

LA PRISE EN COMPTE DES ASPETCS ORGANISATIONNELS DANS LE « BIEN-ETRE » AU TRAVAIL : LE CAS DES PERSONNELS D'UN CONSEIL GENERAL.

**Auteurs : Thierry COLIN (IUT Charlemagne, Nancy 2), Benoît GRASSER,
(ISAM-IAE, Nancy 2), CEREFIGE**

Adresse : Thierry COLIN , IUT Charlemagne , Bd Charlemagne, 54000 Nancy, 03 54 50 43
11, thierry.colin@univ-nancy2.fr.

Résumé :

Le secteur public est, dans son ensemble, le lieu d'importantes réformes managériales et organisationnelles. Dans le cas de la fonction publique territoriale, cela se traduit, outre le déploiement de dispositifs visant à développer une logique de gestion des ressources humaines (mobilité, évaluation, gpec etc.), par des restructurations organisationnelles liées aux transferts de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales.

Dans ce contexte, les réformes, qu'elles soient managériales ou organisationnelles sont fréquentes, pas toujours comprises par les personnels, et modifient considérablement les situations et les conditions de travail. La littérature, autant que l'actualité, soulignent alors les risques de dégradation du bien-être et de la santé au travail.

Nous proposons dans notre communication d'aborder cette problématique à partir d'une recherche menée auprès des personnels d'un conseil général. En partant d'une grille d'analyse basée sur les risques psychosociaux, recourant entre autres au questionnaire de Karasek, nous analysons les données d'un questionnaire retourné par plus de 430 agents. Les résultats font apparaître une situation paradoxale, mêlant des éléments de satisfaction, liés globalement à l'intérêt éprouvé pour le travail et à une certaine reconnaissance, et des signes de tension palpables, liés à des phénomènes de changements fréquents, d'intensification, et une demande d'adaptation permanente. Ces tensions se manifestent de façon variée, par exemple par des souhaits de changements de postes, des troubles de la santé ou du sommeil, des comportements hostiles etc. L'analyse basée sur la méthode de Karasek alerte sur une situation globale de tension au travail et montre le lien entre risques psychosociaux et changements organisationnels.

Mots clés : réformes organisationnelles – risques psychosociaux – santé au travail

LA PRISE EN COMPTE DES ASPETCS ORGANISATIONNELS DANS LE « BIEN-ETRE » AU TRAVAIL : LE CAS DES PERSONNELS D'UN CONSEIL GENERAL.

Adresse : Thierry COLIN , ISAM-IAE, 25 rue du Baron Louis, 54000 Nancy, 03 54 50 43 11,
thierry.colin@univ-nancy2.fr.

Résumé :

Le secteur public est, dans son ensemble, le lieu d'importantes réformes managériales et organisationnelles. Dans le cas de la fonction publique territoriale, cela se traduit, outre le déploiement de dispositifs visant à développer une logique de gestion des ressources humaines (mobilité, évaluation, gpec etc.), par des restructurations organisationnelles liées aux transferts de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales.

Dans ce contexte, les réformes, qu'elles soient managériales ou organisationnelles sont fréquentes, pas toujours comprises par les personnels, et modifient considérablement les situations et les conditions de travail. La littérature, autant que l'actualité, soulignent alors les risques de dégradation du bien-être et de la santé au travail.

Nous proposons dans notre communication d'aborder cette problématique à partir d'une recherche menée auprès des personnels d'un conseil général. En partant d'une grille d'analyse basée sur les risques psychosociaux, recourant entre autres au questionnaire de Karasek, nous analysons les données d'un questionnaire retourné par plus de 430 agents. Les résultats font apparaître une situation paradoxale, mêlant des éléments de satisfaction, liés globalement à l'intérêt éprouvé pour le travail et à une certaine reconnaissance, et des signes de tension palpables, liés à des phénomènes de changements fréquents, d'intensification, et une demande d'adaptation permanente. Ces tensions se manifestent de façon variée, par exemple par des souhaits de changements de postes, des troubles de la santé ou du sommeil, des comportements hostiles etc. L'analyse basée sur la méthode de Karasek alerte sur une situation globale de tension au travail et montre le lien entre risques psychosociaux et changements organisationnels.

Mots clés : réformes organisationnelles – risques psychosociaux – santé au travail

Il aura fallu que le niveau de souffrance atteigne un point tel que des salariés en viennent à mettre fin à leurs jours sur leur lieu de travail pour que la question de la pénibilité au travail apparaisse sur le devant de la scène médiatique et politique. Cela fait pourtant longtemps que les chercheurs qui s'intéressent au travail observent, aussi bien au travers des statistiques que dans les enquêtes en entreprises, une dégradation des conditions de travail et une montée des troubles physiques et psychologiques. Le déclin de la part de l'industrie dans la création de richesse, l'automatisation des processus de production et l'élévation du niveau de qualification de la main d'œuvre ont laissé espérer que les conditions de travail ne pourraient que s'améliorer. Depuis les années 80, les enquêtes sur les conditions de travail montrent au contraire une remontée des maladies professionnelles et notamment des troubles musculo-squelettiques. Ces problèmes physiques se doublent, mais surtout se combinent, avec des troubles psychologiques. Selon l'INRS, environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail et le coût du stress en France est estimé entre 830 et 1.656 millions d'euros selon les hypothèses retenues. Enfin, ces souffrances au travail semblent gagner des espaces de travail considérés jusque là comme protégés. Abord de Chatillon, Bachelard et Moscarola soulignent « la nouvelle pénibilité de certains secteurs. Ainsi, on constate l'importance des contraintes technologiques affectant le secteur bancaire ou les conditions organisationnelles difficiles rencontrées par les personnels des administrations » (Abord de Chatillon, Bachelard, & Moscarola, 2006 ? p.108)

Les problèmes de santé au travail n'épargnent pas le secteur public et particulièrement les collectivités territoriales. Le secteur public est, dans son ensemble, le lieu d'importantes réformes managériales et organisationnelles. Dans le cas de la fonction publique territoriale, cela se traduit, outre le déploiement de dispositifs visant à développer une logique de gestion des ressources humaines (mobilité, évaluation, gpec etc.), par des restructurations organisationnelles liées aux transferts de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales. Ces réformes s'inscrivent dans un climat marqué par des tensions importantes que plusieurs facteurs permettent d'expliquer. En premier lieu, la question des moyens est cruciale, puisque l'objectif de maîtrise des dépenses publiques est une priorité sans cesse réaffirmée. Ensuite, l'adoption d'une logique de gestion des ressources humaines et des outils de gestion associés est relativement récente, avec une montée en puissance que l'on peut dater du début des années 2000¹. Cela se traduit notamment par une découverte et une appropriation progressives, et donc tâtonnantes, de la fonction RH. Enfin, ces outils et méthodes managériales doivent convaincre de leur pertinence des personnels rompus à une autre culture.

Dans ce contexte, les réformes, qu'elles soient managériales ou organisationnelles sont fréquentes, pas toujours comprises par les personnels, et modifient considérablement les situations et les conditions de travail. La littérature, autant que l'actualité, soulignent alors les risques de dégradation du bien-être et de la santé au travail.

Nous montrerons dans un premier temps que l'émergence de la catégorie de risques Psychosociaux laisse une place ambiguë aux aspects organisationnels (1.). Nous présenterons ensuite le cas étudiés (2.) et nous justifierons la méthodologie utilisée (3.). Nous ferons ensuite état de la mesure des RPS issus du questionnaire et nous montrerons que ces derniers sont liés aux évolutions organisationnelles du conseil général (4.). Enfin, nous compléterons les constats statistiques par l'analyse des éléments tirés de la réponse à une question ouverte (5.).

¹ cf. le rapport du groupe thématique "Gestion prévisionnelle des emplois : outils et structures" de 1998 du Commissariat général du Plan

1. De la souffrance aux risques psychosociaux : une place ambiguë pour les aspects organisationnels.

Les mots pour donner à voir les maux du travail sont aujourd'hui nombreux et leur succès est variable selon les disciplines et les intervenants qui traitent de la santé au travail. On peut retracer succinctement l'évolution des termes utilisés qui montre un mouvement ambivalent entre la reconnaissance des difficultés vécues par les salariés et le déni de sa dimension fondamentalement collective.

