

# Rapport de phase 1

## **Etude des risques psychosociaux pour le personnel de l'Agence de l'Eau RM&C**

**ACG Consultants  
Février 2009**

## SOMMAIRE

<b>1. Objectifs de la phase 1</b>	<b>p 3</b>
<b>2. Organisation théorique</b>	
• Schéma de l'organisation	p 4
• Cartographie des processus	p 5
• Construction de sociogramme	p 6
<b>3. Organisation vécue</b>	
• Le contexte d'exercice du métier	p 7
• La pratique du métier	p 9
• L'histoire et l'avenir de l'agence	p 18
<b>4. Conclusion</b>	<b>p 20</b>
<b>5. Annexes</b>	
• Pièces de l'analyse documentaire.	p 21
• Le panel d'interviewés.	P 23
• La grille d'entretiens.	p 25

## Objectifs de la phase 1

### □ Les objectifs de la phase 1 :

- Dessiner les différentes cartes caractérisant le fonctionnement de l'Agence de l'Eau RMC, puis de les croiser pour identifier où sont les points de convergences, les points neutres et les points de divergence.

### □ Comment ?

- Une première étape d'analyse documentaire et descriptive : cartographie des organisations établie à partir des différents rapports et études existants.
- Une seconde étape de qualification de l'analyse par la description du fonctionnement de l'interdépendance.
- « Sociogrammes », identifier la ligne d'équilibre pouvoir-contrainte-responsabilité et identifier les symptômes (perception individuelle des événements de l'organisation). Cette qualification devra faire l'objet d'une validation de l'analyse en comité de pilotage (partage de l'analyse, et identification des forces, faiblesses, opportunités, menaces, points de ruptures).
- Une troisième étape de croisement des deux analyses : quelles sont les interactions entre l'organisation et son fonctionnement. Il s'agit à cette étape d'étudier le système et mettre en évidence les points positifs, neutres ou négatifs entre l'organisation telle qu'elle est pensée et son efficacité telle qu'elle est vécue par les acteurs.
- Une quatrième étape est la finalisation des dimensions psychosociales à interroger au travers d'un questionnaire spécifique lors de la phase 2

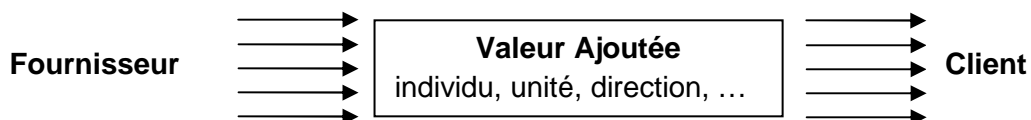
## Organisation théorique

- **Préambule**

L'objectif de cette phase est de comprendre les écarts potentiels qui existent entre l'organisation théorique et la réalité vécue.

- **Principe**

L'analyse est construite sur le principe de l'analyse système, c'est-à-dire l'analyse de la relation interne entre les éléments du système (relation "client-fournisseur").

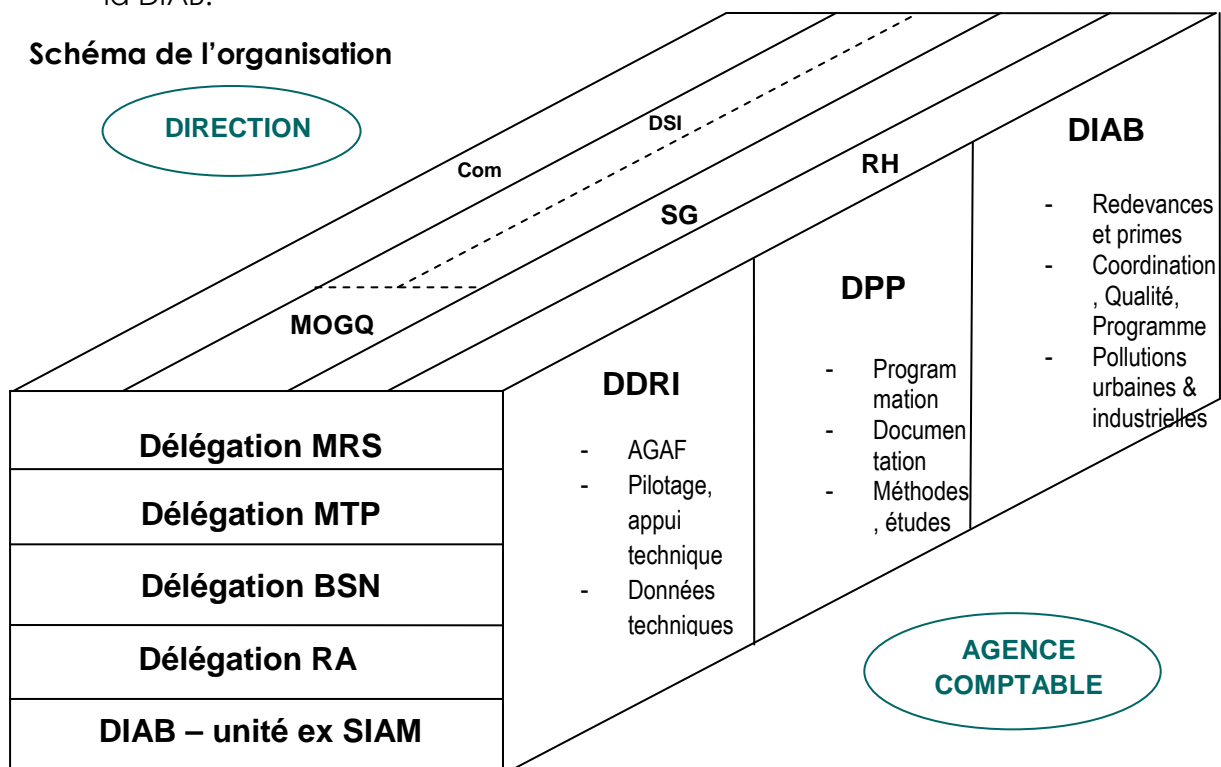


### □ Organisation Théorique

Nous percevons une organisation élaborée sur deux principes :

