



**HAL**  
open science

## Risques psychosociaux et management dans une collectivité territoriale : les encadrants à l'épreuve

Guillaume Villers, Lionel Jacquot

### ► To cite this version:

Guillaume Villers, Lionel Jacquot. Risques psychosociaux et management dans une collectivité territoriale : les encadrants à l'épreuve. Transformation du Management et santé/sécurité au travail : études de cas Séminaire GIS GESTES, Dec 2020, Nancy, France. hal-03246842

**HAL Id: hal-03246842**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03246842v1>**

Submitted on 2 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Guillaume Villers et Lionel Jacquot, "Risques psychosociaux et management dans une collectivité territoriale : les encadrants à l'épreuve".*

### **Diapo 1 : Titre du séminaire**

### **Diapo 2 : Présentation TEPS**

Avant de présenter les recherches de l'axe Travail, Emploi et Politiques Sociales qui peuvent s'inscrire dans le périmètre du GIS GESTES, permettez-moi de dire un mot sur le Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales. Je ne vais pas revenir ici aux origines du 2L2S, juste rappeler qu'il hérite d'une longue tradition de recherche en sociologie et en économie du travail à Nancy notamment portée – les plus anciens s'en souviendront peut-être – par le Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi.

Aujourd'hui, le 2L2S est une équipe bi-sites (Nancy/Metz) constitué, pour l'essentiel d'enseignants-chercheurs en sociologie, mais aussi en arts et esthétique (site de Metz). Il compte aussi quelques économistes. Au total, c'est un peu plus de 40 enseignants-chercheurs que rassemble le 2L2S, 80 doctorants et 4 personnels d'appui. Il est actuellement structuré autour de 4 axes de recherche : Arts et Industries Culturelles (AIC) ; Villes, Environnement, Migrations (VEM) ; Vieillesse, Parcours des ÂGÉS, Genre, Santé (VIPAGES) ; Travail, Emploi et Politiques Sociales (TEPS).

### **Diapo 3**

Les chercheur.e.s de ce dernier axe étudient les transformations du travail, de l'emploi, du salaire et des politiques sociales avec trois objets différents et complémentaires :

- Les formes d'institution du travail et les politiques sociales et de l'emploi ;
- Le travail concret et l'analyse de ses dimensions temporelles, organisationnelles, managériales, émotionnelles... ;
- Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire.

### **Diapo 4**

Je vais mettre la focale sur le deuxième sous-axe qui interroge le travail concret et qui justifie pleinement notre intégration dans le GIS GESTES. On peut distinguer trois approches :

- Une première approche, dans une veine assez classique, interroge les formes de rationalisation du travail et étudie les régimes de mobilisation des personnels ;

- Une seconde s'inscrit davantage dans une sociologie de l'activité attentive aux rapports sociaux qui la structurent ;
- Une troisième s'intéresse aux effets sur le travail, les travailleurs et leur santé (nous l'illustrerons cet après-midi en présentant avec Guillaume une étude sur les RPS dans une collectivité territoriale).

La première approche concerne d'une part les formes de « gouvernance » des entreprises et administrations et propose une sociologie du travail du management. Divers terrains d'enquête sur la gestion des organisations publiques et privées et le management de leurs personnels ont été investigués au travers de contrats de recherche associant pour deux d'entre eux des chercheurs en sciences de gestion (une recherche sur la gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe dans le cadre de la « Mission de recherche Droit et Justice » ; une recherche sur les outils de gestion comme levier de mutation des organisations dans le cadre du Contrat de Plan État-Région 2015-2020, via une étude monographique sur les formes de gouvernementalité à l'Université). Plusieurs travaux doctoraux contribuent également à creuser le sillon de la compréhension de la « gouvernementalité managériale ». Cette hypothèse a également nourri le travail de sociohistoire entrepris collectivement pour comprendre le système BATA (usine de chaussures installée en Moselle jusqu'en 2001), système qui s'appuie aussi bien sur un régime paternaliste et taylorien centralisé que sur un réseau décentralisé de travailleurs plus ou moins en marge de l'usine. Les formes de rationalisation du travail concret sont d'autre part observées sous l'angle des temporalités du travail dans différents contextes professionnels et organisationnels (temporalités de travail des agriculteurs, sociologie des longues durées de travail, rationalisation des temps de travail dans le « système Bata »). Elles sont également questionnées à nouveaux frais sous l'angle de l'enrôlement et de l'engagement du corps au travail, avec l'ambition de rouvrir la boîte noire du corps au travail.

