

Rapport de phase 2

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

**ACG Consultants
avril 2009**

SOMMAIRE

Objectifs et méthodologie de la phase 2	p 3
Préambule : " « l'agence de l'eau, entre amour et rejet »	p 6
I J'aime mon travail	p 7
II J'aime mon supérieur ... J'ai des récriminations à l'égard de la direction	p 13
III J'aime l'Agence de l'Eau	p 17
IV La nature des conflits	p 19
V Le rôle de la justice	p 22
VI La charge de travail	p 25
VII Risques psychosociaux	p 26
Conclusion	p 29
Annexes	p 30

Objectifs et méthodologie de la phase 2

❑ Les objectifs de la phase 2 :

- La phase 2 est la mise en œuvre d'une approche d'évaluation des dimensions psychosociales dans le contexte spécifique Agence de l'Eau. Il va s'agir d'analyser l'ensemble des critères caractéristiques des dimensions psychosociales afin d'identifier les éléments favorisant un climat social positif qui seront le socle du développement et les éléments moins favorables sur lesquels une réflexion corrective devra être engagée.

❑ Comment ?

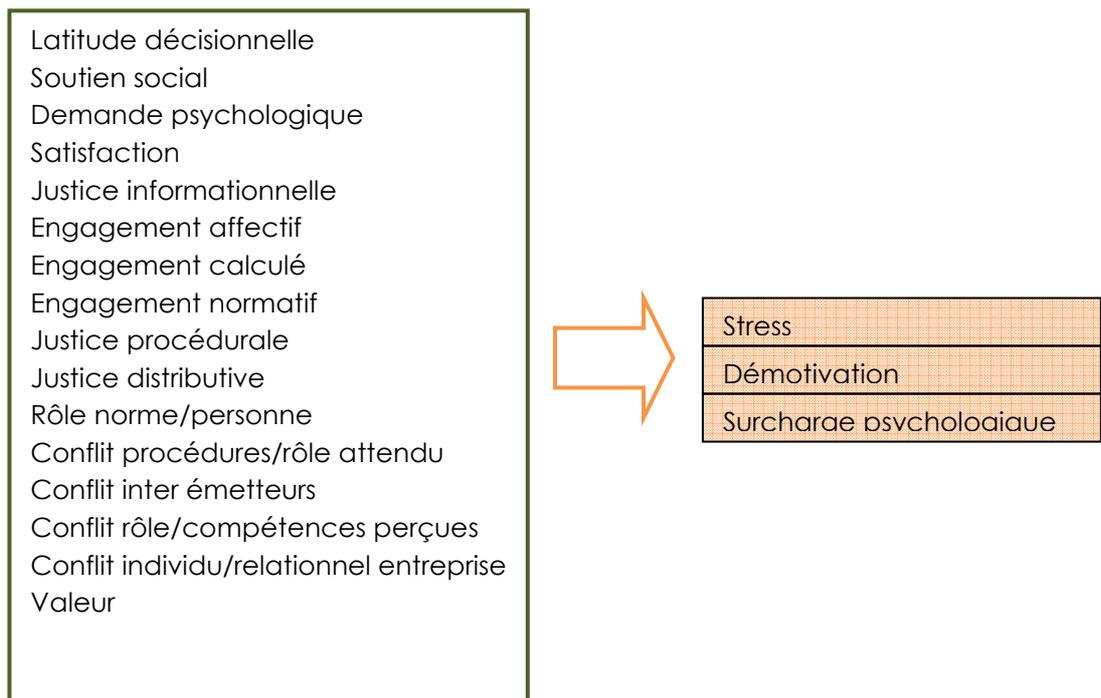
- Une première étape de recueil quantitatif d'informations à partir d'un questionnaire scientifiquement validé. Chaque salarié est amené à exprimer ce qu'il ressent face aux affirmations proposées (par positionnement sur une échelle de Likert), et un traitement statistique approprié permet d'évaluer les dimensions psychosociales concernées.

A l'issue de la phase 1, les critères d'études arrêtés ont été les suivants :

- Latitude décisionnelle
- soutien social
- demande psychologique
- Satisfaction
- Motivation
- Stress
- détresse psychologique
- justice informationnelle
- justice procédurale
- justice distributive
- engagement affectif
- engagement calculée
- engagement normatif
- rôle norme/personne
- conflit procédures/rôle attendu
- conflit inter émetteurs
- conflit rôle/compétences perçues
- conflit individu/relationnel entreprise
- valeur

Les sources scientifiques du support sont issues des travaux de Karasek, Cohen (PSS), université du Minnesota (MSQ), Roussel, Kessler, Colquitt, Allen & Meyer, Rizzo.

- Une seconde étape de qualification à partir d'entretiens semi-directifs afin de donner un éclairage concret aux hypothèses issues de la première analyse statistique.
 Les dimensions psychosociales abordées lors de ces entretiens ont été les suivantes :
 - demande psychologique
 - Stress (dissonance cognitive)
 - Satisfaction
 - Reconnaissance
 - Motivation
 - valeur (sens, finalités)
 36 personnes ont été rencontrées suivant un échantillonnage établi à partir des deux règles : l'écoute des salariés spontanément volontaires, l'écoute de personnels de catégories 1, 2, et 3 dans les délégations et à la DDP, DIAB et MOGQ, dont des Responsables d'Unité.
- La dernière étape consiste à faire le lien entre les symptômes (ce qui est ressenti et les conséquences associées) et les facteurs qui peuvent en être l'origine.



Au final, l'étude quantitative et qualitative des dimensions psychosociales va s'attacher à analyser les facteurs de risques, voire de troubles, ainsi que les facteurs de protection et plus largement les « points d'ancrages » sur lesquels l'avenir se construit.

□ **Méthodologie de la rédaction.**

Le premier constat a été celui d'une grande homogénéité dans les résultats bruts obtenus sur les dimensions symptomatiques de risques psychosociaux : le stress perçu, voire la surcharge psychologique, la démotivation. Cette homogénéité se traduit par des résultats comparables de ces trois dimensions selon les catégories, les emplois-types, les entités (Cf. tableaux p.54 en annexes), mais aussi selon les genres, hommes ou femmes (Cf. tableaux p.48 en annexe). Enfin, cette homogénéité conduit à constater que les « effets produits » par les dimensions psychosociales en œuvre conduisent globalement à des ressentis très comparables selon l'ancienneté (Cf. tableau p.46 en annexe).

Cette homogénéité ne signifie pas que les « résultats » sont identiques. Ainsi, il peut exister des phénomènes « saillants », mais à des niveaux très localisés. En effet, la connaissance de l'Agence de l'Eau, et de son histoire récente nous permet de comprendre que certaines relations interindividuelles à l'échelle d'un service peuvent avoir une influence sur le résultat global, sans pour autant être illustratrices de l'ensemble.

C'est pourquoi cette étude s'attache à mettre en évidence les mécanismes psychosociaux qui constituent littéralement le « socle culturel » de l'Agence, et sont transversaux aux catégories susmentionnées. Il s'agit donc de partir des représentations individuelles de chacun, selon son système de valeur, pour comprendre comment celui-ci se traduit dans l'exercice professionnel, que ce soit dans l'exécution du métier, les relations avec les collègues et les supérieurs, et la perception globale de l'environnement Agence de l'Eau, et comprendre ensuite comment certaines dimensions envisagées en phase 1 sont particulièrement importantes dans le fonctionnement de l'Agence : il s'agit en premiers lieux de l'émergence des conflits, et du sentiment de justice.

Préambule : « L'Agence de l'Eau, entre amour et rejet ...»

« Ce n'est pas n'importe où, c'est l'Agence de l'Eau... »

Bien souvent, les entreprises recherchent et construisent des discours visant à construire du « sens ». Quelque soit le produit ou service, il s'agit d'offrir au personnel un message fédérateur qui permettra à chacun de trouver un sens à ses actes professionnels au quotidien, de comprendre quelle finalité sert sa propre contribution. L'une des activités principale de management porte justement sur la capacité à maintenir durablement ce sens perçu par chacun. En effet, il est fondamental de cultiver ce vecteur tant il a de l'influence sur la motivation au travail, et dans ses déclinaisons ultimes, sur l'estime de soi.

Quelle opinion ai-je de moi-même si mon travail ne fait pas ou plus sens ? Si je considère qu'il est en désaccord avec ce que je pense être plus profondément. Et quel impact sur ma santé psychologique ce décalage peut-il avoir ?

Au-delà du travail exercé ou de l'organisation concernée, la valorisation permanente du sens perçu revêt une importance clé qui ne se limite pas au strict champ de l'activité professionnelle quotidienne. Il en va du sentiment d'appartenance de chacun à l'organisation, de sa fierté à exercer son activité professionnelle, de son image sociale, et finalement de son identité même.

« On ne vend pas des cigarettes ... ».

Si L'Agence de l'Eau ne vend pas des cigarettes (!)... Elle a une mission de « protection des milieux aquatiques et de redistribution financière en application du principe pollueur/payeur » qui est l'énoncé *stricto sensu* du sens.

Les missions de l'Agence se suffisent à elles-mêmes pour produire le caractère intrinsèquement « positif » de son activité au regard des préoccupations contemporaines liées à la préservation de l'environnement. A cette dimension vient s'ajouter la notion de « service public » : la noblesse de la mission se double d'un caractère d'intérêt général ... Ainsi, alors que d'autres organisation doivent construire les discours sur le sens, l'Agence de l'Eau en est porteuse par essence et par définition, voire en est synonyme.

Au-delà de son activité concrète, l'Agence de l'Eau se voit donc d'emblée parée d'une forme de « puissance symbolique » : chacun adhère spontanément et affectivement aux valeurs dont elle est porteuse. Ainsi, de manière extrémisée, il ne s'agira pas tant de pratiquer un métier au sein de l'Agence que de parfois servir une cause ... *« on est un peu des Robins des bois... ».*

En conséquence, le fonctionnement de l'Agence est construit sur ces dimensions affectives et symboliques, cet ancrage culturel et l'adhésion aux valeurs sous-jacentes constituant un formidable levier pour son avenir.