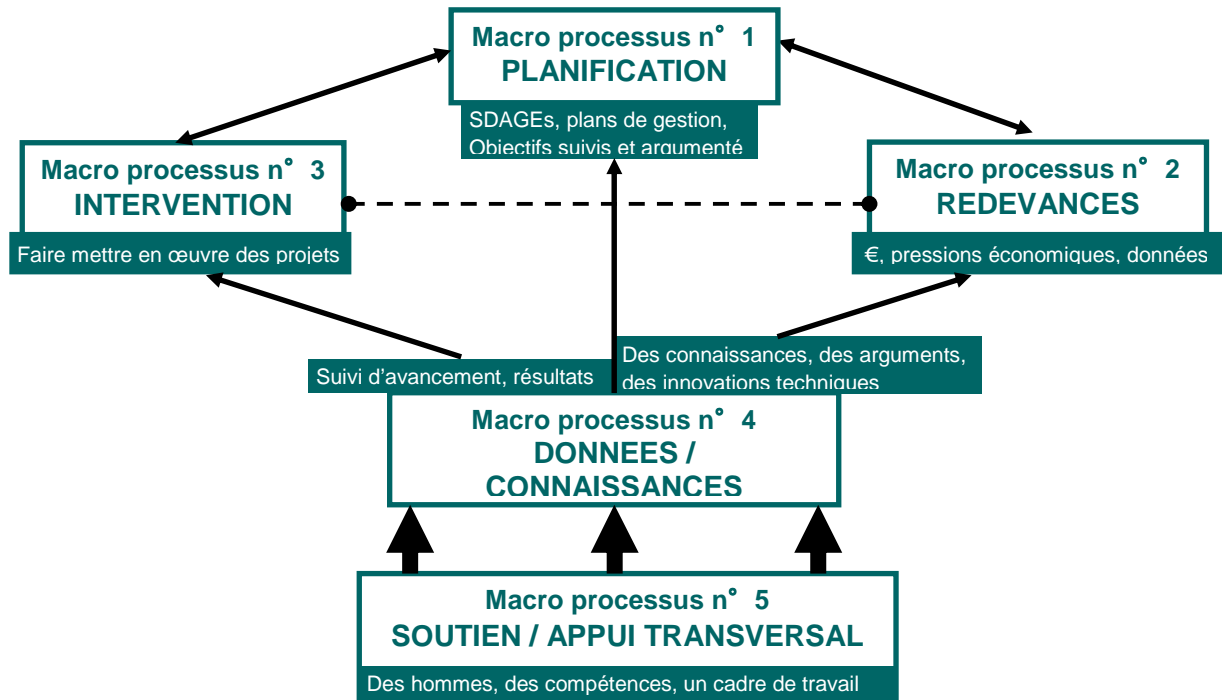
- **Une organisation fonctionnelle** qui a pour objet de poser le cadre des interventions auprès des clients externes. Basée essentiellement au siège, elle est composée de services transversaux supports orientés interne et externe tels que SG, RH, MOGQ, Communication, et des services de « définition et appui » aux opérationnels comme DPP, DDRI et la partie ex-DIS de la DIAB.
- **Une organisation opérationnelle** qui a pour objet d'effectuer les interventions auprès des clients externes, située dans les Délégations et la partie ex-SIAM de la DIAB.

#### Schéma de l'organisation



## Organisation théorique

### □ Cartographie des processus :

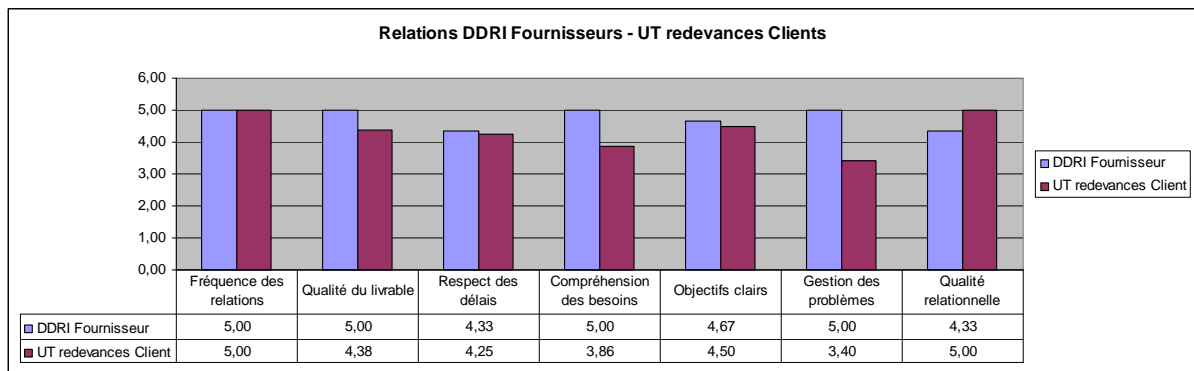
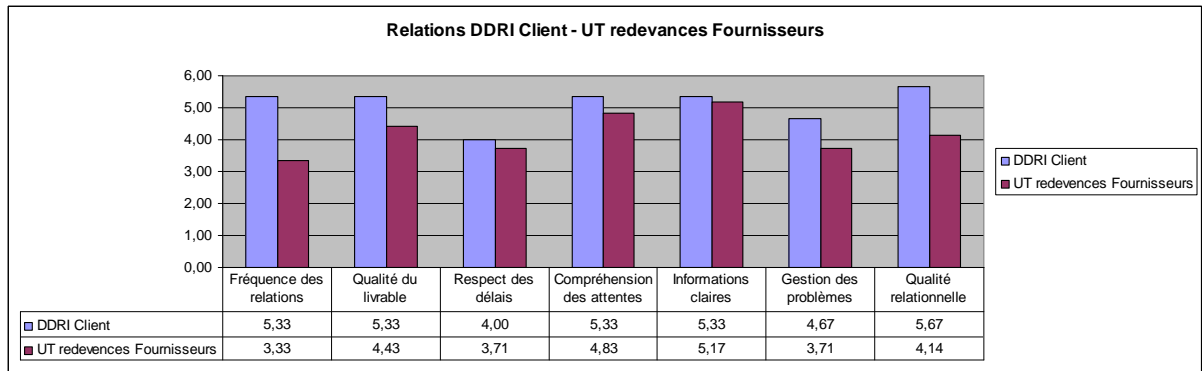


### □ Construction de sociogramme.

L'analyse conduit à conclure au caractère inopérant de la construction de sociogrammes dans ce contexte. Dans le cadre d'une analyse systémique, pour obtenir une évaluation juste de l'écart qui peut exister dans la relation client-fournisseur entre deux entités, il est nécessaire de procéder à une mesure service par service. Les interviews ont été pratiquées sur un échantillon construit sur la représentativité de l'ensemble des personnels de l'Agence de l'eau, et non sur une logique de représentativité de service.

Par ailleurs, la valorisation sur une échelle de 1 à 6 a été faite sur une perception globale de la relation avec tous les fournisseurs et tous les clients.

A titre d'exemple, voici une représentation graphique de la relation client-fournisseur entre la DDRI (AGAF, pilotage et appui, métrologie) et les UT redevances des délégations (RA, BSN, MTP et MRS) :



### □ Trois thèmes ont été abordés pendant les entretiens :

- Le contexte d'exercice de l'activité
- La pratique du métier.
- L'histoire et l'avenir de l'agence.

### □ Le contexte d'exercice du métier.

#### ▪ **Une cohérence culturelle interne**

Les réponses aux questions concernant les missions des directions, délégations et services montrent que la vision qu'ont les personnels de chaque entité ne présente pas d'écart significatif avec les intentions portées par l'Agence. En d'autres termes, il n'y a pas de chapelles internes, de "baronnies", malgré l'éloignement géographique entre les entités : il y a donc une cohérence culturelle au sein de l'Agence de l'eau.