La seconde approche du travail concret développe des analyses sur l'identité au travail, les luttes de reconnaissance et les émotions au travail. Le développement de ces travaux doit à l'intégration dans le laboratoire d'une chercheuse, ainsi qu'à une thèse dont la soutenance a eu lieu hier sur les stratégies professionnelles des travailleurs sociaux face aux prescriptions de leur travail d'accompagnement de demandeurs d'asile. Plusieurs recherches ont été menées sur le travail des réfugiés et sur le travail d'accompagnement auprès de réfugiés qui analysent la place du travail dans la construction de l'identité personnelle et sociale et donnent à voir les enjeux de reconnaissance. Le travail des et avec les réfugiés est aussi un lieu où se

construisent et s'exercent des rapports sociaux de classe, de genre et de racialisation. S'intéresser au travail concret est aussi une manière d'être attentifs, non seulement aux rapports entre travail, identité et reconnaissance, mais aussi entre travail, santé et émotions.

Enfin, la dernière approche porte sur le volet des effets sur le travail, les travailleurs et leur santé. Elle est nourrie en particulier par une enquête à la fois quantitative et qualitative sur les risques psychosociaux des agents d'un Conseil départemental. Elle est aussi pour nous l'occasion de développer une forme de sociologie publique consistant à créer un espace de dialogue avec les acteurs de la santé au travail et les agents pour converser (controverser) autour des enjeux concrets du travail, sa qualité, son sens.

### **Diapo 5 : Présentation de l'étude RPS**

#### **Diapo 6**

Nous allons vous présenter une étude issue d'une commande d'un Conseil départemental consistant à faire un diagnostic des RPS. Nous la présentons à deux voix mais nous étions trois pour la réaliser : Mathieu Béraud, maître de conférences en économie, est le troisième chercheur. Nous avons fait ce choix pour inscrire complètement notre présentation dans le cadre de ce séminaire autour de la question du management et de la santé au travail. Mais contrairement au sous-titre annoncé (« les encadrants à l'épreuve »), nous ne nous focaliserons pas sur le travail du management (l'analyse sur les encadrants est encore en cours) mais nous proposons de faire une présentation générale mais néanmoins succincte de l'étude pour tenir dans les temps impartis.

L'étude s'inscrit dans la démarche de prévention des RPS initiée par la direction des Ressources Humaines en 2010 par le Département. Elle est donc étroitement en lien avec la politique de santé au travail et la question du management. Par ailleurs, une partie des agents de la collectivité que nous avons interrogés exercent des fonctions managériales et rencontrent des difficultés inhérentes à l'exercice de ces fonctions. Nous y reviendrons.

Si cette étude reprend la catégorie institutionnalisée de RPS, comprise si l'on reprend la définition du rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail dirigé par le sociologue Michel Gollac comme l'ensemble des « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental », elle cherche aussi à la dépasser en parlant plus globalement des conditions de travail qui se manifestent à travers leurs conséquences. Il s'agit donc d'interroger les différentes dimensions du travail des agents

de la collectivité – temporelles, organisationnelles, relationnelles et managériales, expressives et émotionnelles – par grands secteurs (collèges, routes, social), tout en mettant aussi la focale sur l’encadrement.

### **Diapo 7**

Rappelons déjà pour contextualiser que nous avons réalisé un premier diagnostic sur les RPS en 2011 et que cette première intervention a initié en quelque sorte la démarche de prévention des RPS au Conseil Départemental. Nous avons été sollicités 9 ans après pour actualiser le diagnostic et on peut mesurer, dans l’intervalle, le niveau de prise en compte de la problématique des RPS par le Département. Sans entrer dans le détail, la politique de Qualité de Vie au Travail est désormais structurée autour d’un service éponyme dédié et formalisée par la mise en œuvre d’un ensemble de dispositifs, d’outils et de procédures divers (document unique, étude sur le travail isolé, procédure agression, cellule d’écoute, rapport d’enquête, programme pluriannuel de prévention des risques professionnels et d’amélioration des conditions de travail, etc.).

L’intervention sociologique nous semble d’autant plus riche, qu’avec ce deuxième diagnostic, nous pouvons raisonner en dynamique : comment, en une dizaine d’années, les choses ont-elles changé ? Quels ont été les effets du plan d’action RPS élaboré en novembre 2011 suite au diagnostic établi ? Quelle évaluation aujourd’hui des risques et troubles professionnels à l’aune de celle réalisée en 2010-2011 ?

### **Diapo 8**

Les résultats du diagnostic de 2019-2020 seront donc dans notre exposé, rapportés à ceux du diagnostic de 2010-2011. Avant de laisser la parole à Guillaume pour présenter la mesure quantitative des RPS et de la reprendre pour la mesure qualitative, je vais commencer par un court rappel sur la méthodologie de l’enquête.

### **Diapo 9**

Nous avons repris le même protocole méthodologique qu’en 2010/2011 pour pouvoir comparer les résultats, avec toutefois quelques ajustements à la marge. Après un premier travail de contextualisation à partir de l’analyse d’un ensemble de documents fournis par la direction des ressources humaines, nous avons procédé à une double mesure : quantitative et qualitative.

