et dont la variété génère des situations de travail où il s'agit de répondre à des besoins très spécifiques en mobilisant des ressources par conséquent spécifiques (dont, très personnellement, le salarié), ce qui pèse sur les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle de manières difficilement dissociables.
- ❑ Le recours au modèle DCS permet donc de cerner dans ses grandes lignes l'exposition aux risques psychosociaux (ici, la confrontation à un changement particulièrement marqué par la mise en place de nouvelles procédures jugées contraignantes, dont la mise en œuvre rend la hiérarchie moins disponible pour apporter son soutien), mais l'analyse nécessite d'être élargie aux autres facteurs de risques pour cerner plus précisément la situation.



# **Analyses et diagnostic selon le modèle de Siegrist (ERI)**

- ❑ Elaboré en 1996 par Johannes Siegrist (Allemagne), le modèle ERI (*Efforts-Rewards Imbalance*, ou Déséquilibre Efforts-Récompenses vient compléter les modèles Personne-Environnement (1974) et Demande-Contrôle (1979).
- ❑ Siegrist postule que les individus s'investissent dans leur travail dans l'attente d'une récompense (argent, estime, opportunités de carrière et stabilité de l'emploi), en référence à une norme de réciprocité qui n'est pas toujours explicitée dans le contrat de travail. Un individu qui estime que sa récompense n'est pas à la hauteur des efforts qu'il a déployés est sujet à tension. Ceux qui sur se surinvestissent dans le travail sont particulièrement concernés.
- ❑ Pour mesurer ce déséquilibre entre les efforts et les récompenses, Siegrist propose un questionnaire comprenant des batteries de questions fermées évaluant chacune de ces dimensions.
- ❑ Le questionnaire de Pôle emploi ne reprend que les questions du questionnaire de Siegrist ayant trait à la récompense. En reprenant les questions de l'axe des demandes psychologiques du Karasek (JCQ) pour évaluer les efforts, nous avons élaboré un indicateur du déséquilibre inspiré de l'approche de Siegrist. Cet indicateur correspond, comme dans le modèle ERI, à un ratio entre les efforts et les récompenses, qui se lit ainsi
  - une situation d'équilibre si le ratio est  $\leq 1$  ;
  - une situation de déséquilibre si le ratio est  $> 1$ .

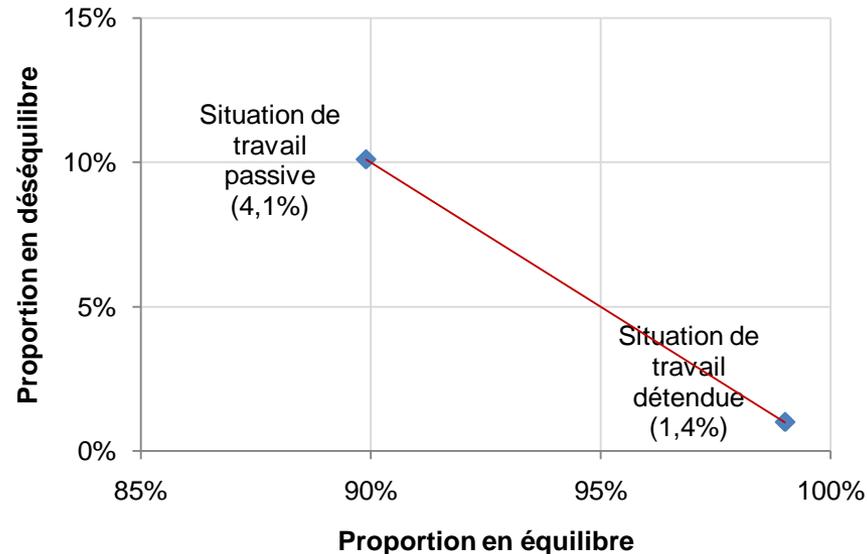
- ❑ Le recoupement avec les deux axes de situations de travail du modèle DCS permet de constater les liens entre insuffisance des récompenses ou surcroît d'efforts et types de situation de travail identifiés par le modèle.
- ❑ Sur l'axe prévoyant un accroissement de la tension lorsque demandes psychologiques et latitude décisionnelle évoluent en sens inverse, la situation de travail tendue se distingue de la situation de travail active par une situation nettement plus déséquilibrée :
  - 74,3% des répondants en situation de travail tendue sont en déséquilibre ;
  - 55,3% des répondants en situation de travail active sont en déséquilibre.



Lecture : les salariés exposés à une situation de travail tendue (71,2% des cas) sont 74,3% en situation de déséquilibre entre efforts et récompenses (et inversement, 25,7% d'entre eux sont en situation d'équilibre entre efforts et récompenses).

□ Sur l'autre axe prévoyant un accroissement de la satisfaction lorsque demandes psychologiques et latitude décisionnelle évoluent dans le même sens, la situation de travail passive se distingue de la situation de travail détendue par une situation légèrement moins déséquilibrée :

- 10,1% des répondants en situation de travail passive sont en déséquilibre ;
- 1% des répondants en situation de travail détendue sont en déséquilibre.

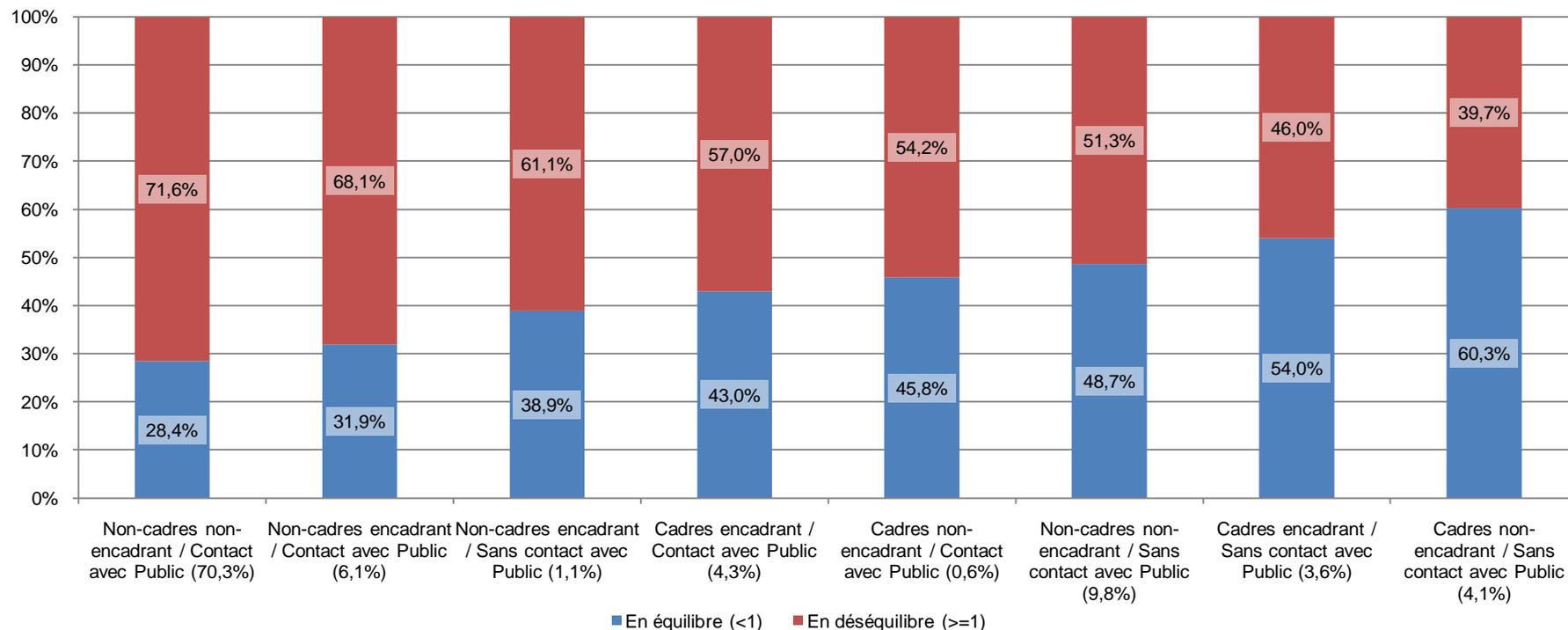


Lecture : les salariés exposés à une situation de travail passive (4,2% des cas) sont 10,1% en situation de déséquilibre entre efforts et récompenses (et inversement, 89,9% d'entre eux sont en situation d'équilibre entre efforts et récompenses).

□ La faiblesse des effectifs n'autorise pas de commentaires. Concernant les situations de travail tendue et active, nos observations soulèvent la question d'agir un des facteurs du déséquilibre (efforts ou récompenses) pour réduire l'exposition au *job strain*.

□ Le recoupement entre les profils professionnels que nous avons définis et l'indicateur inspiré de Siegrist permet de constater que :

- les profils en contact avec le public sont généralement plus exposés au déséquilibre que les profils qui ne sont pas en contact avec le public ;
- les profils non-cadres sont généralement plus exposés au déséquilibre que ceux les profils cadres ;
- les profils encadrant sont généralement plus exposés au déséquilibre que ceux que les profils non-encadrant.



