

## PILOTAGE DU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**Selon l'enquête Sumer 2010, un tiers des salariés n'ont ni entretien individuel d'évaluation, ni objectifs chiffrés. L'entretien individuel d'évaluation fondé sur des critères « précis et mesurables » mais sans objectifs chiffrés concerne, quant à lui, 20 % des salariés.**

**Ces derniers déclarent plus souvent que les premiers bénéficier d'autonomie et de soutien social de la part de leur hiérarchie ou de leurs collègues, et moins souvent ressentir des conflits éthiques ou de l'insécurité dans leur emploi.**

**À l'inverse, ceux qui ont des objectifs chiffrés sans bénéficier d'un entretien individuel d'évaluation fondé sur des critères précis et mesurables, soit 13 % des salariés, sont surexposés à la plupart des facteurs psychosociaux de risque : leur travail comporte plus de demande psychologique et émotionnelle, plus de conflits éthiques et d'insécurité, moins de soutien social. Ils signalent aussi plus souvent être en mauvaise santé physique et mentale.**

ENQUÊTE SUMER 2010

Le stress au travail peut résulter d'une inadéquation entre les objectifs fixés au salarié et les moyens mis à sa disposition. Parmi les facteurs organisationnels susceptibles d'engendrer des risques psychosociaux au travail figurent donc les modes de fixation des objectifs et d'évaluation du travail des salariés par leur hiérarchie (encadré 1). C'est ce que l'on qualifiera ici de mode de pilotage du travail. Le code du travail et la jurisprudence encadrent ces pratiques (encadré 2). L'enquête Sumer 2010 fournit des informations sur ces questions et permet d'examiner les liens éventuels entre modalités de pilotage du travail et exposition des salariés aux facteurs de risques psychosociaux (encadré 3).

### Les entretiens individuels ne sont pas toujours associés à des objectifs chiffrés

Les entretiens d'évaluation individuelle visent en principe à permettre au salarié et à son supérieur hiérarchique de faire le point, en général une fois par an, sur l'organisation et le contexte du travail ainsi que sur la performance du salarié relativement aux attentes de son employeur. En 2010, selon les données de l'enquête Sumer, 56 % des salariés ont au moins un entretien individuel d'évaluation par an avec leur supérieur hiérarchique. Quand cet entretien existe, dans plus des trois quarts des cas l'évaluation individuelle repose sur des critères jugés « précis et mesurables » par le salarié concerné : on qualifiera par la suite ce type d'entretien de « cadré ».

Par ailleurs, 34 % des salariés ont des « objectifs chiffrés précis à atteindre ». Ce sont des cibles quantitatives en matière, par exemple, de volume de production, de qualité ou de rentabilité, que le salarié doit atteindre à un rythme régulier, qu'il soit quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel ou annuel (1).

Ces deux pratiques de pilotage et d'évaluation du travail sont liées entre elles : parmi les salariés qui sont reçus au moins une fois par an par leur supérieur pour un entretien individuel d'évaluation, 44 % se voient fixer des « objectifs chiffrés précis », contre 34 % de l'ensemble des salariés. Quand les entretiens sont « cadrés » - c'est-à-dire qu'ils s'appuient sur des « critères précis et mesurables » -, les salariés sont alors 50 % à avoir des objectifs chiffrés à atteindre.

S'ils sont souvent associés, les « objectifs chiffrés précis » et l'« évaluation avec des critères précis et mesurables » ne se confondent pas : la moitié des salariés évalués individuellement selon « des critères précis et mesurables » n'ont pas « d'objectifs chiffrés précis ». En effet, ces critères ne sont pas nécessairement chiffrés, mais peuvent être qualitatifs (réaliser un projet, acquérir ou développer une compétence) (2).

## Cinq situations-type de pilotage et d'évaluation du travail

On distinguera ici cinq manières d'articuler évaluation individuelle et objectifs chiffrés.

- Un tiers des salariés n'a **ni entretien, ni objectifs chiffrés** (graphique 1) (3). Il s'agit notamment des salariés des petits établissements : 57 % des salariés d'établissements employant moins de 10 personnes n'ont ni entretiens individuels d'évaluation ni objectifs chiffrés. Les salariés en contrat temporaire (CDD ou intérim) sont souvent (pour 53 % d'entre eux) dans cette situation, qui concerne également davantage que la moyenne les professions les moins qualifiées (ouvriers, employés de commerce et de services, pour plus de 40 % d'entre eux ; graphique 2). Les métiers les plus concernés sont ainsi les salariés agricoles, les ouvriers du BTP, les conducteurs de véhicules, les secrétaires, les employés de comptabilité, les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration, les coiffeurs et esthéticiens, les aides ménagères...

- 21 % des salariés bénéficient d'un **entretien individuel d'évaluation appuyé sur des « critères précis et mesurables »** (« *entretien cadré* »), mais n'ont **pas d'objectifs chiffrés précis à atteindre** ; cette situation est plus particulièrement fréquente dans le secteur de l'administration publique, de la santé et de l'action sociale (36 %) ainsi que dans les établissements

(1) L'enquête Sumer ne renseigne pas sur cette périodicité de la mesure des objectifs, ni sur leur caractère individuel ou collectif.

(2) La question posée est : « L'entretien porte-t-il sur des critères précis et mesurables ? (objectifs, résultats, acquisition de compétence...) ». Il est donc probable que pour beaucoup des salariés qui ne signalent pas avoir d'objectifs chiffrés mais ont un entretien portant sur des « critères précis et mesurables », ces critères sont d'ordre qualitatif.

(3) Les modes de pilotage du travail présentent très peu de variations selon le sexe et l'âge ; nous ne présenterons donc pas ici de résultats selon ces dimensions.

### Encadré 1

## LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Un collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, composé de spécialistes de diverses disciplines, a élaboré un rapport de référence sur la question [1].

Selon ce rapport, ce qui constitue un risque psychosocial pour la santé n'est pas sa manifestation, mais son origine. Les risques psychosociaux sont donc définis comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Situés à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, ces facteurs de risques sont multiples et sont analysés selon six dimensions :

1. **les exigences du travail**, qui regroupent les risques en lien avec le travail sous pression, les contraintes de rythme, la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie familiale, l'exigence de compétences élevées ;
2. **les exigences émotionnelles**, liées par exemple à la nécessité de devoir cacher ou maîtriser ses émotions face à la clientèle ou à un public en difficulté ;
3. **l'autonomie et les marges de manœuvre** qui désignent la possibilité d'être acteur dans son travail, de participer aux décisions, d'utiliser ses compétences et de s'épanouir dans son travail ;
4. **les rapports sociaux, les relations de travail** qui couvrent les relations avec les collègues, la hiérarchie ; est questionnée aussi la reconnaissance du travail (reconnaissance symbolique, rémunération, promotion...);
5. **les conflits de valeurs** qui désignent une situation où l'on demande à une personne d'agir en contradiction avec ses valeurs professionnelles ou personnelles ; la justice organisationnelle (sentiment d'être traité équitablement par l'organisation) fait partie de cette dimension.
6. **l'insécurité économique** qui inclut le risque de perdre son emploi et les changements non maîtrisés de la tâche ou des conditions de travail.