Pour la mesure quantitative, nous avons opté pour le questionnaire Karasek qui permet de mesurer les situations de tensions au travail (sur lequel Guillaume va revenir) complété par l'enquête Sumer qui traite de la santé au travail. Avec un taux de réponse de 58% contre 47% en 2010-2011. La population qui a répondu au questionnaire est assez représentative de l'ensemble de la collectivité avec toutefois une surreprésentation des femmes, des classes d'âge les « plus jeunes » et des agents de catégorie A. On peut noter aussi une bonne mobilisation des agents du social mais des difficultés à toucher les personnels des collèges.

### **Diapo 10**

Pour l'approche qualitative, nous avons procédé par une série d'interviews auprès déjà de « personnes ressources » (18 entretiens) dont beaucoup sont des encadrants et auprès de différentes catégories de salariés de la collectivité, avec le souhait de faire participer à l'étude un maximum d'agents, tout en privilégiant comme en 2010-2011 ceux des routes, des collèges, du secteur social, et en maintenant la même focale sur les encadrants (8 entretiens pour les encadrants lors de cette seconde série d'entretiens, 40 entretiens au total auprès des agents).

### **Diapo 11 : Présentation du modèle Karasek**

Avant de vous présenter une petite partie des résultats de l'enquête quantitative sur les RPS, j'aimerais revenir sur le modèle Karasek. Une partie du questionnaire (questions 4 à 29 sur un questionnaire qui en comprenait 77) envoyé aux agents dans le cadre de cette étude permet en effet de calculer les dimensions de ce modèle qui tire son nom du sociologue et psychologue américain qui l'a conçu en 1979. Ce modèle permet de mesurer les situations de stress professionnel et de tension au travail. Il présente l'intérêt, au même titre que le modèle de Siegrist, d'être utilisé dans l'enquête nationale Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer), la dernière en date datant de 2017 (les premiers résultats, notamment produits par l'INRS, ont été publiés en septembre 2019 et sont complétés par les synthèses statistiques du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Réinsertion parues à la fin de l'année 2020). La possibilité de comparer les données est toutefois pour le moment limitée, j'y reviendrai en temps voulu. Enfin, et c'est ce qui va plus nous intéresser ici, le modèle Karasek est composé de trois dimensions que sont :

- La Demande Psychologique (DEMANDE PSYCHOLOGIQUE) « qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail »<sup>1</sup>

- La Latitude Décisionnelle (LATITUDE DÉCISIONNELLE) qui recouvre elle-même deux dimensions :

- « L'utilisation des compétences qui se définit par la possibilité d'utiliser et développer ses compétences et qualifications
- L'autonomie décisionnelle qui se définit par la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent. »

- Le Soutien Social (SS) : « comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. »

### **Diapo 12 : Présentation du modèle Karasek (2)**

A partir des chiffres obtenus pour chaque dimension il est ensuite possible en pensant leur articulation, et c'est ce que je ferai, de calculer le nombre de personnes soumises à une situation de tension au travail (Job Strain et Isostrain) :

- Une combinaison entre forte Demande Psychologique (DEMANDE PSYCHOLOGIQUE, questions 4 à 12) et faible Latitude Décisionnelle (LATITUDE DÉCISIONNELLE, questions 13 à 21) est décrite comme une situation de *Job Strain* ou de « tension au travail ». En pratique on considérera qu'il y a tension au travail si  $DEMANDE\ PSYCHOLOGIQUE > 21$  *et* si  $LATITUDE\ DÉCISIONNELLE < 70$  ;

- Une combinaison de *Job Strain* et de faible Soutien Social (SS, questions 22 à 29) est qualifiée d'*Isostrain*. En pratique on parlera d'*Isostrain* si une situation de *Job Strain* s'accompagne d'un Soutien Social inférieur à 24 ( $SS < 24$ ).

Afin de respecter les délais qui nous sont impartis je me focaliserai exclusivement, dans cette présentation, sur la question du Job Strain. On pourra discuter de l'*Isostrain* durant les échanges si vous le souhaitez.

### **Diapo 13 : Plan de la présentation pour la partie quantitative**

La présentation des résultats obtenus se fera en 2 temps :

---

<sup>1</sup> Ces définitions des trois dimensions du modèle sont extraites du document consacré au questionnaire Karasek (explications et calculs) produit par l'organisme France Santé et Sécurité au travail téléchargeable à l'adresse suivante : <https://www.francesst.com/wp-content/uploads/2016/10/Le-questionnaire-de-KARASEK-V3.pdf>

- Nous discuterons dans un premier temps des 3 dimensions du modèle de manière indépendante pour ensuite ...
- ... dans un second temps, parler des situations de Job Strain.