#### ▪ **La coexistence de deux courants majeurs dans les systèmes de valeur. Dans la formulation des réponses à la question des missions de l'Agence, il se dégage majoritairement deux dimensions :**

- **perception / redistribution financière**
- **préservation des milieux aquatiques.**

Ce sont ces deux orientations qui donnent du sens à l'activité des individus, quelque soit l'unité de travail. Ces deux courants majeurs entraînent la coexistence de deux systèmes de valeurs s'exprimant de manière interindividuelle et individuelle.

En interindividuel : les individus placent spontanément l'une ou l'autre dimension en premier plan dans leur réflexion et dans leur communication, indiquant ainsi leur perception tendancielle dominante. La question se pose alors : comment des individus privilégiant des systèmes de valeurs différents communiquent-ils ?

En Individuel : la question se pose concernant l'articulation entre ces deux dimensions. Quelles peuvent-être les stratégies mises en œuvre par les individus pour réguler les dissonances cognitives potentielles entre ces dimensions ?

#### ▪ **Quelles hypothèses pouvons-nous faire en termes de facteurs et de risques psychosociaux ?**

Les individus susceptibles de concevoir des antagonismes entre ces deux systèmes de valeurs sont placés en situation de dissonance cognitive. Ils doivent produire un effort de rationalisation afin de retrouver l'assonance, c'est-à-dire, avoir le sentiment d'agir de manière

cohérente avec leur système de valeur. La manière dont les individus régulent la « zone de tension » entre les deux systèmes est un élément fondamental de l'évaluation des facteurs psychosociaux des personnels de l'Agence de l'Eau.

Les relations interpersonnelles entre individus qui ont des systèmes de valeur différents peuvent engendrer des oppositions, voire des mises à l'écart ou des conflits, des processus de manque de reconnaissance ou absence de soutien social. S'il y a un rapport hiérarchique, il peut émerger des sentiments d'injustices, ...

## **Verbatim**

### **- Quelles sont pour vous les missions de l'Agence de l'eau ?**

La grande majorité des réponses conjugue deux dimensions : la dimension « équilibre écologique » et la dimension « organisme financier ».

- *"C'est un établissement public qui gère des flux financiers, et qui redistribue en faveur du maintien du bon état écologique."*
- *"La protection des milieux, aider les collectivités et les industries à financer des projets de lutte contre les pollutions pour la qualité de l'eau, et la récupération et la mise à disposition de données."*
- *"Appliquer une taxe sur la pollution par rapport au principe pollueur / payeur, la préservation du milieu, améliorer la qualité de la ressource en eau."*
- *"C'est protéger l'eau avec des moyens financiers importants, dans le but de réhabiliter, de tendre vers la pollution « zéro »."*
- *"Venir en aide aux différentes collectivités, aux usagers, pour la dépollution, l'eau potable, l'équilibre des milieux naturels. Apporter du conseil, de la technique et des finances."*
- *"Contribuer à la préservation des milieux aquatiques avec un chapeau national et Européen, avec les exigences qui en découlent ainsi que les outils «aide et redevance»."*
- *"Donner des aides et percevoir des redevances pour améliorer la qualité de l'eau."*

Une plus faible proportion d'interviewés mentionne l'une ou bien l'autre de ces dimensions :

- *"C'est un organisme public qui fait de la perception de redevances pour les redistribuer."*
- *"Améliorer la qualité de l'eau, préserver les ressources."*
- *"Application de la loi de 1964 : percevoir des redevances pour redistribuer pour que les acteurs de l'eau (ceux qui polluent, prélèvent et dérivent – EDF, agriculteur, industriels, collectivités, ...) gèrent mieux."*
- *"Mission de service public pour protéger l'eau dans toutes ses formes."*
- *"Préserver les milieux aquatiques »."*



- "Avant tout mener des actions pour préserver et restaurer les milieux aquatiques."

- **Quelles sont pour vous les missions de votre Direction / Délégation ?**

Les réponses à cette question vont à leur quasi-unanimité dans le sens de la déclinaison opérationnelle des missions de l'Agence.

**Verbatim :**

- « Même missions sur un territoire défini ».
- « Décliner les objectifs de l'agence ».

- **Quelles sont pour vous les missions de votre service ?**

Les réponses à cette question sont des descriptions génériques de l'activité du service.

**Verbatim :**

- "Au cœur de l'action spécifiquement sur deux départements pour obtenir des actions communes du type dépollution, c'est le métier d'origine de l'agence, et la préservation de la ressource à la fois sur le quantitatif et le qualitatif."
- "L'unité redevance et données, c'est calculer des redevances pour les collectivités. On envoie une déclaration, les collectivités remplissent une case et apportent un chiffre brut."
- "L'Unité planification a un rôle transversal, elle décline les SDAGE – DCE – programmes de mesure, au niveau territorial."
- "C'est la gestion des marchés avec les prestataires (marchés d'études ou mesures de contrôle de redevances)."

**□ La pratique du métier.**

**Les interviewés soulignent la qualité des conditions de travail, qu'il s'agisse de l'environnement matériel et des moyens dont dispose l'agence.**

Leur vision est souvent étayée par la connaissance d'autres environnements professionnels vécue par eux-mêmes ou racontée par des proches. Le « confort » proposé par l'Agence est d'autant plus souligné que les interviewés ont connu des environnements perçus comme « difficiles ».

Néanmoins pour la plupart, ces bonnes conditions matérielles, ne sont pas suffisantes pour influencer à elles seules sur le climat social et le ressenti des personnels. L'opinion généralement formulée (implicitement et parfois explicitement) est que si « des difficultés existent », elles ne trouvent pas leur origine dans les conditions de travail.

## Verbatim

- "Beaucoup de gens se plaignent pour des détails ... S'ils allaient dans le privé ! La première semaine j'étais tellement étonné... Je ne croyais même pas que ça pouvait exister !"
- "Je suis lucide sur le confort qu'on a, mais à la limite c'est culpabilisant ... On se dit qu'avec tout ce qu'on a comme avantages, on peut pas vraiment se plaindre ou avoir envie de changer..."
- "Le luxe dans lequel on est, c'est une forme d'anesthésie."
- "On est une grosse structure, on a tellement de moyens qu'on est plutôt dans le trop que le pas assez. On a beaucoup d'outils, mais on est un peu perdus."
- "Les difficultés ne sont pas dans le travail réalisé, ou les conditions de travail, non, elles sont plus sur l'environnement...Humain, dans le climat social."
- "j'ai regardé dans des bureaux d'études et je me suis rendu compte de mon niveau de salaire et de la sécurité d'emploi, j'ai arrêté de rêver».