La modélisation la plus connue des risques psychosociaux est celle de R. Karasek. Le modèle de Karasek distingue trois catégories de facteurs psychosociaux : les exigences du travail (ou « demande psychologique »), les marges de manœuvre (« latitude décisionnelle ») et le soutien social. La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont dispose le salarié pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et de développer ses compétences. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

Le modèle de Karasek indique que les situations à risques pour la santé – ou situation de « *job strain* » - sont celles où le salarié est confronté à une forte demande psychologique mais dispose d'une faible latitude décisionnelle. Autrement dit, les exigences du travail sont importantes mais les marges de manœuvre disponibles pour y faire face sont insuffisantes. Le risque est encore aggravé si le salarié bénéficie d'un faible soutien social. Les pathologies liées aux risques psychosociaux sont essentiellement des troubles musculo-squelettiques, cardio-vasculaires et psychiques.

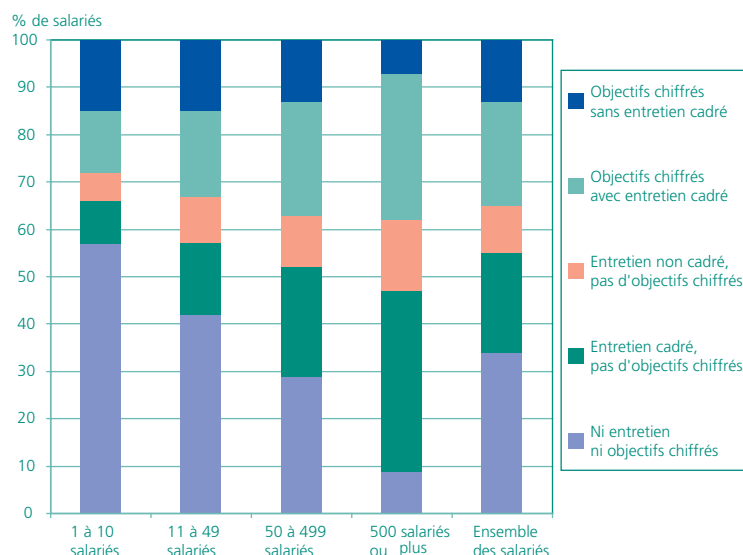
de 500 salariés ou plus (38 %). Outre les métiers de la fonction publique, les plus concernés sont les secrétaires de direction, les employés et ingénieurs de l'informatique, les ouvriers, techniciens et agents de maîtrise de la maintenance, mais aussi les agents d'entretien ou de gardiennage et de sécurité.

- 10 % des salariés sont reçus au moins une fois par an par leur supérieur pour un **entretien d'évaluation mais sans critères précis ni objectifs chiffrés**; cette situation est un peu plus fréquente dans la fonction publique, notamment pour les catégories B et C, et concerne un peu plus souvent des grands établissements (15 % des salariés des établissements de 500 salariés ou plus).

- **La combinaison d'objectifs chiffrés avec un entretien « cadré »** concerne 22 % des salariés. Cette pratique concerne surtout les cadres (39 %), et les professions intermédiaires (29 %) ainsi que les salariés des grands établissements (34 % dans ceux de 500 salariés ou plus) et du secteur de la finance et des assurances (50 %) (graphique 2). Les métiers les plus concernés sont les employés, techniciens et cadres du secteur bancaire (pour près des deux tiers d'entre eux), ainsi que les métiers du commerce (agents de maîtrise et cadres commerciaux et technico-commerciaux, représentants, vendeurs) et les ingénieurs et cadres de l'industrie.

- Enfin, 13 % des salariés ont **des objectifs chiffrés mais pas d'entretien individuel d'évaluation, ou bien un entretien ne reposant pas sur des critères précis et mesurables** (4). On dira ici de ces salariés qu'ils ont des « objectifs chiffrés sans entretien cadré ». Cette situation concerne notamment des ouvriers non qualifiés (16 %), et plus particulièrement ceux de l'électricité et de l'électronique, du textile et du cuir, des industries de process et de la métallurgie. Ce mode de pilotage du travail concerne deux fois plus souvent les salariés dont le rythme de travail (selon le médecin enquêteur) est fixé par « le déplacement automatique d'une pièce » ou « la cadence d'une machine » : 26 % d'entre eux, contre 13 % pour l'ensemble. Les salariés en contrats temporaires

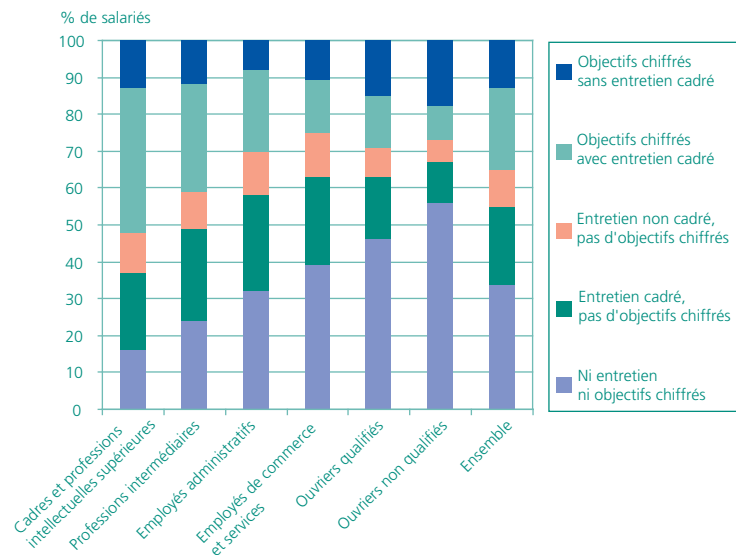
Graphique 1 • Le pilotage du travail selon la taille de l'établissement



Lecture : 57 % des salariés des établissements de 1 à 10 salariés n'ont ni entretien individuel d'évaluation ni objectifs chiffrés précis à atteindre.

Champ : salariés France métropolitaine et Réunion.

Graphique 2 • Le pilotage du travail selon la catégorie socioprofessionnelle



Lecture : 18 % des cadres et professions intellectuelles supérieures n'ont ni entretien individuel d'évaluation ni objectifs chiffrés.

Champ : salariés France métropolitaine et Réunion.

(CDD, intérim) sont un peu plus fréquemment dans cette situation (17 %).

### Les salariés qui ont des objectifs chiffrés ont un travail plus intense...

Les salariés qui ont des objectifs chiffrés à atteindre sont beaucoup plus nombreux à déclarer devoir « toujours ou souvent se dépêcher pour faire leur travail », qu'ils aient ou non un entretien individuel d'évaluation : environ la moitié, contre moins d'un tiers des autres salariés (tableau 1).

De même, 44 % des salariés qui ont des objectifs chiffrés à atteindre, qu'ils aient ou non un entretien d'évaluation, disent qu'on leur « demande d'effectuer une quantité de travail excessive »



Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.



Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.