La restitution des données comportera 3 niveaux d'analyse que sont :

- La comparaison historique (2011 et 2019) des chiffres au sein de la collectivité ;
- La comparaison des résultats du Job Strain au Conseil Départemental (CD) avec les chiffres nationaux par le biais de la dernière enquête Sumer de 2017 ;
- La discussion des données du Karasek au regard du profil socio-démographique (sexe, des répondant.e.s). Pour respecter la thématique du séminaire portant sur les managers et encadrants, les variables qui seront discutées sont les suivantes : la catégorie d'emploi, la Direction, le fait d'exercer ou non des fonctions d'encadrement et, auquel cas, le type de fonctions d'encadrement exercées.

#### **Diapo 14 : Les trois dimensions du modèle de Karasek au CD (comparaison entre les deux études)**

Une première analyse des valeurs du tableau projeté actuellement montre que les scores médians (nous avons calculé les scores médians et non moyens pour amorcer la comparaison avec les chiffres nationaux) des trois dimensions qui composent le modèle de Karasek sont en hausse par rapport à celles de 2011. Plus précisément :

- La DEMANDE PSYCHOLOGIQUE médiane passe d'un score de 23 à 24 entre 2011 et 2019. Cette augmentation signifie que l'ensemble des agents de la collectivité déclarent une quantité ainsi qu'une intensité de travail plus importante encore qu'il y a 8 ans. Un exemple illustrant parfaitement ce phénomène, et Lionel y reviendra dans l'analyse qualitative, tient dans le nombre d'heures écrêtées déclarées par un grand nombre d'agents de la collectivité, notamment chez les encadrants. Certaines personnes nous ont en effet affirmé lors des entretiens qu'elles accumulaient plusieurs centaines de ces heures de travail par an qui ne sont, rappelons-le, non-comptabilisées, non-payées et non-récupérables.
- La LATITUDE DÉCISIONNELLE médiane augmente, passant d'un score de 68 en 2011 à 70 en 2019. Concrètement, les salarié.e.s déclarent disposer de plus de marges de manœuvre aujourd'hui pour peser sur les décisions concernant leur activité professionnelle et une possibilité accrue d'utiliser et de développer ses compétences professionnelles. Si ce constat peut être vu d'un œil positif par la collectivité, nous



invitons à la prudence dans la mesure où la valeur de 2019 atteint tout juste le seuil national à partir duquel la LATITUDE DÉCISIONNELLE n'est plus désignée comme faible à savoir 70.

- Le SS médian est lui aussi en hausse dans la collectivité puisqu'il passe d'une valeur de 23 en 2011 à 24 en 2019. Cela équivaut à dire que les agents déclarent recevoir plus d'aide de la part de leurs supérieur.es et/ou de leurs collègues en 2019. Comme pour la LATITUDE DÉCISIONNELLE, cette affirmation doit être pondérée par le fait que la valeur du SS en 2019 est celle du seuil national (24) à partir duquel cette dimension n'est plus envisagée comme faible.

En conclusion de ce premier point, on retiendra que la hausse des valeurs du Soutien Social et de la Latitude Décisionnelle est de bon augure pour la collectivité concernée. Comme je l'ai dit, ces évolutions sont toutefois à relativiser quand les données sont comparées aux seuils nationaux des dimensions du modèle de Karasek. Afin de préciser un petit peu les résultats de ces dimensions, intéressons-nous maintenant à leurs valeurs au regard du profil des répondant.e.s

### **Les trois dimensions du Karasek au regard du profil des répondant.e.s**

#### **Diapo 15 : Les trois dimensions du Karasek au CD selon la catégorie d'emploi des agents**

Les personnels de catégorie A sont soumis à une Demande Psychologique plus importante (26) que les agents des autres catégories. A l'inverse, le score de la DEMANDE PSYCHOLOGIQUE chez les agents de catégorie C (22) est moins élevé que la valeur médiane de la collectivité (24). Les responsabilités qui incombent aux professions les plus élevées dans la chaîne hiérarchique favoriseraient ainsi l'intensité psychologique du travail.

Ces résultats s'inversent lorsque nous parlons cette fois de la Latitude Décisionnelle qui atteint un haut score pour les salarié.es de catégorie A (76) quand il est plutôt bas chez celles et ceux de catégorie C (66).

Les valeurs des trois dimensions du Karasek exprimées selon la catégorie d'emploi des agents offre donc un bel exemple de la dichotomie assez classique dans le travail entre décideurs (catégorie A) et exécutants (catégorie C) :

- Les premiers disposent d'une grande marge de manœuvre dans l'organisation de leur activité mais sont soumis à une forte pression psychologique liée à la quantité et à l'intensité de l'activité.

- Les seconds réalisent un travail assez contraint qu'ils ne définissent cependant pas comme trop intense sur le plan psychologique.

Afin d'amorcer l'approche sectorielle des risques psychosociaux, élément fort de notre travail, on peut également analyser les chiffres du Karasek selon la Direction des agents.

