



**HAL**  
open science

## Travailler dans un Conseil Départemental de la région Grand-Est

Guillaume Villers

► **To cite this version:**

Guillaume Villers. Travailler dans un Conseil Départemental de la région Grand-Est. Le travail d'hier, d'aujourd'hui ... et de demain Journée Doctorale Grand Est en Sciences Humaines et Sociales, Feb 2021, Nancy, France. hal-03246919

**HAL Id: hal-03246919**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03246919>**

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 : « Travailler dans un Conseil Départemental de la région Grand-Est »**

*Diapo 1 : Présentation générale*

Bonjour à toutes et à tous, je vous présente tout d'abord mes meilleurs vœux pour cette nouvelle année 2021 qui sera, je l'espère, meilleure que 2020. Je suis en tout cas bien content d'avoir l'opportunité de discuter de mes travaux avec vous et je remercie pour cela l'ensemble des personnes qui ont travaillé à la réorganisation de cette journée. Je salue donc l'ensemble des membres du comité scientifique, du comité d'organisation ainsi que tous les personnels administratifs qui ont fait que nous puissions échanger aujourd'hui.

Mon intervention ne portera pas sur mon travail de thèse mais d'une étude sur les Risques PsychoSociaux (RPS) réalisée avec deux autres chercheurs du Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) : Lionel Jacquot, Professeur de sociologie qui a prononcé la conférence d'ouverture de cette journée et Mathieu Béraud, maître de conférences en économie. J'en profite aussi pour remercier Simon Paye, maître de conférences en sociologie au 2L2S, qui m'a beaucoup aidé et conseillé sur le travail statistique.

*Diapo 2 : Description de l'étude*

Cette étude s'inscrit dans une analyse du travail concret au sein d'une entité spécifique qu'est le Conseil Départemental. Plus précisément, elle porte sur les questions de santé et sécurité au travail. 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 en 2011, 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) avec l'idée que chaque métier, profession ou encore groupe professionnel a ses propres spécificités et problématiques.

### *Diapo 3 : Historique de l'étude*

L'intérêt de cette enquête est d'autant plus grand, que ce soit pour la collectivité territoriale ou pour l'Université, qu'elle s'inscrit dans une perspective diachronique. Une première étude avait en effet déjà été conduite par les chercheurs de l'Université de Lorraine en 2010-2011, la seconde intervient donc un peu moins de 10 ans plus tard.

Ce double-diagnostic permet ainsi de raisonner en dynamique et de répondre à des questions telles que : 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 ?

Dans cette optique, les résultats de l'enquête de 2019-2020 seront souvent mis en perspective avec ceux de 2010-2011. Mais avant de vous présenter quelques fruits de cette recherche, laissez moi vous en dire plus sur la façon dont ils ont été récoltés.

### *Diapo 4 : Méthodologie utilisée (quanti)*

Au regard de ce qui vient d'être dit, 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 un questionnaire basé sur le modèle de Karasek (du nom du psychosociologue américain Robert Karasek qui l'a élaboré en 1979) qui permet de mesurer les situations de tensions au travail. Il est complété, entre autres, par des éléments de l'enquête Sumer (Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels) qui traite de la santé au travail. Le taux de réponse atteint 58% en 2019-2020, il était de 47% en 2010-2011.

### *Diapo 5 : Méthodologie utilisée (quali)*

Pour l'approche qualitative, nous avons procédé à une première série d'interviews (18) auprès de « personnes ressources » (personnels de la DRH et du service QVT, organisations syndicales, directeurs et directrices etc.) pour ensuite rencontrer 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 et du secteur social qui

sont les plus gros effectifs de la collectivité et en maintenant une focale sur les encadrants (8 entretiens pour les encadrants lors de cette seconde série d'entretiens). 40 entretiens ont été menés avec les agents, en additionnant ce chiffre avec celui des personnes ressources on arrive donc à un total de 58 entretiens réalisés.

#### *Diapo 6 : Présentation des résultats*

Par souci de simplicité et de compréhension, je présenterai dans un premier temps quelques résultats issus de la mesure quantitative des risques psychosociaux réalisée par le biais des questionnaires pour ensuite, dans un second temps, discuter de la mesure qualitative des RPS permise par les entretiens semi-directifs. Il faut toutefois bien comprendre qu'un autre intérêt de l'enquête tient dans l'articulation des deux méthodologies.

Je terminerai mon propos en ouvrant le débat sur la distinction entre « expertise sociologique » et « sociologie publiques », termes que j'explicitai en temps voulu et qui renvoient à la pensée du sociologue du travail américain Michael Burawoy.