Lecture : 28,4% des non-cadres non-encadrant en contact avec le public (représentant 70,3% de l'échantillon) sont en situation d'équilibre entre efforts et récompenses.

# **Analyses et diagnostic selon les facteurs de risques psychosociaux**

- ❑ Dans un rapport publié en octobre 2009, le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux sous la direction de Michel GOLLAC (INSEE/CREST) a déterminé 6 axes généraux de risques :
  - exigences du travail ;
  - exigences émotionnelles ;
  - autonomie, marges de manœuvre ;
  - rapports sociaux, relations au travail ;
  - conflits de valeur ;
  - insécurité de l'emploi.
- ❑ Plusieurs de ces axes généraux s'articulent en axes élémentaires, mesurés par des indicateurs spécifiques dont la plupart sont présents dans le questionnaire utilisé dans cette enquête.
- ❑ Les indicateurs sont construits à partir du traitement des réponses par une sommation -pondérée dans certains cas- et en standardisant chaque indicateur sur une base de 0 à 10 afin de permettre une lecture plus facile entre eux.

# Description des 6 axes de facteurs de risques

Axes généraux	Description	Axes élémentaires risques	Indicateurs	Composition
<b>Axe 1</b> <b>Exigences du travail</b>	Large notion qui recoupe le concept de « demande psychologique » (Karasek) ou les efforts (Siegrist) associés aux exigences associées à l'exécution du travail en termes quantitatifs et qualitatifs	Quantité	(a) Quantité excessive travail	Q51
			(b) Travail hors référence et gratuit	Q29 à Q32
		Complexité et pression temporelle	(c) Demandes psychologiques	Karasek : Q49 à Q57
			(d) Conséquences du changement	Q11 à Q15
		Conciliation travail-hors travail	(e) Conciliation vie pro./vie privée	Q39
<b>Axe 2</b> <b>Exigences émotionnelles</b>	Notion pour mesurer le coût sur la santé du « travail émotionnel » qui permet de décrire des formes de mobilisation de la subjectivité spécifique aux métiers de service	Exigences émotionnelles	Exigences émotionnelles	Q94 à Q98
<b>Axe 3</b> <b>Autonomie, marges de manœuvre</b>	Cette dimension se définit par deux sous-dimensions (l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences)	Autonomie procédurale, compétences	(a) Latitude décisionnelle	Karasek : Q40 à Q48
		Disponibilité ressources	(b) Ressources organisationnelles	Q20 à Q24
		Prévision, préparation	(c) Préparation au changement	Q16 à Q18
<b>Axe 4</b> <b>Rapports sociaux, relations de travail</b>	Quatre notions reflétant les relations au travail ont été différenciées dans cet axe (le soutien social, la violence au travail, la reconnaissance et le sentiment d'utilité, les problèmes de communication)	Coopération, soutien	(a) Soutien de la hiérarchie	Karasek : Q58 à Q61
			(b) Soutien des collègues	Karasek : Q62 à Q65
			(c) Isolement	Q25 à Q27, Q66
		Violence physique et psychologique	(d) Agressions	Q99 à Q101
			(e) Violence psychologiques	Leymann : Q82 à Q91
		Reconnaissance	(f) Récompenses	Siegrist : Q67 à Q73, Q75 à Q78
<b>Axe 5</b> <b>Conflits de valeur</b>	Cette dimension considère la souffrance éthique (agissements contre ses principes éthiques), surtout dans les secteurs de la santé et de l'action sociale et met en avant, de manière générale, l'impossibilité de pouvoir bien réaliser son propre travail		Conflits de valeurs	Q34, Q35, Q37, Q38
<b>Axe 6</b> <b>Insécurité socio-économique</b>	Définie comme l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi ou à préserver les caractéristiques valorisées de l'emploi		Insécurité socioéconomique	Q73, Q74, Q105
<b>Axe supp. pour PE</b>	Axe supplémentaire pour évaluer l'équation personnelle		Influence du travail sur la santé	Q102, Q104, Q106

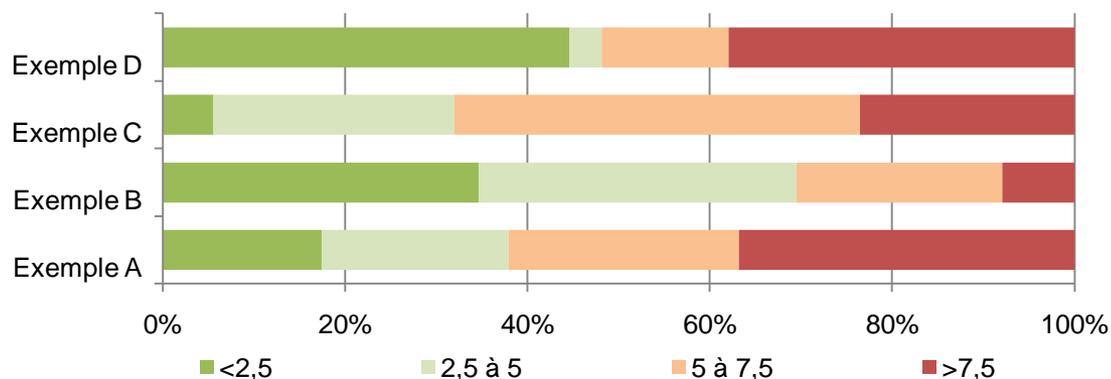
Afin de faciliter la lecture et l'interprétation chacun des items des facteurs de risques a été positionné sur une échelle standardisée de 0 à 10. La même démarche est employée pour les indicateurs agrégés. C'est-à-dire que l'agrégation de 3 ou 5 items notés chacun sur 10 produira un indicateur agrégé lui-même noté sur 10.

Toujours pour faciliter la lecture, le sens de de tous les indicateurs a été mis selon une orientation positive du point de vue du salarié. Zéro = absence de ce risque et 10 présence maximum de ce risque. Exemple : Si « l'insécurité économique » est forte, donc négative pour un salarié elle est notée vers 10. A l'inverse une forte « autonomie » sera considérée comme positive, donc tendant vers zéro.

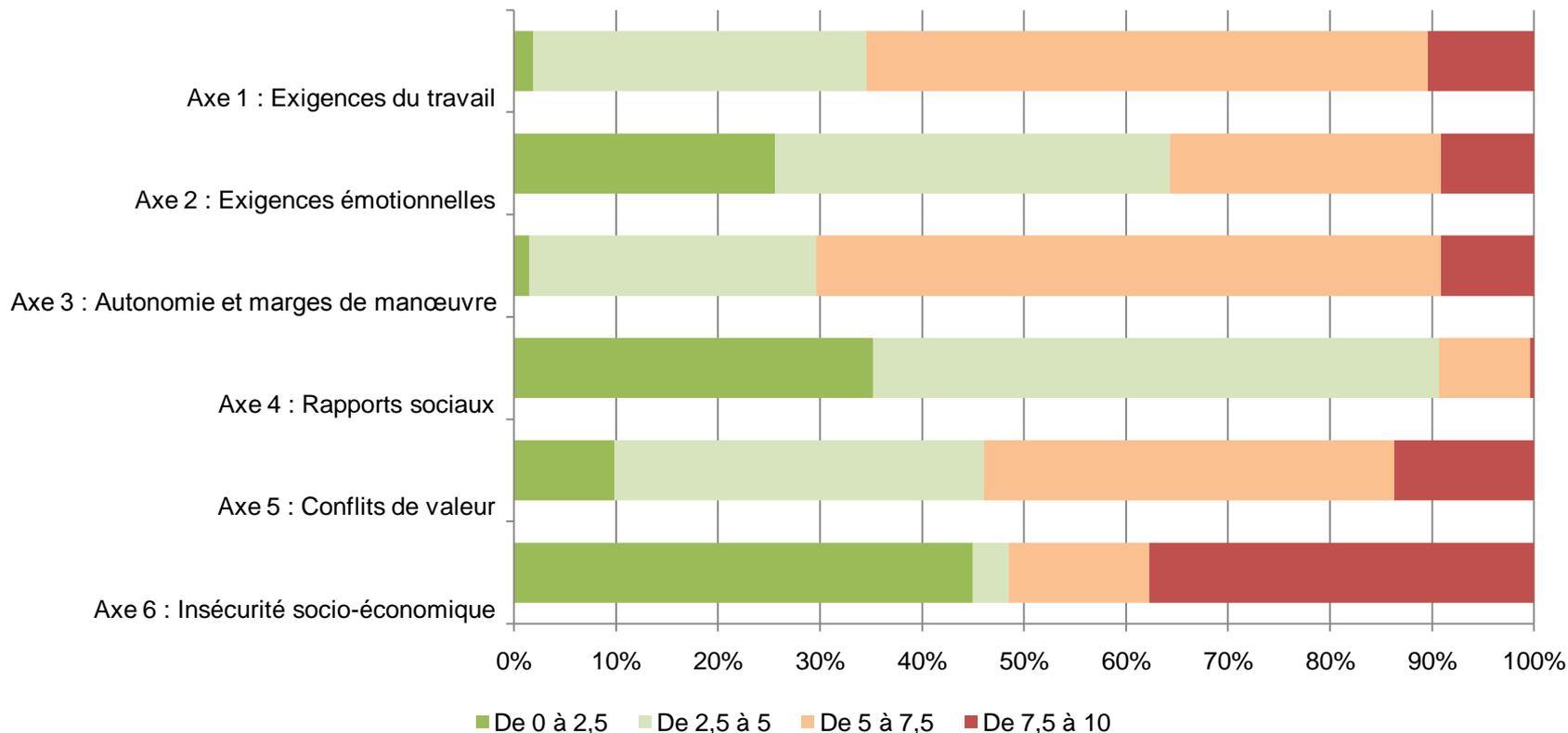
L'ensemble des résultats est distribué sur une échelle en 4 classes égales. Dans les graphiques les valeurs « négatives » sont en rouge, les valeurs positives en vert.