### **Diapo 16-17-18 : Dimensions du Karasek selon la Direction des agents**

Ne pas commenter tous les chiffres

- **Pôle Ressources & Moyens Internes**

Discussion des pratiques managériales au sein de la Direction du Patrimoine Bâti : une direction tenue d'une « main de fer » par la directrice qui court-circuite ses chefs de service et veut toujours être informée de tout (informations obtenues par le biais des entretiens).

- **Pôle Stratégie Territoriale & Attractivité**
- **Pôle Développement Humain**

Évoquer la problématique managériale au sein de la Direction des Maisons de la Solidarité.

- **Synthèse générale sur les dimensions du Karasek selon la Direction**

### **Diapo 19 : dimensions du Karasek selon le fait d'exercer des fonctions d'encadrement**

Si l'on s'intéresse désormais à l'exercice de fonctions d'encadrement et comme nous avons pu l'esquisser par le biais de l'analyse des dimensions du Karasek selon la catégorie d'emploi des agents, on voit que les encadrantes et les encadrants disposent d'une LATITUDE DÉCISIONNELLE très forte puisqu'elle atteint le score de 76 alors qu'elle n'est « que » de 70 (le seuil national) pour celles et ceux qui n'exercent pas de fonctions d'encadrement, 70 étant aussi la valeur médiane pour l'ensemble des agents de la collectivité.

Cette forme d'autonomie dans l'organisation de travail doit toutefois être pondérée par le fait que les encadrants déclarent également une DEMANDE PSYCHOLOGIQUE plus forte que les autres agents (25).

### **Diapo 20 : dimensions du Karasek selon le type de fonctions d'encadrement exercées**

On peut toutefois pousser le raisonnement un peu plus loin en nous intéressant au type de fonctions d'encadrement exercées. On remarque dès lors des différences assez marquées entre ce que nous avons nommé « l'encadrement hiérarchique » (Direct.eur.trice.s., Responsable de service) qui organise le travail sans toutefois être au contact direct des agents et « l'encadrement fonctionnel » (Réfèrent technique, Chef d'équipe dans le secteur des routes,

Chef de cuisine quand on parle des collègues etc.) qui quant à eux ne bénéficient pas de l'autorité hiérarchique sur les agents mais encadrent l'activité professionnelle au quotidien.

Plus précisément, ce sont les encadrants hiérarchiques qui bénéficient d'une LATITUDE DÉCISIONNELLE très élevée (80) et d'une DEMANDE PSYCHOLOGIQUE assez forte (26). Là encore, ces résultats vont dans le sens d'une polarisation entre décideurs et exécutants.

### **Diapo 21 : Job Strain et Isostrain au CD**

En 2011 ce sont 133 personnes sur 431 répondant.es qui étaient, selon le modèle de Karasek, en situation de Job Strain (intensité psychologique du travail et faibles marges de manœuvre pour influencer sur ce dernier) et 95 en situation d'Isostrain soit respectivement 30,86% et 22,04% de l'échantillon d'étude.

8 ans plus tard, ce sont 159 individus sur 579 qui rentrent dans la catégorie du Job Strain et 102 dans l'Isostrain. Cela correspond à des pourcentages respectifs de 27,46% et 17,62%.

Les phénomènes de Job Strain et d'Isostrain sont donc en baisse au sein du CD 55 entre la première et la deuxième enquête sur les RPS. A nouveau, si ce résultat peut paraître de prime abord pour la collectivité, il convient d'élargir la perspective d'être discuté au regard des chiffres nationaux fournis par l'enquête SUMER de 2017.

### **Diapo 22 : Les situations de Job Strain et d'Isostrain au CD au regard des données nationales (Sumer 2017)**

En mobilisant une ressource paru quelques jours avant d'écrire ces lignes (en septembre 2020), il est également possible de mettre en perspective le pourcentage de salarié.es en Job Strain dans la collectivité avec ceux de l'ensemble des salarié.es en France et de la Fonction Publique Territoriale :

En France, ce sont en effet 26,9% des salarié.es qui sont touché.es par le Job Strain. Avec un chiffre de 27,46%, la collectivité a donc un taux d'agents exposés au Job Strain supérieur au pourcentage national.

Petite précaution méthodologique et statistique ici, cette esquisse d'une comparaison entre les données locales et nationales est à prendre avec des pincettes dans la mesure où un flou demeure sur le fait que les non-réponses aient été traitées de la même manière dans notre étude et dans l'enquête Sumer qui a recours à un algorithme que nous avons découvert tardivement. Il nous faudra peut-être en effet retravailler nos calculs lorsque nous aurons

parcouru la documentation de l'étude nationale, documentation qui nous a été fournie récemment via le réseau Progedo que nous remercions au passage. Si différences il y a, elles devraient toutefois être minimales.

### **Diapo 23 : La comparaison du Job Strain au CD et dans la FPT au niveau national**

En revenant à la synthèse statistique mobilisée pour obtenir le chiffre global du Job Strain en France et au regard cette fois des données sur le Job Strain selon le type d'employeur cette fois, la particularité de la collectivité est d'autant plus saillante.