La psychodynamique du travail a très tôt mis l'accent sur la « souffrance » (Dejours, 1980, 1998), terme qui occupe depuis les années 1990 le devant de la scène dans les discours sur le travail. Si l'évolution de l'organisation du travail est déjà pointée comme un facteur explicatif de la montée de cette souffrance, celle-ci est souvent considérée sur le seul plan de la psychologie et donc susceptible d'un traitement individuel. Elle fait du travailleur un sujet passif « incarcéré dans sa souffrance et à qui porter secours » (Clot, 2010).

A la fin des années 90, c'est la notion de « harcèlement moral » qui s'impose progressivement. Poursuivant le mouvement initié par la reconnaissance par le droit du harcèlement sexuel, cette notion « a constitué une étape importante, dans les années 1998-2000, pour rendre visibles des souffrances d'ordre psychique dont s'estimaient victimes des salariés. Elle a permis des avancées non négligeables en termes de droit et de reconnaissance de certaines pathologies liées au travail. » (Douillet, 2010 p.167) Juridiquement, la notion de harcèlement moral permet de mettre en cause le chef d'entreprise. Devant le Conseil des prud'hommes, le salarié qui s'estime victime d'un harcèlement peut demander la condamnation de son employeur, qu'il soit, ou non, directement à l'origine des faits reprochés. En effet, le code du travail précise que l'employeur doit prendre les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral. La jurisprudence en a déduit que l'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation « de sécurité de résultat », et que l'absence de faute de sa part ne peut l'exonérer de sa responsabilité. S'il permet une reconnaissance sociale et juridique de la souffrance au travail, le harcèlement moral pose deux types de problèmes. Tout d'abord il ne représente qu'une partie « extrême » des troubles liés au travail. Ensuite, il renvoie à l'existence d'un harceleur et d'une intentionnalité perverse de celui-ci. La notion de harcèlement moral est donc trop étroite et renvoie implicitement à des comportements déviants.

Au début des années 2000, c'est le **stress** qui s'impose dans les médias, dans les entreprises, comme dans les débats scientifiques. L'INRS définit le stress comme un « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité ». Le stress a l'avantage d'englober un plus grand nombre de troubles. De plus, il établit un continuum intéressant entre les situations les plus extrêmes de souffrance et des situations plus « normales ». Enfin, les psychologues du travail ont, depuis des années, développé des échelles de mesure à l'aide de questionnaires qui permettent de quantifier les situations de stress (Cf. 3). La quantification ne permet certes pas à elle seule de résoudre les problèmes mais elle peut amener ou renforcer une prise de conscience dans la société comme dans les entreprises ou les collectivités locales pour le cas qui nous occupe. La réalité du travail est massivement ignorée des directions d'entreprise ou de collectivité et la mesure du stress perçu constitue « pour le gestionnaire, un indicateur pertinent d'état des conditions de travail. » (Abord de Chatillon, 2004 p.165). L'utilisation de la notion de stress a donc permis un élargissement de la question de la souffrance au travail et une amélioration de

sa prise en compte. Mais, encore une fois, le lien avec l'organisation du travail reste pour le moins ambiguë. Chercheurs comme intervenants reconnaissent le poids des contraintes organisationnelles dans la montée du stress au travail mais, même quand la nécessité de changer les organisations du travail est affirmée, c'est prioritairement du côté d'une adaptation individuelles des salariés à l'environnement de travail que sont cherchées les solutions. L'ouvrage de P. Légeron sur « le stress au travail » l'illustre bien (Légeron, 2003). La partie portant sur les éléments de lutte contre le stress comporte un bref chapitre sur le rôle de l'entreprise avec seulement quelques pages sur l'organisation du travail et elle est suivie de quatre chapitres qui présentent autant de solutions pour les individus stressés par le travail : savoir se relaxer, raisonner différemment, s'affirmer face aux autres et augmenter sa résistance face au stress. Cette approche trouve naturellement son pendant dans les entreprises. « La façon dont quelques grandes entreprises avaient commencé à travailler cette question était alors significative : une dominante d'approches centrées sur l'individu avec des actions en prévention tertiaire (lignes d'écoute, appui psychologique individuel...) (...) ou secondaire, visant à favoriser le développement de ressources pour les individus afin qu'ils soient en capacité de « gérer » les situations de travail « difficiles ». Cette approche n'était pas sans rapport avec une offre très riche de services de consultants majoritairement marqués par cette approche de « gestion du stress », au sein de laquelle les notions de « bons et mauvais stress » étaient très présentes. Bref, la place était largement prise pour une approche centrée sur l'individu, à la fois « cause » principale des phénomènes de stress à « traiter » et « cible » essentielle des actions de prévention. » (Douillet, 2010 p.169)

Le rapport « Nasse-Légeron » va entériner une nouvelle catégorie qui émerge dans le champ de la santé et de la sécurité au travail, celle de « risques psychosociaux » (RPS). (Nasse & Légeron, 2008) Les auteurs soulignent d'emblée dans leur rapport que la grande variété des thèmes mis sous le vocable de RPS est source d'une grande confusion. On peut y trouver des situations très diverses relevant des catégories précédemment évoquée : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques, etc. sans toujours distinguer les déterminants et les effets. Cette catégorie beaucoup plus large que le stress permet a priori une meilleure prise en compte des différentes pathologies au travail.

Selon L. Lerouge, les RPS se définissent comme « une nouvelle catégorie de risques associés aux phénomènes de transformation du travail, liés à l'intensification, à la précarisation, aux nouvelles organisations d'entreprise et à l'introduction de nouvelles technologies ». Concrètement, ces risques regroupent « le stress, le harcèlement, la dépression, la souffrance, l'épuisement professionnel (*burn out*) voire les discriminations et le suicide » (Lerouge, 2009). De son côté, le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux retient comme définition générique les « risques pour la santé, mentale mais aussi physique créés, au moins en partie par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques »². Aussi emprunte-t-il, comme d'autres, une approche syncrétique, qui ne fige pas la catégorisation des RPS et laisse ouverte la question du modèle explicatif de référence. Les assises théoriques des RPS semblent finalement peu établies mais pour le chercheur en sciences de gestion ils permettent une réouverture du débat prenant en compte les transformations organisationnelles. « Fruit de compromis, de choix de positionnement, donc insatisfaisante sur le plan de la rigueur scientifique, la notion de « risques psychosociaux » ouvre cependant aujourd'hui, pour le débat social et l'action de transformation des organisations, des perspectives intéressantes. » (Douillet, 2010 p. 176) La souffrance, le harcèlement moral et le stress ont tour à tour permis de faire émerger différentes dimensions

² M. Gollac, présentation au Comité d'orientation des conditions de travail (COCT) du *Rapport intermédiaire du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail*, 9 octobre 2009. http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/presentation_college-2.pdf

de l'augmentation de la pénibilité au travail. Le tabou a été progressivement levé et les risques de nature psychique pris en compte, y compris par le droit. Cette avancée, dans laquelle les psychologues du travail ont joué un rôle premier, s'est faite au prix d'une réduction de la nature du problème. Comme le note P. Askenazy, « le vocabulaire de l'individualisation s'est progressivement emparé d'une réalité de nature collective au risque d'en masquer les ressorts proprement sociaux et économiques » (Askenazy, 2004 p.6)

La catégorie de RPS permet, au moins potentiellement, de rouvrir le débat. Les facteurs de RPS sont nombreux et comportent des facteurs organisationnels. Ainsi, la typologie du Ministère du travail retient 4 types de facteur :

- ceux liés aux exigences du travail, à la nature des tâches ou à l'organisation du travail
- ceux liés aux exigences des salariés vis-à-vis de leur travail ;
- ceux liés aux relations de travail ;
- ceux liés au vécu difficile des changements.

Elle rejoint les 4 familles de tensions à l'origine du stress et des RPS établies par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, 2008) :

- les tensions liées aux contraintes du travail,
- les tensions liées aux valeurs et exigences du salarié,
- les tensions liées aux changements des contextes de travail,
- les tensions liées aux relations et comportements des individus.

Le collège d'expertise chargé par le Ministère du travail du suivi statistique des RPS différencie quant à lui six catégories (Coutrot & Mermilliod, 2010) :

- les exigences au travail : la quantité de travail, la pression temporelle, la complexité du travail, les difficultés de conciliation entre travail et hors travail
- les exigences émotionnelles : l'épuisement émotionnel, la facticité des émotions, les relations au public, l'empathie et le contact avec la souffrance, les tensions avec le public, « devoir cacher ses émotions », la peur au travail.
- le manque d'autonomie et de marges de manœuvre : l'autonomie procédurale, la prévisibilité du travail, l'utilisation et le développement des compétences, la participation et la représentation.
- le manque de soutien social et de reconnaissance au travail : le soutien social au travail, la violence au travail, la reconnaissance des efforts ;
- les conflits de valeur : souffrance éthique, injonctions paradoxales.
- l'insécurité de l'emploi et du travail : la sécurité de l'emploi et du salaire, la soutenabilité du travail.