#### *Diapo 7 : Le modèle de Karasek (dimensions)*

Avant de vous présenter une petite partie des résultats de l'enquête quantitative sur les RPS, j'aimerais vous présenter 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 mesurer les situations de stress professionnel et de tension au travail. Il présente, comme je l'ai déjà dit, l'intérêt d'être utilisé dans l'enquête nationale 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). Cela nous offre donc l'opportunité de mettre en perspective nos résultats avec les statistiques nationales. 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 (DP) « qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail »<sup>1</sup>

---

<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>

- La Latitude Décisionnelle (LD) 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 8 : Le modèle de Karasek (situations de tension au travail)*

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 (DP, questions 4 à 12) et faible Latitude Décisionnelle (LD, 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  $DP > 21$  et si  $LD < 70$  ;

- 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 me sont impartis je me focaliserai exclusivement, dans cette présentation, sur la question du Job Strain.

*Diapo 9 : présentation des résultats pour la partie sur Karasek*

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 des répondant.e.s). Pour ne pas être trop long, je me focaliserai uniquement sur l'une des variables les plus « discriminantes » sur le sujet qui me permettra également de

justifier la perspective sectorielle adoptée dans la partie qualitative : la Direction de rattachement des agents ou, si vous préférez, le secteur d'activité.

*Diapo 10 : la comparaison historique des situations de Job Strain et d'Isostrain dans la collectivité*

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 CD 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 11 : la comparaison des situations de Job Strain entre les données locales (CD) et nationales (SUMER)*

En mobilisant une ressource parue récemment (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 (FPT) :

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. Cette mise en perspective offre toutefois un bon aperçu de la situation particulière du Conseil Départemental étudié.

*Diapo 12 : la comparaison des situations de Job Strain entre le CD et la Fonction Publique Territoriale (FPT) au niveau national*

En faisant de nouveau appel 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 13 : les situations de Job Strain au regard du profil des répondant.e.s (Direction des agents)*

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

- Pôle Ressources & Moyens Internes :
  - Les problématiques relationnelles et managériales au sein de la Direction des Finances (restructuration récente et comparaison avec le 2L2S) et du Patrimoine Bâti (directrice qui outrepassé ses fonctions).

*Diapo 14 : les situations de Job Strain au regard du profil des répondant.e.s (Direction des agents)*

- Pôle Stratégie Territoriale & Attractivité :
  - La non-revendication des agents des routes qui sont pourtant en situation problématique du fait d'une LD faible.

*Diapo 15 : les situations de Job Strain au regard du profil des répondant.e.s (Direction des agents)*

- Pôle Développement Humain :
  - Les problèmes de la Direction de l'Autonomie.

*Diapo 16 : synthèse sur le Job Strain (Direction)*

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

*Diapo 17 : synthèse sur le Job Strain (ensemble des variables)*

Si je vous ai parlé uniquement de la Direction des agents, il faut bien garder à l'esprit que la lecture des situations de tension au travail peut aussi se faire selon d'autres variables telles l'âge ou le sexe des agents, la catégorie d'emploi, l'ancienneté dans la collectivité etc.

*Diapo 18 : la nécessité de combiner enquête quantitative et qualitative*

Si l'enquête quantitative réalisée par questionnaires a l'avantage de toucher un grand nombre de personnes (pour rappel, ce sont 579 questionnaires qui ont été recueillis et exploités dans le cadre de cette étude soit plus de la moitié des agents du Conseil Départemental), elle reste limitée quant au fait de saisir les causes concrètes des risques psychosociaux. Une fois n'est pas coutume, il convient donc de combiner cette analyse d'une méthodologie qualitative (par le biais de la réalisation d'entretiens semi-directifs) où les agents prennent le temps de parler de leur travail, des conditions dans lesquelles ce dernier s'exerce et des troubles auxquels ils peuvent être confrontés.

Deux temps viendront structurer mon intervention ici :

- Une exposition des problématiques transversales au sein de la collectivité
- Un balayage des principaux facteurs de risques par secteur d'activité (collèges, routes, social et « autres » agents)

*Diapo 19 : 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), je peux déjà rendre compte de quelques **problématiques récurrentes et transversales**.



Le premier élément qu'il faut mentionner et qui n'avait pas forcément été repéré en 2011 renvoie à **la pratique de l'écrêtage des heures** dont nous n'avons pas pu mesurer le volume exact 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. Pour vous donner un ordre d'idées, on parle parfois ici de centaines d'heures écrêtées à l'année.

Ensuite, 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). **Le manque de reconnaissance** est ainsi un sentiment souvent exprimé dans les entretiens. 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 collègues 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 et permettent d'identifier des directions ou services sous tensions (rappel sur la Direction Patrimoine Bâti prise en exemple dans la partie quanti). 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. Il est intéressant de noter ici que la polyvalence ne prend pas le même sens pour tout le monde (exemple des agents du social et des agents des routes).

Enfin, je terminai par **les transformations vécues par les salariés qui impactent 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.