La Fonction Publique Territoriale (FPT) est un secteur où, au niveau national, le taux de Job Strain est parmi les plus bas (23,4%). Seule la Fonction Publique de l'Etat fait mieux en 2016-2017 avec un chiffre de 22,2% des agents touchés. Le résultat de 27,5% en 2019 au CD fait que la collectivité a un taux d'agents exposés supérieur à celui de la FPT, de la Fonction publique de l'Etat mais aussi et surtout du Secteur Privé dont le chiffre culmine à 27,2%. Seule la Fonction publique hospitalière dispose d'un taux plus élevé qui atteint 35,2%.

### **Diapo 24 : Job Strain selon la catégorie d'emploi**

La catégorie d'emploi des agents joue très clairement un rôle dans le fait de se retrouver en situation de Job Strain. En effet ce sont les personnels de catégorie A qui sont les moins touchés par ce phénomène (à hauteur de 15,7%) quand les agents de catégorie C sont les plus impactés par cette situation de tension en travail (35,1% des répondants). En somme, plus la catégorie de l'agent est élevée, plus celui-ci semble donc « protégé » des situations de Job Strain grâce, comme je l'ai déjà dit, à la LATITUDE DÉCISIONNELLE dont ils disposent.

### **Diapo 25-26-27 : Job Strain selon la Direction des agents**

#### **Tableau 10-11-12**

- **Pôle Ressources & Moyens Internes**
- **Pôle Stratégie Territoriale & Attractivité**
- **Pôle Développement Humain**

Ne pas commenter pour ne pas déborder, énoncer simplement que les tendances esquissées par les chiffres sur les dimensions du Karasek se confirment.

### **Diapo 28 : Job Strain selon le fait d'exercer des fonctions d'encadrement**

Exercer des fonctions d'encadrement protège des situations du Job Strain dans la mesure où les encadrants disposent d'une Latitude Décisionnelle élevée.

**Diapo 29 : Job Strain selon le type de fonctions d'encadrement exercées**

Plus précisément, ce sont les encadrants hiérarchiques qui sont les plus imperméables au Job Strain (seulement 10,9% de ces agents).

**Diapo 30 : Graphique 1 synthèse sur le Job Strain (montrer sur l'écran)**

(Présenter le graphique dans les grandes lignes (les 4 carrés dessinés par les deux axes).

**Diapo 31 : Graphique 2 ; synthèse sur le Job Strain ( focale sur les encadrants)**

En guise de synthèse sur cette question du Job Strain, il est finalement possible de connaître la position des agents, selon les variables considérées, par rapport aux situations de tension au travail.

On voit donc que les encadrants sont placés dans le carré des « actifs » (encadrants, encadrants fonctionnels et hiérarchiques et personnels de catégorie A) quand celles et ceux qui n'assurent pas de fonctions managériales sont soit dans le carré des « tendus » (c'est le cas des agents de catégorie C) ou « flirtent » entre les « actifs » et les « tendus » (je parle ici des non-encadrants et des agents de catégorie C).

Le grand résultat de cette présentation étant une certaine forme d'imperméabilité des encadrants aux situation de tension au travail du fait d'une Latitude Décisionnelle élevée. Cela ne doit néanmoins pas faire croire que les encadrants ne rencontrent pas de situations professionnelles compliquées et dégradées.

**Diapo 32-33-34 : Une problématique managériale bien identifiée par les agents**

(Passer les diapos sans forcément commenter. Rester sur les verbatims.)

Pour faire la transition avec les éléments que Lionel va exposer par le biais de l'analyse qualitative des RPS je vous propose 3 diaporamas qui restituent, de manière brute, les déclarations des agents du Conseil Départemental collectées par le biais de la question ouverte du questionnaire et relatives à la question de l'encadrement. On voit ainsi que la problématique managériale de la collectivité est bien identifiée par les agents. Le dernier témoignage d'un chef de service illustre par ailleurs parfaitement la surcharge de travail chez ces personnels qui était déjà perceptible de par la forte Demande Psychologique qui est la leur et dont j'ai beaucoup parlé dans ma présentation.

Je laisse donc maintenant la parole à Lionel pour l'étude qualitative des risques psychosociaux.

## **La mesure qualitative des risques psychosociaux (entretiens et approche sectorielle des risques)**

### **Diapo 35 : Les problématiques transversales**

Les diagnostics de 2011 et 2019, tant par la mesure quantitative que qualitative, mettent en lumière des situations de travail très contrastées en fonction des groupes professionnels et soulignent la diversité des risques et troubles affectant les personnels. Si la démarche de prévention des RPS doit s'inscrire dans une approche collective, il apparaît aussi qu'elle doit en amont, pour aboutir à une juste mesure (de la qualité) du travail, tenir compte des enjeux spécifiques de la santé et des conditions de travail de chaque groupe professionnel.