Ces typologies permettent d'envisager une meilleure prise en compte des aspects organisationnels et managériaux de la pénibilité du travail. C'est ce que tente le rapport Lachman en indiquant par exemple que « la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. » ou en recommandant de « ne pas réduire le collectif de travail à une addition

d'individus » et de « valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces » (Lachman, Larose, & Penicaud, 2010). Les aspects organisationnels et managériaux sont donc, au moins potentiellement³, mieux pris en compte. Nous allons maintenant montrer leur importance dans le cas des agents d'un conseil général.

2. Présentation du cas

Notre recherche se base sur le cas d'un conseil général qui compte 918 agents. Ceux –ci sont répartis en quatre services : les collèges, les routes, la solidarité et la culture. C'est à la demande de la direction des ressources humaines de cette collectivité locale qu'une équipe de recherche pluridisciplinaire⁴ à été constituée pour faire le point sur les risques psychosociaux au sein du conseil général.

A partir de l'étude de la documentation⁵ qui nous a été fournie et des entretiens préliminaires avec les membres de la direction, on peut éclairer le contexte général de la recherche :

Le DRH pointe « un malaise diffus » et des problématiques singulières pour certains secteurs d'activité et certains métiers, liées aux transferts de compétences et de moyens de l'État vers le Département. Les effets de la dernière vague de décentralisation sont très importants, ils ont profondément modifié l'organisation et le fonctionnement du Conseil général. Ainsi, du point de vue des effectifs, il ressort du bilan social de 2009 une augmentation de près de 70% en 5 ans. La masse salariale s'est accrue de 60% passant de 24,7 millions d'euros à 39,3 de 2005 à 2009. Du point de vue de la santé au travail, on note un accroissement important des restrictions d'aptitudes, ainsi qu'une évolution négative de l'absentéisme avec une hausse de plus de 150% de l'absentéisme pour maladie ordinaire de 2007 à 2009. Le nombre de jours moyen des agents titulaires pour maladie ordinaire est passé de 5,6 à 9,4, celui des agents non titulaires de 2,7 à 6,1.

En complément, un premier rapport des médecins du travail conclue que l'état de santé des agents est globalement satisfaisant tout en notant que 10% des agents prennent des traitements d'hypnotiques et/ou d'anxiolytiques. Un second rapport recense 24 restrictions pour des pathologies du rachis et 26 pour des TMS concernant les membres supérieurs. Il note un stress pour les postes à responsabilités et certains agents administratifs et fait des conflits avec l'équipe dirigeante ou avec les collègues la cause principale des souffrances psychologiques

Du point de vue managérial, l'arrivée d'un nouveau Directeur général des services correspond à une révision du pilotage de l'administration avec la volonté affichée de développer les dialogues de gestion et de consacrer un « management participatif par objectifs ». Les orientations fixées sont de « mobiliser le personnel autour des projets de services », « de susciter un sentiment d'appartenance à la collectivité », de « favoriser l'appropriation la plus large de son projet par les agents », de « donner du sens à l'action », de « décloisonner les services en améliorant la transversalité », de « consolider la culture managériale commune » et de « favoriser l'expression des agents ».

³ Pour une discussion plus complète des apports et limites de ces rapports sur les RPS on se reportera à (de Gaulejac, 2010)

⁴ Outre les deux chercheurs en sciences de gestion, auteurs de cette communication, l'équipe comprenait un économiste du travail, un juriste et deux sociologues.

⁵ Notamment, les arrêtés d'organisation des services du Conseil Général de 2008, 2009 et 2010 ; les rapports sur l'état de la collectivité de 2005, 2007 et 2009 ; le bilan social 2009 ; l'organigramme des services départementaux de 2010 ; les comptes rendus de réunion du Comité de Direction ; des procès-verbaux du Comité d'Hygiène et de Sécurité ; le discours du Directeur général des services du 14 janvier 2010 ; les rapports d'activité du Docteur XX de 2008 ; le rapport annuel de la médecine de prévention de 2009

3. Méthodologie

La recherche comporte deux volets. Le volet qualitatif reposant sur 50 entretiens semi-directifs ne sera pas repris ici. La communication se centrera sur une première exploitation de la partie quantitative de la recherche, basée sur un questionnaire (Cf. annexe) envoyé à l'ensemble des agents de la collectivité.

Pour mesurer la partie stress des RPS, nous avons principalement axé notre approche sur un des deux grands modèles s'inscrivant dans le courant ergonomique du stress au travail, celui de Karasek (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Celui-ci privilégie une vision « collective » du problème plutôt qu'une vision « individuelle », une approche s'axant plutôt sur les conditions de travail que sur la santé mentale de l'individu.

Le stress y est mesuré initialement selon deux dimensions. « The model postulates that psychological strain results not from a single aspect of the work environment, but from the joint effects of the demands of a work situation and the range of decision-making freedom (discretion) available to the worker facing those demands. » (Karasek, 1979) Le stress au travail, on l'a vu plus haut, repose nécessairement sur la perception des individus. Le questionnaire de Karasek permet de s'éloigner cependant de la représentation courante du stress. En effet, « dans l'acception courante le terme de stress est associé au travail intellectuel alors que le terme de fatigue renvoie davantage au travail manuel. » (Bué, Coutrot, Guignon, & Sandret, 2008). La mesure repose ici sur la combinaison de plusieurs indicateurs (Cf. encadré et questionnaire en annexe) relatifs à la perception du travail qui sont regroupés en deux dimensions qui doivent être interprétées conjointement. « L'intérêt principal du modèle de Karasek est de proposer un cadre théorique intégrant simultanément les facteurs de l'exigence et du contrôle. » (Besseyre des horts & Isaac, 2006) Le stress est donc bien mesuré comme un écart entre une exigence et la capacité à y faire face. Une combinaison forte demande psychologique et faible latitude décisionnelle est décrite comme une situation de *Job Strain* ou de « tension au travail ». Ce modèle a été complété ultérieurement par une troisième dimension, le soutien social qui cherche à rendre compte de la façon dont les collègues et la hiérarchie peuvent appuyer les salariés pour faire face à la demande psychologique. Il s'agit de prendre en compte le fait que le niveau d'isolement d'un salarié renforce ses difficultés. Une combinaison de tension au travail et de faible soutien social est qualifiée d'*Isostrain* (*isolement social + jobstrain*).

Ce questionnaire, l'un des plus utilisés, présente plusieurs autres avantages. De nombreuses études épidémiologiques ont montré son caractère prédictif sur la santé des individus notamment pour les maladies cardio-vasculaires, les pathologies mentales, les indicateurs globaux de santé, tels la santé perçue, la qualité de vie, ou l'absentéisme pour raison de santé (Niedhammer et al. 2006). L'évaluation quantitative du stress au travail repose nécessairement sur la perception subjective des individus mais le caractère prédictif des indicateurs de Karasek souligne leur robustesse. Autre atout, la DARES utilise ce questionnaire pour évaluer à partir de l'enquête Summer les risques psychosociaux., ce qui permet de disposer de niveaux de référence et ainsi de situer l'unité analysée. On doit cependant rester prudent dans ces comparaisons le niveau des seuils de référence pouvant être discuté (Hollet-Haudebert et al., 2010). Enfin, les qualités psychométriques de la version française du questionnaire ont été testées par l'INSERM (Niedhammer et al., 2006).

Le questionnaire de Karasek

Le questionnaire Karasek comporte 26 questions. Les réponses proposées sont : « Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord », ce qui permet de les coter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des trois dimensions. On calcule ensuite la valeur de la médiane de chacun des scores, c'est-à-dire la valeur qui partage l'ensemble de la population enquêtée en deux parties égales : la moitié des salariés se situent au-dessus de ce score, et l'autre moitié au-dessous. Le *Job strain* est défini comme une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane, ce qui constitue une situation à risque pour la santé. En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 21 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 70, le salarié est considéré en situation de *Job strain*. L'*Isostrain* est la combinaison d'une situation de *Job strain* et d'un faible soutien social (inférieur à 24).