Les données de base des divers graphiques ainsi que les détails des modalités d'élaboration des indicateurs sont intégrés dans un document qui sera annexé à ce rapport

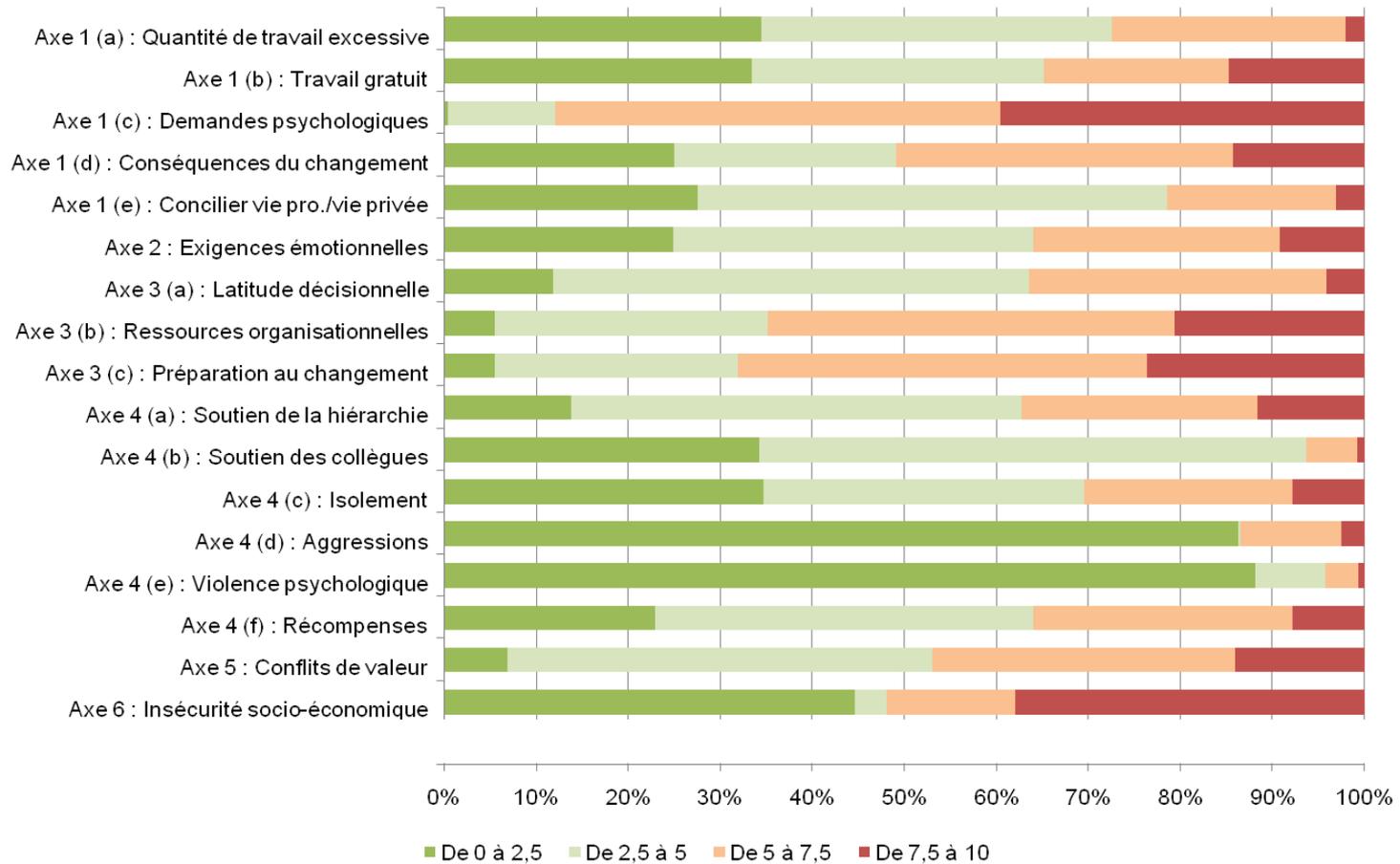
## Exemple



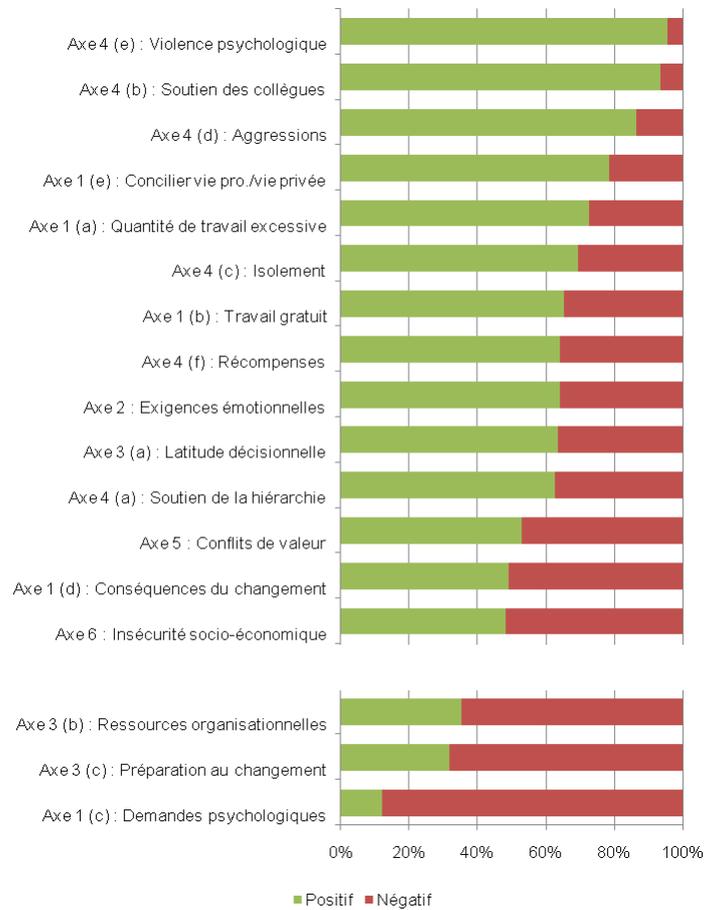
- La présentation synthétique par les 6 axes de risques vient consolider le diagnostic global montré par le modèle de Karasek (DCS) à savoir un assez haut niveau d'exigences du travail et d'exigences émotionnelle (le face au public) avec une autonomie très limitée. Conflit de valeur et insécurité socio-économique à des niveaux élevés et fortement contrastés pour ce dernier viennent compléter le tableau. Ces tendances à un niveau très global doivent être analysées de manière plus détaillée par les éléments composants ces grands axes de facteur de risque ainsi que par type d'activité afin d'obtenir un diagnostic de la situation.



# Présentation synthétique des indicateurs



# Hierarchisation des facteurs de risques



Les résultats standardisés des axes élémentaires des facteurs de risques ont été comparé entre eux ce qui permet de distinguer une hiérarchie des facteurs de risques. globalement 5 groupes de facteurs de risques selon la fréquence d'exposition sont présents:

Très Présents : *Demande un travail exigeant dans un contexte de changement subi avec des ressources organisationnelles insuffisantes pour y faire face. Effets « pathogène » de ce contexte.*

Important : *Conflits de valeur, insécurité socio-économique. Conséquences : très fortement mal à l'aise face au changement*

Moins important : *Insuffisance du soutien hiérarchie au travail et quantité de travail forte; Sentiment de non reconnaissance des efforts*

Peu fréquents mais sensibles: *des risques très graves mais tpeu fréquents*

Un facteur favorisant : *le soutien des collègues*

Cette lecture corrobore le diagnostic issu du modèle Karasek en particulier : le changement a plus d'impact négatif en matière de RPS que la charge de travail prise isolement.