Le corolaire de ce socle culturel est que ces dimensions symboliques et affectives peuvent devenir des freins lorsque l'organisation souhaite évoluer.

(*) = verbatim issus des entretiens de la phase 2

I : « J'aime mon travail »

D'une manière générale, les éléments qui contribuent à la satisfaction professionnelle dans une organisation combinent des éléments organisationnels et sociaux, à travers le management ou les relations avec les collègues, et des éléments liés à la pratique du métier. Outre l'équilibre de ces éléments, à l'Agence, la satisfaction professionnelle globale qui est exprimée à l'Agence de l'eau est également influencée par la notion de « valeurs ».

1 - Importance de la notion de valeurs au sein de l'Agence de l'Eau.

1.1 Qu'entendons-nous par « valeurs » ?

La notion de « valeurs » fait référence au système de croyances des individus : un ensemble de convictions subjectives qui filtrent la perception des informations que nous percevons et notre réflexion. C'est ce qui nous conduit à émettre des jugements et des opinions. Selon les individus, le système de valeur va avoir une importance plus ou moins prononcée dans leurs comportements et leur motivation à agir.

Lors des entretiens, les expressions mettant en avant les « valeurs » des interviewés et les missions de l'Agence de l'Eau ont émergé de manière fréquente et spontanée :
Exemple de verbatim.

- *Les valeurs environnementales d'une manière générale.*
- *On est sur des valeurs sympas (travailler pour l'environnement c'est chouette).*
- *Je suis en phase avec les valeurs environnementales, la lutte contre la pollution.*
- *Militer dans son travail à faire de l'écologie est très satisfaisant. Pas de profit, sauf celui de développer du bien-être environnemental, c'est un sentiment de motivation.*

Dans leur majorité, les individus estiment avoir un travail qui correspond à leurs valeurs :

Résultats catégorisés en 2 classes désaccord / accord :

J'ai un travail qui correspond à mes valeurs	Nb. cit.	Fréq.
désaccord	52	21,90%
d'accord	184	77,60%
TOTAL OBS.	237	100%

L'appréhension de la notion de « valeurs » au sein de l'Agence se fait au regard de cet élément « accord avec les valeurs » dans sa confrontation aux dimensions psychosociales qui questionnent les convictions des individus, et que nous retrouverons alors particulièrement dans les notions de conflits de rôles, ou conflits individuels.

1.2 Influence de la notion de valeur sur la motivation.

L'importance de la notion de valeur pour les personnels de l'Agence se mesure dans ses conséquences sur la motivation des personnels, celle-ci se comprenant en tant que « symptôme » de l'influence des dimensions psychosociales. La corrélation que nous observons (0,41, Cf. tableau 1) entre les réponses aux questions sur les valeurs et celles sur la motivation montre que le travail « en accord avec les valeurs » est un levier important de motivation, et un frein à la démotivation (Cf. tableau 1).

Le lien entre les valeurs et la motivation est une caractéristique forte de la culture de l'Agence. La conséquence de cette caractéristique est l'importance du caractère explicite de ces valeurs. En effet, si elles sont importantes pour chacun, il devient d'autant plus important qu'elles soient explicites et verbalisées.

1.3 Influence de la notion de valeur sur la satisfaction professionnelle.

Une influence positive : Le fait d'avoir un « travail en accord avec les valeurs » a une influence positive sur la satisfaction professionnelle globale éprouvée par les personnels. La mesure globale de la satisfaction professionnelle distingue la satisfaction intrinsèque au travail (ou, « satisfaction à la tâche »), de la satisfaction extrinsèque (satisfaction à l'égard des collègues, du supérieur, de la reconnaissance, de la rémunération).

Des valeurs en acte par le métier : le fait que la notion de valeur soit particulièrement liée à la « satisfaction à la tâche » montre que c'est tout particulièrement dans l'exercice concret de leur métier que les personnels ont le plus le sentiment d'être « en accord » avec leurs valeurs, et d'opérationnaliser celles-ci. C'est donc le métier « en lui-même », dans sa pratique concrète, qui permet principalement de donner aux individus de la cohérence entre les valeurs et les actes, ce lien étant synonyme de « confort psychologique » qui renforce leur motivation.

Conséquence, l'importance du sentiment de contrôle : le corolaire de cette satisfaction intrinsèque au métier est le fort besoin exprimé de « latitude décisionnelle », ou « sentiment de contrôle » : l'exercice du métier « en lui-même » étant le principal facteur de satisfaction, le fait de pouvoir conserver une influence sur la pratique professionnelle devient alors d'autant plus importante, au regard du bénéfice en termes de « confort psychologique »

Des valeurs plutôt individuelles que collectives : si la rémunération est présente dans le lien « valeurs-motivation » en tant que récompense, la place des relations sociales à travers les collègues, le supérieur et le sentiment de reconnaissance est moindre. Au final, la notion de valeurs à l'Agence apparaît donc comme tout à la fois importante dans son influence sur la motivation de chacun, en étant vécue sur un plan essentiellement individuel.

Tableau 1, corrélations avec « valeurs »	Valeur
Stress	-0,27
Démotivation	-0,41
Demande Psychologique	0,06
Latitude	0,44
Soutien social	0,19
Satisfaction collègues	0,18
Satisfaction tâche	0,35
Satisfaction rémunération	0,31
Satisfaction supérieur	0,18
Satisfaction reconnaissance	0,21
Satisfaction globale	0,35

Comment lire ce tableau ?

Les corrélations indiquent les liens entre les variables. Plus le coefficient tend vers 1 (ou -1), plus les variables sont liées. Ainsi :

-  à partir de 0,3 (-0,3), le lien est possible.
-  à partir de 0,4 (-0,4), le lien est probable.
-  à partir de 0,6 (-0,6), le lien est certain.

2 « j'aime mon métier », quelles en sont les raisons ?

Le lien entre les valeurs de chacun et la satisfaction professionnelle globale qu'il peut éprouver se construit par l'exercice concret du métier (ou, satisfaction « à la tâche »). Plusieurs autres facteurs interviennent dans cette satisfaction « à la tâche », qui concernent les relations avec le supérieur et les collègues.

2.1 La latitude décisionnelle (ou sentiment de contrôle) facteur de satisfaction « à la tâche ».

Le besoin « d'autonomie »: le sentiment de pouvoir exercer une influence sur leurs pratiques professionnelles exerce un rôle de « protection » des valeurs de chacun, et génère une satisfaction professionnelle dans sa dimension intrinsèque, ou liée « à la tâche », et sera, in fine, facteur de motivation ou démotivation (Cf. tableau 2).

Lors des entretiens, à la question « *Qu'aimez-vous dans votre travail ?* » les personnels interviewés proposent le plus souvent des réponses mettant en avant les notions d'autonomie, de diversité, de non-répétitivité ...

Si dans la phase 1, l'autonomie pouvait être dépeinte négativement car potentiellement synonyme d'isolement dans le fonctionnement, en phase 2 la question s'adresse directement à l'affect et l'autonomie prend alors une coloration positive.

Exemple de verbatim...

- *On est autonome.*
- *Le contact avec les collectivités, les réunions qu'on peut avoir avec eux.*
- *Le fait de travailler dans mon domaine.*
- *La multiplicité des tâches.*
- *Le fait que ce ne soit pas répétitif, les rencontres avec tous les acteurs de l'eau*
- *La créativité, la technicité ; l'autonomie*
- *Capacité d'initiative, faire des propositions, avoir des larges de manœuvre importantes (comme dans tous les postes précédents)*

- *Beaucoup d'autonomie, très varié, très transversal (contacts internes et externes). J'ai besoin de sentir que je suis utile, d'avoir du grain à moudre intellectuellement et que je peux apporter quelque chose aux ingénieurs dans leurs postures.*
- *La polyvalence thématique et le jeu de négociation avec les partenaires externes.*
- *L'autonomie que j'apprécie, juste un travail d'exécution c'est moins intéressant.*

L'autonomie et le « cadrage nécessaire » : les individus expriment la nécessité du fait de pouvoir travailler de manière autonome, la nécessité que cette autonomie soit « cadrée », et expriment des interrogations sur l'équilibre « cadrage / autonomie » dont l'importance se mesure au regard des dimensions psychosociales sous-jacentes (valeurs, satisfaction, motivation). Les inquiétudes exprimées sur l'évolution des métiers avec le sentiment d'avoir de plus en plus de « comptes à rendre » sous formes de « tableaux de bords » ou autres supports de traçabilité de l'activité, le sentiment que les règles laissent de moins en moins de latitudes décisionnelles, sont donc surtout synonymes de la menace d'une perte d'autonomie vécue comme profondément constitutive de la satisfaction professionnelle.

2.2 Les dimensions sociales porteuses de satisfaction « à la tâche ».

Le soutien social apporté par les collègues et le supérieur, et le sentiment de reconnaissance dont celui-ci va être le principal vecteur ont une influence positive sur la satisfaction intrinsèque au métier, ou « à la tâche ».

... **« J'aime mon équipe »** : les représentations à l'échelle de l'unité sont positives : la grande majorité des personnels exprime une satisfaction à l'égard des collègues (légèrement plus prononcée en termes de proximité affective qu'en termes de compétences). De cette satisfaction découle un sentiment de soutien social qui influence directement la perception positive que les personnels peuvent avoir de leur métier. Le soutien social est globalement perçu à l'Agence de l'Eau comme provenant plus des collègues que du supérieur (Cf. tableau « soutien social » en annexes).

Sentiment de reconnaissance : le sentiment de reconnaissance influence la satisfaction éprouvée par les personnels et leur motivation. Ce sentiment est, d'une manière générale, évalué moins positivement que les autres dimensions de la satisfaction professionnelle (Cf. tableau « satisfaction » en annexe), et est corrélé aux pratiques managériales du N+1.