Source : (Guignon, Niedhammer, & Sandret, 2008)

Pour dépasser une simple mesure du stress, et prendre plus globalement en compte les RPS, notre questionnaire a été complété par 3 autres parties portant sur le changement (questions 1 à 4), le travail et la santé (questions 31 à 60) et les caractéristiques personnelles du répondant (questions 61 à 70). Il se terminait par une question ouverte à laquelle de nombreux agents ont répondu et qui nous permet d'apporter des éléments de compréhension supplémentaires.

Proposé et discuté en comité de suivi qui l'a validé, le questionnaire a été envoyé à 918 agents du Département. 431 questionnaires tous exploitables ont été reçus, soit un taux de réponse de 47%. L'échantillon est représentatif de la population salariée du Conseil général, avec une légère surreprésentation des agents de catégorie A (17% pour l'échantillon contre 13% pour l'ensemble des salariés) et surtout B (37% pour l'échantillon contre 29% pour l'ensemble des salariés). Concernant les secteurs d'activité, il y a une quasi correspondance entre l'échantillon et la population avec toutefois une légère surreprésentation de la direction de la solidarité (34% contre 28%).

4. Analyse des résultats du questionnaire

L'analyse du questionnaire confirme effectivement le « malaise diffus » ressenti par le DRH et nous allons dans un premier temps présenter les principaux résultats concernant le mal-être au travail. Nous montrerons ensuite que ces constats peuvent être reliés à des problèmes de management et organisationnels.

4.1 Des risques psychosociaux mais une satisfaction au travail

4.1.1 Un mal-être au travail

Plus d'un tiers des agents considèrent que leur travail est plutôt mauvais pour leur santé (Tab 2). Près des deux tiers disent avoir, parfois ou souvent, des difficultés à trouver le sommeil en raison de leur travail, et ils sont 17% à mentionner des troubles du sommeil fréquents directement liés à leur travail (Tab 3). Un autre indice peut être la volonté de changer rapidement de travail : c'est le cas pour environ 12% des salariés interrogés (Tab 1).

TABLEAU 1 : SOUHAIT DE CHANGEMENT DE TRAVAIL	
Vous souhaitez changer de poste ou de travail ...	%
... oui, rapidement.	11,90%
... oui, plus tard.	31,80%
Non	56,30%
TOTAL	100%

TABLEAU 2 : INFLUENCE PERÇUE DU TRAVAIL SUR LA SANTÉ	
Non, mon travail n'influence pas ma santé	34,60%
Oui, mon travail est plutôt bon pour ma santé	21,10%
Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé	37,40%
Non réponse	7,00%
TOTAL CIT.	100%

TABLEAU 3 : INFLUENCE PERÇUE DU TRAVAIL SUR LE SOMMEIL	
« Il m'arrive de ne pas dormir parce que je pense à mon travail »	
Jamais	10,50%
Rarement	25,80%
Parfois	46,40%
Souvent	17,30%
TOTAL CIT.	100%

Les deux tableaux croisés (Tab 4 et 5) montrent que parmi ceux qui veulent changer rapidement de poste, les personnes ayant des problèmes de sommeil et ceux qui pensent que leur travail impacte négativement leur santé sont significativement sur représentés.

Ainsi, si l'on ne tient compte que des résultats significatifs, on remarque que 36% des agents qui souhaitent changer rapidement de travail éprouvent souvent des difficultés de sommeil liées au travail, alors que ce n'est le cas « que » de 17,2% de l'ensemble des agents interrogés (Tab 4). Inversement, la proportion de ceux qui n'éprouvent jamais de problème de sommeil lié au travail est inférieure pour ceux qui ne souhaitent pas changer de travail.

Le constat est comparable en ce qui concerne l'influence perçue du travail sur la santé (Tab 5) : les agents qui souhaitent changer de travail rapidement sont beaucoup plus nombreux que

la moyenne à estimer que leur travail nuit à leur santé. Inversement, on trouve proportionnellement plus de personnes déclarant que leur travail exerce une influence positive sur leur santé chez les agents qui ne manifestent pas de désir de changer de travail.

Ces informations conjuguées montrent que les 12% d'individus qui souhaitent changer rapidement de travail représentent des agents qui souffrent plus que les autres de troubles du sommeil liés au travail et qui considèrent plus souvent que les autres que leur travail nuit à leur santé.

Au final, plus d'un agent sur dix du CG trouve sa situation particulièrement éprouvante, au point de chercher à en changer rapidement. Ce résultat est important en ce qu'il place la lutte contre les RPS au CG comme un enjeu important de la politique RH. Les conséquences du mal être ne restent pas cantonnées au niveau individuel mais peuvent inciter les agents à quitter le CG et c'est alors la question de la fidélisation qui est posée. Le problème est d'autant plus crucial dans le cas présenté ici qu'il s'agit d'une collectivité locale dans une zone rurale à faible pouvoir d'attraction.

Souhaite changer de travail ↓	Problèmes de sommeil →	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	TOTAL
Oui rapidement		12,00%	20,00%	32,00%	36,00%	100%
Oui, plus tard		3,70%	23,90%	54,50%	17,90%	100%
Non		14,30%	28,30%	44,70%	12,70%	100%
TOTAL		10,40%	25,50%	45,90%	17,20%	100%

Note : les cellules grisées rendent compte de fréquences qui s'écartent significativement de la fréquence moyenne de la catégorie.

Souhaite changer de travail ↓	Influence du travail sur la santé →	Non, mon travail n'influence pas ma santé	Oui, mon travail est plutôt bon pour ma santé	Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé	TOTAL
Oui rapidement		18,00%	14,00%	66,00%	100%
Oui, plus tard		35,80%	11,20%	46,30%	100%
Non		38,80%	28,70%	26,60%	100%
TOTAL		34,60%	21,10%	37,40%	100%

Note : les cellules grisées rendent compte de fréquences qui s'écartent significativement de la fréquence moyenne de la catégorie.

4.1.2. Satisfaction et mal-être au travail : un constat paradoxal

Les salariés du CG trouvent des formes de **satisfaction** : près de 90% trouvent de l'intérêt à leur travail et 82% sont dans l'ensemble satisfaits de leur travail. Une majorité (60%) estime être reconnue dans son travail et employé à sa juste valeur.

Néanmoins, on observe globalement **des signes de tension**. Leur travail s'est intensifié pour 80% d'entre eux. Près de 9 agents sur 10 déclarent devoir s'adapter en permanence. 60% estiment manquer de moyens pour réaliser leurs missions. Un bon tiers (36,3%) estiment vivre des situations de tension et ou de conflit avec leur hiérarchie, et 29% estiment vivre des situations de tension avec le public.

Cette insatisfaction relève également des conditions salariales. Ainsi, les 2/3 sont insatisfaits de leur niveau de rémunération et la moitié des agents seulement sont satisfaits des perspectives de carrière.

TABLEAU 6 : PERCEPTIONS DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL			
	Pas du tout d'accord ou pas d'accord	D'accord ou tout à fait d'accord	TOTAL
Vous êtes ...			
... rémunéré au niveau souhaité.	65,00%	35,00%	100%
... reconnu dans votre travail.	40,00%	60,00%	100%
... employé à votre juste valeur.	44,90%	55,10%	100%
Votre travail ...			
... s'est intensifié.	20,10%	79,90%	100%
... vous demande une adaptation permanente.	11,60%	88,40%	100%
... se réalise avec des moyens suffisants.	40,40%	59,60%	100%
... vous expose à des tensions hiérarchiques.	63,70%	36,30%	100%
... vous expose à des tensions avec le public.	71,10%	28,90%	100%
... vous place en situation isolée.	64,80%	35,20%	100%
... est intéressant.	12,80%	87,20%	100%
Vous êtes satisfait de vos perspectives de carrière.	49,20%	50,80%	100%
Dans l'ensemble vous êtes satisfait de votre travail.	18,20%	81,80%	100%

On demandait aux agents du conseil général d'évaluer si le niveau de stress et de fatigue engendré par leur travail était important en utilisant une échelle de notation de 1 à 10 issu du questionnaire Sumer du Ministère du Travail. Les deux indicateurs prennent la même valeur⁶ de 6,39 que l'on peut juger relativement élevé. Enfin, un autre symptôme des tensions existantes se manifeste à travers la perception des comportements « hostiles », qui s'observent à un niveau systématiquement supérieur aux repères nationaux connus. La fréquence des comportements hostiles perçus est plus importante pour les personnels de catégorie C et pour les personnels des collègues.