# **Tri à plat des questions**

<b>Q 1. quelle région ou établissement travaillez-vous ?</b>		
Ile de France	3599	<b>15,6%</b>
Rhône-Alpes	2226	<b>9,7%</b>
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1762	<b>7,7%</b>
Nord-Pas-de-Calais	1515	<b>6,6%</b>
Pays de la Loire	1267	<b>5,5%</b>
Aquitaine	1236	<b>5,4%</b>
Languedoc-Roussillon	1106	<b>4,8%</b>
Centre	891	<b>3,9%</b>
Bretagne	869	<b>3,8%</b>
Midi-Pyrénées	866	<b>3,8%</b>
Haute-Normandie	682	<b>3,0%</b>
Lorraine	657	<b>2,9%</b>
Poitou-Charentes	651	<b>2,8%</b>
Picardie	644	<b>2,8%</b>
Bourgogne	617	<b>2,7%</b>
Alsace	546	<b>2,4%</b>
Basse-Normandie	530	<b>2,3%</b>
Auvergne	507	<b>2,2%</b>
Champagne-Ardennes	480	<b>2,1%</b>
Siège / DG	433	<b>1,9%</b>
Franche Comté	422	<b>1,8%</b>
Réunion-Mayotte	397	<b>1,7%</b>
Limousin	249	<b>1,1%</b>
DGA SI	215	<b>0,9%</b>
Pôle emploi Services	173	<b>0,8%</b>
Martinique	158	<b>0,7%</b>
Corse	125	<b>0,5%</b>
Guadeloupe	118	<b>0,5%</b>
Guyane	60	<b>0,3%</b>
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>23001</b>	<b>100,0%</b>

## Q 2. Comment qualifieriez-vous votre environnement de travail ?

	% cit.
Rural ou ville de moins de 10 000 habitants	17,6%
Urbain (Ville de 10 000 à 50 000 habitants)	35,5%
Urbain (Ville de plus de 50 000 habitants)	46,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 3. Par qui avez-vous été recruté(e) ?

Pôle emploi	6,9%
ANPE	72,8%
Assurance Chômage	20,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 4. Sur quel type de site travaillez-vous ?

Site recevant ou en contact avec du public (y compris en plateforme téléphonique)	82,6%
Structure (DG, Direction Régionale, Direction Territoriale, Centre de formation, Centre informatique...)	17,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 5. Actuellement, travaillez-vous dans un site mixte ?

Oui	46,0%
Non	54,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 6. Travaillez-vous sur plusieurs sites ?

Je travaille sur un site unique	56,3%
Je travaille sur plusieurs sites	43,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 7. Dans le cadre de vos fonctions, êtes-vous : (%cit.)

<b>En contact avec les DE et/ou les employeurs</b>	81,3%
<b>Sans contact avec les DE et/ou les employeurs</b>	18,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 8. De quelle manière êtes vous en contact avec les employeurs ou les demandeurs d'emploi : (plusieurs réponses possibles) (%obs.)

<b>De vive voix, en face-à-face</b>	96,1%
<b>Par téléphone</b>	89,5%

## Q 9. Combien de personnes travaillent sur votre site ?

moins de 20 personnes	15,9%
entre 20 et 49 personnes	62,4%
entre 50 et 100 personnes	12,7%
Plus de 100 personnes	9,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## Q 10. Quelle est la durée quotidienne de votre trajet domicile-travail-domicile ?

Moins de 30 minutes	47,7%
entre 30 minutes et 1 heure	34,8%
entre 1 et 2 heures	13,2%
entre 2 et 3 heures	3,5%
plus de 3 heures	0,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

	Depuis la création de Pôle Emploi, le 19 décembre 2008, avez-vous connu :					
	Non	Ensemble des Oui		Dont Oui, une amélioration	Dont Oui, sans conséquences	Dont Oui, une dégradation
<b>Q 12. Un changement de vos tâches et/ou procédures ?</b>	14,2%	85,8%		6,4%	10,4%	83,1%
<b>Q 14. Un changement d'outils informatiques ou l'utilisation de nouveaux outils informatiques (matériel, environnement, applications informatiques, etc.) ?</b>	25,0%	75,0%		15,6%	23,5%	60,8%
<b>Q 11. Un changement de votre métier, poste ou fonction ?</b>	25,7%	74,3%		8,3%	10,5%	81,2%
<b>Q 15. Un changement de lieu géographique de travail ?</b>	61,8%	38,2%		20,1%	28,4%	51,5%
<b>Q 13. Une évolution professionnelle (salaire, promotion...)?</b>	73,2%	26,8%		48,1%	22,3%	29,5%

<b>Q 16. Avez-vous été préparé(e) aux changements affectant votre travail ? (% cit.)</b>	
<b>Très bien préparé(e)</b>	0,6%
<b>Bien préparé(e)</b>	10,7%
<b>Pas bien préparé(e)</b>	48,7%
<b>Pas du tout préparé(e)</b>	40,0%
<b>Total</b>	100,0%

	<b>Q 17. Avez-vous été informé(e) sur les changements affectant votre travail (% cit.)</b>
<b>Très bien informé(e)</b>	0,9%
<b>Bien informé(e)</b>	17,7%
<b>Pas bien informé(e)</b>	61,3%
<b>Pas du tout informé(e)</b>	20,1%
<b>Total</b>	100,0%

<b>Q 18. Avez-vous suivi une formation spécifique ( hors formation scolaire) pour le poste ou la fonction que vous occupez actuellement ou que vous occuperez prochainement ? (% cit.)</b>	
<b>Oui, récemment, depuis janvier 2009</b>	30,6%
<b>Oui, antérieurement à janvier 2009</b>	35,7%
<b>Non, je n'ai pas reçu de formation pour le poste / la fonction actuel(le) ou futur(e)</b>	36,6%
<b>Total</b>	100%

**19. Si vous avez répondu OUI, comment la dernière formation suivie a-t-elle été réalisée**

	Nb	% obs.
Un module de formation interne (regroupant uniquement du personnel de Pôle emploi)	12 874	87,6%
Une formation extérieure (suivie avec du personnel d'autres entreprises ou organismes)	1 160	7,9%
Une ou plusieurs journée(s) d'immersion	5 116	34,8%
Un tutorat	2 228	15,2%
<b>Total</b>	<b>14 703</b>	

- L'autonomie au travail dépend de la disponibilité des ressources matérielles et informationnelles pour réaliser le travail. Plus faible est la disponibilité des ressources, et plus élevée est l'exposition aux risques.

	<b>Concernant les conséquences du changement organisationnel : comment les situations décrites ci-dessous vous correspondent -elles?</b>				
	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Total</b>
<b>Q20. Je dispose de consignes précises pour réaliser mes activités</b>	5,9%	38,1%	40,5%	15,5%	100%
<b>Q21. L'aménagement des locaux facilite la réalisation de mes tâches</b>	4,5%	24%	32,9%	38,6%	100%
<b>Q22. Au quotidien, je dispose aisément d'un poste de travail complet (bureau, matériel et applicatifs informatiques, bureautique, logistique et téléphone)</b>	16,3%	28,7%	24,6%	30,4%	100%
<b>Q23. L'organisation me permet d'échanger avec mes collègues sur l'activité professionnelle (temps et lieux prévus pour cela)</b>	5,6%	26%	37,6%	30,8%	100%
<b>Q24. J'ai l'opportunité d'échanger informellement avec mes collègues sur l'activité professionnelle</b>	10,2%	55%	23,4%	11,3%	100%
<b>Q36. Les orientations de Pôle emploi à l'égard des demandeurs d'emploi et des employeurs sont claires pour moi</b>	7,4%	38,4%	39,9%	14,4%	100%

	En cas de difficulté dans votre travail, avez-vous le temps d'échanger :			
	Oui, facilement	Oui, mais difficilement	Non	Total
Q 25. avec vos supérieurs hiérarchiques ?	33,2%	50,7%	16,1%	100%
Q 26. avec vos collègues	53,7%	41,0%	5,3%	100%
Q 27. lors de réunions d'équipe	32,0%	40,3%	27,7%	100%
<b>Total</b>	39,7%	44,0%	16,3%	

## 28. Cela vous permet-il de résoudre les difficultés que vous rencontrez dans votre activité

	Nb	% cit.
Oui, tout à fait	870	3,9%
Plutôt oui	10 107	45,2%
Plutôt non	8 918	39,9%
Non, pas du tout	2 454	11,0%
<b>Total</b>	<b>22 349</b>	<b>100,0%</b>

**Q 29. Travaillez-vous sur votre lieu de travail en dehors de vos horaires de référence (début de journée, pause déjeuner, fin de journée, week-end) ? (% cit.)**

<b>Oui, très fréquemment</b>	33,9%
<b>Oui, parfois</b>	32,8%
<b>Non, sauf de rares exceptions</b>	17,9%
<b>Non, jamais</b>	15,4%
<b>Total</b>	100%