(4) Sont regroupés dans cette catégorie les salariés qui ont des objectifs chiffrés mais pas d'entretiens, avec ceux qui ont un entretien mais sans critères précis et mesurables. Cette dernière situation concerne peu de salariés (3 %). L'analyse (ici non présentée) de leur exposition aux divers risques psychosociaux montre qu'ils y sont dans la plupart des cas fortement exposés, et même un peu plus que ceux ayant des objectifs chiffrés mais pas d'entretiens. Comme ils sont en outre peu nombreux, et par souci de parcimonie dans la présentation des résultats, on a donc agrégé ces deux situations dans une seule catégorie.

contre 26 % de ceux qui n'ont ni entretien ni objectifs individuels. Les salariés qui ont des objectifs chiffrés sont aussi plus nombreux que les autres à juger « ne pas avoir le temps nécessaire pour effectuer correctement (leur) travail ». La fixation de leurs objectifs ne s'accompagne pas de moyens suffisants, ce qui se traduit par le ressenti d'une forte demande psychologique (5). L'entretien individuel d'évaluation ne semble guère donner à ces salariés l'occasion de négocier leur charge de travail.

Les objectifs chiffrés peuvent en effet accroître le sentiment de pression au travail. Il se peut aussi qu'ils reflètent un contexte spécifique aux entreprises soumises à une concurrence sévère ou à des exigences importantes de rentabilité ou de productivité : ainsi les objectifs chiffrés « non cadrés » concernent particulièrement les ouvriers non qualifiés de l'industrie, particulièrement exposés à la concurrence internationale. Cependant, une analyse « toutes choses égales par ailleurs » neutralisant notamment les effets du secteur et de la catégorie socioprofessionnelle, montre que les objectifs chiffrés demeurent associés à une plus forte intensité du travail (6) : à autres caractéristiques identiques, la probabilité pour un salarié d'être confronté à une forte demande psychologique est accrue d'au moins 80 % en présence d'objectifs chiffrés (qu'il bénéficie ou non d'un entretien professionnel) (graphique 3).

Les marges de manœuvre sont également moins fortes pour les salariés qui ont des objectifs chiffrés mais pas d'entretien « cadré » : 30 % d'entre eux (contre 25 % pour l'ensemble) jugent avoir « très peu de liberté pour décider comment faire [leur] travail ». Ces salariés évoquent également de moindres possibilités de développer leurs compétences professionnelles et ont globalement une plus faible latitude décisionnelle (7) (tableau 1).

De ce fait, la probabilité d'être exposé à la « tension au travail » (*job strain*) au sens du modèle de Karasek, c'est-à-dire à la combinaison d'une forte intensité du travail (ou « demande psychologique ») et de faibles marges de manœuvre (ou « latitude décisionnelle »), est considérablement accrue pour les salariés ayant des objectifs chiffrés. C'est surtout le cas en l'absence d'un entretien « cadré » : à autres caractéristiques identiques, la probabilité de *job strain* est accrue de 63 % pour les salariés qui n'ont pas un tel entretien, relativement à ceux sans objectifs chiffrés ni entretien professionnel (graphique 3). Le risque demeure majoré, mais de façon moins accentuée (+28 %), quand les objectifs chiffrés s'accompagnent d'un entretien « cadré ».

(5) Mesurée par l'indicateur de demande psychologique issu du modèle de Karasek, la demande est dite forte si elle est supérieure à la médiane (encadré 1).

(6) Soit une analyse à caractéristiques des salariés et des établissements équivalentes : secteur et taille de l'établissement, âge du salarié, son sexe, sa catégorie socio-professionnelle, son ancienneté, son statut d'emploi (CDI, CDD, intérim...), le fait qu'il soit ou non à temps partiel, ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté).

(7) Mesurée par l'indicateur de latitude décisionnelle issu du modèle de Karasek, la latitude est dite faible si elle est inférieure à la médiane.

Tableau 1 • Pilotage et risques psychosociaux au travail

En %

	Ni entretien ni objectifs chiffrés	Entretien cadré, pas d'objectifs chiffrés	Entretien non cadré, pas d'objectifs chiffrés	Objectifs chiffrés avec entretien cadré	Objectifs chiffrés sans entretien cadré
<b>Intensité du travail</b>					
Je suis obligé de me dépêcher (toujours ou souvent).....	31	32	31	46	50
On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive .....	26	31	31	44	44
Je ne dispose pas du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail.....	23	28	29	38	36
Demande psychologique élevée (1) .....	32	40	40	57	51
<b>Latitude décisionnelle</b>					
J'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail .....	25	25	23	25	30
Je n'ai pas l'occasion de développer mes compétences professionnelles.....	23	16	19	15	24
Répétition d'un même geste à une cadence élevée (+10h).....	14	11	9	10	17
Faible latitude décisionnelle (2).....	49	45	47	38	45
<b>Soutien social</b>					
Mes collègues ne m'aident pas.....	12	11	13	12	14
Mon supérieur ne m'aide pas .....	22	21	26	22	27
Mon supérieur ne prête pas attention à ce que je dis.....	20	17	22	20	25
<b>Justice et reconnaissance</b>					
Je suis traité injustement et ça me dérange.....	12	12	15	13	18
Je ne reçois pas l'estime que je mérite et ça me dérange .....	21	24	27	30	32
<b>Exigences émotionnelles</b>					
Subir un comportement hostile .....	21	22	23	23	28
Vivre des tensions avec le public* .....	8	13	10	16	13
Agression de la part du public* .....	13	19	19	24	21
<b>Conflits éthiques et insécurité économique</b>					
Je n'ai pas les moyens de faire mon travail correctement .....	40	43	45	43	51
Je m'attends à un changement indésirable.....	19	23	23	26	27
Ma sécurité d'emploi est menacée.....	20	16	19	21	25



(1) La demande psychologique est un indicateur fondé sur la réponse à 9 questions dont les 3 présentées au-dessus. Elle est « élevée » quand le score de demande psychologique du questionnaire de Karasek est supérieur à la médiane (encadré 1).

(2) La latitude décisionnelle est un indicateur fondé sur la réponse à 9 questions dont les 3 présentées ci-dessus. Elle est « faible » quand le score de latitude décisionnelle du questionnaire de Karasek est inférieur à la médiane (encadré 1).

\* Uniquement pour les salariés en contact avec le public.

Lecture : 30 % des salariés n'ayant ni entretien individuel d'évaluation ni objectifs chiffrés disent être « toujours ou souvent être obligés de se dépêcher pour faire leur travail ».

Champ : salariés France métropolitaine et Réunion.

Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.

## ... et connaissent plus de tensions avec le public

Parmi les salariés en contact avec le public, environ 10 % disent vivre « en permanence » ou « régulièrement » des tensions avec ce public et 18 % avoir subi une agression de la part du public au cours des douze derniers mois. Ces risques sont beaucoup plus importants pour ceux qui ont, par ailleurs, des objectifs chiffrés à atteindre que pour les autres salariés (graphique 4). Dans certaines situations, par exemple dans les centres d'appels téléphoniques, les objectifs quantifiés peuvent entrer en contradiction avec les exigences de « performance, imagination, adaptabilité dans la relation avec le client » et favoriser des tensions avec ce dernier [2].

Cette surexposition aux tensions et agressions du public reste vraie indépendamment de l'existence d'un entretien professionnel et de son caractère « cadré », comme dans le cas de l'intensité du travail.