⁶ Le fait que les deux indicateurs aient une moyenne identique est une coïncidence. La corrélation entre les deux variables est d'ailleurs très faible.

Le constat paradoxal que nous venons de dresser est particulièrement intéressant dans une optique RH. En effet, la relative satisfaction des individus par rapport à leur travail montre probablement que le sens du travail n'est pas en cause et qu'il n'y a pas de rejet massif des fondements de l'activité. Le mal-être au travail renvoie donc plutôt aux conditions d'exercice de l'activité qu'à l'activité elle-même. Dès lors, il semble exister des leviers potentiels pour une politique RH qui viserait, en s'appuyant sur l'intérêt des agents pour leur métier, à améliorer leur condition de travail. Ces résultats mériteraient cependant d'être approfondis notamment en utilisant les entretiens réalisés pour comprendre plus finement ce paradoxe.

4.1.3 Le constat global : Job Strain et Isostrain

Les questions présentes dans le questionnaire (questions 5 à 30) permettent de calculer des variables d'intensité au travail basées sur la méthode de Karasek (Cf. supra).

TABLEAU 7 : VALEURS DES VARIABLES DE KARASEK			
VARIABLES DE KARASEK.	Signification	Valeurs CG	Valeurs retenues au plan national*
Demande Psychologique	Quantité et intensité du travail, caractère plus ou moins morcelé.	23,42	21
Latitude Décisionnelle	Marges de manœuvre disponibles pour peser sur les décisions concernant le travail et/ou utiliser et développer ses compétences	68,35	70
Soutien Social	Aide de la part des supérieurs hiérarchiques et des collègues.	22,55	24

(*) Les valeurs nationales retenues sont celles figurant dans le travail réalisé par la DARES à partir de l'enquête SUMER 2003.

Le premier constat est donc éclairant : les salariés du CG sont assez nettement en situation de **Job Strain**, et également en situation d'**Isostrain**. Cela signifie, qu'en moyenne, les agents **subissent une demande psychologique importante**, à laquelle il leur est difficile de faire face car ils ont à la fois une **latitude décisionnelle insuffisante** pour leur permettre de desserrer les contraintes par des initiatives personnelles ou une appropriation approfondie des situations de travail, et **un soutien social trop faible** pour les aider à surmonter l'intensité et le stress de ces situations. Quelles que soient les limites intrinsèques que l'on peut trouver à la méthodologie Karasek et la démarche quantitative, ce résultat ne peut qu'inciter à **la prise de conscience d'une conjonction de facteurs de risques psychosociaux significatifs**.

Ce résultat vaut pour une situation considérée comme celle d'un « agent moyen » du CG mais la situation est relativement homogène. On ne constate pas de différences significatives selon le sexe des agents ou selon leur âge. La seule caractéristique personnelle ayant une influence sur les risques psychosociaux est l'ancienneté : la demande psychologique est plus importante entre 4 et 10 ans et le soutien est significativement plus important pour les salariés ayant une ancienneté inférieure à trois ans. Ce type de résultat n'est pas spécifique au conseil général. Ainsi, Abord de Chatillon et al. notent qu'« il existe une étroite dépendance entre ancienneté et la nature des conditions de travail qui affectent le salarié. (...)Le salarié semble ainsi subir de plus en plus de contraintes organisationnelles et managériales au fur et à mesure de sa

carrière, alors que sa situation devient de moins en moins précaire. » (Abord de Chatillon et al., 2006 p. 112)

Globalement, le constat est donc celui d'un mal-être au travail et d'une situation de risques psychosociaux importants. Ce bilan négatif ne semble cependant pas lié directement à la nature de l'activité puisque paradoxalement le niveau de satisfaction et d'intérêt des agents est plutôt élevé. C'est donc plutôt du côté des facteurs organisationnels et du management que l'on peut tenter de chercher des éléments d'explication.

4.2 Quels liens avec les changements organisationnels et le management ?

Nous commencerons par faire un état des lieux de la perception des transformations du travail au CG telle qu'elle ressort du questionnaire. Nous chercherons ensuite à voir dans quelle mesure ces transformations peuvent être liées aux indicateurs de stress, de fatigue et de RPS.

4.2.1 Les transformation du travail

Les transformations sont **considérées comme importantes**, que ce soit sur les derniers mois (pour les 2/3 des agents ayant répondu) ou les dernières années (pour les 3/4 des agents) (Tab 8). La perception des changements n'est pas significativement différente selon les services. Les changements concernent principalement l'évolution des missions et la réorganisation des services, ainsi que, à un degré moindre, de nouvelles méthodes de travail (Tab 9).

	Pas du tout d'accord ou pas d'accord	D'accord ou tout à fait d'accord	TOTAL
Votre travail a connu des transformations importantes dans les dernières années ...	23,10%	76,90%	100%
Votre travail a connu des transformations importantes dans les derniers mois ...	31,10%	68,90%	100%

Evolution des missions	25,20%
Réorganisation du service	22,80%
Nouvelles méthodes de travail	14,70%
Changement de poste	10,60%
Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication	8,80%
Autres	7,60%
Non réponse	10,30%
TOTAL CIT.	100%

4.2.2 Stress, fatigue et transformation du travail

TABLEAU 10 : INDICATEURS DE STRESS ET DE FATIGUES AU TRAVAIL		
... SELON L'IMPORTANCE DES CHANGEMENTS CES DERNIERES ANNEES		
modalités	Score fatigue	Score stress
Pas du tout d'accord	5,36	5,22
Pas d'accord	5,74	5,94
D'accord	6,59	6,57
Tout à fait d'accord	6,67	6,64
... SELON L'IMPORTANCE DES CHANGEMENTS CES DERNIERES MOIS		
Pas du tout d'accord	5,41	5,04
Pas d'accord	6	6,05
D'accord	6,58	6,61
Tout à fait d'accord	6,66	6,96
... SELON LE TYPE DE CHANGEMENT		
réorganisation du service	6,75	6,67
changement de poste	6,36	6,52
évolution des missions	6,51	6,81
utilisation des NTIC	6,65	6,56
nouvelles méthodes de travail	6,95	6,74
Autres	6,96	6,72
... SELON LE JUGEMENT SUR L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL		
Pas du tout d'accord et pas d'accord	5,49	4,99
D'accord et tout à fait d'accord	6,66	6,74
... SELON LA CATEGORIE D'EMPLOI		
Catégorie A	6,91	7,28
Catégorie B	6,24	6,7
Catégorie C	6,34	5,92
Ensemble	6,39	6,39
... SELON L'EXERCICE DE FONCTIONS D'ENCADREMENT		
oui	7,06	7,15
Non	6,22	6,19
Ensemble	6,39	6,39
<i>Note : les scores correspondent à des moyennes sur 10</i>		

Le jugement des agents sur la fatigue et le stress est lié à l'importance des changements organisationnels. Ces deux indicateurs ont une valeur significativement inférieure à la moyenne quand il n'y a pas de changement et significativement plus élevée pour le stress quand les agents sont tout à fait d'accord avec la proposition selon laquelle il y a eu des changements importants. Les nouvelles méthodes de travail et la réorganisation des services généreraient plus de fatigue alors que l'évolution des missions est liée à un stress plus important. L'intensification du travail est d'ailleurs significativement liée à un travail plus fatigant et plus stressant. Le jugement du caractère stressant et fatigant de l'activité n'est pas homogène selon les catégories. La catégorie A connaît en moyenne davantage de stress et de fatigue que les autres catégories. La catégorie C déclare un niveau de stress inférieur à la moyenne. Tout comme les catégories A, les encadrants révèlent à la fois davantage de stress et de fatigue. Ce résultat est d'autant plus troublant qu'il émane d'une catégorie a priori peu encline à déclarer un niveau élevé de stress et de fatigue. Comme le souligne C. Desmarais « les encadrants ont pour caractéristique un niveau élevé d'implication et de loyauté vis-à-vis de leur organisation. Pour être encadrants, le fait de “jouer le jeu” vis-à-vis de son entreprise, ne pas “cracher dans la soupe” est un critère naturellement important. Il est donc difficile dans

ces conditions de se revendiquer ou même se sentir malade du travail. Les revendications de ce type émergent le plus souvent d'encadrants en fin de course qui ont été écartés de leurs positions ou même licenciés par leur organisation. » (C. Desmarais, 2006) Or, au CG le niveau de l'indicateur et le caractère massif du constat dépasse largement le cas d'une minorité d'aigris.