Le sentiment de reconnaissance existe, et trouve son origine dans des éléments hétérogènes qui peuvent relever de la relation avec le N+1, mais aussi d'éléments non-inscrits dans la chaîne droits/valeur ajoutée/devoirs. Ainsi, les individus perçoivent de la reconnaissance dans le soutien social apporté par les collègues, y compris sur un registre affectif, sans que cette reconnaissance ne s'inscrive exclusivement sur le strict champ du travail effectué.

De plus, pour les personnels ayant des contacts avec des interlocuteurs extérieurs à l'Agence ceux-ci sont sources de satisfaction professionnelle. En effet, ces contacts

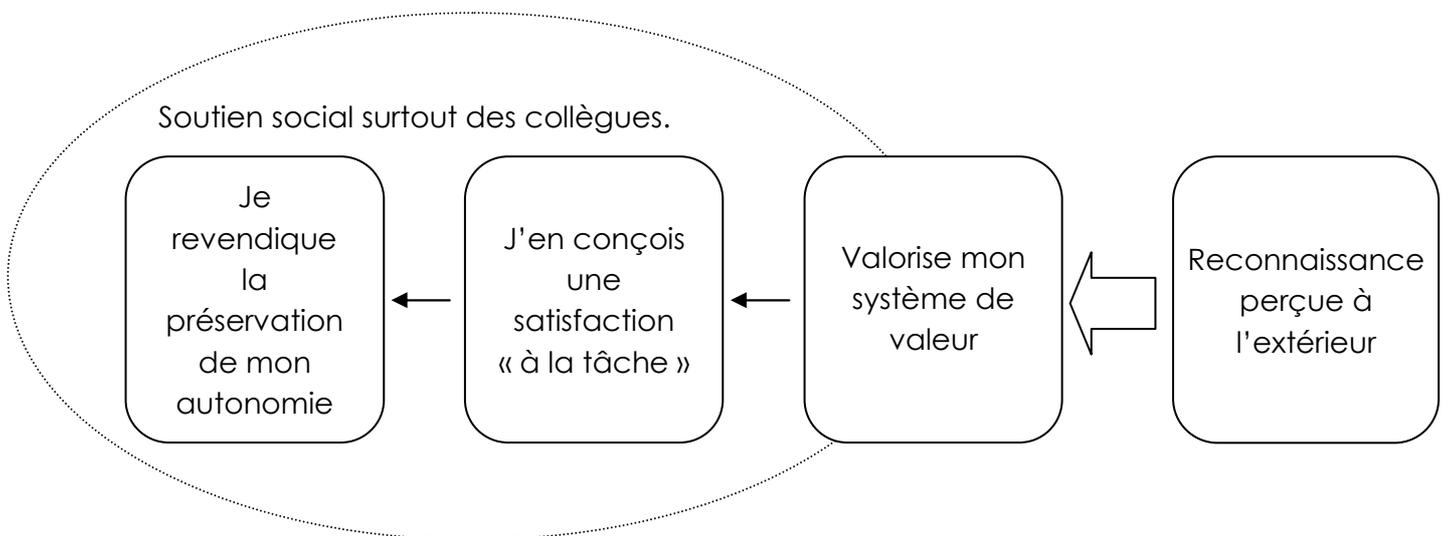
sont porteurs du sentiment de reconnaissance que les personnels estiment percevoir d'une manière générale, plutôt à l'extérieur de l'Agence qu'en interne.

Tableau 2, corrélations avec « satisfaction à la tâche »	« Satisfaction à la tâche »
Valeur	0,35
Stress	-0,18
Démotivation	-0,57
Demande psychologique	0,05
Latitude décisionnelle	0,51
Soutien social	0,3
Satisfaction Collègues	0,2
Satisfaction rémunération	0,27
Satisfaction supérieur	0,33
Satisfaction reconnaissance	0,33
Satisfaction globale	0,62

Au final, la culture dominante à l'Agence de l'Eau et incarnée dans une pratique des métiers qui conjugue :

- **L'attachement à des valeurs.**
- **La possibilité de traduire ces valeurs « en acte » dans le métier exercé.**
- **Le besoin d'autonomie.**
- **Le besoin de reconnaissance... Dont la satisfaction a des origines hétérogènes.**

La caractéristique de cette culture : un système favorisant l'indépendance.



3 En synthèse : « Je suis ce que je fais »

Le sentiment de perte d'autonomie maintes fois exprimés par les personnels revêt des formes multiples : il peut s'agir du sentiment d'être de plus en plus « contrôlé », d'avoir de plus en plus de « tâches administratives » sans totalement adhérer à l'intérêt de celles-ci. Dans tous les cas, le sentiment est celui d'une évolution négative des métiers de l'Agence vers l'augmentation de tâches sans intérêt au détriment de l'essentiel : la préservation de l'environnement écologique.

Car il s'agit bien de l'essentiel : la satisfaction professionnelle exprimée est d'abord une satisfaction intrinsèque au métier (les autres dimensions de la satisfaction étant extrinsèques, ou « sociales » : satisfaction collègues, supérieur ...). C'est l'exercice du métier « en lui-même » et de ses compétences qui permet de rendre opérationnelle et concrète la notion de « préservation de l'environnement », et d'avoir ainsi un métier « en accord avec ses valeurs ».

Le sens du travail étant ici inhérent à l'activité elle-même, et la reconnaissance étant perçue comme venant de l'extérieur de l'Agence, les individus ne peuvent qu'adopter une attitude de défiance vis-à-vis de toute évolution dont le lien avec le sens « véritable » du métier ne serait pas évident.

Ainsi, la perception de perte d'autonomie est avant tout symptomatique du fait qu'à travers les évolutions des techniques ou des procédures, c'est l'activité professionnelle et son ancrage dans la valeur « protection de l'environnement » qui est interrogée. Cet ancrage fournissant aux individus à la fois de la cohérence pour eux-mêmes en termes d'identité professionnelle, et de la reconnaissance sociale. Au-delà de « ce que je fais », c'est bien le « qui je suis » qui est vécu comme menacé.

Verbatim

- *J'aime ce que je fais car j'ai le sentiment de pouvoir changer les choses en termes d'environnement... En même temps, je suis consciente que c'est source de mal-être, car c'est une posture de militant, et quand on milite, on se met en avant... Mais l'Agence a un cadre, et elle est surtout attachée aux procédures.*

II : « J'aime mon supérieur ... j'ai des récriminations à l'égard de la direction »

Le discours dominant à l'Agence de l'Eau est marqué par une forte distinction dans l'appréciation du supérieur (N+1), globalement positive, et de la Direction, globalement négative.

1 – « Mon supérieur » : la relation N vers N+1.

L'importance du contexte structurel : le fonctionnement traditionnel de l'Agence de l'Eau est marqué par le fait que la majorité des individus possèdent une expertise et des compétences spécifiques leurs permettant d'avoir une légitimité et une reconnaissance vis-à-vis de l'extérieur.

En conséquence, la notion de management s'est inscrite « historiquement » dans une culture de valeur technique de l'encadrant se conjuguant avec les systèmes statutaires valorisant l'ancienneté au détriment de l'aptitude managériale.

La notion de management semble s'intégrer progressivement dans les pratiques, notamment sous l'impulsion des réformes récentes et avec l'aide de formations ou accompagnements spécifiques.

Une satisfaction globale, et affective : les individus expriment globalement une satisfaction à l'égard de leurs supérieurs (N+1), celle-ci est empreinte de relation affective : soit cela « se passe bien », dans la plupart des cas, soit « il y a des problèmes », ces « problèmes » étant pour l'essentiel d'ordre relationnel, et localisés.

Des attentes multiples : les attentes à l'égard du supérieur sont exprimées en termes de management (souhait de cadrage), et également en termes d'expertise : le supérieur est d'autant plus reconnu que ses compétences sont indiscutables. Il lui est donc demandé d'être à la fois l'un et l'autre ... Tout en n'empiétant pas sur l'activité professionnelle *stricto sensu*.

Reconnaissance : ce sont surtout des attentes en termes de reconnaissance qui sont exprimées. Celles-ci sont complexes, puisque les supérieurs N+1, ou managers sont placés en situation de manager des personnels dont les principales sources de motivation sont liées aux valeurs individuelles et percevant ainsi la reconnaissance surtout à l'extérieur de l'Agence... Tout en exprimant le souhait d'être plus reconnu en interne.

Quand bien même il est entendu et pris en compte, le souhait exprimé de reconnaissance se confronte à la culture de l'Agence qui l'associe le plus souvent à la forme « protocolaire » de l'entretien annuel d'évaluation. Les personnels ont alors soit le sentiment « qu'on leur dit surtout ce qui ne va pas », soit le sentiment d'une forme de « procédure obligatoire ».

Influence de la reconnaissance sur la motivation : parmi les différentes dimensions de la satisfaction professionnelle globale, la dimension de la reconnaissance apparaît comme la principale (Coefficient de corrélation 0,81, Cf. tableau 3), celle-

ci étant fonction du type de management du N+1. Au-delà des dimensions de la satisfaction professionnelles, les déclinaisons ultimes du sentiment de reconnaissance apparaissent dans l'impact sur la motivation ou démotivation, (Cf. tableau 4) :

- Plus les individus sont globalement satisfait, moins ils sont démotivés.
- Cette motivation / démotivation est fonction de la satisfaction intrinsèque, ou « à la tâche » (Cf. Chap. « j'aime mon métier »)
- Cette motivation / démotivation est fonction de la satisfaction à l'égard du supérieur, via la reconnaissance dont il témoigne.
- La satisfaction éprouvée à l'égard des collègues ou de la rémunération n'influence pas la motivation / démotivation.