### • Quelles évaluations des relations clients / fournisseurs ?

Pour qu'un collaborateur exerce de façon qualitative son métier et apporte sa contribution, de quoi a-t-il besoins en termes d'information, de ressources, de moyens, d'objectifs, de temps, ... ?

Qui sont ceux qui apportent ces éléments ?, c'est ce que nous appellerons des fournisseurs, qu'ils soient internes ou externes.

A qui s'adresse le résultat de son travail ?, c'est ce que nous appellerons des clients, qu'ils soient internes ou externes.



Sur une échelle de 1 à 6, il a été évalué la perception de la qualité de cette relation sur les thématiques suivantes :

Fournisseur	Moyenne	Client	Moyenne
Fréquence des relations	4,5	Fréquence des relations	4,2
Qualité du livrable	3,7	Qualité du livrable	4,3
Respect des délais	3,9	Respect des délais	4,6
Compréhension des attentes	4,2	Compréhension des besoins	4,4
Informations claires	3,9	Informations / objectifs claires	4,4
Gestion des problèmes (anticipation)	3,5	Gestion des problèmes (anticipation)	4,1
Qualité relationnelle	4,9	Qualité relationnelle	4,6

Globalement, la qualité des outils de la relation client-fournisseur a été soulignée. Les contenus sont considérés comme plutôt adaptés, avec une réserve sur les systèmes d'information.

- L'évaluation par critère de la relation client-fournisseur dégage deux tendances :
  - **D'une part, le scoring est légèrement supérieur coté fournisseur sur les deux axes liés à la relation** (fréquence et qualité). Cette tendance conforte l'impression d'une ambiance générale agréable dans un environnement propice à de bonnes relations interpersonnelles. Cette dimension est difficilement objectivable car liée à des perceptions émotionnelles, il est légitime de valoriser ce qui vient d'autrui.
  - **A l'inverse sur des critères plus facilement mesurables, le scoring coté client est supérieur de celui coté fournisseur** (même si il faut pondérer les données moyennes compte tenu de la méthode d'estimation globale utilisée).  
Nous pouvons en déduire culturellement que l'on est plutôt plus exigeant dans son rôle de client et est plus tolérant dans celui de fournisseur.
  
- **Les évaluations moyennes sur la clarté des informations peuvent être le reflet d'une insuffisance de cadrage et du souci de proposer des règles souples laissant l'interprétation individuelle s'exprimer.** Cette pratique courante dans les structures où le niveau intellectuel est plutôt élevé met en avant le paradoxe entre le besoin de sécurité inhérent à chaque individu et la nécessité d'une marge de liberté indispensable à la créativité, à l'expression de soi et de sa valeur ajoutée. Le cadre rassurant doit être porté par des règles non interprétables ou avec un processus de décision, d'arbitrage rapide et indiscutable. La liberté des individus doit s'exprimer dans le choix des moyens de mise en action. L'un des risques associé est le renforcement du comportement indépendant (je fais ce que je veux, et sans vraiment rendre de comptes) avec pour conséquence une perte de la motivation. En effet, si l'intérêt d'un individu à ce qu'il fait participe de cette dernière, elle résulte aussi de la stimulation engendrée par les objectifs qu'il doit atteindre.
- **Le score moyen le plus bas porte sur la dimension anticipation.** et il a souvent été rapporté que les problèmes sont rarement anticipés et sont traités quand ils sont présents. Sur cet item, la réaction a majoritairement été agrémentée de remarques du type « On y arrive toujours ».
- **Le respect des délais est l'item proposant le plus d'amplitude dans les réponses.** Cette notion de délais est sans doute la plus objectivable pour les interviewés. La lecture ne doit pas porter sur la satisfaction / insatisfaction à respecter et faire respecter les délais, mais doit plutôt être mise en rapport avec les obligations légales ou réglementaires. Le respect des délais devient alors un indicateur de qualité, et la notion de client disparaît au profit de la règle.

▪ **Quelles hypothèses pouvons-nous faire en termes de facteurs et de risques psychosociaux ?**

Une culture plutôt de l'exigence avec les autres peut avoir une incidence en matière de manque de reconnaissance, de manque de soutien, ou la perception d'injustice.

Le manque de cadrage peut influencer les dimensions d'anxiété, de stress et de motivation.

L'incidence que peut avoir un manque d'anticipation des problèmes porte essentiellement sur le stress issu de la gestion des imprévus.

• **Une autonomie perçue comme confinant à l'indépendance.**

**A la question de l'évaluation de leur degré d'autonomie, la grande majorité des interviewés répond qu'elle est forte, ou optimale sur l'échelle proposée.**

Critère	Moyenne
Degré d'autonomie	4,8
Niveau de responsabilité	4,2

▪ **Les expressions autour de l'autonomie ont été fortes, indiquant par là qu'il s'agit d'un point sensible dans l'organisation vécue par les salariés.**

L'autonomie décrite par les individus présente une forme d'ambivalence entre la connotation positive issue d'une « liberté de gestion », notamment du temps, et la connotation négative issue de l'excès d'autonomie qui peut confiner à une forme d'indépendance, voire de sentiment d'abandon.

▪ **En quoi la question du degré d'autonomie est-elle cruciale ?**

L'autonomie est l'organisation des interdépendances entre les individus. Elle nécessite un cadrage clair des rôles, missions et objectifs pour laisser aux individus la liberté de choix et de moyens dans ce cadre défini. Une autonomie non cadrée favorise le développement de comportements indépendants dont le seul lien avec le collectif est l'intérêt individuel.

Les conséquences d'une organisation où l'autonomie des personnels tend à l'indépendance sont multiples :

- **En l'absence de perception du cadre de référence, les personnels investissent les zones d'incertitudes de leurs propres systèmes de valeurs.** Ceux-ci étant le résultat des parcours et biographies de chacun. Les individus créent et définissent alors leur propre valeur-ajoutée. Plus que l'autonomie, c'est l'individualisme qui se développe dans l'organisation.
- Selon les niveaux de responsabilités hiérarchiques, **l'excès d'autonomie génère un environnement potentiellement anxiogène pour les individus amenés à « combler » les zones d'incertitudes, en ayant le sentiment de « prendre des risques ».**

- En l'absence de perception d'un cadre partagé et structurant en interne, **les individus vont rechercher de la reconnaissance et l'identifier dans des éléments et interlocuteurs externes à l'Agence.**
  - Un excès d'autonomie peut engendrer **des comportements individuels de démission professionnelle réduisant l'activité essentiellement à du temps de présence.** En plus du mal être intérieur qui peut être vécu par le démissionnaire, cela peut provoquer des sentiments d'injustice et de démotivation auprès de l'environnement professionnel.
  - Un excès d'autonomie peut conduire les personnels à **remette en cause, ou prêter des intentions négatives à l'entité tenue pour « responsable » du sentiment d'incertitude : la Direction**
- **Quels éléments sont aujourd'hui de nature à pondérer l'indépendance ?**  
 La valorisation élevée (moyenne de 4,6) dans la relation "Ma valeur ajoutée-client" sur l'item « respect des délais » peut être lié au fait que les délais sont un élément de cadrage objectif et fort, donc susceptible de « contrôler » la tendance à l'indépendance. Un corolaire de cet élément est qu'il est principalement synonyme de contrainte. De plus, cet élément de cadrage peut être moins présent selon les postes et les responsabilités. Les expressions négatives sur l'autonomie n'émanent pas des catégories 4, et 5, et de manière moindre sur les personnels de catégorie 3 interviewés. Dans ces cas de figures, le cadrage par le temps est toujours à très court terme.  
 Le second élément de nature à pondérer l'indépendance tient à l'activité des personnels sur ses aspects d'application de la réglementation.