## Les salariés qui ont des entretiens d'évaluation « cadrés » bénéficient d'un meilleur soutien social...

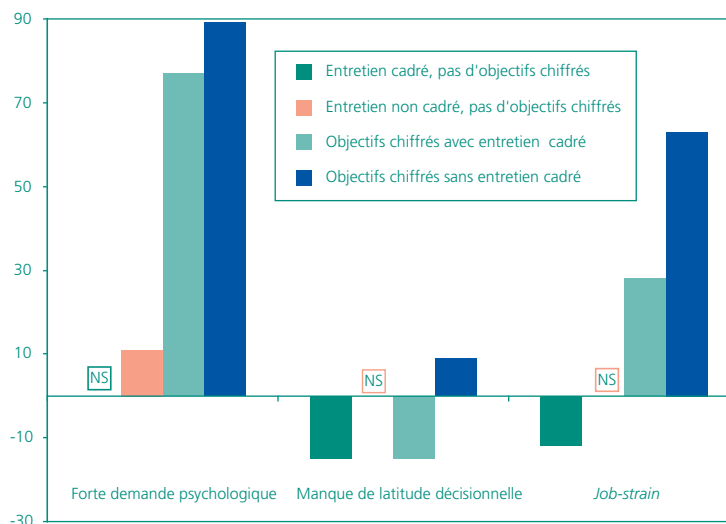
En revanche, pour les autres risques psychosociaux, les « entretiens cadrés » sont en général associés à une moindre exposition. Ainsi les salariés qui bénéficient d'entretiens « cadrés » mais n'ont pas d'objectifs chiffrés signalent moins souvent manquer de soutien de leurs collègues ou de leurs supérieurs. 17 % d'entre eux estiment que leur supérieur « ne prête pas attention à ce qu'[ils disent] », contre 25 % de ceux qui ont des objectifs chiffrés mais pas d'entretien « cadré ». 11 % (contre 14 %) estiment que leurs collègues ne les « aident pas à mener [leurs] tâches à bien » (tableau 1).

De même, avoir des objectifs chiffrés n'est pas nécessairement associé à un moindre soutien

social, à condition que les objectifs chiffrés soient accompagnés d'un entretien « cadré » : le soutien social, tant de la part des collègues que des supérieurs (8), est alors plutôt plus fréquent, « toutes choses égales par ailleurs », que lorsque les salariés n'ont ni objectifs chiffrés ni entretien (graphique 5). En revanche, quand le salarié a des objectifs chiffrés mais pas d'entretien « cadré »,

Graphique 3 • Pilotage du travail et probabilité d'exposition à un risque psychosocial au sens de Karasek\*

Lien entre pilotage du travail et probabilité d'exposition (en %)



\* Résultat d'une analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (logit), où la probabilité d'exposition est expliquée par le sexe, l'âge, l'ancienneté, la quotité de temps de travail, la catégorie socio-professionnelle du salarié, le statut d'emploi, le secteur, la taille de l'établissement ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté). Sont indiqués les écarts de probabilité par rapport à une situation de référence qui est « ni entretien, ni objectifs chiffrés ».

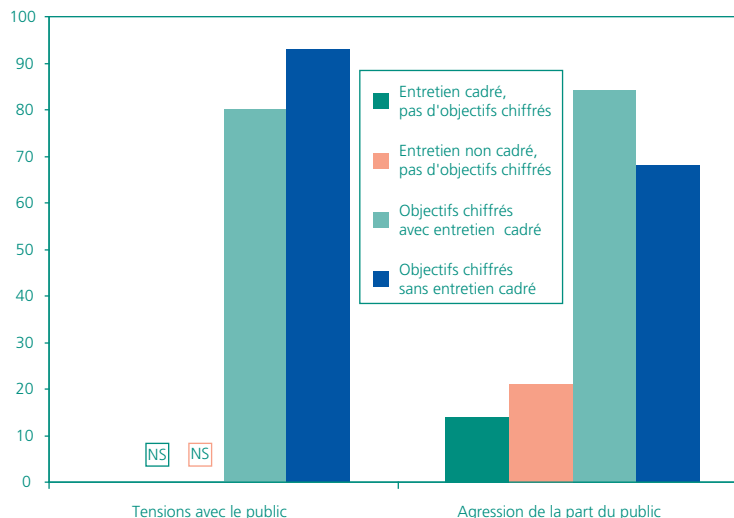
NS indique un résultat non significatif pour la situation envisagée (le contour reprend la couleur indiquant cette situation dans la légende).

Lecture : les salariés ayant des objectifs chiffrés mais pas d'entretien d'évaluation « cadré » ont une probabilité 89 % plus élevée d'être exposés à une forte demande psychologique (supérieure à la médiane) que les salariés qui n'ont ni entretien individuel ni objectifs chiffrés.

Champ : salariés France métropolitaine et Réunion.

Graphique 4 • Pilotage du travail, tensions et agressions avec le public\*

Lien entre pilotage du travail et probabilité d'exposition (en %)



\* Résultat d'une analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (logit), où la probabilité d'exposition est expliquée par le sexe, l'âge, l'ancienneté, la quotité de temps de travail, la catégorie socio-professionnelle du salarié, le statut d'emploi, le secteur, la taille de l'établissement ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté). Sont indiqués les écarts de probabilité par rapport à une situation de référence qui est « ni entretien, ni objectifs chiffrés ».

NS indique un résultat non significatif pour la situation envisagée (le contour reprend la couleur indiquant cette situation dans la légende).

Lecture : les salariés en contact avec le public, ayant des objectifs chiffrés avec un entretien cadré, ont une probabilité 80 % plus élevée d'être exposés à des tensions avec le public que ceux qui n'ont ni entretien individuel d'évaluation, ni objectifs chiffrés.

Champ : salariés ; France métropolitaine et Réunion.



Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.



Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.

(8) Le score de soutien social issu du modèle de Karasek est ici ventilé selon ses deux sous-dimensions, horizontale (soutien des collègues) et verticale (soutien des supérieurs). Le soutien des supérieurs est jugé faible si le score construit sur les 4 questions pertinentes est inférieur ou égal à la médiane.

il déclare plus souvent manquer de soutien de la part de son supérieur (probabilité accrue de 30 %).

Cette association positive entre entretien d'évaluation et soutien social questionne l'idée selon laquelle l'évaluation individualisée des performances introduirait une concurrence entre les salariés et affaiblirait ainsi la coopération dans le travail, facteur reconnu de l'efficacité productive. Elle suggère plutôt que, quand l'évaluation repose sur des critères précis et mesurables, elle peut soutenir la coopération ([4] et encadré 2).