**Q 33. Pendant votre temps de travail, arrivez-vous à prendre des pauses ? (en dehors de la pause déjeuner) (%cit.)**

<b>Très souvent</b>	0,8%
<b>Souvent</b>	10,9%
<b>Parfois</b>	69,6%
<b>Jamais</b>	18,6%
<b>Total</b>	100%

**Pour achever vos tâches, vous arrive-t-il de ramener du travail à la maison ou d'accéder à votre messagerie professionnelle en dehors du temps de travail :**

	<b>Très souvent</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Jamais</b>	<b>Total</b>
<b>Q 30. Le week-end ?</b>	10,3%	11,4%	27,2%	51%	100%
<b>Q 31. Le matin et/ou le soir, en dehors des plages prévues par votre horaire de travail ?</b>	15,2%	14,9%	28%	41,9%	100%
<b>Q 32. Pendant vos congés ?</b>	11,7%	13,0%	26%	49,2%	100%

	Concernant la perception de votre travail à Pôle emploi :				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
<b>Q 34. J'ai le sentiment d'être utile dans mon travail</b>	16,9%	53,3%	22,7%	7,0%	100,0%
<b>Q 35. Dans mon travail, je dois faire des choses auxquelles je n'adhère pas personnellement</b>	28,4%	51,9%	16,6%	3,1%	100,0%
<b>Q 37. Mon travail contribue à la réalisation des missions du service public de l'emploi</b>	12,0%	51,1%	26,4%	10,5%	100,0%
<b>Q 38. Dans l'ensemble je suis satisfait(e) de travailler à Pôle emploi</b>	8,3%	50,8%	30,5%	10,3%	100,0%

- Les exigences du travail peuvent rendre difficile une conciliation entre la vie au travail et la vie hors travail (toujours ou souvent) pour un travailleur sur cinq. Le temps réel de travail (en particulier l'importance du travail en dehors du temps de référence) et le temps de parcours domicile – travail sont les facteurs qui expliquent davantage cette difficulté.

Q 39. Il m'arrive d'avoir des difficultés à concilier travail et vie personnelle. Croisée avec Q 110 : Avez-vous des personnes à charge ?			
	Ensemble	Personnes à Charge = OUI	Personnes à Charge = NON
<b>Toujours</b>	3,1%	3,3%	2,8%
<b>Souvent</b>	18,4%	19,3%	16,8%
<b>Parfois</b>	50,9%	53,0%	47,3%
<b>Jamais</b>	27,6%	24,4%	33,1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Q 39. Il m'arrive d'avoir des difficultés à concilier travail et vie personnelle. Croisée avec Q 10 : Durée quotidienne ALLER et RETOUR de votre trajet domicile-travail ?						
	Moins de 30 minutes	entre 30 minutes et 1 heure	entre 1 et 2 heures	entre 2 et 3 heures	plus de 3 heures	TOTAL
<b>Toujours</b>	36,6%	35,4%	16,5%	8,5%	3,0%	100%
<b>Souvent</b>	44,0%	34,3%	14,5%	5,7%	1,5%	100%
<b>Parfois</b>	47,1%	35,6%	13,4%	3,3%	0,7%	100%
<b>Jamais</b>	51,5%	33,9%	12,2%	2,2%	0,3%	100%
<b>Total</b>	47,4%	34,9%	13,3%	3,6%	0,8%	100%

<b>Q 45. Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail (% cit.)</b>	
<b>Tout à fait d'accord</b>	15,5%
<b>D'accord</b>	38,6%
<b>Pas d'accord</b>	39,8%
<b>Pas du tout d'accord</b>	6,1%
<b>Total</b>	100%

<b>Développement des compétences</b>					
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
Q 48. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	9,5%	41,3%	36,4%	12,9%	100,0%
Q 40. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	65,5%	31,7%	2,0%	0,7%	100,0%
Q 41 Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	35,1%	47,3%	15,5%	2,1%	100,0%

<b>Q 51. On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive (% cit.)</b>	
Tout à fait d'accord	34,5%
D'accord	38,1%
Pas d'accord	25,3%
Pas du tout d'accord	2,1%
Total	100%

	<b>Concernant les aspects de pression temporelle au travail, comment les situations décrites ci-dessous vous correspondent -elles?</b>				
	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Total</b>
<b>Q 52. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail</b>	2,7%	19,8%	42,4%	35,2%	100%
<b>Q 50. Mon travail demande de travailler intensément</b>	46,1%	45,1%	8%	0,7%	100%
<b>Q 57. Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail</b>	16,6%	33,3%	43,1%	7,1%	100%
<b>Q 55. Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard</b>	50,2%	39,5%	9,7%	0,7%	100%
<b>Q 56. Mon travail est très "bousculé"</b>	43,3%	40%	15,6%	1,1%	100%
<b>Q 49. Mon travail demande de travailler très vite</b>	44,9%	44,6%	9,8%	0,7%	100%

Concernant le soutien social, comment les situations décrites ci-dessous vous correspondent -elles?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
<b>Q 64. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux</b>	26,3%	64,5%	8%	1,1%	100%
<b>Q 65. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien</b>	18,2%	61,3%	17,9%	2,6%	100%
<b>Q.59 Mon supérieur prête attention à ce que je dis</b>	12%	51%	25,9%	11,1%	100%
<b>Q. 60 Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien</b>	8,9%	44,1%	34,8%	12,2%	100%

**Q 66. Au travail, je me sens isolé(e)**

<b>Tout à fait d'accord</b>	5,9%
<b>D'accord</b>	21,2%
<b>Pas d'accord</b>	51,8%
<b>Pas du tout d'accord</b>	21,1%
<b>Total</b>	100,0%

<b>Q 73. Ma sécurité d'emploi est menacée (%cit.)</b>		
<b>Pas d'accord</b>	44,2%	
<b>D'accord</b>	55,8%	
<b>D'accord et ça ne me dérange pas</b>		5,4%
<b>D'accord et ça me dérange un peu</b>		16,0%
<b>D'accord et ça me dérange</b>		28,2%
<b>D'accord et ça me dérange beaucoup</b>		50,4%
<b>Total</b>	100%	100%

<b>Q 74. Dans les années à venir, pensez vous devoir changer de qualification ou de métier ? (%cit.)</b>	
<b>Oui</b>	77,2%
<b>Non</b>	22,8%
<b>Total</b>	100%

## Q 75 à 78 Extrait Siegrist

	D'accord	Pas d'accord et ça ne me dérange pas	Pas d'accord et ça me dérange un peu	Pas d'accord et ça me dérange	Pas d'accord et ça me dérange beaucoup	TOTAL
<b>Q 75 Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation</b>	39,4%	22,6%	13,7%	13,0%	11,3%	100%
<b>Q 76 Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail</b>	36,4%	9,0%	22,1%	18,0%	14,6%	100%
<b>Q77 Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes</b>	12,4%	10,3%	20,2%	24,5%	32,5%	100%
<b>Q 78 Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant</b>	12,7%	4,2%	16,9%	23,0%	43,2%	100%

Concernant la reconnaissance de votre travail, comment les situations décrites ci-dessous vous correspondent -elles?					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
<b>Q 79. Mon travail est apprécié à sa juste valeur par mes supérieurs</b>	15,2%	36,7%	43,4%	4,7%	100%
<b>Q 80. Mon travail est apprécié à sa juste valeur par mes collègues</b>	3%	14,1%	71,2%	11,6%	100%
<b>Q 81. Mon travail est apprécié à sa juste valeur par des tiers (clients internes ou usagers, ...)</b>	7,8%	16,7%	57,8%	17,7%	100%

**Il vous arrive ou vous il vous est arrivé de vivre au travail les situations difficiles décrites ci-dessous ?  
Un ou plusieurs collègue(s) ou supérieur(s) hiérarchique(s) se comporte(nt) avec vous de manière répétée de la façon suivante :**

	Oui, actuellement	Oui, dans le passé	Jamais	Total
<b>Q 82. Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là</b>	18,2%	24,2%	57,7%	100%
<b>Q 83. Tient sur vous des propos désobligeants</b>	11,6%	27,4%	61%	100%
<b>Q 84. Vous empêche de vous exprimer</b>	11,7%	18,7%	69,5%	100%
<b>Q 85. Vous ridiculise en public</b>	4,8%	13,1%	82,1%	100%
<b>Q 86. Critique injustement votre travail</b>	11,8%	26,1%	62,1%	100%
<b>Q 87. Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes</b>	10,2%	13%	76,9%	100%
<b>Q 88. Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement</b>	7,5%	12,9%	79,6%	100%
<b>Q 89. Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé(e)</b>	1,9%	4,9%	93,2%	100%
<b>Q 90. Vous dit des choses obscènes ou dégradantes</b>	1,6%	5,4%	93%	100%
<b>Q 91. Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante</b>	0,3%	2,1%	97,7%	100%