Tableau 3, corrélations avec « satisfaction globale »	Satisfaction globale
Satisfaction collègues	0,51
Satisfaction tâche	0,61
Satisfaction rémunération	0,63
Satisfaction supérieur	0,8
Satisfaction reconnaissance	0,81



Tableau 4, corrélations satisfaction / démotivation	Démotivation
Satisfaction Collègues	-0,26
Satisfaction tâche	-0,57
Satisfaction rémunération	-0,28
Satisfaction supérieur	-0,45
Satisfaction reconnaissance	-0,35
Satisfaction globale	-0,56

Verbatim :

- *Je l'aime bien mais ...S'il n'était pas là ça ne changerait pas grand-chose.*
- *Mon supérieur ne fait pas les points flash, il n'y voit pas d'intérêt. Le seul retour que j'ai sur mon travail, ce sont les entretiens d'évaluations : ils durent quatre heures, et ça part sur du métaphysique.*
- *C'est la culture de l'Agence, une culture service public : on ne sait parler que pour se dire ce qui ne va pas.*
- *Dans notre unité, on est très encouragés par notre responsable : on a un accord tacite, on fait des missions au-delà de nos fiches de postes.*
- *La reconnaissance n'existe pas au niveau de l'Agence, la seule méthode connue, c'est la bonification. Par contre, il y a une reconnaissance verbale dans l'équipe.*

2 – La relation N+1 vers N.

La notion de valeurs : si l'attachement à des valeurs est une caractéristique globale de l'Agence de l'Eau, ce phénomène est encore plus prononcé à l'échelle du management. En effet, le fait d'avoir un « travail en accord avec ses valeurs » a une incidence sur les niveaux de motivation/démotivation, le stress perçu, voire le sentiment de surcharge psychologique (cf. matrice de corrélation en annexe). La notion de valeur joue donc pour le management un rôle de modérateur ou d'amplificateur dans l'équilibre « bien-être / risques psychosociaux » particulièrement important au regard de ses conséquences en termes de « ressentis » individuels. Ce constat renforce donc d'autant plus la nécessité que ces valeurs ne soient pas exclusivement de l'ordre de l'implicite dans le mode relationnel global de l'Agence, dont les relations N+1 vers N.

Equilibre « autonomie / cadrage » vécu par le management : le management exprime globalement le même besoin d'autonomie (« au regard de ses valeurs ») que l'ensemble des personnels. Néanmoins, dans cet équilibre, le sentiment de reconnaissance a un rôle « extrémisé » par rapport à l'ensemble. En effet, là où la reconnaissance renforce la motivation pour l'ensemble des personnels, son impact principal au niveau du management s'évalue en termes de stress perçu. Le fait de percevoir, ou non, de la reconnaissance agit comme un modérateur ou amplificateur du stress perçu, voire de surcharge psychologique et a donc un rôle clé car il permet de conserver un confort psychologique... Sans pour autant générer de la motivation, en termes « d'intention d'agir ».

Motivation et démotivation du management : si le sentiment de reconnaissance apporté par le N+2 a une influence moindre sur la motivation des N+1, le « niveau global » de motivation des N+1 n'en reste pas moins dans la moyenne, voire supérieur, au niveau de l'ensemble des personnels. La satisfaction intrinsèque au métier (ou « à la tâche ») participe de cette motivation.

Outre la pratique du métier, le niveau de motivation du management est lié aux relations avec les collaborateurs, à la fois en ce qu'ils sont porteurs de compétences, et en ce que les relations humaines sont amicales. Ces dimensions constituent un soutien social qui produit des effets pour le management à la fois sur la motivation, et comme modérateur de stress perçu.

3 - Caractéristiques de la chaîne relationnelle N/N+1/N+2.

Une satisfaction sociale : l'ensemble des individus de la chaîne managériale exprime une satisfaction sur les dimensions sociales de la satisfaction professionnelle. Cette satisfaction est plus prononcée à l'égard des collègues que des supérieurs (N+1). Cette modération se comprend au regard des attentes à l'égard du supérieur qui sont particulièrement importantes en termes de sentiment de reconnaissance.

Protection ou mobilisation, un décalage dans la fonction de la reconnaissance : si le besoin de reconnaissance est partagé à chaque niveau, les effets qu'il produit ne sont pas les mêmes selon qu'il s'agisse des « N », ou N+1.

Là où la perception de reconnaissance a un effet positif sur la motivation de la plupart, elle est principalement vecteur de modération de stress perçu pour le management, et non de motivation. Or, si ces deux dimensions ont en commun d'être le résultat de l'influence de dimensions psychosociales, elles présentent également dans ce contexte une forme d'antagonisme : la reconnaissance perçue par les N+1 est synonyme de protection en modérant le stress perçu, la reconnaissance perçue par les « N » est synonyme de mobilisation, en influençant leur mobilisation.

Conséquence, incompréhension, et sentiment de « déresponsabilisation » : la conséquence de ce décalage est une perception moindre du « rôle » ou de la

fonction de la reconnaissance en tant que levier de motivation par les N+1, au profit d'une représentation plus proche de la protection. Les effets produits par ce décalage, dans sa mise en pratique, sont présents dans les expressions des personnels qui font état du sentiment récurrent d'être « déresponsabilisés », voire « infantilisés », malgré la conscience d'efforts produits par le management.

4 La Direction.

Récurrence des récriminations : lors des phases 1&2, l'ensemble des entretiens a été traversé de nombreuses récriminations à l'égard de la hiérarchie « haute », ou de « la Direction ». D'une manière générale, si le supérieur N+1 est favorablement perçu, et dès lors que la relation de proximité n'est plus évidente, les propos deviennent négatifs à l'égard de la hiérarchie. Dans beaucoup d'entretiens, les individus peuvent spontanément émettre des propos types : « mon travail me plaît beaucoup / l'ambiance avec les collègues est agréable / ce qui ne va pas c'est la Direction ». C'est ici « la Direction » qui est mentionnée, sans qu'il y ait de « cible nominative ». « la Direction » apparaissant comme une entité abstraite.

Plus que la nature des récriminations, le fait saillant est la fréquence de celles-ci, et le caractère particulièrement spontané avec lequel les personnels perçoivent en la Direction l'origine des difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

« Absence de la direction » : les récriminations à l'égard de la Direction comportent différents aspects : elle est principalement perçue comme « incohérente », affiche des « ambitions sans suivre d'effets », arbitraire dans ses choix (de promotion), ne « sait pas communiquer ...Surtout, elle est globalement perçue comme « absente ».

La conséquence de ce sentiment « d'absence » est l'inférence d'intentions négatives de la part de la Direction. Dans un environnement globalement perçu comme « complexe », « mouvant » ou « nébuleux », et surtout menaçant pour le devenir de l'Agence qu'il s'agisse de la RGPP, du Grenelle de l'Environnement, le fait que les personnels ne perçoivent pas le message de la Direction augmente les possibilités qu'elle en soit tenue pour responsable, cette désignation permettant de redonner de la cohérence à l'environnement, voire de trouver une origine aux difficultés perçues.

Au final, les discours sur « la Direction » ne sont pas exclusivement centrés sur la nature du message qu'elle pourrait faire passer, mais sur le fait même qu'elle adresse un message, l'incertitude et le caractère anxigène de l'environnement étant aujourd'hui plus liée au sentiment d'absence de positionnement qu'à la nature du positionnement.

Verbatim :

- *De toute façon il n'y a pas de Direction ... Au sens propre, comme au sens figuré.*
- *J'ai un délégué qui s'améliore dans sa gestion mais qui est très colérique : je pense que ça ne fonctionne pas au CODIR : ça part de la Direction, ça passe par le délégué, et au final, ça retombe sur nous.*
- *Par exemple aujourd'hui, il y a une incitation à mutualiser différentes choses entre les Agences : je m'étonne du peu de suivi de la Direction sur ces sujets.*

III: « J'aime l'Agence »

Globalement, les personnels expriment un « attachement à l'Agence », lié à la fois au « confort » qu'elle fournit, et à ce que les missions qu'elle remplit sont positivement perçues.

1 - L'Agence protectrice : les récriminations exprimées à l'égard de la Direction peuvent donc également être mises en regard de l'expression de leur attachement à l'Agence des personnels. Ils sont conscients des conditions matérielles très favorables et en sont satisfaits, cette satisfaction participant de la satisfaction globale, mais de manière moindre que celle éprouvée à l'égard du supérieur ou de la tâche. L'Agence est vécue comme objectivement protectrice : conditions de travail, rémunération satisfaisante, sécurité de l'emploi dans un environnement perçu comme « économiquement » menaçant.

De plus, dans différents entretiens, la réponse à la question de « l'entreprise idéale » a pu être type « ça pourrait être l'Agence de l'Eau, si ... ». La satisfaction globale exprimée est ici pour partie liée à un engagement affectif. L'Agence est donc beaucoup plus qu'un lieu de travail : elle est matériellement confortable tout en offrant les possibilités d'exercer un travail en harmonie avec les valeurs des personnels, ces valeurs étant socialement positivement valorisées...Au final, l'Agence est « *une bonne mère* ».

Aussi, les récriminations manifestées doivent se comprendre au « prorata » de l'attachement à l'Agence pour ces multiples raisons, « l'Agence » devant ici être compris comme entité abstraite et affective, et en aucun cas en tant que « qu'organisation ».

2 - Nature de l'attachement à l'Agence : le lien d'attachement qui unit les individus à l'Agence est évalué à travers le concept d'engagement, en distinguant :

- **L'engagement normatif :** c'est un lien construit par esprit d'obligation. Cette dimension de l'engagement organisationnel renvoie aux notions de loyauté et de conduite morale envers l'employeur.
- **L'engagement calculé :** C'est un lien entre l'individu et l'entreprise fondé sur le calcul. La nature du lien est de type intérêt.
- **L'engagement affectif :** se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et l'implication envers l'organisation.

L'évaluation de ces trois dimensions donne lieu à un premier constat à l'échelle de l'ensemble des personnels qui est l'absence de corrélations significatives entre ces types d'attachement et la motivation ou démotivation, ou bien le stress perçu. Dans le contexte spécifique de l'Agence, au regard de l'attachement affiché par les personnels pour, notamment, leurs métiers et leurs collègues, la notion d'engagement calculé doit se comprendre comme un indicateur « négatif » car pouvant témoigner de l'existence de conflits individuels dont les termes seraient : « j'aime mon métier / je constate que je le fais surtout par intérêt ».