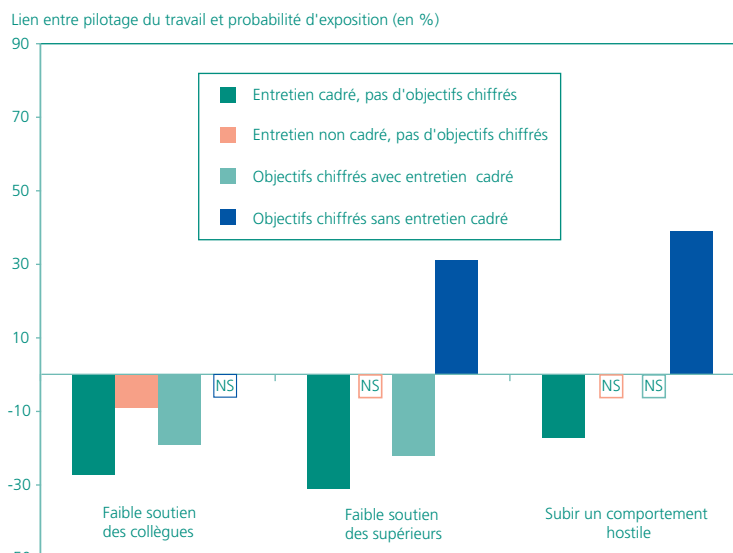
21 % des salariés déclarent, par ailleurs, subir un comportement hostile au travail (9). Ils sont plus nombreux, 28 %, parmi ceux qui ont des objectifs chiffrés sans bénéficier d'entretien d'évaluation « cadré » (tableau 1), écart confirmé « toutes choses égales par ailleurs » (graphique 5). En revanche, les salariés qui bénéficient d'un entretien « cadré » sont moins nombreux, toutes choses égales par ailleurs, à signaler un comportement hostile dans le cadre de leur travail.

### ... et d'une meilleure reconnaissance de leur travail

Le sentiment d'être « traité injustement dans son travail » et d'en être « dérangé » concerne 12 % des salariés n'ayant ni entretien ni objectifs chiffrés, mais 18 % de ceux qui ont des objectifs chiffrés sans entretien « cadré » (tableau 1). De même, 21 % des premiers se plaignent d'un manque de reconnaissance (« vos efforts, je ne reçois pas le respect et l'estime que je mérite à mon travail, et cela me dérange »), contre 32 % des seconds.

Pour les salariés qui n'ont pas d'objectifs chiffrés à atteindre, bénéficier d'une évaluation fondée sur des critères précis améliore le vécu du travail, tant concernant le sentiment de justice que

Graphique 5 • Pilotage du travail et manque de soutien social



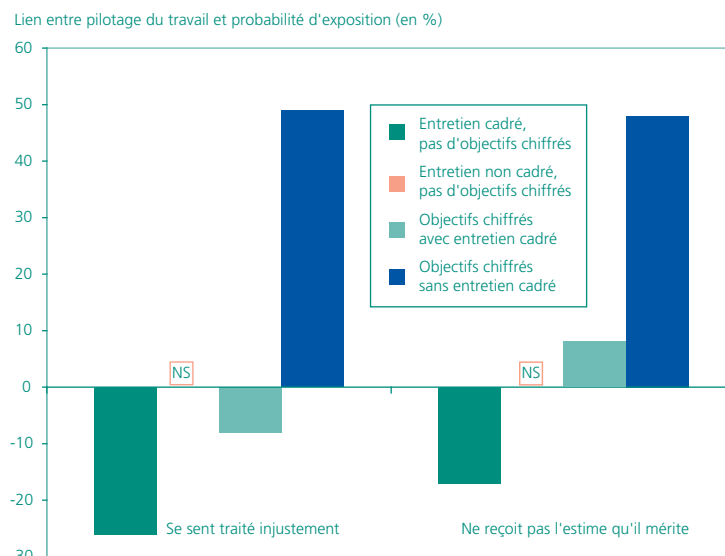
\* Résultat d'une analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (logit), où la probabilité d'exposition est expliquée par le sexe, l'âge, l'ancienneté, la quotité de temps de travail, la catégorie socio-professionnelle du salarié, le statut d'emploi, le secteur, la taille de l'établissement ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté). Sont indiqués les écarts de probabilité par rapport à une situation de référence qui est « ni entretien, ni objectifs chiffrés ».

NS indique un résultat non significatif pour la situation envisagée (le contour reprend la couleur indiquant cette situation dans la légende).

Lecture : les salariés ayant des objectifs chiffrés mais pas d'entretien d'évaluation avec des critères précis ont une probabilité 31% plus élevée d'être confrontés à un faible soutien de leurs supérieurs (supérieure à la médiane) que les salariés qui n'ont ni entretien individuel ni objectifs chiffrés.

Champ : salariés France métropolitaine et Réunion.

Graphique 6 • Pilotage du travail et manque de reconnaissance\*



\* Résultat d'une analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (logit), où la probabilité d'exposition est expliquée par le sexe, l'âge, l'ancienneté, la quotité de temps de travail, la catégorie socio-professionnelle du salarié, le statut d'emploi, le secteur, la taille de l'établissement ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté). Sont indiqués les écarts de probabilité par rapport à une situation de référence qui est « ni entretien, ni objectifs chiffrés ».

NS indique un résultat non significatif pour la situation envisagée (le contour reprend la couleur indiquant cette situation dans la légende).

Lecture : les salariés ayant des objectifs chiffrés mais pas d'entretien individuel d'évaluation avec des critères précis ont une probabilité 49 % plus élevée d'être exposés à un sentiment d'injustice par rapport aux salariés qui n'ont ni entretien individuel ni objectifs chiffrés.

Champ : salariés France métropolitaine et Réunion.

la reconnaissance : « toutes choses égales par ailleurs » (graphique 6), par rapport à la situation sans objectifs chiffrés ni entretien, la probabilité de se sentir traité injustement est réduite de 26 %, et celle de ne pas se sentir reconnu de 17 %.



Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.

(9) Les personnes enquêtées pouvaient signaler dans l'auto-questionnaire neuf sortes de « situations difficiles » où elles subissaient des comportements hostiles. Parmi les 9 items proposés, les plus cités sont « on critique injustement mon travail » (10 %) et « on m'ignore, on fait comme si je n'étais pas là » (9 %), les moins cités étant « on laisse entendre que je suis mentalement dérangé » (1,4 %) et « on me fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante » (0,8 %)[6]. Ces comportements émanent très majoritairement d'autres salariés de la même entreprise (collègues ou supérieurs).

Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.



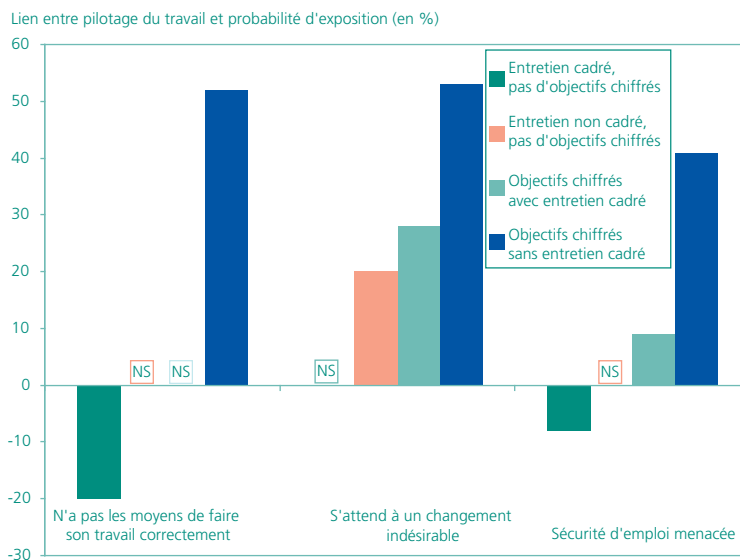
Pour les salariés qui ont des objectifs chiffrés, un entretien d'évaluation « cadré » semble ici encore modérer l'association négative entre risque psychosocial et objectifs chiffrés (graphique 6): « toutes choses égales par ailleurs », le risque de ne pas se sentir reconnu, fortement majoré pour les salariés avec objectifs chiffrés mais sans entretien d'évaluation « cadré » (+50 % relativement à ceux qui n'ont ni objectifs chiffrés ni entretien), l'est de façon plus modérée pour ceux qui bénéficient d'un entretien « cadré » (+10 %).