**Si vous avez été victime de violence psychologique, cela provient-il plutôt :**

	Oui	Non	Total
<b>Q 92. Des collègues</b>	57,9%	42,1%	100%
<b>Q 93. Des responsables hiérarchiques</b>	80,4%	19,6%	100%

**Au cours des 12 derniers mois, du fait de votre travail, avez-vous été victime :**

	Non	Oui		Si Oui, de la part d'usagers	Si Oui, de la part d'un collègue	Si Oui, de la part d'un responsable hiérarchique	Si Oui, de la part de partenaires ou prestataires	Sur l'ensemble des Oui
<b>Q 99. D'agressions verbales</b>	24,7%	75,3%		78,1%	11,8%	7,9%	2,1%	100%
<b>Q 100. D'agressions physiques</b>	96,2%	3,8%		90,4%	6,9%	1,7%	0,9%	100%
<b>Q 101. D'agressions à caractère sexuel</b>	99,2%	0,8%		56,5%	22,3%	17,1%	4,1%	100%

	<b>Actuellement, au cours de votre travail, vous arrive-t-il :</b>				
	<b>Jamais</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Très souvent</b>	<b>Total</b>
<b>Q 94. De vivre des tensions avec le public (demandeurs d'emploi, employeurs.. )</b>	16,8%	42,8%	23,3%	17%	100%
<b>Q 95. D'être en contact avec des personnes en situation de détresse</b>	9%	23,1%	31,2%	36,7%	100%
<b>Q 96. De devoir calmer les gens</b>	8,1%	41,7%	30,2%	19,9%	100%
<b>Q 97. De retenir vos émotions</b>	10,2%	41,7%	26,8%	21,3%	100%
<b>Q 98. Il m'arrive d'avoir peur pendant mon travail</b>	34,7%	52,4%	7,7%	5,3%	100%

**Q 102** Au cours des 12 derniers mois, vous est-il arrivé d'interrompre ou de refuser une tâche pour préserver votre santé ou votre sécurité ? (%cit.)

<b>Oui</b>	19%
<b>Non, mais je l'ai envisagé</b>	34%
<b>Non</b>	47%
<b>Total</b>	100%

**Q104 .** Pensez-vous que votre travail influence votre santé ? (%cit.)

<b>Non, mon travail n'influence pas ma santé</b>	25,8%
<b>Oui, mon travail est plutôt bon pour ma santé</b>	15,8%
<b>Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé</b>	58,5%
<b>Total</b>	100%

**Q 103** Évaluation globale de la santé par les salariés (%cit.)

<b>Très mauvais</b>	0,6%
<b>2</b>	1,8%
<b>3</b>	5,6%
<b>4</b>	10,6%
<b>5</b>	15,8%
<b>6</b>	15,6%
<b>7</b>	21,7%
<b>8</b>	16,2%
<b>9</b>	8,2%
<b>Excellent</b>	4%
<b>Total</b>	100%

	Concernant le travail jusqu'à la retraite :		
	Oui	Non	Total
<b>Q 105. Vous sentez-vous en capacité de faire le même travail qu'aujourd'hui jusqu'à votre départ à la retraite ?</b>	35,8%	64,2%	100%
<b>Q 106. Avez-vous envie de faire le même travail qu'aujourd'hui jusqu'à votre départ à la retraite ?</b>	25,3%	74,7%	100%



# Traitement de la question ouverte

- ❑ En fin de questionnaire, figurait une question ouverte : « ...vous pouvez vous exprimer, notamment en proposant des pistes d'action pour l'amélioration de votre qualité de vie au travail. »
- ❑ Le taux de réponse à la question ouverte est de 53,5 %, soit 12.299 répondants sur les 23.001 questionnaires complets.
- ❑ 6.000 des 12.299 questionnaires répondants à la question ouverte ont été traités.
- ❑ Le libellé de la question ouverte invitait à formuler des pistes d'action ou une proposition d'amélioration. Moins d'une réponse sur 10 (8,9%) contenait de réelles propositions de pistes d'action pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. En effet, la plupart des verbatim reprenait l'expression des différents problèmes perçus par les salariés.
- ❑ Les verbatim recueillis sont très riches, les réponses portent souvent sur plusieurs thèmes. Ils ont été regroupés en 10 thèmes présentés dans le tableau ci-dessous (et détaillés dans les tableaux suivants).

## Hiérarchisation des thèmes sur la base de 6.000 répondants

THEMES	% répondants
1- Management, organisation locale	49,7%
2- Fusion, information, politique générale	40,5%
3- Évolution de l'emploi	33,8%
4- RPS - Souffrance, mal être, stress	26,2%
<i>Dont RPS - graves (61 cas recensés)</i>	<i>1,1%</i>
5- Évolution du travail	25,4%
6- Locaux	22,3%
7- Charge de travail	22,0%
8- Matériel / informatique	16,2%
9- Formation	15,6%
10- Tension	13,6%
<i>Contient une proposition</i>	<i>8,9%</i>

- ❑ Les deux thèmes les plus fréquemment évoqués regroupent des problématiques autour du management et de l'organisation en local ainsi que celles autour de la fusion, son déroulement, son organisation, la communication faite.
- ❑ L'inquiétude est importante en ce qui concerne l'avenir et l'évolution du travail et de l'emploi
- ❑ Plus d'un quart des répondants déclarent être en souffrance, ressentir du mal-être ou du stress au travail
- ❑ Les problématiques autour des locaux, des postes de travail, du matériel à disposition pour mener à bien leur activité, sont également importantes

Thèmes	Descriptif de contenu
<p>1-Management organisation locale : 49,7%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de compétence du management</li> <li>• Focalisation du management sur les objectifs</li> <li>• Plus aucun pouvoir de la hiérarchie de proximité</li> <li>• Nécessité de proposer du temps pour l'échange avec la hiérarchie</li> <li>• Nécessité de dédier du temps pour l'échange entre collègue</li> <li>• Manque de cohérence de l'organisation au niveau micro (injonctions contradictoires, par exemple)</li> <li>• Manque de volonté d'impliquer les agents dans les décisions</li> <li>• Inadaptation et rigidité des plannings</li> <li>• Nomadisme (au niveau des postes de travail, inter-sites)</li> </ul>
<p>2-Fusion, information, politique générale : 40,5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flou de l'organisation en général</li> <li>• Difficulté pour se repérer dans l'organisation</li> <li>• Manque de cohérence de l'organisation en général (« On a mis la charrue avant les bœufs »)</li> <li>• Décalage du discours des média avec la réalité du terrain</li> <li>• Communication déficiente : manque d'information sur divers sujets, dont la fusion</li> <li>• Nécessité de stopper la fusion</li> <li>• Nécessité d'accélérer la fusion</li> </ul>
<p>3- Évolution de l'emploi (statut, conventions, etc.) : 33,8%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Craintes sur la future convention collective : concours, type de contrat, salaires, durée de travail, horaires de travail, etc</li> <li>• Inégalités salariales</li> <li>• Revendications salariales</li> <li>• Manque de reconnaissance professionnelle</li> <li>• Horaires supplémentaires à récupérer</li> <li>• Obstacles à l'évolution professionnelle (concours, type de contrat, etc.)</li> <li>• Préconisation de favoriser les passerelles entre les métiers</li> </ul>

Thèmes	Descriptif de contenu
<p>4- Risques Psycho-Sociaux - Souffrance, mal être, stress : 26,2%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Description de symptômes mentaux ou physiques dénotant de la souffrance, du mal être : stress, crises de larmes, troubles du sommeil ...</b></li> </ul>
<p>... Dont Risques Psycho-sociaux graves : 1,1%</p>	<p>La classification en «risques psychosociaux graves» souligne des verbatim dans lesquels les répondants expriment une situation vécue aigüe pouvant être considérée comme reflétant un mal-être très important.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dénonciation de harcèlement</b></li> <li>• <b>Menace de tentative de suicide explicite</b></li> <li>• <b>États dépressifs, dépression, déclare être sous anxiolytiques ou antidépresseurs</b></li> </ul>
<p>5- Évolution du travail : 25,4%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incertitude sur l'évolution professionnelle</b></li> <li>• <b>Manque d'accompagnement dans l'évolution professionnelle.</b></li> <li>• <b>Mise en doute de notre professionnalisme, contrôle</b></li> <li>• <b>Perte de qualité</b></li> <li>• <b>Objectifs difficiles à tenir</b></li> </ul>