Avant d'énoncer les facteurs de RPS par secteurs (collèges, routes, social), nous pouvons déjà rendre compte de quelques **problématiques récurrentes et transversales**.

Nous avons déjà alerté sur un facteur de risque que nous n'avions pas forcément relevé en 2011 : **la pratique de l'écrêtage des heures** dont nous ne saurions mesurer le volume mais qui est revenue dans de très nombreux entretiens (c'est presque systématique pour les travailleurs sociaux mais bien d'autres directions sont concernées). Les agents acceptent, pour assurer pleinement leurs missions de service public, un dépassement récurrent de l'amplitude réglementaire de la durée du travail, qui peut avoir des conséquences en termes d'épuisement professionnel et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Si 60% des agents se sentent reconnus dans leur travail, plus de la moitié a le sentiment de ne pas être employée à sa juste valeur et un peu moins des deux tiers ne sont pas satisfaits de leur rémunération (soulignant un régime indemnitaire moins attrayant par rapport aux départements limitrophes de la Moselle et Meurthe-et-Moselle). **Le manque de reconnaissance** est un sentiment souvent exprimé dans les entretiens avec un point de vue très contrasté sur la cotation des postes selon les interlocuteurs. La question de la reconnaissance professionnelle est également fonction des perspectives d'évolution de carrière que les agents peuvent espérer. Pour ceux dont elles sont réduites, elle se pose avec d'autant plus d'acuité, surtout lorsque la distance sociale et physique ne favorise pas le sentiment d'appartenance à la collectivité (exemple des collèges et des routes).

Le constat de 2011 d'**un déficit de management** a été pris au sérieux par le Conseil départemental : 4 actions du plan de prévention de 2011 sur les 22 qu'il comporte concernent

directement les managers. Les mesures prises dans le cadre du plan d'action de 2011 en matière de formation et d'accompagnement des encadrant.e.s sembleraient avoir porté ses fruits puisque les agents qui ressentent des situations problématiques avec leurs supérieur.e.s dans le cadre du travail ont diminué de 7 points, passant de 36,3% en 2011 à 29,4% en 2020. Les problèmes de management sont néanmoins loin d'être résolus au regard des tensions relationnelles que de nombreux agents nous disent vivre avec leur encadrant.e. Les mesures quantitative et qualitative se recoupent qui permettent d'identifier des directions ou services sous tensions. Force est de constater que les styles d'encadrement diffèrent beaucoup, certains peuvent heurter davantage les agents et collectifs de travail.

Un autre point de vigilance concerne **le développement de la polyvalence et de la dispersion du travail** enjoignant les agents à faire face dans un temps très court à une kyrielle d'engagements souvent très différents. 97,6% des agents ont le sentiment de devoir être polyvalents pour réaliser leur travail et nombreux sont ceux qui trouvent qu'à trop faire de choses, qu'à les faire dans l'urgence, qu'à se disperser, on fait moins bien son travail, moins en profondeur, moins en qualité... une évolution qui percute la question des conflits autour du sens et de la qualité du travail.

Enfin, je terminai par **les transformations vécues par les salariés qui transforment leur cadre de travail**. 80% des répondants au questionnaire perçoivent des transformations importantes du travail ces dernières années. Outre la poursuite de la réforme territoriale qui vient de nouveau questionner le devenir juridique des Départements, secondarisés au profit des régions et des métropoles, ce sont surtout les transformations endogènes – les changements d'organigramme qui se succèdent, les réorganisations de service qui s'enchaînent, les missions et les méthodes qui se renouvellent – qui installent les agents dans l'instabilité et l'intranquillité ne leur permettant pas d'asseoir des routines de travail et des pratiques professionnelles. Même si un des principes de fonctionnement du service public est celui dit d'adaptabilité ou de mutabilité, ces bouleversements permanents placent les agents dans un environnement mouvant et incertain.

Le travail d'analyse est en cours. Pour rester dans les temps impartis, je me contenterai de lister les facteurs de risque qui semblent les plus élevés par secteur d'activité, en les classant selon les 3 types de facteurs que distingue le CNFPT (même typologie que celle du Ministère du travail et l'ANACT) : les facteurs liés aux exigences du travail et à l'organisation du travail ; les facteurs liés aux relations de travail et au management ; les facteurs liés aux valeurs et aux attentes des salariés.