J'en viens à présent à l'analyse sectorielles des facteurs de risques psychosociaux. 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 (Centre National de la Fonction Publique Territoriale). Je m'appuie ici sur un document de juin 2012 intitulé « La prise en compte des risques psychosociaux dans les collectivités territoriales ». Ces facteurs sont : 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. Sont également mentionnés les changements du travail qui viennent d'être évoqués dans les problématiques transversales.

**Tableau 5 : Synthèse des principaux facteurs de risque chez les agents des collèges**

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>

**Tableau 6 : Synthèse des principaux facteurs de risque chez les agents des 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 tiraillé par des tensions, notamment générationnelles ou hiérarchiques, et affaibli par l'absentéisme et/ou les restrictions médicales</li><li>- les conflits sur les manières de travailler et la « qualité empêchée »</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 polyvalence (« On touche à tout »)</li></ul>

**Tableau 7 : Synthèse des principaux facteurs de risque chez les agents du 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>

**Tableau 8 : Synthèse des principaux facteurs de risque chez les « autres » agents**

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 de certains postes de travail</li> <li>- le travail sur écran H24 de certains administratifs et les risques liés aux outils numériques (la gestion des mails)</li> <li>- l'absence de « cadres », de « lignes directrices », de lisibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le déficit d'encadrement et les problèmes de management à tous les étages</li> <li>- des ambiances de travail dégradées dans certains services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de reconnaissance du travail</li> <li>- la démotivation et le <i>bore-out</i></li> <li>- la gestion des carrières et les effets ambivalents de la cotation des métiers (des « gagnants » et des « perdants »)</li> </ul>

A la réponse à la dernière question ouverte du questionnaire (« Souhaitez-vous ajouter des éléments complémentaires ? »), plusieurs agents s'interrogent légitimement sur l'intérêt de cette étude et sa portée dans la mesure où celle de 2011 semble avoir eu des effets limités. La méconnaissance, de la part des agents, des résultats de l'enquête du plan d'actions conçu et

mis en place par le Conseil Départemental sans la participation des chercheurs va dans ce sens. Cependant je crois, et c'est le cas des autres chercheurs mobilisés sur l'étude, à l'utilité et à la possibilité d'ouvrir le débat au sein de la collectivité sur les enjeux concrets du travail, sa qualité, son sens. Il s'agit ici de créer un espace de dialogue sur un temps long 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. C'est d'ailleurs le principe fondamental de définition de la sociologie publique chez Burawoy : la création d'un espace de dialogue entre la sociologie et ses publics. 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 et nous resterions cantonnés à une « expertise sociologique » entendue comme : « une sociologie qui cherche à atteindre un but, défini par un client. Sa raison d'être est de fournir des solutions aux problèmes qui nous sont présentés, ou de valider des solutions qui ont déjà été adoptées. Selon les clients, le sociologue se voit confier un cahier des charges précis ou plutôt de larges objectifs à atteindre. » [Burawoy, 2009, p.126] et dont le problème majeur, toujours selon le sociologue américain, tient dans le fait que celle-ci : « devient trop facilement captive de ses clients, qui conditionnent leurs financements au respect d'obligations contractuelles strictes. » [Ibid, p.133] et ne permet plus l'articulation, au sein de la profession, des quatre dimensions (sociologie publique, expertise sociologie, sociologie critique et sociologie académique) que Burawoy appelle de ses vœux. J'en veux pour preuve le fait que nous avons parfois été « recadrés » et sommés de ne pas appuyer certains résultats qui sont pourtant connus au sein de la collectivité (c'est par exemple le cas des problèmes managériaux avec la directrice du Patrimoine Bâti dont j'ai parlé dans l'analyse quantitative). Les résultats obtenus par le biais d'une « expertise sociologique » ponctuelle sont parfois aussi réutilisés d'une façon que les chercheurs ne maîtrisent plus (cf mon propos sur le plan d'actions au début de la conclusion). Le questionnaire le montre, beaucoup d'agents déclarent ne pas avoir eu connaissance des résultats de l'enquête de 2011. Pour ne pas reproduire cela et éviter que l'enquête de 2019-2020 ne devienne un « rapport de tiroir », le partenariat avec le Conseil Départemental se poursuit et suppose un travail de synthèse des résultats pour une meilleure appropriation et diffusion par les agents de la collectivité. C'est ici le sens que nous entendons donner au

dialogue avec les publics en tant qu'élément de définition de la sociologie publique chez Burawoy. Ce partenariat entre l'UL et le Conseil Départemental se voit d'ailleurs prolongé par le travail que mène actuellement Louise Paul (étudiante en Master 2 de Sociologie à Nancy) sur les Assistantes Familiales.

On le voit, un retour réflexif sur cette enquête permet ici de penser également le travail d'aujourd'hui et de demain, au regard du contexte politique, des sociologues.

*Diapo 25 : remerciements*

Je vous remercie de m'avoir écouté.