#### **Verbatim :**

- *« L'autonomie ? Très forte. Mais c'est négatif car on n'est pas cadré ».*
- *« L'autonomie, dans bien des cas c'est de l'indépendance donc c'est négatif ».*
- *« Par rapport au degré d'autonomie ? J'ai des missions assignées, et après il y a un cadrage. Mais là les missions sont peu ou pas cadrées par le RU. Il y a tellement de choses à faire qu'il y a besoin de règles de cadrage ».*
- *« J'ai un poste de X, mais ça, on le fait, donc ma question, c'est quelle plus value je peux apporter ? Alors je réfléchis à monter des projets, à trouver de nouveaux partenaires. Je suis en lien avec d'autres équipes de recherche pour développer et concevoir un marketing des offres de l'agence ...Mon chef de service me fait entièrement confiance ».*
- *« Moi en tant que X je prends des risques. J'engage l'équipe sur un travail sur lequel je n'ai pas été mandaté ».*
- *« Beaucoup d'autonomie, mais ce n'est pas sans risques. Les limites sont parfois un peu floues. Le problème, c'est jusqu'où je vais. Actuellement il y a des tas d'actions où on ne sait pas jusqu'où aller ».*
- *« Je ne me reconnais pas entièrement dans les évaluations. Pour moi, la vraie évaluation, c'est ce que les clients disent... »*

- « La reconnaissance, en fait, elle vient de l'extérieur, elle n'est pas en interne ».
- « L'autonomie par rapport à la responsabilité ? Plutôt oui, car on a la chance d'être entre techniciens, alors on se comprend... Et les responsabilités on les prend, parce que ce n'est pas au-dessus que ça risque !... »
- « Aujourd'hui, je souffre de l'absence de sens donné par la direction ».
- « Je ne sais pas ce que veut la Direction mais à mon avis elle ne prépare rien de bon... »
- « Mon autonomie est totale : je suis la seule à faire ce travail; néanmoins elle est cadrée par les échéances à respecter »
- « L'autonomie ? En interne, elle est grande avec le responsable hiérarchique direct... En externe on n'a plus de contraintes parce qu'on est soumis à une réglementation ».

- **Management**

- **Quel « héritage » de l'Agence ?**

Les sujets de l'autonomie et de l'organisation des interdépendances abordant la question de la présence du cadre et la manière dont il est posé, amènent nécessairement la réflexion sur le management. Ce dernier est d'ailleurs spontanément évoqué par les personnels lors de la question sur l'autonomie.

A l'instar de tout service public, l'Agence est structurée par des règles fondées sur la primauté de la position statutaire. Cette donnée intrinsèque est le cadre global dans lequel l'Agence évolue depuis son origine. Elle est donc constitutive de sa culture.

L'une des conséquences de cette histoire et du mode de fonctionnement se trouve aujourd'hui dans la présence à la fois de pratiques managériales héritées de cette culture « traditionnelle » de l'Agence, empreintes de fonctionnement vertical et fondées sur l'autorité statutaire ; et également de pratiques marquées par les évolutions plus récentes de l'Agence, et valorisant plus la notion de transversalité.

Ainsi, les réunions de service sont perçues comme exclusivement dévolues à la transmission descendante de l'information. La possibilité de les utiliser pour recueillir les contraintes du terrain, d'investissement et d'engagement des personnels semble à priori moins présente.

- **Management : quelle valorisation de la transversalité ?**

Une seconde conséquence de « l'héritage » et du mode de fonctionnement de l'Agence réside dans la difficulté à valoriser les pratiques plus transversales ou « multithématiques » souhaitées avec la réorganisation.

Ainsi, même si les individus comprennent en théorie le projet et les évolutions managériales souhaitées, sans la moindre perception de bénéfice personnel et collectif issue de ce changement, il y a en général minoration de l'adhésion.

Pour les mêmes raisons, cette attitude peut aussi se doubler par l'émergence d'un sentiment d'injustice organisationnelle et ce, précisément chez les individus les plus susceptibles d'adhérer au changement, voire de le porter.

- **Management : quelles attentes exprimées ?**

A l'instar de la plupart des organisations, les personnels expriment une satisfaction à l'égard du management proportionnelle à la proximité du manager. Les opinions positives sont donc exprimées à l'égard du service, de l'unité, voire, selon les cas, des délégations. Quand aux opinions sur la hiérarchie plus éloignée, si elles sont plus négatives, c'est essentiellement à la notion plus générale de « management à l'Agence de l'Eau » qu'elles font référence. Elles expriment de fortes attentes sur le cadre et le sens donné à l'activité. C'est donc avant tout un sentiment d'interrogation qui est dominant, avec le risque induit que si ce sentiment perdure il se transforme en défiance.

- **Management, et managers.**

La coexistence de deux systèmes de valeurs, ainsi que de l'évolution culturelle amorcée par l'Agence à travers la réorganisation, tout en « gérant son héritage », placent naturellement les responsables d'unité au cœur d'une problématique : ils déclinent les orientations de la Direction en travaillant opérationnellement avec les acteurs de terrain ... Et voient en même temps la définition même de leurs métiers évoluer.

Les attentes de la Direction à leur égard sont managériales, pour autant ils peuvent percevoir chez les personnels qu'ils encadrent des attentes techniques, et ont culturellement construit leur légitimité sur les aspects techniques.

La légitimité du cadre de proximité dans son rôle de manager ne peut exister que si tous les éléments de la ligne managériale lui sont confiés.