Thèmes	Descriptif de contenu
6- Les locaux : 22,3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de postes de travail personnels, individuels</li> <li>• Pas de locaux pour se réunir collectivement (pour déjeuner, pour faire une pause, etc.)</li> <li>• Pas d'espaces de travail permettant la confidentialité,</li> <li>• Manque de sécurité des locaux</li> <li>• Manque de propreté du matériel, des locaux</li> </ul>
7- Charge de travail : 22,0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de travail excessive car trop de DE</li> <li>• Portefeuille trop important</li> <li>• Charge de travail excessive due au sous-effectif</li> <li>• Manque d'effectifs, nécessité de recrutements</li> <li>• Multiplicité des courriels, informations</li> <li>• Trop d'heures supplémentaires</li> </ul>
8- Matériel / informatique : 16,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'ergonomie du matériel</li> <li>• Dysfonctionnements informatique</li> <li>• Manque d'adaptation des outils informatiques</li> </ul>
9- Formation : 1 5,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation inadaptée aux postes, aux profils</li> <li>• Formation insuffisante</li> <li>• Nécessité de formation</li> <li>• Pas assez d'effectifs lorsque des agents sont en formation...</li> </ul>
10- Tension : 13,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensions entre collègues</li> <li>• Tensions avec la hiérarchie. Mépris de la hiérarchie</li> <li>• Tensions avec le public</li> <li>• Cultures de métier différentes</li> </ul>

# Croisement des thèmes par employeur d'origine

En rouge, sont mentionnés les rangs qui diffèrent de la hiérarchie des thèmes pour la population totale

Thèmes / Employeur d'origine	POPULATION TOTALE		POLE EMPLOI (6%)		ANPE (81%)		ASSURANCE CHÔMAGE (14%)	
	Rang	% répondants	Rang	% répondants	Rang	% répondants	Rang	% répondants
Management organisation locale	1	49,7%	1	42,1%	1	51,3%	2	43,5%
Fusion, information, politique générale	2	40,5%	3	25,6%	2	41%	1	43,9%
Évolution de l'emploi	3	33,8%	2	35,4%	3	34,9%	3	26,8%
RPS - Souffrance, mal être stress	4	26,2%	6	18,7%	4	27,4%	4	22,2%
<i>Dont RPS - graves</i>		1,1%		0%		1,1%		1,4%
Évolution du travail	5	25,4%	7	16,8%	5	26,6%	5	21,8%
Locaux	6	22,3%	4	25%	7	23,3%	6	15,3%
Charge de travail	7	22,0%	7	16,8%	6	24%	7	12,9%
Matériel informatique	8	16,2%	10	13%	8	17,7%	10	8,8%
Formation	9	15,6%	5	20,9%	9	16,1%	9	10,5%
Tension	10	13,6%	9	14,2%	10	13,7%	7	12,9%

- ❑ Pour les employés d'origine Pôle Emploi les thématiques de l'évolution de l'emploi, des locaux et de la formation sont plus prégnantes que pour le reste de la population. A noter : aucun RPS grave n'est dénombré parmi eux
- ❑ Pour les employés d'origine Assurance Chômage, les problématiques liées à la fusion et aux tensions sont plus importantes que pour le reste des agents répondants
- ❑ Pour les employés d'origine ANPE, la problématique liée à la charge de travail est plus fréquemment évoquée que par le reste de la population

# Croisement par type de site (mixte ou non-mixte)

En rouge, sont mentionnés les rangs qui diffèrent de la hiérarchie des thèmes pour la population totale

Thèmes / Type de site	POPULATION TOTALE		SITE MIXTE (45%)		SITE NON MIXTE (55%)	
	Rang	% répondants	Rang	% répondants	Rang	% répondants
Management organisation locale	1	49,7%	1	50,1%	1	49,4%
Fusion, information, politique générale	2	40,5%	2	41,6%	2	39,7%
Évolution de l'emploi	3	33,8%	3	33,4%	3	34,1%
RPS - Souffrance, mal être stress	4	26,2%	4	27%	4	25,7%
<i>Dont RPS - graves</i>		1,1%		1,1%		1,1%
Évolution du travail	5	25,4%	5	25,3%	5	25,4%
Locaux	6	22,3%	7	24,9%	6	20,2%
Charge de travail	7	22,0%	6	25%	7	19,7%
Matériel informatique	8	16,2%	9	17,2%	8	15,4%
Formation	9	15,6%	8	17,8%	9	13,8%
Tension	10	13,6%	10	14,7%	10	12,8%

- ❑ Pour les répondants travaillant en sites mixtes, les problématiques de charge de travail et de la formation sont plus prégnantes que pour les répondants en sites non mixtes

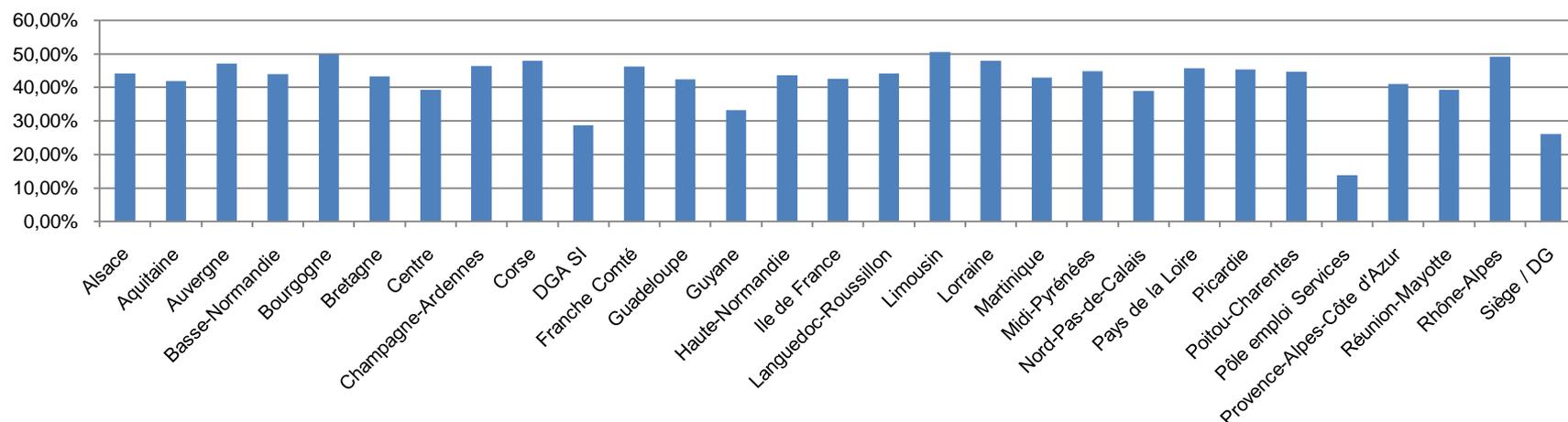


# **La problématique des situations régionales**

- ❑ Pour chaque question qui pouvait s'y prêter (soit 94 questions), nous avons isolé la modalité majoritaire, c'est-à-dire celle majoritairement choisie par tous les répondants. Nous avons ensuite étudié la dispersion de ces réponses par régions, en prenant comme indice la valeur de l'écart-type de cette distribution.
- ❑ Par exemple, à la question Q56 « Mon travail est très bousculé », 43,3% des répondants ont opté pour la modalité « Tout à fait d'accord ». L'écart-type de la distribution par régions de ces réponses est de 7,65%.
- ❑ Un premier résultat est la faiblesse des écart-types ainsi calculés : 5% en moyenne, exactement. Autrement dit, le comportement des répondants ayant opté pour la modalité majoritaire est très semblable d'une région à une autre.
- ❑ Toutefois, un écart-type de 5% peut être important pour la modalité majoritaire d'une question (dont le taux de réponse serait en moyenne 10% dans les régions) et mineur pour la modalité majoritaire d'une autre (dont le taux de réponse serait en moyenne 70% dans les régions). Pour cette raison, nous avons choisi de normaliser l'écart-type en le rapportant à une pourcentage de la moyenne du taux de réponse dans les régions.

Modalités	Taux de réponse national	Taux de réponse moyen des régions	Ecart-type des régions	Ecart-type des régions normalisé
Tout à fait d'accord	43,30%	41,91%	7,65%	18%
D'accord	40,00%	-	-	-
Pas d'accord	15,60%	-	-	-
Pas du tout d'accord	1,10%	-	-	-

- Sur cette base, nous avons étudié au cas par cas les distributions se distinguant par un écart-type normalisé important. A de très rares exceptions près, l'importance de la dispersion que suggère cet écart-type normalisé tient aux contributions très singulières de certaines régions. Par exemple, dans le cas de Q56, ce sont les répondants des régions « DGA SI », « Pôle emploi Services » et « Siège / DG » qui contribuent à l'importance de l'écart-type, autrement nettement plus réduit :



- Ce constat se reproduit presque systématiquement. Dès lors, les différences de comportement des répondants ayant opté pour la modalité majoritaire n'apparaissent significatives qu'entre les régions géographiques et les entités que sont « DGA SI », «Pôle emploi Services» et «Siège / DG». Les régions géographiques ne se distinguent pas particulièrement les unes des autres.