4.2 3 RPS et transformation du travail

Les variables issues du questionnaire de Karasek peuvent, elle aussi, être calculées en fonction des indicateurs catégoriels et de changement.

Là encore, leurs valeurs ne sont pas homogènes. La demande psychologique est plus importante pour les personnels de catégorie A mais leur latitude décisionnelle est également plus importante au point que la catégorie se situe dans la catégorie « actif ». La demande psychologique et la latitude décisionnelle sont plus importantes chez les agents qui exercent des fonctions d'encadrement. Ces résultats sont cohérents avec ceux établis au niveau européen par Desmarais qui relève que « les encadrants échappent partiellement à la division stricte des tâches, à un travail prescrit, codifié, qui s'impose plus fréquemment aux salariés non encadrants. » (C. Desmarais, 2006, p.165) De fait, si la demande psychologique est moins importante pour les catégories C la latitude décisionnelle est significativement plus faible ce qui les positionnent dans la catégorie du *Job Strain*.

Les agents qui estiment ne pas avoir connu des changements importants manifestent une demande psychologique inférieure à la moyenne. Ceux qui estiment avoir connu des changements importants manifestent une demande psychologique supérieure à la moyenne. Il y a donc un lien entre changements perçus et intensité de la demande psychologique. Le niveau de latitude décisionnel n'est pas significativement différent selon que le travail a connu ou non des transformations importantes. On peut émettre l'hypothèse que les transformations organisationnelles en cours au conseil général renforcent les attentes vis-à-vis des agents sans leur donner la latitude décisionnelle nécessaire.

Le niveau du soutien social n'est pas significativement différent selon que le travail a subi des transformations ou selon les catégories d'agents.

TABLEAU 11 : Risques Psychosociaux, management et réorganisation			
... SELON LA CATEGORIE D'EMPLOI			
	DP*	LD*	SS*
Catégorie A	25,44	74,75	23,3
Catégorie B	23,99	69,65	22,9
Catégorie C	22,46	64,82	21,93
... SELON L'EXERCICE DE FONCTIONS D'ENCADREMENT			
Oui	24,75	73,4	22,77
Non	22,98	67,06	22,58
... SELON L'IMPORTANT PERÇUE DES CHANGEMENTS.			
Votre travail a connu des transformations importantes ces dernières années ...			
Pas du tout d'accord	20,68	68,96	23,96
Pas d'accord	21,91	67	23,07
D'accord	23,75	68,21	22,22
Tout à fait d'accord	24,38	68,95	22,45
...ces derniers mois ...			
Pas du tout d'accord	21,03	67,24	23,34
Pas d'accord	23,1	67,8	22,97
D'accord	23,49	68,92	22,3
Tout à fait d'accord	24,78	67,47	21,88
Ensemble	23,42	68,35	22,55
<i>Note : les cellules grisées rendent compte des croisements statistiquement significatifs.</i>			
<i>(*) DP = demande psychologique, LD = latitude décisionnelle, SS = soutien social.</i>			

Pour affiner l'analyse on se propose de décomposer les variables du questionnaire de Karasek concernant le soutien social. On peut calculer un score de soutien social par la hiérarchie et un autre renvoyant au collègue. Le score de soutien social de la hiérarchie est de 10,55 alors que celui lié aux collègues est de 11,99. Il semble que les agents du Conseil Général trouvent plus de ressources auprès de leurs collègues que de leur hiérarchie, ces résultats mériteraient cependant d'être affinés. Le soutien social des collègues est jugé significativement meilleur en l'absence de transformation du travail dans les dernières années (13,04). Si on regarde plus en détail les différents items (Tab 12) on voit que les insuffisances en matière de soutien social, tel qu'il est perçu par les agents, renvoient principalement à des problèmes de management et notamment à la capacité à faire collaborer les agents. Pour aller, plus loin il serait ici utile de distinguer dans la hiérarchie ce qui relève du management supérieur et du management de proximité ce qui n'est pas possible avec le questionnaire de Karasek. On bute ici sur une des limites déjà relevé de ce modèle (Stimec, Bertrand, & Michel, 2010).

TABLEAU 12 ITEMS COMPOSANT LE SOUTIEN SOCIAL AU SENS DE KARASEK	Pas du tout d'accord ou pas d'accord	D'accord ou tout à fait d'accord	TOTAL
Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	37,00%	63,00%	100%
Mon supérieur prête attention à ce que je dis	28,30%	71,70%	100%
Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	34,10%	65,90%	100%
Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	41,80%	58,20%	100%
Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	14,90%	85,10%	100%
Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	16,60%	83,40%	100%
Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	16,10%	83,90%	100%
Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	21,80%	78,20%	100%

Au total, le stress, la fatigue et les RPS semblent plus importants quand le travail a connu des transformations. Les changements de l'organisation augmenteraient la demande psychologique sans que la latitude décisionnelle ne change ou que le niveau du soutien social n'évolue. L'insuffisance de soutien social pour faire face aux transformations que connaît la collectivité locale semble surtout liée à des problèmes de management. Le mal-être au travail ne peut donc être compris dans une optique purement individuelle. L'appréhension des RPS à travers le questionnaire de Karazek permet de montrer le lien avec les changements organisationnels. Il permet également d'insister sur le fait qu'au CG, les changements seuls ne produisent pas les RPS mais que c'est bien le manque de latitude décisionnelle et de soutien social qui posent problème.

5. Facteurs d'insatisfaction issus de la question ouverte

Les réponses apportées à la question ouverte du questionnaire confirment en bonne partie les constats statistiques et permettent également d'apporter des éléments de compréhension et d'analyse supplémentaire. Les commentaires font état de facteurs d'insatisfaction qui peuvent être regroupés en trois catégories selon qu'ils sont liés au statut de collectivité locale en plein processus de réforme, aux caractéristiques organisationnelles ou relations avec la hiérarchie.

5.1 Facteurs liés au statut de collectivité locale en plein processus de réforme

En ce qui concerne le statut des collectivités locales, les commentaires font référence aux restructurations liées aux transferts de compétences, et notamment à la méconnaissance de l'activité des agents qu'elles entraînent:

- « *Aujourd'hui la collectivité permet que les agents soient utilisés à des travaux sans rapport avec leur spécialité d'origine. Ils en souffrent beaucoup en silence.* » (Agent titulaire de catégorie C, Collèges)
- « *Mon travail n'est plus reconnu depuis le rattachement au département. Celui-ci ne reconnaît que le travail noble (les cuisines) mais pas le débouchage des WC ni le ramassage du vomi des élèves !!!* » (Agent titulaire de catégorie C, Collèges)

Une autre particularité liée au statut de collectivité locale renvoie au rôle des politiques dont les interventions sont parfois source de désorganisation :

- « *Les changements de décisions techniques dues à des décisions politiques dévalorisent et découragent le technicien. Ce genre de changement est de plus en plus fréquent.* (Agent titulaire de catégorie B, Direction des routes)
- *Le travail devient 'toutes affaires cessantes' lorsqu'il est sollicité par un élu ayant double mandat : maire/conseiller général.* » (Agent titulaire de catégorie C, Direction des routes)

Enfin, le projet départemental lui-même est interrogé, dont le manque de visibilité fragilise le sens donné au travail :

- « *Projets départementaux peu clairs et mouvants ; - manque de sens général dans le travail ; - processus de décision peu clair et instable.* » (Agent titulaire de catégorie A, Autre service)

5.2 Facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles

Au-delà de ces spécificités, ce sont plus largement des facteurs qui sont liés à la conception organisationnelle elle-même qui sont régulièrement évoqués. Ainsi, est souvent mentionnée la lourdeur hiérarchique :

- « *La double hiérarchie (technique et administrative) est parfois incohérente et toujours très pesante.* » (Agent titulaire de catégorie A, Direction de la solidarité)
- « *Poids de l'organisation trop hiérarchisée. Manque de transversalité allant jusqu'au terrain.* » (Agent titulaire de catégorie A, Direction de la solidarité)
- « *Hiérarchie trop lourde : manque de réactivité, manque de moyens. Prise de décision inexistante. Trop de travail dans l'urgence, sans prise de recul.* » (Agent stagiaire de catégorie B, Autre service).

Ce poids hiérarchique perçu contribue à la difficulté à trouver du sens au travail, d'autant plus qu'il manifeste contradictions et incohérences, et qu'il s'accompagne parfois d'injonctions contradictoires, comme celles qui consistent à demander créativité et innovation dans des conditions organisationnelles qui ne le permettent pas :

- « *L'hyper hiérarchisation conduit également à une perte de sens donné au travail qui entame la motivation.* » (Agent en détachement de catégorie B, Autre service).