Ainsi, c'est à partir d'une cotation sur une échelle de 0 à 20 que nous constatons :

- Engagement normatif : 8,74
- Engagement affectif : 12,94
- Engagement calculé : 13,86

La nature de l'attachement n'apparaît pas comme liée à une norme éthique qui lierait « moralement » les personnels à l'Agence ... Mais conjugue affectif et lien par intérêt. Si le niveau de l'engagement calculé est « élevé », il se comprend au regard de la perception que les individus ont de l'environnement extérieur (« particulièrement économique en ce moment »). L'Agence est donc d'autant plus perçue comme protectrice, l'idée même d'envisager partir peut-être considérée comme hors normes.

Verbatim :

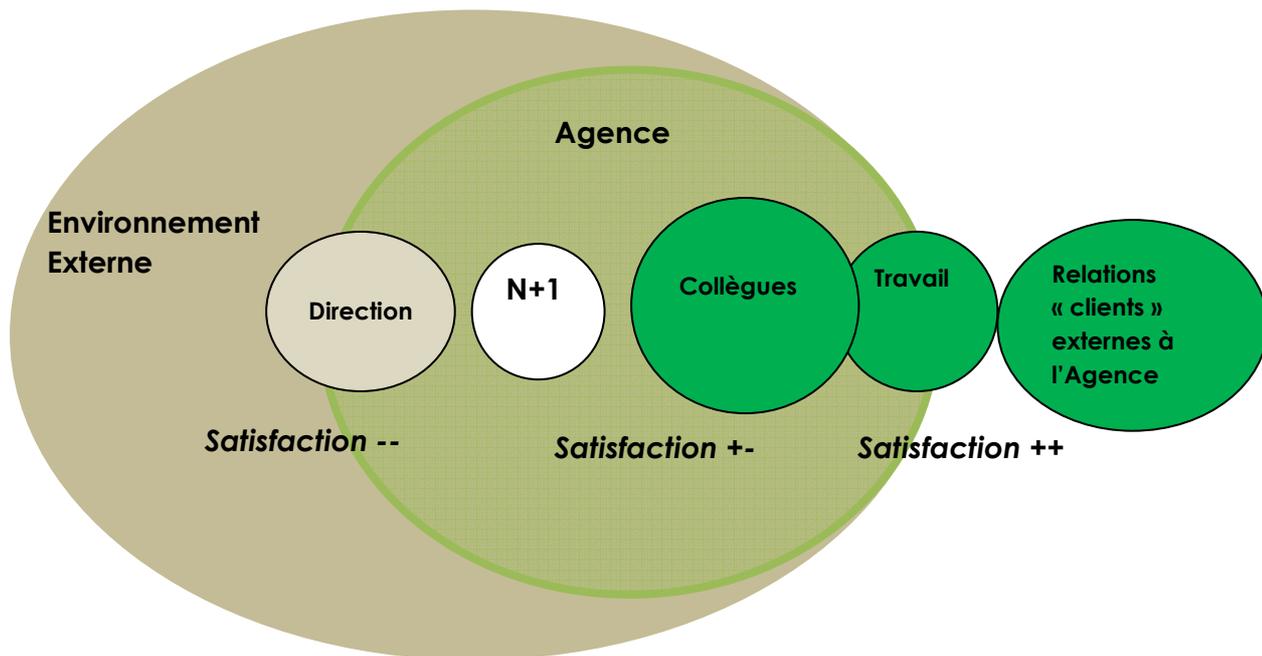
- *Partir ? J'ai pu y penser une fois ou deux ... Mais il faut être réaliste, tout ce qu'on a ici, c'est plus que difficile de le retrouver ailleurs. Surtout en ce moment.*
- *Tout bien pesé, je sais que j'ai peu de chances de trouver un travail qui corresponde autant à mes compétences, et puis il y a l'ambiance d'équipe, et les avantages.*
- *J'apprécie l'absence de stress du fait de l'impossibilité d'être viré ...*

La principale corrélation que nous observons se situe entre l'engagement affectif et la satisfaction globale éprouvée par les personnels ... Signifiant que l'ensemble des motifs de satisfaction professionnelle renforce « logiquement » l'attachement affectif. Dans le contexte de l'Agence et parmi ces motifs, c'est principalement la satisfaction liée au métier (ou, « à la tâche ») qui conduira, in fine, au renforcement de l'engagement affectif.

Tableau 5, corrélations entre « satisfaction globale » et engagements.	Satisfaction globale
Engagement calculé	- 0,21
Engagement affectif	0,41
Engagement normatif	0,17

Un équilibre vécu : intérêt et désir : les personnels vivent à la fois un attachement par intérêt et par implication émotionnelle, sans que l'une de ces dimensions influe sur l'autre. Ainsi, ce n'est pas parce que l'engagement par intérêt existe qu'il affecte nécessairement l'engagement affectif : celui-ci se « maintient » malgré l'engagement par intérêt qui est présent. Au final dans cet équilibre, la permanence de l'engagement affectif est donc synonyme de point d'ancrage fort de l'Agence.

« Chaîne » de la satisfaction professionnelle au sein de l'Agence :



IV : La nature des conflits

Le système de valeur de l'Agence de l'Eau est ancré sur la préservation de l'environnement, et le sens dont cette notion est porteuse pour les personnels. Mais au-delà d'une dualité « binaire » de ce système avec la notion de « perception / redistribution financière », c'est l'articulation globale de ce système de valeur avec le mode de fonctionnement de l'Agence qui se traduit par différents conflits individuels et interindividuels.

Ainsi, si les personnels expriment leur satisfaction professionnelle, et expriment leur attachement à l'Agence, ils peuvent aussi être d'accord avec la proposition « Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve ».

Pour autant ils expriment majoritairement qu'ils seraient « très heureux de passer le reste de (leur) carrière dans cette entreprise » (engagement affectif).

Ces deux items « balisent » littéralement la nature de la relation affective qui lie ses personnels à l'Agence, et les multiples conflits individuels et interindividuels potentiels.

1 - Conflits individuels : le premier niveau de conflit qui apparaît est individuel et concerne la manière dont les personnels ressentent leur rôle professionnel, en ce que ce qu'il leur est demandé de faire heurte ou non leur propre conception de la manière de faire.

Conflits de rôles : au-delà de la pratique concrète du métier, chacun a également une opinion sur la manière idéale de le réaliser, et qui constitue sa propre norme subjective. Le conflit de rôle ressenti traduit donc la distance perçue entre la réalité, et la vision profondément ancrée et personnelle que chacun a de l'idéal.

La mesure du conflit se juge à la mesure de « l'idéal » : à l'Agence de l'Eau, celui-ci étant élevé, et se traduisant par la satisfaction intrinsèque (ou « à la tâche »), et de la motivation, les exigences de la réalité du fonctionnement de l'organisation sont d'autant plus « brutalement ressenties », et vont générer une perception de surcharge psychologique, et une démotivation.

- o Synthèse des réponses aux questions relatives au conflit de rôle perçu (perceptions de ce type de conflit) :

	Conflit Rôle	
	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,40%
Pas d'accord	77	32,50%
D'accord	159	67,10%
TOTAL OBS.	237	100%

Conflits de rôles et compétences : bien que ce conflit de rôle soit lié à la vision des métiers, il ne se cristallise pas sur la notion de « compétences ». En effet, les personnels expriment globalement percevoir une adéquation entre leurs compétences et leur travail, tout en exprimant le désaccord avec ce qui leur est demandé de faire. Cette perception de compétences ne peut avoir pour conséquences que le renforcement de la légitimité dans la représentation de la « bonne » pratique professionnelle de chacun.

Conséquences du conflit de rôle : les individus ressentant un inconfort psychologique traduit par une perception de surcharge, et l'expression d'une démotivation, tout en ayant « leur » vision « juste » des métiers et des compétences associées pratiquent une attribution de la responsabilité de cet inconfort vers le « fonctionnement global » de l'Agence. Le conflit de rôle mettant en jeu la norme subjective de chacun (« ce que je crois être bon »), ce n'est pas uniquement dans un décalage sur la vision des pratiques professionnelles qu'il va avoir un impact, mais plus profondément sur la perception de l'ambiance et des relations au sein de l'Agence, où ce décalage peut-être ressenti sur un plan comportemental ... « Ce qui est attendu de moi étant en décalage avec ce que je crois être bon, je ressens que l'on attend de moi un autre comportement ».

2 – Conflits interindividuels : les personnels peuvent vivre à la fois des conflits individuels, et des conflits interindividuels dont la manifestation principale est le sentiment de recevoir des « demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes » (ou « conflit inter émetteurs »). Cette perception « d'incompatibilité » est nécessairement génératrice d'inconfort psychologique, et se traduit par un stress perçu. Mais surtout, cette perception témoigne du fait même que des demandes puissent être considérées comme « incompatibles ».

Conséquence du conflit inter émetteurs : percevant des demandes incompatibles, les individus se sentent régulièrement placés en situation de faire des choix

engageant avant tout leurs propres jugements et systèmes de valeurs, ce qui renforce l'individualisme.

Cette situation va également avoir un impact sur les choix de priorisation des tâches, et favoriser le sentiment de charge de travail.

De plus face à ce type de conflits, chacun va avoir « naturellement tendance » à privilégier l'interlocuteur qui permettra d'obtenir un sentiment de reconnaissance de la manière la plus immédiate et la plus visible. Ainsi, l'exemple le plus manifeste est dans la « gestion des priorités » entre les objectifs phares de l'Agence, et la gestion du « tout venant » au quotidien.

Enfin, la dernière conséquence de cette perception de conflit va être la tendance à considérer que les règles et procédures doivent être contournées pour réaliser une mission.