**Verbatim :**

- *« Avant, c'était très très hiérarchisé. On n'abordait pas les chefs ou un supérieur sans en rendre compte. Il y avait beaucoup plus d'autorité et de contrôle sur les horaires, le travail. Il y a eu une évolution en termes de souplesse dans les horaires et dans les conditions de travail ».*
- *« D'un fonctionnement vertical, on est passé à un élargissement vers plus de responsabilités données aux chefs de services pour plus de transversalité et de travail avec nos partenaires extérieurs. Aujourd'hui, on n'a moins de pression que dans les premières années avec beaucoup plus de contraintes à l'époque. Beaucoup plus d'étalement dans le rendu de tâches transversales ».*
- *« Au départ, il y avait un excès de cadre. Aujourd'hui, on est un peu trop laissé à nous-mêmes. Je trouve ça moins bien. Le cadre me manque un peu, ça fait durer les choses. Tout le monde est autour de la table, et pourtant l'information ne circule pas ».*



- « Cela pourrait être une opportunité de changer de métiers vers être « porteurs de projets », le problème c'est qu'on essaie de faire évoluer avec un moteur qui reste le même, les bases sont lourdes ».
- « Un des problèmes c'est qu'on fasse bien ou pas bien, on n'a pas le retour sur investissement sur ce qu'on a fait ».
- « J'ai un très bon délégué qui fait confiance à ses R.U. Il fixe des plans d'actions qui se déclinent bien, mais je pense que le management n'est pas facile ici : si un agent ne fait rien, il n'y a pas de pression, il n'y a aucune autorité managériale ».
- « Pour moi, l'évolution est positive. Si on se rend compte que nos objectifs phares ne sont pas atteints, M. X agit. Pour les autres, c'est plus négatif : ils ont peur du changement. Et le point important pour moi, ça m'ennuie vraiment de voir qu'un RU se voit affecté personnellement par un "pétage de plombs".
- « Je ne suis pas démotivée par mon métier, j'aime bien mon métier et les missions de l'agence de l'eau...Mais le service public nous fait stagner, c'est-à-dire que c'est la promotion par l'ancienneté... »
- « Ce qui manque, c'est un vrai projet fédérateur »
- « On est passé de très techniques, à très généralistes. Et je crois qu'il n'y a pas cette assise technique si on est trop généralistes. Et on m'a demandé de me détacher de cette culture technique au profit d'une approche multithématique ».
- « Les plus âgés ont beaucoup de mal à se détacher de cette culture technique. Les nouveaux entrés vont plus vers le multithématique mais réclament cette assise technique. Ils ressentent le besoin de se former par rapport aux attentes des interlocuteurs ».
- « En tant que responsable d'unité, le plus difficile c'est d'apprendre à résister au stress et à avoir un certain détachement dans la gestion quotidienne, et la gestion technique ».
- « On est pris comme des super-techniciens et pas comme des managers ».
- « C'est un rôle intermédiaire avec le sentiment de ne pas être reconnu »
- « Nous avons un souci de raison d'être du responsable d'unité, il y a un manque de reconnaissance de la direction pour ce rôle là »
- « J'ai du mal à trouver ma place, je me sens seule : pour le personnel je suis « chef », mais un « petit chef » pas considéré par le reste de la ligne managériale ».

- **Le « technique » et « l'administratif ».**

Les descriptions de leurs activités par les personnels vont dans le sens d'une dichotomie entre les aspects « techniques » et les aspects « administratifs ». Et D'une manière générale, c'est l'aspect « administratif » qui est perçu comme prenant le pas sur l'aspect « technique », celui-ci étant considéré comme celui de la légitimité à la fois de leur métier, mais plus globalement comme socle de la légitimité de l'Agence.



La notion « d'administratif » recouvre des réalités différentes selon les services, la plus concrète étant le nombre de dossier à traiter par l'Unité Redevances Données (et primes). Au niveau des autres services, la notion « d'administratif » recouvre également le fait de rédiger des supports de communication internes, type compte-rendu.

A ce stade de l'étude, l'idée d'une augmentation de la charge de travail est une hypothèse et reste une question en suspens. En effet, plus que la quantité, c'est la nature des tâches « administratives », et les représentations qui lui sont associées qui semblent déterminantes : les individus se définissant eux-mêmes avant tout comme « techniciens », toute tâche ne s'inscrivant pas dans cette représentation est nécessairement sujette à caution. L'introduction des tâches administratives est donc surtout perçue comme venant contredire l'identité professionnelle, et fait donc la plupart du temps l'objet d'un rejet.

La question de la place de plus en plus grande occupée par la partie « administrative » est un écho, voire une déclinaison de la coexistence des deux systèmes de valeurs : le rejet de l'administratif est logiquement potentiellement d'autant plus fort que le système de valeur des individus s'oriente préférentiellement vers la préservation des milieux aquatiques.

#### **Verbatim :**

- *« Une approche trop administrative au détriment de l'approche terrain, c'est-à-dire la plus value que nous pourrions apporter ».*
- *« Moi je suis technicien à la base avec un BTS gestion de maîtrise de l'eau, et une License en eau...Mais aujourd'hui, y'a de plus en plus d'administratif, environ 50% du boulot. Beaucoup d'évolution en termes de dossiers et de nouvelles missions qui prennent du temps sur ce qu'on préfère, le technique ».*
- *« La technique s'est beaucoup perdue. Il y a de plus en plus d'administratif et de moins en moins de technique, depuis une quinzaine d'années ».*

#### **• Quelles hypothèses pouvons-nous faire en termes de facteurs et de risques psychosociaux ?**

Les ressources que les individus perçoivent pour appréhender les zones d'incertitudes associées à leur autonomie ou indépendance sont étroitement liées à leur perception d'un soutien social. C'est-à-dire à l'ensemble des relations interpersonnelles leur procurant à un lien affectif positif, une aide pratique, mais aussi des informations et des évaluations. C'est leur perception de soutien social qui jouera un rôle de modération du stress perçu.

Le contexte spécifique d'évolution des métiers, le sentiment d'augmentation de la charge de travail appellent nécessairement l'évaluation de la demande psychologique. On entend par là évaluer l'ensemble des pressions psychologiques perçues par un individu dans l'exercice de son travail, qu'il s'agisse de la quantité de travail, de sa complexité ou des contraintes temporelles.

## □ L'histoire et l'avenir de l'agence.

### • Fatalisme et résignation

Les phénomènes d'autonomie-indépendance et la perception d'une évolution du métier vers une polarité « administratif » conduisent les individus à des discours empreints de fatalisme, voire de résignation aussi bien sur l'évolution de leurs métiers que sur l'évolution de l'Agence.

Sur l'évolution historique : selon l'ancienneté des interviewés, le sentiment de « perte » est plus ou moins marqué. La nature de cette perte est celle d'un « patrimoine » de l'Agence historiquement lié aux compétences techniques de ses personnels. Celles-ci étant perçues comme de plus en plus subordonnées aux approches plus « transversales » ou « administratives », c'est l'identité même de l'Agence qui s'en trouve affectée pour les individus les plus « porteurs » de son patrimoine culturel.

Cette évolution peut faire le lit d'une forme de « conflit de générations », les « jeunes » incarnant aux yeux des « anciens » un changement auquel ils soumettent des réserves.

La perception d'un Etat de plus en plus présent (avec en ligne de mire la RGPP) et les effets de mutualisation laissent présager à un retour vers une Agence plus petite et plus technique, et peut-être sous la tutelle d'un organisme de l'état.