### Les salariés ayant des objectifs chiffrés déclarent ressentir davantage de conflits éthiques et d'insécurité dans l'emploi

Ne pas pouvoir faire un travail de qualité est une forme de souffrance, que les cliniciens du travail nomment « l'activité empêchée » [5]. Plus de 40 % des salariés signalent ne pas avoir, à un titre ou à un autre, les moyens suffisants pour effectuer correctement leur travail (10). Ils sont encore plus nombreux parmi ceux qui ont des objectifs chiffrés et qui ne bénéficient pas d'entretien individuel d'évaluation « cadré » (tableau 1). « Toutes choses égales par ailleurs », leur probabilité de signaler ne pas avoir les moyens de faire correctement leur travail est supérieure de 50 % aux salariés sans objectifs chiffrés ni entretien, mais aussi à ceux ayant des objectifs chiffrés avec un entretien d'évaluation « cadré » : ici encore ce type d'entretien semble modérer le risque d'exposition.

Le sentiment d'une « sécurité de l'emploi menacée » et celui « de vivre ou de s'attendre à vivre un changement indésirable dans la situation de travail » sont plus répandus pour les salariés qui se voient fixer des objectifs chiffrés. Mais, à nouveau, pour ces salariés, ce surcroît d'insécurité socioéconomique apparaît plus modéré

Graphique 7 • Pilotage du travail, conflits éthiques et insécurité socioéconomique\*



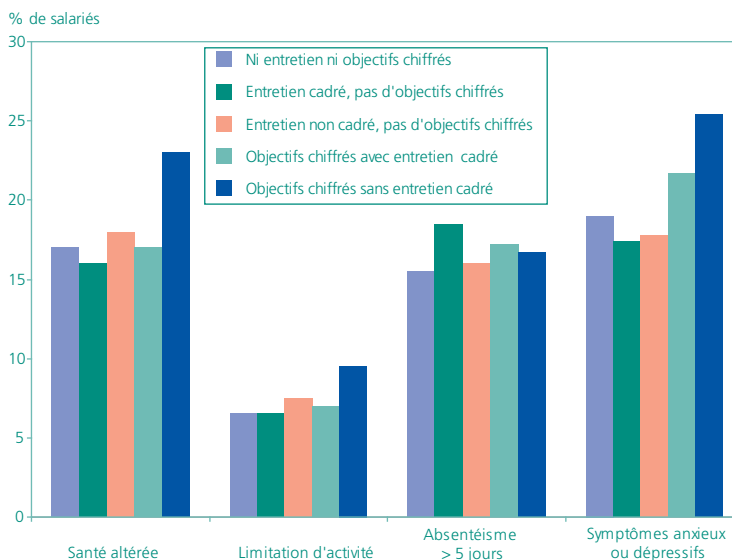
\* Résultat d'une analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (logit), où la probabilité d'exposition est expliquée par le sexe, l'âge, l'ancienneté, la quotité de temps de travail, la catégorie socio professionnelle du salarié, le statut d'emploi, le secteur, la taille de l'établissement ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté). Sont indiqués les écarts de probabilité par rapport à une situation de référence qui est « ni entretien, ni objectifs chiffrés ».

NS indique un résultat non significatif pour la situation envisagée (le contour reprend la couleur indiquant cette situation dans la légende).

Lecture : les salariés ayant un entretien individuel d'évaluation cadré mais pas d'objectifs chiffrés ont une probabilité 20 % plus faible que les salariés qui n'ont ni entretien individuel ni objectifs chiffrés de déclarer ne pas avoir les moyens de faire leur travail correctement.

Champ : salariés ; France métropolitaine et Réunion.

Graphique 8 • Pilotage du travail et santé



Lecture : 17 % des salariés n'ayant ni entretien individuel d'évaluation ni objectifs chiffrés déclarent une santé altérée (réponse « moyen », « mauvais » ou « très mauvais » à la question « quel est votre état de santé ? »).

Champ : salariés ; France métropolitaine et Réunion.

en présence d'entretien individuel d'évaluation « cadré » (graphique 7).

### Avoir des objectifs chiffrés à atteindre : un lien significatif avec la santé perçue

En moyenne, 17 % des salariés déclarent une santé altérée: à la question « quel est votre état de santé? », ils répondent « moyen », « mauvais » ou « très mauvais » (graphique 8).



Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.

(10) Plus précisément, quand le médecin du travail leur demande si « pour effectuer correctement leur travail, ils ont en général... », ces salariés répondent au moins une fois « non » à l'un des items suivants : « des informations claires et suffisantes », « un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisant », « la possibilité de coopérer », « des moyens matériels adaptés et suffisants », « une formation suffisante et adaptée ».

Source : Dares-DGT-DGAF, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.



Cette proportion monte à 23 % pour les salariés dotés d'objectifs chiffrés et ne bénéficiant pas d'entretien d'évaluation « cadré ». De même, 6 % des salariés signalent « être limités depuis au moins 6 mois à cause d'un problème de santé dans les activités que les gens font habituellement ». Ce sentiment est plus répandu parmi ceux qui ont des objectifs chiffrés et pas d'entretien d'évaluation « cadré » (10 %).

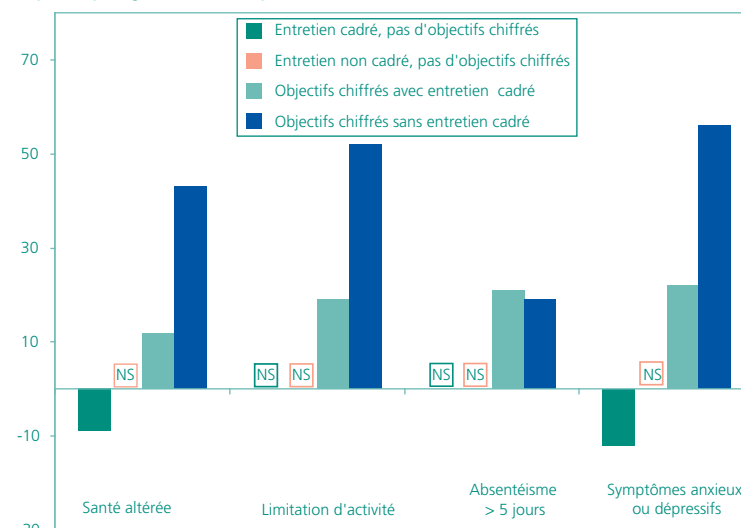
Cet état de santé plus dégradé pourrait être lié au fait que les salariés ayant des objectifs chiffrés sont, par exemple, plus âgés ou plus exposés à des pénibilités physiques. Toutefois, « toutes choses égales par ailleurs », les objectifs chiffrés restent associés à une moins bonne santé perçue et à plus de limitations d'activité, surtout quand les salariés ne bénéficient pas d'entretiens « cadrés » (graphique 9).