**Diapo 36 : les problématiques sectorielles : zoom sur les collègues**

Les exigences du travail et de son organisation	Le management et les relations de travail	La prise en compte des valeurs et attentes des salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'usure physique et les maladies professionnelles (même si l'amélioration des outils/des matériels diminue la pénibilité physique)</li> <li>- l'absence de latitude décisionnelle couplée à une forte densité du travail et une pénibilité importante de certaines tâches</li> <li>- des équipes de travail diminuées, impactées par l'absentéisme et/ou les restrictions médicales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'autorité bicéphale (hiérarchique et fonctionnelle)</li> <li>- les conflits : avec la hiérarchie fonctionnelle, entre les corps de métier (cuisine vs entretien), dans les binômes de travail...</li> <li>- l'absence d'harmonisation des modes d'exercice du travail d'un collègue à l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la faible reconnaissance professionnelle et des perspectives d'évolution de carrière réduites</li> <li>- Un travail trop hétéronome, trop peu reconnu et invisibilisé (« On est transparents »)</li> </ul>

**Diapo 37 : les problématiques sectorielles : zoom sur les routes**

Les exigences du travail et de son organisation	Le management et les relations de travail	La prise en compte des valeurs et attentes des salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la pénibilité physique inhérente au travail des routes (« notre lot de pénibilités ») mais de meilleures conditions matérielles</li> <li>- les violences externes et le rapport aux usagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le collectif (comme ressource essentielle) mais tirillé par des tensions, notamment générationnelles ou hiérarchiques, et affaibli par l'absentéisme et/ou les restrictions médicales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le manque de considération professionnelle pour ceux qui effectuent le « sale boulot »</li> <li>- l'identité collective et de métier forgée autour de l'excellence technique et de la</li> </ul>



	- les conflits sur les manières de travailler et la « qualité empêchée »	polyvalence (« On touche à tout »)
--	--	------------------------------------

### Diapo 38 : les problématiques sectorielles : zoom sur le secteur social

Les exigences du travail et de son organisation	Le management et les relations de travail	La prise en compte des valeurs et attentes des salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la surcharge de travail et l'écrêtage des heures</li> <li>- l'urgence, la polyvalence et la dispersion du travail mal vécues</li> <li>- la complexité organisationnelle d'un maillage territorial configuré autour des MDS avec confusion des rôles et ambiguïté sur le périmètre des postes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les décisions <i>top-down</i> et le sentiment de ne pas être entendus</li> <li>- la séparation entre la conception et l'exécution / entre les « planneurs » du social et les travailleurs sociaux → position de défiance vis-à-vis de la direction</li> <li>- un manque d'appui, de soutien et de supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'empêchement d'un travail qui continue de faire sens</li> <li>- l'épuisement et la démotivation</li> <li>- le manque de temps et de débordement du travail sur la vie privée</li> </ul>

### Diapo 39 : zoom sur les encadrants

Pour prévenir les risques et traiter les troubles, le Département cherche à s'appuyer sur ses encadrants qui n'ont pas les mêmes positions et prises de positions selon leur place dans l'organigramme. On leur demande de soigner le travail alors qu'ils peuvent être aussi les faiseurs de risques. On leur demande d'être attentifs à la santé des agents alors qu'ils peuvent être aussi en situation de tension, voire de souffrance. D'où l'idée que nous aurions aimé développer davantage, suggérée dans notre sous-titre des « encadrants à l'épreuve ».

Les exigences du travail et de son organisation	Le management et les relations de travail	La prise en compte des valeurs et attentes des salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'ambivalence de la fonction et de la position d'intermédiation qui nécessite de former et d'accompagner les managers de proximité</li> <li>- le « trop de gestion » pour conduire à bien les projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la structure pyramidale et le management top down</li> <li>- des problèmes de coordination et de cohérence managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'insuffisance de formation pour renforcer les compétences managériales</li> <li>- la faible rémunération des encadrant.e.s intermédiaires eu égard à leurs responsabilités</li> <li>- le débordement du travail dans la vie privée.</li> </ul>

### **Conclusion : la possibilité d'une sociologie publique d'intervention !**

A la réponse à la dernière question ouverte du questionnaire (« Souhaitez-vous ajouter des éléments complémentaires ? »), plusieurs répondants s'interrogent légitimement sur l'intérêt de cette étude et sa portée. Nous ne nous serions pas engagés dans cette étude sans croire à l'utilité d'ouvrir le débat au sein de la collectivité sur les enjeux concrets du travail, sa qualité, son sens. Il s'agit pour nous de créer un espace de dialogue avec les acteurs de la santé au travail et les agents pour converser (controverser) autour des critères qualitatifs du travail et déboucher sur de véritables actions de prévention. Il faut donc éviter, pour répondre aux craintes exprimées par certains répondants, « d'installer entre directions et syndicats des consensus fictifs autour de 'machines à guérir', qui visent le plus vite possible, à 'ouvrir des parapluies' vis-à-vis des services de l'Etat » (Yves Clot, 2015, *Le travail à cœur*, La Découverte, p. 29). Ce diagnostic doit donc être partagé, approprié, discuté pour qu'il puisse

servir le dialogue autour des conditions de travail et de la santé au travail. Sans cela le pari d'une sociologie publique d'intervention a de fortes chances d'échouer.

**Diapo 40 : remerciements**