Cette perception de perte d'identité est également alimentée par le sentiment d'une moindre proximité entre les personnels : l'Agence, en grandissant, offrirait moins de moments de convivialité susceptibles de cultiver les liens entre les personnels.

### Verbatim :

- *« Aujourd'hui, les jeunes avec des diplômes sont exposés à plus de critiques car ils sont plus diplômés avec moins d'expérience...Et les jeunes ont est obligés de leur demander d'être présents, sinon, ils ne viennent pas tout seuls ... »*
- *« Les jeunes ils nous poussent, ils peuvent être carriéristes ... On les voit bien à la cantine...Et en même temps, on a vachement de gens aigris qui partent à la retraite ».*
- *« A l'agence, la situation est confortable pour les jeunes... Pour moi, il y a un changement au niveau de la valeur du travail. Alors compte tenu de la situation, les jeunes et les anciens peuvent toujours trouver des sources de démotivation ».*
- *« Pour moi, l'évolution est positive. Si on se rend compte que nos objectifs phares ne sont pas atteints, M. X agit. Pour les autres, c'est plus négatif : ils ont peur du changement ».*
- *« Je trouve que l'ambiance s'est dégradée. Par exemple, tous les ans on fait des rencontres interservices. La première année où je suis allé, il y*

*avait 250 personnes. Cette année, il y avait même pas de quoi faire des équipes »*

- *« Maintenant ... ça manque de grande messe ».*

- **2015, quelle signification ?**

En termes de métier, la vision de l'Agence en 2015 est d'abord synonyme d'une poursuite de l'évolution perçue par les personnels depuis quelques années : la partie « administrative » étant amenée à prendre le pas sur la partie « technique ».

En termes d'évolution plus globale de l'Agence, la vision d'une place prééminente de l'Etat sur l'Agence est répandue.

Au final, les représentations que les individus peuvent avoir de cet avenir à moyen terme sont également empreintes de fatalisme. L'impact des évolutions récentes sur leurs métiers étant perçu comme essentiellement négatif, l'adhésion aux objectifs et à la « symbolique » de « 2015 » est très nuancée.

**Verbatim :**

- *« L'aspect fiscal risque de s'alourdir au niveau des redevances, comme les impôts. La technique ne va pas prendre le dessus ».*
- *« L'agence en 2015 ? Elle sera opérateur de l'état, c'est sûr et certain ».*
- *« Il y aura pas de cassure nette. Mais son rôle sera de pallier les déficiences de l'état ».*
- *« C'est des objectifs, avec beaucoup de poudre autour ».*
- *« Aujourd'hui, je n'ai pas de visibilité dans mon poste à court terme, alors 2015 ... »*

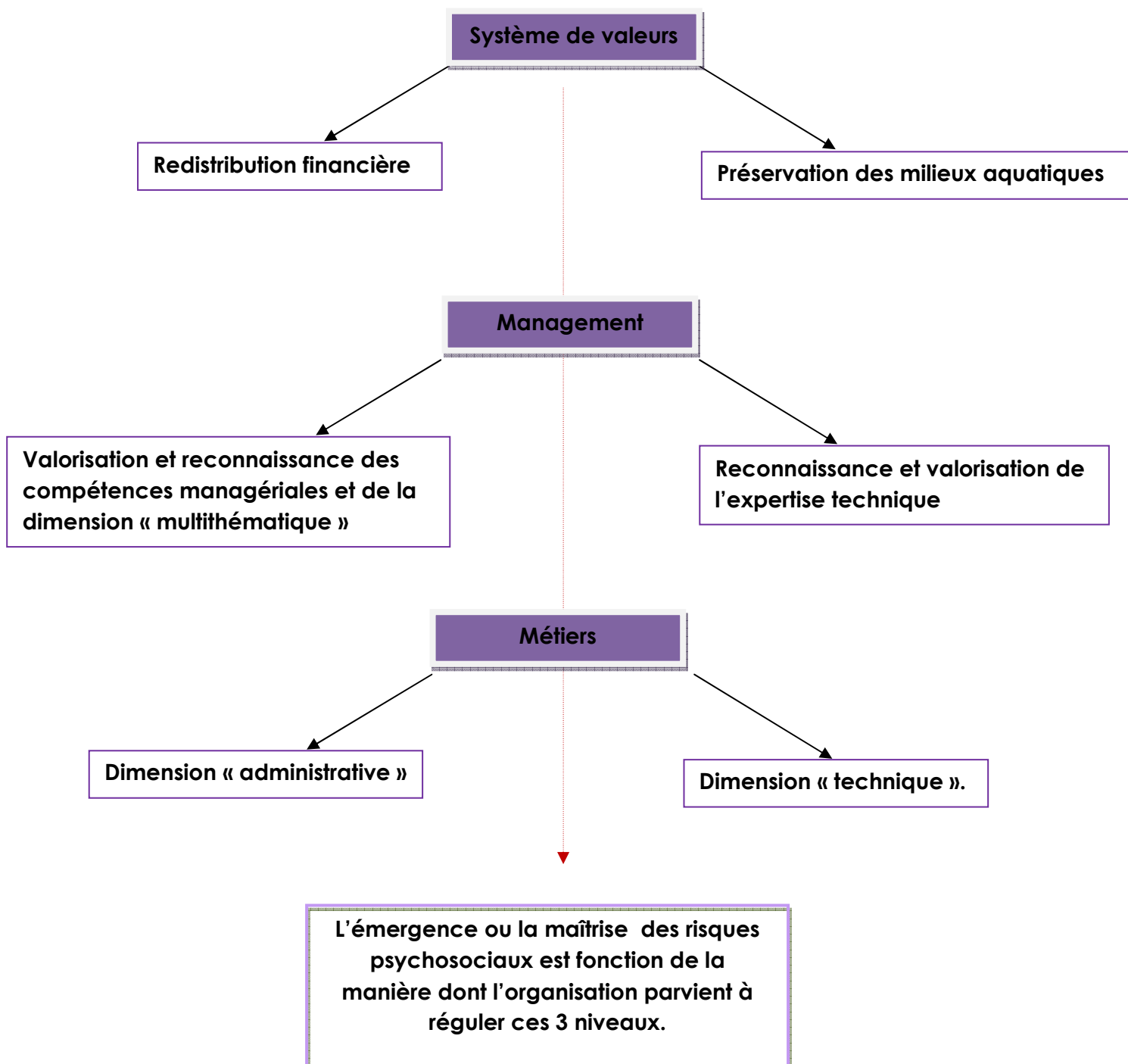
**Quelles hypothèses pouvons-nous faire en termes de facteurs et de risques psychosociaux ?**

Le contexte de projection dans l'avenir renforce les perceptions de sécurité ou d'insécurité ayant des incidences essentiellement sur les niveaux de motivation/démotivation.

## □ Conclusion.

- Phase 1 : quelle représentation globale de l'existant ?