Le lien statistique entre le mode de pilotage du travail et la santé est tout aussi net en ce qui concerne la santé mentale : 19 % des salariés qui n'ont pas d'objectifs chiffrés à atteindre présentent des symptômes d'anxiété ou de dépression (11). C'est moins que pour ceux qui ont des objectifs chiffrés : 22 % quand ils bénéficient d'un entretien « cadré », 25 % dans le cas contraire. Dans ce dernier cas, la probabilité de présenter un symptôme anxieux ou dépressif (12) est accrue de 56 % par rapport à ceux qui n'ont pas d'objectifs chiffrés, à autres caractéristiques identiques (graphique 9). Le risque demeure plus élevé, mais dans une moindre mesure (+22 %), quand les objectifs chiffrés sont associés à un entretien d'évaluation « cadré ».

Les entretiens individuels d'évaluation « avec critères précis et mesurables » apparaissent donc comme protecteurs vis-à-vis de l'exposition à plusieurs facteurs psychosociaux de risque, alors qu'au contraire les objectifs chiffrés sont associés

Graphique 9 • Probabilités d'événements de santé selon les formes de pilotage du travail\*

Impact du pilotage du travail sur la probabilité des événements de santé (en %)



\* Résultat d'une analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (logit), où la probabilité d'exposition est expliquée par le sexe, l'âge, l'ancienneté, la quotité de temps de travail, la catégorie socio-professionnelle du salarié, le statut d'emploi, le secteur, la taille de l'établissement ainsi que les principales expositions physiques (bruit, charges lourdes, postures pénibles, produits chimiques, agents biologiques, durée longue de travail, travail posté). Sont indiqués les écarts de probabilité par rapport à une situation de référence qui est « ni entretien, ni objectifs chiffrés ».

NS indique un résultat non significatif pour la situation envisagée (le contour reprend la couleur indiquant cette situation dans la légende).

Lecture : les salariés ayant un entretien individuel d'évaluation mais pas d'objectifs chiffrés ont une probabilité 9 % plus faible que les salariés n'ayant ni entretien individuel, ni objectifs chiffrés de déclarer une santé altérée.

Champ : salariés ; France métropolitaine et Réunion.

à un surcroît d'exposition (pour une discussion de ces résultats, voir l'encadré 4). De façon cohérente, une corrélation négative existe entre objectifs chiffrés et santé mentale, mais les entretiens menés rigoureusement jouent un rôle modérateur : par rapport à une situation sans objectifs chiffrés ni entretien, le risque de symptôme anxieux ou dépressif est accru de 50 % lorsque des objectifs chiffrés sont fixés sans être associés à un entretien « cadré », mais de 20 % lorsqu'ils le sont. La situation où le salarié bénéficie d'un tel entretien mais n'a pas d'objectifs chiffrés est la plus favorable, puisque le risque de symptôme d'anxiété ou de dépression est réduit de 12 %.

**Thomas COUTROT (Dares),  
Nicolas SANDRET (Inspection médicale du travail).**

### Pour en savoir plus

[1] Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2011), « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », avril.

[2] INRS, « Travail en centres d'appel téléphoniques », www.inrs.fr

[3] Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Inra Editions, coll. Sciences en questions.

[4] Dejours C. (2011), « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler* n° 25, p.15-27.

[5] Clot Y. (2012), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».

[6] Rivalin R., Sandret N. (2014), « Subir un comportement hostile dans le cadre du travail : plus de 20 % des salariés s'estiment concernés », *Dares Analyses* n° 044, juin.



Source : Dares-DGF-DGAFP, enquête Sumer 2010 ; calculs Dares.

(11) Le diagnostic de symptôme anxieux ou dépressif est réalisé à l'aide du questionnaire HAD (Hospital Anxiety & Depression) inclus dans l'auto-questionnaire Sumer.

(12) Selon le score de santé mentale (HAD) présent dans l'auto-questionnaire.



## ENTRETIENS INDIVIDUELS D'ÉVALUATION : ASPECTS JURIDIQUES

Le code du travail ne contient aucune disposition obligeant l'employeur à instaurer des entretiens d'évaluation dans son entreprise, sauf pour les salariés au forfait-jour (dont la durée du travail est évaluée en jours et non en heures).

En revanche, lorsqu'une procédure d'évaluation est mise en place par l'employeur, elle doit respecter certains principes (article L1222-3) : « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en oeuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ».

La jurisprudence encadre plus précisément cette pratique. Dans un arrêt du 28 novembre 2007 (n° 06-21.964), la chambre sociale de la Cour de cassation a jugé que « les évaluations annuelles devant permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, pouvant avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et que les modalités et les enjeux de l'entretien étant manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail, le projet de l'employeur devait être soumis à la consultation du CHSCT chargé, par application de l'alinéa 1 de l'article L. 236-2 du code du travail, de contribuer à la protection de la santé des salariés ».

Les critères de l'évaluation doivent être suffisamment précis : par exemple, le 5 septembre 2008, le tribunal de grande instance de Nanterre a déclaré illicite, car trop subjectif, le projet d'entretiens individuels de la direction de l'entreprise Wolters Kluwer France. Le juge a donné raison au CHSCT qui avait jugé trop flous les critères d'évaluation, et ordonné à l'entreprise de définir précisément les valeurs, les objectifs métiers et les comportements professionnels sur lesquels l'évaluation devait s'effectuer.

## L'ENQUÊTE SUMER

L'enquête Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels (Sumer) dresse une cartographie des expositions des salariés aux principaux risques professionnels en France. Elle permet de réaliser des outils d'aide au repérage des expositions et de définir des actions de prévention prioritaires pour les acteurs impliqués dans le domaine du travail et de la santé au travail. Elle a été lancée et gérée conjointement par la Direction générale du travail (et en son sein l'inspection médicale du travail) et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) a également participé au financement de l'enquête, dans le cadre d'un élargissement aux trois fonctions publiques.

Cette enquête présente le double intérêt de reposer, d'une part sur l'expertise professionnelle du médecin du travail qui peut administrer un questionnaire parfois très technique, et d'autre part sur le grand nombre de salariés enquêtés, ce qui permet de quantifier des expositions à des risques relativement rares. De plus, le salarié remplit, seul dans la salle d'attente, un auto-questionnaire qui porte sur son vécu du travail et permet d'évaluer les facteurs psychosociaux de risque rencontrés sur le poste de travail.

L'enquête s'est déroulée de janvier 2009 à avril 2010 : 47 983 salariés ont répondu, interrogés par 2 400 médecins du travail. 97 % d'entre eux ont accepté de répondre à l'auto-questionnaire. Ces salariés sont représentatifs de près de 22 millions de salariés et le champ de l'édition de 2010 couvre 92 % des salariés. Ne sont pas couverts les agents de l'Éducation nationale (dont le réseau de médecine de prévention ne dispose pas de la couverture suffisante), ainsi que ceux des ministères sociaux et du ministère de la Justice.