- « *On nous demande d'innover mais on ne nous laisse pas le temps d'y travailler... »*
(Agent en détachement, Direction des routes).

La fréquence des changements organisationnels est présentée comme étant en soi une source de stress, et d'accroissement des difficultés. Le manque d'accompagnement accentue encore le problème :

- « *D'autre part, la qualité de travail est rendue difficile ou malmenée par de nouvelles lois et organisations.* » (Agent titulaire de catégorie B, Direction de la solidarité)
- « *La charge de travail est souvent intense. Pratiquement tous les ans, de nouvelles missions sont au programme (nouveau logiciel, mise en place de synthèse, bilan, études, groupes de travail, etc.) qui augmentent sensiblement la charge* » (Agent titulaire de catégorie B, Direction des routes)
- « *Je ne supporte plus les réorganisations, et le fait que l'on me change de service sans me demander mon avis. Manque de communication évidente.* » (Agent titulaire de catégorie B, Direction des routes)
- « *Suite au changement de service, je manque de formation de base et que je n'arrive pas à obtenir.* » (Agent titulaire de catégorie B, Autre service)

Enfin, dernière famille de facteurs renvoyant à la structure organisationnelle, celle liée au poids des procédures :

- « *La hiérarchie demande des comptes sur des détails qui n'ont pas de valeur sur le plan professionnel et pas utiles pour l'utilisateur.* » (Agent titulaire de catégorie B, Direction de la solidarité).
- « *Les procédures sont inadaptées et chronophages. L'épuisement professionnel est courant.* » (Agent titulaire de catégorie B, Direction de la solidarité)
- « *Poids des procédures qui s'intensifient et qui diminuent le libre arbitre, la spontanéité et l'autonomie.* » (Agent titulaire de catégorie A, Direction de la solidarité)
- « *On nous demande de renseigner de plus en plus de logiciels, qui sont très consommateurs de temps mais qui n'aident pas au quotidien. Seule la direction y trouve un intérêt.* » (Agent titulaire de catégorie C, Direction des routes)

5.3. Facteurs liés à la hiérarchie

Le poids donné à la logique hiérarchique par les choix de conception organisationnels semble donc peser sur les conditions de travail. Mais la façon dont la fonction hiérarchique est tenue fait également l'objet de critiques importantes.

La hiérarchie est décrite comme méconnaissant les réalités de terrain, en termes de contenu d'activité ou de conditions d'exercice :

- « *Les principales sources de stress et de tension viennent de la hiérarchie non directe qui ne tient absolument pas compte des rythmes de travail, de l'insécurité de certains postes et n'a aucune reconnaissance pour le travail effectué.* » (Contractuel sur poste vacant, Direction de la solidarité)
- « *Nous avons une direction qui n'anticipe pas le travail car elle ne le connaît pas. D'où des réunions permanentes, contradictoires allant dans toutes les directions. Au bout du compte de beaux gaspillages et une certaine lassitude !* » (Agent titulaire de catégorie C, Direction des routes)

Cette méconnaissance peut être à la source de prescriptions ou de consignes perçues comme irréalistes, ou de répercussions trop directes de contraintes :

- « *Facteur supplémentaire de stress au travail : - multitude de commandes qui se télescopent sans hiérarchie d'urgence ; - commandes directes d'élus toujours dans l'urgence : multiplicité de donneurs d'ordres. Délais irréalistes, planification des tâches impossible, vie professionnelle empiète sur vie de famille : équilibre impossible.* » (Agent titulaire de catégorie A, Autre service)

Enfin, loin d'apparaître comme un soutien qui permettrait de faciliter le travail des agents, la hiérarchie fait l'objet de critiques pour son manque d'écoute et d'encouragements. Il lui est même reproché de se « serrer les coudes » vis-à-vis des groupes d'exécutants :

- « *Un réel manque d'encouragement de ma hiérarchie.* » (Agent titulaire de catégorie C, Autre service)
- « *On travaille en dépit du bon sens. La hiérarchie ne tient pas compte de nos remarques. Les agents sont considérés comme des pions.* » (Agent titulaire de catégorie C, Direction des routes).
- « *La hiérarchie se soutient même quand elle a tort mais 'il ne faut pas faire de vagues'. Trop de petits chefs qui 'se prennent la tête' même quand ils ne sont pas compétents* » (Agent titulaire de catégorie B, Direction de la solidarité)

En conclusion, il faut remarquer à quel point les agents se sont saisis de la possibilité de libre expression liée à la question ouverte. Certes, le discours est critique et presque systématiquement « à charge ». Il permet néanmoins de lier assez nettement le mal-être au travail à des facteurs liés à la fréquence des changements organisationnels, à leur non compréhension, et au manque d'accompagnement.

Conclusion.

La situation au Conseil Général fait apparaître des éléments de satisfaction, liés globalement à l'intérêt éprouvé pour le travail, au niveau de satisfaction globale que procure le travail, et au sentiment d'être globalement reconnu dans le travail. Des signes de tension sont cependant palpables, liés à des phénomènes de changements fréquents, d'intensification, et une demande

d'adaptation permanente. L'analyse basée sur la méthode de Karasek alerte sur une situation globale de tension au travail, que l'on peut qualifier à la fois de *Job strain* et d'*Isostrain*.

La situation des agents de catégorie A et/ou ayant des fonctions d'encadrement est singulière. Ils se caractérisent par la conjonction d'une forte demande psychologique et d'une grande latitude décisionnelle. Comme le note C. Desmarais, « les managers publics sont souvent confrontés à une contradiction entre les discours et les attentes formalisées et les fonctionnements réels. Ils se retrouvent ainsi au cœur des contradictions existant entre les modèles managériaux et les fonctionnements bureaucratiques et financiers des organisations, au cœur des tensions entre discours et réalité vécue. Ils sont ainsi censés articuler des réalités peu compatibles les unes avec les autres. » (Céline Desmarais, 2008) Ces profils se caractérisent également par des niveaux de stress et de fatigue supérieurs à la moyenne. Exigeantes, ces situations de travail pourraient rester soutenables par les marges de manœuvre qu'elles laissent à l'agent, qui lui permettent d'agir ou de peser sur les événements. Il faut donc prendre garde à préserver cette « cohérence » du profil dit « actif », en maintenant un haut niveau de latitude décisionnelle. De ce point de vue, la situation des managers du Conseil Général semble assez similaire à celle des managers du privé. « Les différences de rôles tiennent en effet plus du contexte global et de l'étendue de l'activité des managers que de l'asservissement à des principes différents de gestion. » (Céline Desmarais & Abord de Chatillon, 2008)

La question de la fréquence des changements semble déterminante. Les situations de travail changent fréquemment, notamment en termes d'évolution des missions et de réorganisation des services. Cela a un impact sur la tension au travail, puisque les valeurs de « demande psychologique » sont systématiquement plus élevées chez les agents qui connaissent (ou perçoivent) des situations de changement permanent. C'est donc bien aussi au niveau organisationnel et pas seulement individuel que doivent être prévenus les RPS. Le rôle des services de GRH peut alors être déterminant. « La compréhension des conditions d'émergence du stress passe par une analyse des conditions collectives et organisationnelles de travail dont le DRH est responsable. » (Abord de Chatillon, 2004 p.167) La mise en œuvre d'un management durable des ressources humaines suppose une réflexion portant sur l'organisation du travail. Une action préventive dans un contexte organisationnel donné est peu efficace. « Dans un cadre ainsi précontraint les solutions se restreignent, les améliorations sont plus coûteuses, une forme de « réalisme » bride les initiatives et l'imagination. » p. 16 (Volkoff, 2008) L'exemple du traitement des TMS aux USA montrent qu'une stratégie volontariste d'amélioration de la qualité des emplois et du bien-être au travail peut réussir. Dans la décennie 90, on a assisté à une baisse réelle et quasi générale des risques encourus par les salariés américains et à une hausse de la satisfaction au travail. « En somme, une entreprise qui accepte une vraie réflexion et des investissements significatifs sur la qualité du travail, dans l'industrie comme dans le tertiaire, peut en théorie réduire significativement les contraintes physiques et mentales, ainsi que les risques que subit le salarié, sans remettre en cause les objectifs globaux de l'organisation de la production. » (Askenazy 2004 p. 63)