Verbatim :

- *La satisfaction c'est de réussir à monter un projet en travaillant en équipe Mais on a de plus en plus de mal car chaque année on change les règles, et au final, on perd en cohérence.*
- *En tant qu'encadrant, on a besoin de stabilité : quand on dit quelque chose, il ne faut surtout pas qu'on ait à revenir dessus... Là c'est vraiment stressant.*
- *Je dois faire un choix : dans ma gestion des urgences, je privilégie l'externe et l'interne passe après.*

Synthèse des réponses aux questions relatives au conflit inter-émetteur (perception de ce type de conflit) :

	Conflit inter-émetteurs	
	Nb. cit.	Fréq.
pas d'accord	140	59,10%
d'accord	94	40,90%
TOTAL OBS.	237	100%

V: Le rôle de la justice.

La conjugaison de l'ensemble de ces facteurs conduit à un sentiment général de dégradation progressive sinon du climat social, du moins d'une certaine « bonne ambiance » passée, voire à une forme de « nostalgie » d'une époque où les rôles de chacun étaient plus clairs, et les liens entre tous empreints d'une plus grande proximité. Ces expressions, ainsi que des éléments d'histoire de l'Agence interrogent le sentiment de justice ressenti à l'Agence.

Sentiment de « manque de communication » : les attitudes individuelles traduisent un certain repli sur soi, sur les collègues et l'unité, tout en déplorant le « manque de communication » et de reconnaissance.

Si le « manque de communication » (« descendante ») est un thème commun à beaucoup d'entreprises, les personnels de l'Agence suggèrent la notion de « justice » lorsqu'ils l'emploient. En effet, si l'expression d'un sentiment de « manque

de communication » a pu être récurrente dans les entretiens, elle laissait également entendre que « d'autres », ou « d'autres services » bénéficiaient de « plus » d'information, ceci ouvrant la possibilité de traitements non-équitable, dans un contexte encore fortement marqué par le moment dit du « repyramidage » fréquemment évoqué.

Les trois dimensions de la justice organisationnelle :

- La justice informationnelle : concerne le sentiment que les informations circulent pour tous, et sont communiquées de manière opportune.
- La justice procédurale : concerne la justice des moyens, et la manière dont chacun pense pouvoir s'exprimer sur des procédures le concernant.
- La justice distributive : concerne le sentiment que la rétribution reflète la contribution.

A travers d'une cotation sur 20 nous pouvons constater les valeurs suivantes :

- Justice distributive : 10,90
- Justice procédurale : 12,17.
- Justice informationnelle : 11,56.

Influence du sentiment de justice informationnelle : Au-delà des indications apportées par la cotation, les effets produits par la nature des différents sentiments de justice indiquent que c'est principalement le sentiment de bénéficier d'une justice dans la circulation et l'accès aux informations qui produit les effets les plus nombreux en étant modérateurs pour les sentiments de conflits individuels et interindividuels, en augmentant la perception de soutien social, et de satisfaction professionnelle globale, et finalement, en étant un modérateur devant le sentiment de surcharge psychologique, et générant de la motivation (Cf. matrice de corrélation en annexes).

Dans ce contexte, la perception de justice informationnelle, joue donc un rôle « médiateur » des autres dimensions distributive et procédurale. L'ensemble des effets produits par cette perception donne donc la mesure du « besoin », et ce, principalement au regard des éléments de récrimination vis-à-vis de la direction sur le thème de « l'absence ».

Une justice distributive perçue plus nettement dans la rémunération que la promotion : le sentiment de bénéficier de justice dans l'équilibre contribution / rémunération a également une influence positive sur l'émergence des conflits individuels et interindividuels, et la satisfaction globale. Néanmoins, l'évaluation de la justice distributive est ici le reflet de deux sentiments : celui que la rémunération « stricto sensu » est juste par rapport à la contribution (cet élément étant également présent dans la satisfaction exprimée à l'égard de la rémunération), et le sentiment que les promotions et les possibilités ne reflètent pas cette contribution.

Exemple de l'épisode du repyramidage : il est encore fortement présent dans les mémoires, et peut avoir des effets sur le sentiment de justice distributive, dans la dimension « promotion ». Le fait que l'épisode soit toujours aussi présent, voire « vivace », montre que les sentiments qui lui sont associés sont plus proches de la « colère » que de la « déception ». Or, le fait qu'une procédure soit perçue comme juste donne un sens aux décisions, et modifie les émotions : il ne s'agit pas de « colère » de ne pas « avoir eu le poste », mais d'une déception qui s'amenuise avec le temps. Ici, la « colère » encore perceptible témoigne d'une perception d'injustice

dans la prise de décision, et au final, impacte sur le sentiment de « justice distributive » dans sa dimension « promotion »... Ainsi, c'est le fait de bénéficier d'informations sur les procédures a alors un rôle d'autant plus prépondérant.

Justice procédurale : alors que les personnels expriment une satisfaction globale à l'égard du supérieur, et un besoin de reconnaissance de sa part, le fait d'être ou non associés aux procédures qui les concernent n'est pas corrélé à la satisfaction à l'égard du supérieur. Cette absence de corrélation est un indicateur du mode relationnel entre « N » et N+1, où la communication centrée sur le champ exclusivement professionnel de l'association aux procédures n'apparaît pas comme déterminante.

Une « alimentation » du sentiment d'injustice : les individus perçoivent un « manque de communication », tout en vivant une satisfaction professionnelle centrée sur la pratique du métier, les relations avec les collègues, voire avec le supérieur dans la proximité de l'unité, et surtout dans un mode relationnel qui ne place pas systématiquement la reconnaissance des compétences professionnelles comme principe de la reconnaissance, au profit d'une reconnaissance plus centrée sur la dimension affective, et la protection. Ce mode relationnel favorise la tendance à se « replier » vers la proximité, et renforce par la même le sentiment de « manque de communication », ou d'injustice informationnelle.

Exemple de verbatim, relevant du sentiment de justice :

- *Il y a un problème d'équité : une grande proportion de « à la tête du client ».*
- *D'une part, il y a un phénomène de « cour », d'autre part, il y a l'action syndicale.*
- *C'est clair que tout le monde n'assume pas la même charge de travail ... Mais quand les gens ont été placés là ...*
- *Voir qu'on est payés pareil vu ce que je fais en plus, ca me révolte.*

- **Corrélations et influence des dimensions de la justice sur les autres dimensions psychosociales :**

Tableau 6, Corrélations du sentiment de justice organisationnelle	Justice Informationnelle
Rôle norme/personne	-0,33
Conflit procédures /rôle attendu	-0,24
Conflit inter émetteurs	-0,31
Valeur	0,12
Stress	-0,18
Démotivation	-0,38
Latitude décisionnelle	-0,11
Soutien social	0,13
Satisfaction collègues	0,53
Satisfaction tâche	0,21
Satisfaction rémunération	0,27
Satisfaction supérieur	0,33
Satisfaction reconnaissance	0,57
Satisfaction globale	0,47
Surcharge psychologique	0,56
Justice Informationnelle	-0,34
Justice Procédurale	0,05
Justice Distributive	0,25
Engagement calculé	-0,01
Engagement normatif	0
Conflit de rôle/compétences.	-0,22
Individu /relationnel entreprise global	-0,39
Engagement affectif	0,08

Tableau 7, Corrélations du sentiment de justice distributive.	Justice Distributive
Rôle norme/personne	-0,35
Conflit procédures /rôle attendu	-0,33
Conflit inter émetteurs	-0,28
Valeur	0,34
Stress	-0,19
Démotivation	-0,22
Latitude décisionnelle	-0,22
Soutien social	0,15
Satisfaction collègues	0,17
Satisfaction tâche	0,18
Satisfaction rémunération	0,26
Satisfaction supérieur	0,61
Satisfaction reconnaissance	0,2
Satisfaction globale	0,33
Surcharge psychologique	0,46
Justice Informationnelle	-0,24
Justice Procédurale	0,25
Justice Distributive	-0,16
Engagement calculé	0,1
Engagement normatif	0,18
Conflit de rôle/compétences.	-0,2
Individu /relationnel entreprise global	-0,39
Engagement affectif	0,13

Tableau 8, Corrélations du sentiment de justice procédurale	Justice Procédurale
Rôle norme/personne	0,06
Conflit procédures /rôle attendu	0,04
Conflit inter émetteurs	-0,02
Valeur	-0,14
Stress	0,14
Démotivation	-0,02
Latitude décisionnelle	0,12
Soutien social	0,07
Satisfaction collègues	0,02
Satisfaction tâche	-0,04
Satisfaction rémunération	0,01
Satisfaction supérieur	-0,2
Satisfaction reconnaissance	-0,02
Satisfaction globale	-0,05
Surcharge psychologique	-0,08
Justice Informationnelle	0,12
Justice Procédurale	0,05
Justice Distributive	-0,16
Engagement calculé	0,11
Engagement normatif	0,15
Conflit de rôle/compétences.	0,04
Individu /relationnel entreprise global	0,1
Engagement affectif	0,05

VI: La charge de travail.

La perception de charge de travail ou « demande psychologique » est hétérogène et varie beaucoup selon les individus, bien que pouvant avoir des postes et missions comparables. Si certains expriment une « surcharge » qualifiée de « permanente », d'autres expriment volontiers le fait que la charge de travail est tout à fait « acceptable ».

Les conflits individuels et interindividuels construisent la perception de charge de travail. Si le sentiment d'être « submergé » peut affleurer, il est bien souvent corrélé à la notion de priorisation... « Tout devient urgent ». Dans ces cas de figure, c'est surtout la perception d'une distinction entre les priorités « de l'Agence », et d'autres priorités, liées à la perception individuelle du métier par les individus, qui est exprimée. Les conséquences de ces conflits de rôles sont une perception accrue de charge de travail. Si, en termes de « notation » sur une échelle de 0 à 20, la demande psychologique peut « sembler modérée » (10,45, Cf. tableau 9) ce sont dans ses effets en termes de stress perçu, voire de sentiment de surcharge psychologique que les incidences des conflits de rôles se mesurent.