Le protocole de l'enquête Sumer 2010 est identique à celui des enquêtes de 1994 et 2003 afin de permettre les comparaisons dans le temps. Toutefois, pour cette édition, des efforts particuliers ont été consentis pour tenir compte des limites possibles liées à certaines caractéristiques de l'enquête, notamment celles susceptibles de découler du volontariat des médecins enquêteurs. L'enquête Sumer 2010 est entrée dans le cadre des grandes enquêtes statistiques reconnues par le conseil national de l'information statistique (Cnis) puisqu'un avis d'opportunité et le label de qualité statistique lui ont été accordés respectivement en 2007 et 2008.

L'auto-questionnaire a été proposé à tous les salariés enquêtés alors qu'il ne concernait que la moitié des salariés dans l'enquête de 2003 ; 97 % des salariés répondants l'ont rempli. La pondération a été réalisée en plusieurs étapes : redressement en fonction des caractéristiques des médecins-enquêteurs, correction du biais induit par la corrélation entre la fréquence des visites et les fréquences des expositions, correction de la non-réponse totale et enfin calage sur marge des salariés. Pour cette dernière étape, les critères utilisés sont le sexe, la tranche d'âge, la nationalité, le type de temps de travail, la catégorie socioprofessionnelle, le secteur d'activité et la taille de l'établissement. Les distributions de référence sont issues des déclarations annuelles de données sociales (DADS), de l'enquête Emploi de l'Insee et de sources spécifiques pour certains secteurs professionnels (groupes EDF et GDF-Suez, SNCF, La Poste, Air France, les trois versants de la fonction publique et la MSA).

Les questions retenues dans l'enquête pour apprécier le degré de "pilotage du travail" sont les suivantes :

- Devez-vous atteindre des objectifs chiffrés, précis ?
- Est-ce que vous avez un ou des entretien(s) individuel(s) d'évaluation par an ? Si oui, l'entretien porte-t-il sur des critères précis et mesurables ?

(1) Pour plus de détails concernant les modalités de pondération de l'enquête, se reporter au document de travail de la Dares : *Méthodologie du redressement de l'enquête Sumer 2010*, [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Methodologie\\_de\\_redressement\\_des\\_donnees\\_Sumer\\_2010.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Methodologie_de_redressement_des_donnees_Sumer_2010.pdf)

## DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX : QUELLE INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ?

Les résultats ici présentés montrent une association entre dispositifs de pilotage du travail et expositions aux facteurs de risques psychosociaux. Pour chacune des six catégories de risques distinguées par le rapport Gollac [1], la fixation d'objectifs chiffrés précis est associée à une plus forte exposition. L'intensité du travail, le manque de soutien social, la demande émotionnelle, les conflits éthiques, l'insécurité socio-économique et, dans une moindre mesure, le manque d'autonomie sont systématiquement plus élevés pour les salariés dont le travail est piloté par des objectifs chiffrés, même quand on contrôle les effets des caractéristiques observables du salarié et de son établissement.

En revanche, les entretiens individuels d'évaluation, lorsqu'ils sont « cadrés » (c'est-à-dire fondés sur des « critères précis et mesurables ») sans être liés à des objectifs chiffrés, sont associés à une moindre exposition à la plupart des risques psychosociaux : le manque d'autonomie, de soutien et de reconnaissance, les conflits éthiques sont minorés en présence de tels entretiens. Lorsque les salariés ont des objectifs chiffrés, les entretiens « cadrés » modèrent la corrélation entre objectifs chiffrés et manque de reconnaissance ou insécurité socioéconomique. En revanche, ni l'intensité du travail ni la demande émotionnelle ne sont réduites en présence de ces entretiens.

Ces résultats ne dépendent pas du caractère privé ou public des employeurs : ils demeurent qualitativement valides dans des analyses limitées respectivement au secteur privé et à la fonction publique.

Si un lien statistique est observé entre objectifs chiffrés et expositions, le sens de la causalité n'est probablement pas univoque. Les objectifs chiffrés peuvent accroître la pression ressentie par les salariés dans les différents domaines de risques évoqués. Cependant, il se peut aussi que ces objectifs soient mis en place plus souvent dans des organisations particulièrement soumises à une concurrence sévère ou à des exigences importantes de rentabilité ou de productivité : on observerait ainsi non pas l'impact de la mise en place d'objectifs chiffrés, mais le lien entre un contexte économique tendu et des risques psychosociaux majorés. La prise en compte du secteur d'activité et de la catégorie professionnelle n'affaiblit cependant pas la liaison statistique entre objectifs chiffrés et exposition aux risques psychosociaux.

L'apparent rôle modérateur ici observé des entretiens individuels d'évaluation sur les expositions aux risques psychosociaux pose lui aussi des difficultés d'interprétation. En effet, les travaux de psychologie clinique de l'activité ou de psychodynamique du travail [3] [5] critiquent l'évaluation individualisée des performances pour son incapacité à rendre compte de l'activité réelle de travail, nécessairement intégrée dans un collectif, et pour son rôle néfaste sur la coopération dans le travail. Ainsi, pour le psychologue du travail Yves Clot, les salariés souffrent de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, dans des situations d'« activité empêchée » : il est alors important de créer des espaces pour pouvoir « débattre des différentes perceptions du " travail bien fait " [5] ».

Yves Clot fait plutôt référence à des débats collectifs entre pairs ; les résultats ici présentés indiquent cependant que l'entretien individuel d'évaluation, en permettant la discussion entre le salarié et son supérieur hiérarchique sur les moyens et les conditions de travail, peut également jouer un rôle favorable, du moins quand « l'entretien porte sur des critères précis et mesurables (objectifs, résultats, acquisition de compétence...) ».

Ce rôle régulateur des « critères précis et mesurables » s'explique sans doute par le fait qu'ils limitent le risque d'arbitraire dans l'évaluation du travail. Selon Christophe Dejourn, « parmi les différentes méthodes, l'évaluation individualisée des performances s'avère certainement la plus délétère. (...) Faute de méthode ou plus exactement de méthodologie adéquate, l'évaluation contient une part d'arbitraire » ([3], p. 47).

En revanche, toujours selon Christophe Dejourn, une « méthode d'évaluation sévère et rigoureuse » qui ne passe pas « par la mesure quantitative, mais par des épreuves de jugement qualitatives », peut contribuer à la reconnaissance du travail, facteur de construction de la santé des salariés [4].

Les résultats ici présentés suggèrent donc que si ses critères sont jugés par le salarié « précis et mesurables », l'évaluation individualisée peut être un espace de débat sur le travail qui permet non pas de négocier la charge de travail (on n'observe aucun rôle régulateur des entretiens sur l'intensité du travail ni sur la demande émotionnelle), mais de renforcer certaines ressources (autonomie, soutien, reconnaissance...) qui permettent au salarié de faire face. Il importe donc pour la prévention de distinguer entre la fixation d'objectifs chiffrés et l'utilisation de critères d'évaluation du travail « précis et mesurables », plutôt d'ordre qualitatif : au contraire des premiers, les seconds semblent pouvoir jouer un rôle protecteur concernant l'exposition des salariés aux risques psychosociaux et donc la préservation de leur santé.