L'analyse croisée de l'organisation théorique et de l'organisation vécue par les personnels fait apparaître l'Agence de l'Eau comme une organisation traversée, voire scindée par deux courants bien distincts, et présents sur les trois niveaux fondamentaux de la vie de l'organisation : le système de valeur, sa déclinaison en management et en métiers.



- **Phase 2 : quelles dimensions psychosociales ?**

Au regard du contexte, l'évaluation quantitative des dimensions psychosociale implique d'analyser :

- **La satisfaction au travail**, dans ses composantes de : satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque, autorité et utilité sociale, besoin de reconnaissance ; selon les modèle du Minnesota Satisfaction Questionary, version courte de 20 questions, échelle de likert 1 à 5 (validation française de Roussel, 1996)
- **Les facteurs de risques psychosociaux avec le questionnaire de Karasek**, selon les axes :
  - Demande psychologique : *quantité – rapidité, complexité – intensité, morcellement, prévisibilité*
  - Latitude décisionnelle : *latitude ou marges de manœuvre, utilisation actuelle des compétences, développement des compétences*
  - Soutien social : *soutien professionnel par les supérieurs, par les collègues, soutien émotionnel par les supérieurs- par les collègues.* (12 / 26 question selon les versions)
- **Le niveau de motivation des personnels** ( 4 à 10 questions) selon les modèles.
- **L'évaluation du stress perçu**, selon le modèle de Lazarus et Cohen, dans ses composantes de : *sentiment de contrôle, sentiment de vulnérabilité.* (10 questions).
- **Le sentiment de justice organisationnelle**, selon le modèle de Colquitt, (2001), à travers les dimensions de : justice procédurale, justice distributive, justice interpersonnelle (rapports avec la hiérarchie ou autorité), justice informationnelle.

*Sous – réserve de version courte validée en français :*

- **Engagement organisationnel**, selon le modèle de Allen & Meyer (1990), à travers les sous-dimensions de l'Engagement affectif et de l'engagement de continuation.

<b>L'ensemble des dimensions investiguées est croisé avec les données : âge, sexe, ancienneté, catégorie, entité, unité et emplois-types.</b>
---

## ANNEXES

- **Pièces de l'analyse documentaire.**

- **Par ordre chronologique :**

- *Juillet 2001 : organigramme agence.*
- Mars 2007: décision portant sur l'organisation de la direction des données et redevances et relations internationales.
- Janvier 2008 : priorités 2008 des Agences de l'Eau.
- Janvier 2008 : orientations générales des plans d'actions 2008.
- Janvier 2008 : mise à jour de Compte rendu de l'entretien professionnel.
- Janvier 2008 : mission organisation gestion qualité, plan d'actions 2008.
- Janvier 2008 : direction de la planification et de la programmation, plan d'actions 2008
- Janvier 2008 : direction de la délégation à la communication, plan d'actions 2008
- Janvier 2008 : Délégation Rhône Alpes, plan d'actions 2008
- Janvier 2008 : Direction des interventions sectorielles, plan d'action 2008.
- Janvier 2008 : Délégation Sites Industriels et Agglomérations Majeures (SIAM) plan d'action 2008
- Janvier 2008 : Plan de formations collectives 2008
- Janvier 2008 : Plan d'action 2008 de la Délégation Marseille (à décliner par les chefs de service dans leurs unités par intégration dans leurs plans d'actions).
- Janvier 2008 : Unité Système d'information, plan d'action 2008.
- Février 2008 : Plan d'action 2008 du Secrétariat Général
- Février 2008 : direction des données et redevances et relations internationales, plan d'actions 2008.
- Février 2008 : Plan d'action 2008 de la Délégation de Montpellier (également intitulé "note de cadrage" et "les grandes orientations pour 2008")
- Septembre 2008 : Rapport final de la mission Adéquation Missions Moyens.
- Novembre 2008 : Priorités de l'Agence pour 2009.
- Janvier 2009 : Projet de plan de formations collectives 2009 - 2010

- *(Dates ?)*

- Politique et objectifs de la Direction pour 2008.
- Comm Int, objectifs phares.
- Entretien professionnels 2009? Grille d'objectifs.
- Plan de formations collectives 2008
  
- SDAGE
- LEMA

- **Le panel d'interviews.**

**Critères retenus pour constituer l'échantillon:** catégorie, qualification, lieu de travail, filière métier, tranche d'âge, sexe.

<b>Catégories</b>	<b>Nombre d'entretiens par catégories</b>	<b>Répartition par critères</b>
Catégorie 1bis	4	1 membre du Codir, 2 DDR, 1 expert haut niveau, F & H, Dont :1 de + de 60 ans, 1 de - de 50 ans, 2 entre 50 et 60 ans (référence âge médian = 56 ans)
Catégorie 1	13	Au moins 2 de chaque emploi type, répartis dans les DDR et siège, F & H. Dont 1 de plus de 60 ans, 4 entre 30-40 ans, 4 entre 40-50 ans, 4 entre 50-60 ans
Catégorie 2	15	Au moins 3 de chaque emploi type, réparti dans les DDR et siège, F & H. Dont 5 entre 20-30 ans, 5 entre 30-40 ans, 5 entre 40-50 ans, 5 entre 50-60 ans
Catégorie 3	10	Au moins 2 de chaque emploi type, réparti dans les DDR et siège, F & H. Dont 2 entre 20-30 ans, 3 entre 30-40 ans, 3 entre 40-50 ans, 2 entre 50-60 ans
Catégorie 4	3	Au moins 1 de chaque emploi type, réparti dans les DDR et siège, F & H. Dont 1 entre 30-40 ans, 1 entre 40-50 ans, 1 entre 50-60 ans
Catégorie 5	2	Au moins 1 de chaque emploi type, réparti dans les DDR et siège, F & H. Dont 1 < 40 ans, 1 autour de 50 ans
<b>Total</b>	<b>47</b>	

- Grille d'entretiens

Nom	Age, catégorie, emploi type, unité, délégation.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont pour vous les missions de l'Agence de l'eau ?</li> <li>• Quelles sont pour vous les missions de votre Direction / Délégation ?</li> <li>• Quelles sont pour vous les missions de votre service ?</li> <li>• Mon métier :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qu'est-ce qui marche bien ?                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les difficultés rencontrées ?</li> <li>- Quelles évaluations ?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>			
Fournisseur		Client	
Fréquence des relations		Fréquence des relations	
Qualité du livrable		Qualité du livrable	
Respect des délais		Respect des délais	
Compréhension des attentes		Compréhension des besoins	
Informations claires		Objectifs clairs	
Gestion des problèmes (anticipation)		Gestion des problèmes (anticipation)	
Qualité relationnelle		Qualité relationnelle	
Degré d'autonomie		Degré d'autonomie	
Niveau de responsabilité		Niveau de responsabilité	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui a évolué à l'Agence, dans votre métier ?</li> <li>• Comment voyez-vous l'Agence en 2015 ?</li> </ul>			