Tableau 9, corrélations de « demande psychologique.	Demande Psychologique
Rôle norme/personne	0,32
Conflit procédures /rôle attendu	0,35
Conflit inter émetteurs	0,39
Valeur	0,06
Stress	0,41
Démotivation	0,01
Latitude décisionnelle	0,26
Soutien social	-0,05
Satisfaction collègues	-0,03
Satisfaction tâche	0,05
Satisfaction rémunération	-0,27
Satisfaction supérieur	-0,18
Satisfaction reconnaissance	-0,26
Satisfaction globale	-0,22
Surcharge psychologique	0,32
Justice Informationnelle	-0,11
Justice Procédurale	0,12
Justice Distributive	-0,22
Engagement calculé	0,03
Engagement normatif	0,01
Conflit de rôle/compétences.	-0,22
Individu /relationnel entreprise global	0,21
Engagement affectif	0,09

VII: Risques psychosociaux .

Les mesures de la démotivation, du stress et de la surcharge psychologique sont les conséquences de l'ensemble des facteurs psychosociaux présentés ci-avant.

I Stress perçu.

L'échelle de mesure choisie (Cohen) place un seuil à 29 pour admettre que des individus présentent un niveau élevé de stress.

Stress Catégorisé	Nb. cit.	Fréq.
Stress > 29	108	45,6%
Stress < 29	129	54,4%
Total Observation	237	100%

Ainsi, nous constatons que 45,6% de la population de l'Agence de l'Eau présente un niveau de stress élevé, supérieur ou égal à cette norme.

Et de façon plus détaillée :

Stress	Nb. cit.	Fréq.
moins de 20	17	7,20%
de 20 à 25	47	19,80%
de 25 à 28	65	27,40%
de 28 à 32	46	19,40%
de 32 à 35	28	11,80%
35 et plus	34	14,30%
TOTAL OBS.	237	100%

- moins de 25, on considère le Stress comme faible
- de 25 à 28, on considère le stress comme moyen
- de 28 à 32, on considère le stress comme élevé
- plus de 32, on considère du stress comme très élevé (Hyper-stress)

Stress	
Rôle norme/personne	0,25
Conflit procédures /rôle attendu	0,28
Conflit inter émetteurs	0,32
valeurs	-0,28
Demande Psychologique	0,37
Latitude décisionnelle	-0,16
Soutien social	-0,17
Satisfaction Collègues	-0,17
Satisfaction Tache	-0,18
Satisfaction Rémunération	-0,24
Satisfaction Supérieur	-0,19
Satisfaction Reconnaissance	-0,31
Satisfaction Globale	-0,33
Justice Informationnelle	-0,17
Justice Procédurale	0,14
Justice Distributive	-0,19
Engagement calculé	0,21
Individu/relationnel entreprise	0,42
Soutien collègues	-0,21
Justice Proc	-0,29

II Surcharge psychologique.

L'échelle de surcharge psychologique que nous avons utilisée, se lit :

- Moins de 13 : il peut être considéré qu'il n'y a pas de surcharge.
- De 13 à 24 : il peut être considéré qu'il y a présence de signes de surcharge psychologique.
- Au-delà de 24 : il peut être considéré qu'il existe une surcharge psychologique élevée.

Surcharge Psychologique	Nb. cit.	Fréq.
moins de 7,00	103	43,50%
de 7,00 à 13,00	99	41,80%
de 13,00 à 24,00	35	14,80%
24,00 et plus	0	0%
TOTAL OBS.	237	100%

Synthèse des corrélations de la dimension surcharge psychologique avec les autres dimensions étudiées :

Surcharge Psychologique.	
Rôle norme/personne	0,32
Conflit procédures /rôle attendu	0,28
Conflit inter émetteurs	0,33
valeur	-0,28
Stress	0,69
Démotivation	0,42
Demande Psychologique	0,32
Latitude décisionnelle	-0,22
Soutien social	-0,32
Satisfaction Collègues	-0,19
Satisfaction Tache	-0,25
Satisfaction Rémunération	-0,27
Satisfaction Supérieur	-0,38
Satisfaction Reconnaissance	-0,4
Satisfaction Globale	-0,45
Justice Informationnelle	-0,34
Justice Procédurale	0,12
Justice Distributive	-0,24
Engagement calculé	0,15
Engagement normatif	0,02
Conflit Rôle/compétences global	0,09
Individu/relationnel entreprise	0,48
Engagement affectif	-0,13

III Démotivation.

La notion de motivation au travail est ici définie comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

La manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité (Roussel, 1996).

Plus le score est élevé, plus il traduit de la démotivation.

Démotivation	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6	22	9,30%
De 6 à 8	49	20,70%
De 8 à 10	55	23,20%
De 10 à 12	59	24,90%
De 12 à 14	35	14,80%
14 et plus	17	7,20%
TOTAL OBS.	237	100%
Moyenne = 9,24 Ecart-type = 2,76		

Synthèse des corrélations de la dimension démotivation avec les autres dimensions étudiées :

Démotivation	
Rôle norme/personne	0,32
Conflit procédures /rôle attendu	0,18
Conflit inter-émetteurs	0,21
valeurs	-0,41
Stress	0,34
Demande Psychologique	0,01
Latitude décisionnelle	-0,39
Soutien social	-0,4
Satisfaction Collègues	-0,26
Satisfaction Tache	-0,57
Satisfaction Rémunération	-0,28
Satisfaction Supérieure	-0,45
Satisfaction Reconnaissance	-0,35
Satisfaction Globale	-0,56
Surcharge Psychologique	0,42
Justice Informationnelle	-0,38
Justice Procédurale	-0,02
Justice Distributive	-0,22
Engagement calculé	0
Engagement normatif	-0,1
Conflit. Rôle/compétences	0,36
Conflit individu /relationnel entreprise	0,5
Engagement affectif	-0,27

Conclusion.

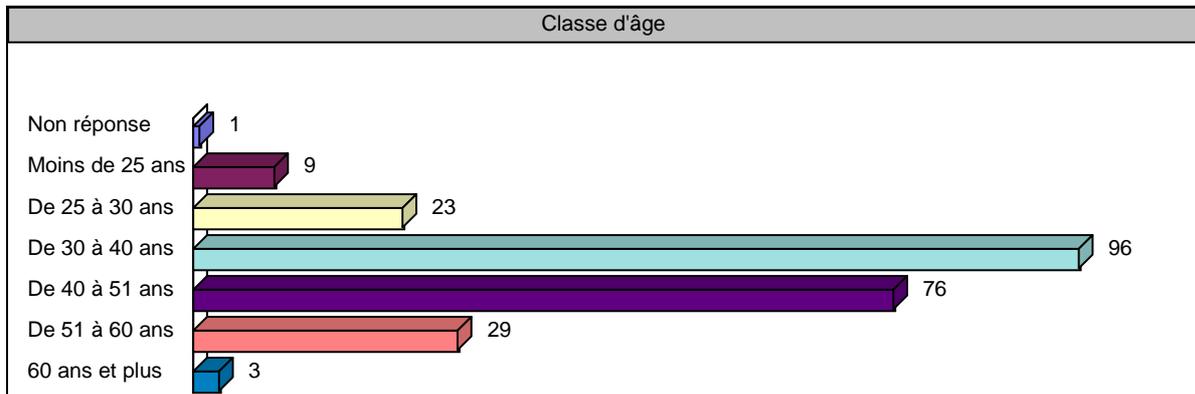
- **Phase 2 :**
 - Des manifestations de démotivation, de stress, voire de détresse sont présentes.
 - Les personnels expriment également une satisfaction professionnelle, un attachement à l'Agence et à ses valeurs ... Qu'ils partagent profondément.
 - Entre ces deux pôles, les facteurs en jeu relèvent de la justice organisationnelle, de la reconnaissance, de la clarification des rôles.
 - L'axe majeur de progression ne réside donc pas dans l'organisation du travail et les aspects techniques de celui-ci.
 - Au contraire, l'amélioration durable est profondément « humaine », à la fois dans la progression du management, et au-delà de celui-ci : il s'agit de la prise de conscience de chacun de sa capacité à porter des exigences, mais aussi de la reconnaissance qui sera la première étape vers un mieux-être collectif à l'Agence.
- **Phase 3 :**

Les séminaires de la phase 3 s'articuleront autour de deux temps :

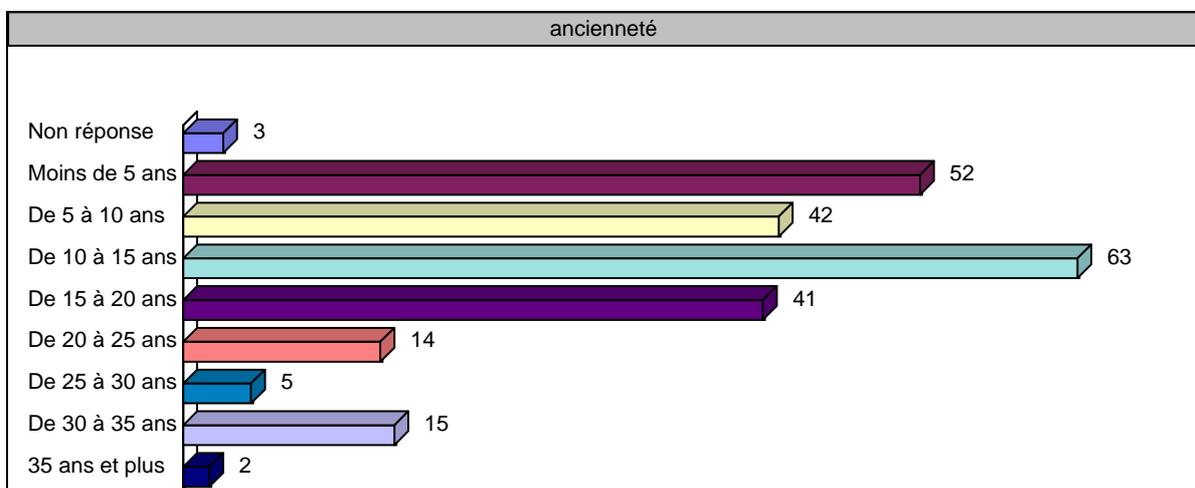
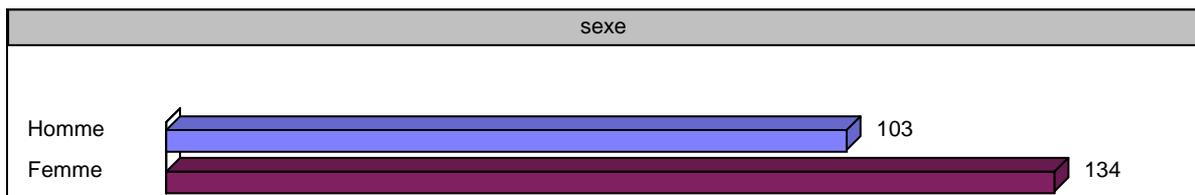
- La restitution de la synthèse des données recueillies.
- L'identification et le partage des points forts, et la construction collective des solutions et pistes d'amélioration pour les facteurs de tensions identifiés dans l'analyse.