La démarche, dont le diagnostic des RPS n'est finalement que l'étape initiale et sans doute la plus simple, est cependant très exigeante. La tentation est alors grande pour les responsables RH d'externaliser la gestion des RPS procédant ainsi à « une sorte de « blanchiment » d'une élaboration collective impossible qu'on peut voir comme un retraitement des déchets subjectifs du travail. » (Clot, 2010 p.44). C'est alors les motivations des responsables RH dans la prévention du risque psychosocial qui peuvent être questionnées. S'il n'est pas interdit d'y voir un comportement bienveillant vis-à-vis des salariés, on peut aussi considérer que « face à une judiciarisation croissante du rôle des DRH, le principal souci de celui-ci est plus de se protéger contre un éventuel risque légal que de mettre en œuvre un dispositif qui en

intervenant sur l'organisation du travail pourrait remettre en cause les rapports de pouvoir dans les organisations » (Abord de Chatillon, 2004 p.169)

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. (2004). Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail. *Management & Avenir*(n°4), 157-170.
- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., & Moscarola, J. (2006). Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles. *Management & Avenir*, 4(10), 101-114.
- ANACT. (2008). Agir sur le stress et les risques psychosociaux *Travail & Changement, Revue de la qualité de vie au travail*(n°318).
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail: Seuil*.
- Besseyre des horts, C.-h., & Isaac, H. (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise. *Revue française de gestion*(N° 168-169), 243-263.
- Bué, J., Coutrot, T., Guignon, N., & Sandret, N. (2008). Les facteurs de risques psychosociaux au travail Une approche quantitative par l'enquête Sumer. *Revue Française des Affaires Sociales*, (2-3), 45-70.
- Clot, Y. (2010). Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*(n°10), 41-50.
- Coutrot, T., & Mermilliod, C. (2010). Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles. *DARES ANALYSES*(n° 081).
- de Gaulejac, V. (2010). RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(n°10).
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale essai de psychopathologie du travail*. Paris: le Centurion.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Ed. du Seuil.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management & Avenir*, 2(n° 8), 159-177h.
- Desmarais, C. (2008). Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? *Revue française d'administration publique*, 4(n° 128), 659-664.
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 4 (n° 128), 767-783.
- Douillet, P. (2010). « Risques psychosociaux » : un concept opérant... pour transformer l'organisation du travail ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(n°10), 167-178.
- Guignon, N., Niedhammer, I., & Sandret, N. (2008). Les facteurs psychosociaux au travail Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003. *Premières synthèse*(N° 22.1), 8p.
- Hollet-Haudebert, S., Edey Gamassou, C., & Allard-Poesi, F. (2010). De l'instrumentation à l'instrumentalisation de la mesure du stress : Analyse du rapport d'enquête Technologia sur 'France Telecom', 21ème congrès de l'AGRH (pp. 26p.). Saint Malo

- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(June), 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*: Basic Books.
- Lachman, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail*: La Documentation Française.
- Légeron, P. (2003). *Le stress au travail*: Odile Jacob.
- Lerouge, L. (2009). Les risques psychosociaux reconnus par le droit : le couple dignité santé In L. s. l. d. d. Lerouge (Ed.), *Risques psychosociaux au travail* (pp. p.9): L'Harmattan.
- Nasse, P., & Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*: Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Gendrey L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content Questionnaire» de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18(n° 3), 413-427.
- Stimec, A., Bertrand, T., & Michel, X. (2010). Le lean management est-il irresponsable ? *Revue de l'Organisation Responsable*(n°2), 76-85.
- Volkoff, S. (2008). La recherche et l'action en santé au travail Idées ancrées et nouveaux obstacles. *Revue Française des Affaires Sociales*, 2(n°2-3), 13-17.

Annexe : Questionnaire

Introduction supprimée pour conserver l'anonymat du cas

Vous et votre travail

Votre travail a connu des transformations importantes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Ces dernières années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ces derniers mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Si votre travail a connu des transformations importantes, de quoi s'agit-il principalement (plusieurs réponses possibles)	<input type="checkbox"/> réorganisation du service	<input type="checkbox"/> changement de poste	<input type="checkbox"/> évolution des missions	
	<input type="checkbox"/> utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication	<input type="checkbox"/> nouvelles méthodes de travail	<input type="checkbox"/> autres	
4. Si 'autres', précisez :	<input type="text"/>			
Autonomie au travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
5. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mon travail me demande d'être créatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mon travail demande un haut niveau de compétence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dans mon travail, j'ai des activités variées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rythme et intensité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
14. Mon travail demande de travailler très vite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mon travail demande de travailler intensément	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mon travail est très « bousculé » (travail sous pression temporelle avec des interruptions)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diagnostic des risques psychosociaux au travail

Soutien au travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
22. Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mon supérieur prête attention à ce que je dis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Travail et santé

Satisfaction au travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
31. Vous percevez la rémunération souhaitée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Vous êtes reconnu(e) dans votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Vous êtes employé(e) à votre juste valeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Votre travail s'est intensifié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Vous devez vous adapter en permanence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Vous manquez de moyens pour réaliser vos missions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Vous vivez des situations de tensions et/ou de conflits avec votre hiérarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Vous vivez des situations de tensions dans vos rapports avec le public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. vous travaillez seul(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Vous trouvez de l'intérêt à votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Vous êtes satisfait(e) de vos perspectives de carrières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Dans l'ensemble, estimez-vous que votre travail est fatigant ? (1= pas du tout fatigant à 10=extrêmement fatigant)

<input type="checkbox"/>										
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

44. Dans l'ensemble, estimez-vous que votre travail est stressant ? (1= pas du tout stressant à 10=extrêmement stressant)

<input type="checkbox"/>										
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

45. Pensez-vous que votre travail influence votre santé ?

<input type="checkbox"/> Non, mon travail n'influence pas ma santé	<input type="checkbox"/> Oui, mon travail est plutôt bon pour ma santé	<input type="checkbox"/> Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé
--	--	--

46. Il m'arrive de ne pas dormir parce que je pense à mon travail

<input type="checkbox"/> Jamais	<input type="checkbox"/> Rarement	<input type="checkbox"/> Parfois	<input type="checkbox"/> Souvent
---------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

47. Au cours des 12 derniers mois, combien avez vous eu d'arrêts maladie (hors accidents de travail ou maternité) ?

48. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous changé de poste ou de travail en raison de votre état de santé ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Non, mais j'ai essayé	<input type="checkbox"/> Non, pas de problème de santé
------------------------------	------------------------------	--	--

49. Souhaitez vous changer de poste ou de travail ?

<input type="checkbox"/> Oui rapidement	<input type="checkbox"/> Oui, plus tard	<input type="checkbox"/> Non
---	---	------------------------------

50. Si vous souhaitez changer de poste ou de travail, indiquez pour quelles raisons ?

<input type="checkbox"/> Le contenu du travail	<input type="checkbox"/> Le salaire	<input type="checkbox"/> Les risques du travail	<input type="checkbox"/> Votre âge
<input type="checkbox"/> L'organisation de travail	<input type="checkbox"/> La sécurité de l'emploi	<input type="checkbox"/> L'ambiance de travail	

Diagnostic des risques psychosociaux au travail

Un supérieur ou un collègue se comporte systématiquement avec vous de la façon suivante...

	Oui actuellement	Oui dans le passé	Non
51. Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Tient sur vous des propos désobligeants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Vous empêche de vous exprimer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Vous empêche de travailler correctement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Vous ridiculise en public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Critique injustement votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Nuit volontairement à votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Vous dit des choses obscènes ou dégradantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous

61. Vous êtes un homme une femme

62. Vous avez moins de 25 ans 25 à 35 ans 36 à 45 ans 46 à 55 ans plus de 55 ans

63. Votre catégorie professionnelle est A B C

64. Vous êtes titulaire stagiaire contractuel en remplacement
 contractuel sur poste vacant en détachement autre

65. Si 'autre', précisez :

66. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? Collèges Direction des routes Direction de la solidarité Culture Autre services

67. Si 'Autre services', précisez (facultatif):

68. Quelle est votre ancienneté ? Moins d'un an entre 1 et 3 ans entre 4 et 10 ans plus de 10 ans

69. Vous travaillez à temps plein à temps partiel

70. Assurez-vous une fonction d'encadrement oui non

71. Souhaitez-vous ajouter des éléments supplémentaires ?

Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à ce questionnaire.