

## Risques psychosociaux Pas de bien-être au travail sans travail bien fait

« Bien faire » son travail est intimement lié au « bien-être » au travail. Pour prévenir les RPS, s'intéresser à la qualité de l'activité est indispensable.

Le sentiment du travail bien fait est un élément déterminant du bien-être au travail et l'une des meilleures préventions contre les risques psychosociaux (RPS). A contrario, ne pas pouvoir effectuer correctement son travail, ou pire, mal le faire, peut être délétère. Cette situation renvoie à ce que l'on désigne par les termes « qualité empêchée » ou « travail empêché ». Elle résulte de la contradiction entre la vision de la qualité portée par l'agent et celle qui est prescrite et évaluée par l'organisation, de la différence entre ce qu'il pense qu'il « faudrait faire » et ce qu'il est tenu de faire.

### TROUBLES DU SOMMEIL

L'agent est parfois contraint d'accomplir un travail de mauvaise ou de médiocre qualité, en raison d'objectifs inatteignables ou contradictoires, d'une organisation du travail défaillante, de moyens ou de délais

### TÉMOIGNAGE

« Tout le monde n'a pas la même vision de la qualité »



**VIRGINIE BOUCHER**, consultante et formatrice, spécialiste de la prévention des RPS

« Pour réfléchir à la qualité du travail, il faut d'abord établir ce qu'on entend par "qualité", car c'est très subjectif. Tout le monde n'en a pas la même vision, notamment selon sa position dans l'organisation. Cette différence de points de vue doit être abordée et traitée dans les espaces de discussion sur le travail. Il faut savoir ce que l'on attend les uns des autres.

Une fois qu'on s'est mis d'accord, il faut identifier les processus défaillants, pour libérer du temps, mais aussi bien accompagner les changements.

Une simple mauvaise prise en main d'un nouveau logiciel peut empêcher de faire du bon travail.

Quand bien même les moyens sont restreints, l'agent peut avoir le sentiment de bien réaliser son travail à partir du moment où il trouve un équilibre grâce à la satisfaction de ses différents besoins. »

insuffisants. Le travail empêché du manager est particulièrement néfaste puisqu'il se répercute dans les équipes. De cette conscience professionnelle contrariée naissent frustration et stress. « Ne pas se reconnaître dans ce que l'on fait pose des

problèmes de conscience qui peuvent vous poursuivre jusque dans votre sommeil », souligne Emilie Sauvaget, docteure en psychologie clinique et sociale.

C'est ce qu'a montré une étude de la Dares de 2021 (lire l'encadré), selon laquelle les troubles

du sommeil touchent 30% des actifs dont le « travail manque de sens et de qualité ». Parmi eux, 16% présentent un symptôme dépressif. A noter que 54% des répondants au baromètre 2023 « La Gazette »-MNT bien-être au travail dans les collectivités (1) disent avoir le sentiment que leur travail impacte de façon négative leur sommeil...

Plus largement, toujours selon l'étude de la Dares, le risque de déclarer un mauvais état de santé est deux fois plus élevé pour un individu « surexposé aux conflits de valeurs » que pour un individu « peu ou pas exposé ».

### OSER LE CONFLIT

Pour sortir de ces situations, « il faut analyser chaque activité en souffrance pour identifier ce qui bloque, puis mettre en discussion le hiatus entre le travail prescrit et le travail réel », préconise Thierry Rousseau, sociologue, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

La qualité empêchée et ses effets néfastes ont été théorisés par Yves Clot, chercheur au Centre de recherche sur le travail et le développement. Dans l'ouvrage « Le Prix du travail bien fait » (2), il propose de « réhabiliter le conflit » entre les salariés et leur hiérarchie, autour de la qualité du travail, pour en finir avec « le travail ni fait ni à faire » qui abîme. L'idée n'est pas de s'écharper, mais de mettre le sujet en débat comme facteur de cohésion et de qualité de vie au travail. ●

Maud Parnaudeau

(1) Lire « La Gazette » du 6 novembre, p.26-28.  
(2) Ed. La Découverte, 2021.

### Conflits de valeurs et mauvaise santé

Selon l'étude de 2021 de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (1), six actifs en poste sur dix sont exposés à des conflits de valeurs dans leur travail, soit parce qu'ils doivent faire des choses qu'ils désapprouvent, soit parce qu'ils jugent le travail qu'ils font inutile ou dénué de sens, soit parce qu'ils ne peuvent pas être fiers d'un travail bien

fait. Dans une précédente enquête de la Dares (2), 54 % des actifs en poste affirmaient « ne pas pouvoir faire du bon travail, devoir sacrifier la qualité ». En 2021, 47 % des actifs surexposés aux conflits de valeurs déclaraient une santé altérée.

(1) « Conflits de valeurs au travail : qui est concerné et quels liens avec la santé ? », Analyses n° 27, Dares, mai 2021.

(2) « Conditions de travail et risques psychosociaux », Dares, 2016.