- ❑ Ce constat global vient appuyer l'analyse des enseignements du modèle DCS : si ce que les répondants rapportent expérimenter est une situation qui est moins locale que nationale, c'est bien des conséquences de la fusion conduite comme un projet national dont il s'agit.
- ❑ Toutefois, le constat d'une uniformité générale des observations qu'il est possible d'inférer du raisonnement opéré (dont nous rappelons qu'il porte sur le comportement des répondants ayant opté pour les modalités majoritaires selon les régions) ne doit pas conduire à ignorer le fait que la même réponse à une même question peut revêtir des significations différentes selon la région du répondant.
- ❑ Pour juger plus précisément de la situation dans chaque région, il apparaît donc nécessaire de prolonger et compléter le diagnostic en mettant en rapport ses résultats avec une description plus précise du contexte de chaque région que celle dont nous pouvons disposer aujourd'hui. Cette tâche pourrait être conduite en interne à Pôle emploi, en engageant un groupe de travail par région dont les objectifs seraient :
  - d'interpréter les résultats régionaux du diagnostic en fonction d'une connaissance pointue de la région ;
  - d'amorcer une réflexion sur les solutions dans le cadre d'une concertation avec les parties prenantes de la prévention des risques professionnels de la région.

# Existe-t-il malgré tout un facteur géographique ? (1/2)

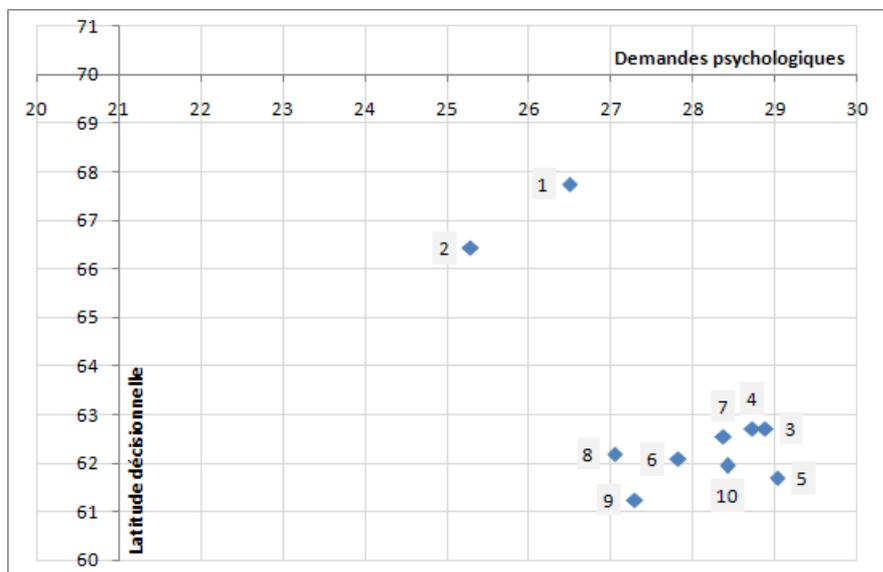
- ❑ Le questionnaire comportait toutefois des éléments devant permettre de spécifier la situation géographique du répondant :

N°	Thématique	Modalités
2	Environnement de travail	Rural Urbain Grand urbain
4	Type de site	Site recevant ou en contact avec du public (y compris en plateforme téléphonique) Structure (DG, Direction Régionale, Direction Territoriale, Centre de formation, Centre informatique...)
5	Mixité du site	Site mixte Site non mixte
9	Taille du site	Moins de 20 personnes Entre 20 et 49 personnes Entre 50 et 100 personnes Plus de 100 personnes

- ❑ Cette combinaison offrait 48 possibilités dont certaines présentaient des effectifs très faibles ne permettant pas une analyse, nous avons donc procédé à un regroupement en 10 types de sites :

<b>1</b>	Site de structure / Mixte	<b>6</b>	Site contact public / Mixte / Urbain et GU / Moins de 20 pers.
<b>2</b>	Site de structure / Non mixte	<b>7</b>	Site contact public / Non mixte / Rural / Moins de 50 pers.
<b>3</b>	Site contact public / Mixte / Rural / Tous effectifs	<b>8</b>	Site contact public / Non mixte / Urbain et GU / Moins de 20 pers.
<b>4</b>	Site contact public / Mixte / Urbain / Moins de 100 pers.	<b>9</b>	Site contact public / Non mixte / Toutes loc. / Plus de 50 pers.
<b>5</b>	Site contact public / Mixte / Grand urbain / Plus de 20 pers.	<b>10</b>	Site contact public / Non mixte / Urbain et GU / Entre 20 et 49 pers.

- ❑ L'examen de cette typologie à l'aide du modèle DCS ne fait ressortir qu'une faible différence entre les sites à l'exception des sites de structures ne recevant pas du public. Dans le cas des sites recevant du public, c'est la mixité qui génère une distinction (les sites mixtes étant toujours moins bien positionnés), la taille de site et sa localisation en milieu urbain ne contribuant que plus faiblement à cette distinction. Les types de sites les plus exposés au regard du modèle Karasek (DCS) sont ceux situés en milieu Urbain ou Grand Urbain et avec un nombre élevé de salariés (◆5). A contrario, les moins exposés sont ceux de petite taille même s'ils sont situés en milieu urbain (◆8).



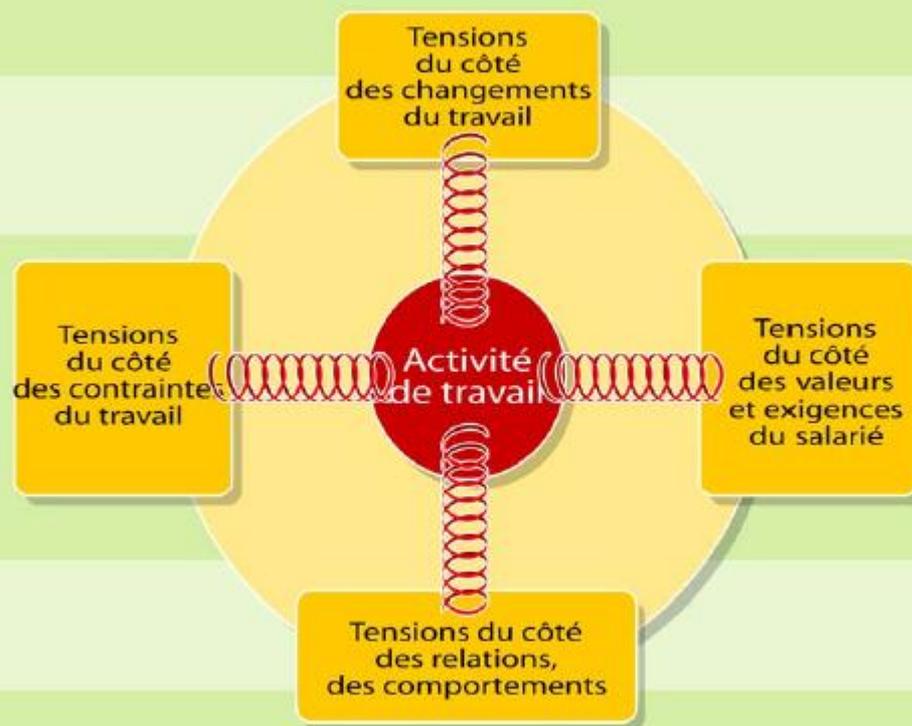
- ❑ **En conclusion, le type de site joue un rôle plus faible dans l'appréciation des conditions de travail que le type de métier.**



# **Schéma d'action sur les RPS**

# Le schéma d'action de l'Anact sur les RPS : Quelle adaptation à Pôle emploi ?

Comment éviter, réguler, réparer les tensions lors des mutations..



# Ce que pourrait être une prévention globale...

	Prévention primaire	Prévention secondaire	Prévention tertiaire
	CONCEPTION	REGULATION	REPARATION
	Éliminer les sources de stress au travail	Garantir le repérage précoce, le contrôle des sources de stress et la gestion des symptômes pour diminuer les conséquences	Traiter, réhabiliter, favoriser le retour au travail; analyser les échecs pour éviter leur reproduction
	PROMOUVOIR LA SANTE	PROTEGER LA SANTE	RETROUVER LA SANTE
<b>Organisation du travail</b>	Concevoir des exigences de travail équilibrées avec les moyens quantitatifs et qualitatifs	Gérer les aléas et tensions du travail, et leurs effets sur les exigences demandées	Analyser et réparer les dysfonctionnements organisationnels
<b>Management des équipes</b>	Organiser les relations du travail permettant efficacité collective et équilibre individuel	Gérer les dysfonctionnements et conflits individuels et collectifs	Analyser et réparer les dysfonctionnements managériaux
<b>Accompagnement des individus</b>	Permettre et suivre, dans le respect des objectifs collectifs, un équilibre et un développement individuel Satisfaisant	Outiller et accompagner les individus pour lutter plus efficacement contre le stress dès les premiers symptômes	Apporter un appui aux personnes en difficulté et permettre leur retour l'emploi
<b>Pilotage des changements</b>	Concevoir les changements de tous ordres en incluant la réalité du travail et les besoins des personnes	Accompagner précocement les dysfonctionnements dus aux changements	Analyser et réparer les dysfonctionnements dus aux Changements