Données générales de l'étude.

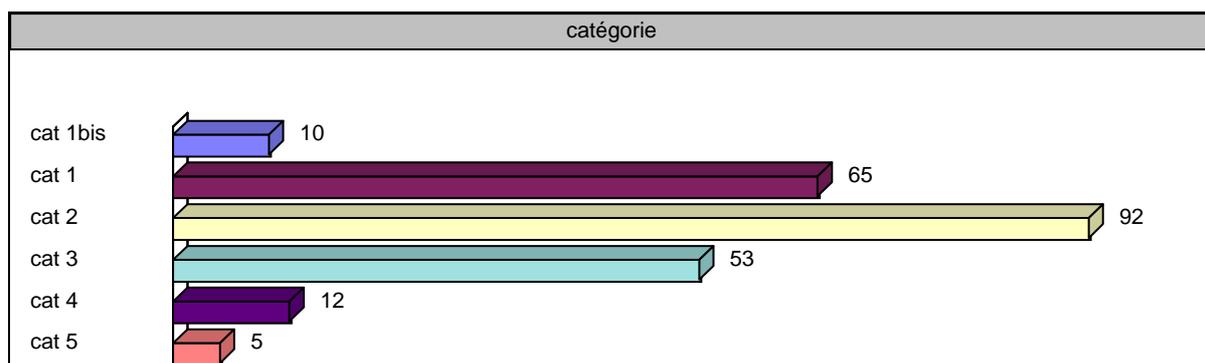
Taux de participation : 65,8 % (soit 237 questionnaires traités)



Minimum = 22 ans, Maximum = 62 ans



Minimum = 0 an, Maximum = 45 ans



DONNEES SOCIALES :

- 2007 :
 - effectif en CDI + CDD : 384 ETP
 - taux d'absentéisme global (AM + AT) : 4,71 %
 - taux d'absentéisme AM inférieur ou égal à 5 jours : 0,82 % (équivalent à 3,16 ETP)
- 2008 :
 - effectif en CDI + CDD : 394 ETP
 - taux d'absentéisme global (AM + AT) : 3,91 %
 - taux d'absentéisme AM inférieur ou égal à 5 jours : 0,77 % (équivalent à 3,05 ETP)

Grille d'entretiens

Type de réunion	PHASE 2 – Entretiens semi-directifs
Objectifs	Cadrage du questionnement
Temps prévu	1h00
<p>1. Avez-vous passé le questionnaire papier ?, qu'en reprenez-vous ?</p> <p>« Satisfaction ».</p> <p>2. Qu'est ce que vous aimez dans votre travail ?</p> <p>3. Qu'est-ce qui contribue à votre bien-être / mal-être professionnel ?</p> <p>4. Qu'est ce que vous ne voudriez surtout pas voir changer dans votre travail ?</p> <p>5. De quoi êtes-vous le plus fier depuis que vous êtes à l'Agence de l'Eau ?</p> <p>Demande psy. , stress ...Dissonance induite par « l'administratif » par rapport à l'identité « expert ».</p> <p>6. Et à l'inverse, qu'est ce que vous aimez le moins ?</p> <p>7. Comment évaluez-vous // (trouvez vous) votre charge de travail ?</p> <p>8. Est-ce qu'il vous est arrivé de vous sentir débordé ? A quelle occasion ? Quel exemple précis / concret auriez vous d'une fois où vous vous seriez senti dépassé ?</p> <p>Reconnaissance, perception du sens et des finalités.</p> <p>9. Quels sont les retours qu'on vous fait sur votre travail ? De quelle manière ? Comment se passe l'évaluation ? Quels peuvent être les autres retours ?</p> <p>10. En quoi ces retours et l'évaluation vous permettent de progresser dans votre travail ? A votre avis, comment l'évaluation pourrait encore être améliorée ?</p> <p>11. Quand est-ce que vous savez que vous avez réussi ? Quel exemple concret auriez-vous d'une « fois » où vous auriez « réussi » ?</p> <p>Motivation</p> <p>12. Qu'est-ce qui vous fait avancer dans votre travail ? (quel est votre moteur ?)</p> <p>Valeurs</p> <p>13. Quand vous répondez à cette question « J'ai un travail qui correspond à mes valeurs », qu'est-ce que vous voulez dire ? A quoi vous avez pensé ?</p> <p>• Votre relation à l'Agence</p> <p>14. Quand vous répondez à cette question « cette entreprise a un fonctionnement qui parfois m'énerve », qu'est-ce qui vous énerve ?, que voulez-vous dire ? (qu'est-ce que vous ne supportez pas dans l'Agence ?)</p> <p>15. Qu'est-ce qui fait que vous avez envie de rester à l'Agence de l'Eau ?(qu'est-ce qui vous enthousiasme à l'agence de l'eau), et qu'est-ce qui vous ferait partir ?</p> <p>16. Pour vous, c'est quoi une entreprise idéale ?</p> <p>17. Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous à l'Agence ?</p>	

ETUDE DES DIMENSIONS PSYCHOSOCIALES

Outil d'évaluation

UNITE :

CATEGORIE : ANCIENNETE : AGE : SEXE :

Ce questionnaire a pour objet d'évaluer vos perceptions quand aux différents aspects de votre travail.

Diverses questions vous sont posées ci-après, elles concernent vos sensations et pensées et se rapportent aux derniers mois qui viennent de s'écouler.

Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seules la spontanéité et la sincérité permettront d'être au plus près de vos ressentis.

N'essayez pas de compter le nombre de fois où vous vous êtes senti(e) de telle ou telle façon, mais indiquez plutôt la réponse qui vous paraît la plus proche de la réalité parmi les choix proposés :

Décrivez votre travail	Jamais	Parfois	Souvent	Très souvent
1 ...Mon travail permet de prendre des décisions moi-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ...Dans mon travail je dois faire preuve de créativité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ...On me demande de faire une quantité excessive de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ...Mes collègues sont amicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ...Mon travail exige d'aller très vite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 ...Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7 ...J'ai de l'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8 ...Dans mon travail, j'ai des activités variées	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9 ...Je dispose du temps nécessaire pour faire mon travail	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10 ...Mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11 ...Mon travail demande de travailler très intensément	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12 ...Mes collègues m'aident à mener mes tâches à bien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Dans votre emploi actuel êtes-vous satisfait ?

	Très insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Très satisfait
13 ...Des relations (entente) avec vos collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 ...Des conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 ...De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 ...Des relations avec vos supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 ...De la compétence de vos collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 ...Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 ...De l'intérêt de votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 ...Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 ...Des promotions et de vos possibilités d'avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 ...Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 ...De la manière dont votre supérieur dirige ses employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans votre emploi actuel êtes-vous d'accord ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
24 ...Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 ...Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 ...Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'effort par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 ...Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Au cours du dernier mois, combien de fois ...

	Jamais	Presque jamais	Parfois	Assez souvent	Souvent
28 ...avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu ?	<input type="checkbox"/>				
29 ...vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?	<input type="checkbox"/>				
30 ...avez-vous affronté avec succès les petits problèmes et ennuis quotidiens ?	<input type="checkbox"/>				
31 ...vous êtes vous senti(e) nerveux(se), stressé(e) ?	<input type="checkbox"/>				
32 ...avez-vous senti que vous faisiez face efficacement aux changements importants qui survenaient dans votre vie ?	<input type="checkbox"/>				
33 ...vous êtes vous senti(e) confiant(e) dans vos capacités à	<input type="checkbox"/>				

prendre en main vos problèmes personnels ?	
34 ...avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35 ...avez-vous pensé(e) que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36 ...avez-vous senti que vous dominiez la situation ?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37 ...vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les évènements échappaient à votre contrôle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Au cours du dernier mois,
à quelle fréquence vous êtes-vous senti ?**

Jamais
Rarement
Parfois
Très souvent
Tout le temps

38 ...Nerveux(se)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
39 ...Désespéré(e)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
40 ...Agité(e) ou ne tenant pas en place	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41 ...Si déprimé(e) que plus rien ne pouvait vous faire sourire	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
42 ...Que tout était un effort	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
43 ...Bon à rien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant.

Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes ... ?

	Jamais	Parfois	Souvent	Très souvent
44 ...Vous communiquez des informations détaillées dans des délais raisonnables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 ...Vous donnez des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans votre emploi actuel êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	En désaccord total	Peu d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
46 ...Je serai très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 ...J'aime discuter de mon entreprise avec des gens de l'extérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 ...Je pense que je pourrai m'attacher aussi facilement à une autre entreprise qu'à la mienne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 ...Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 ...Je n'ai pas peur de ce qui peut arriver si je quitte mon emploi même sans en avoir identifié un autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 ...Il y aurait beaucoup trop de perturbations dans ma vie si je décidais de quitter mon entreprise maintenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 ...Aujourd'hui, rester dans mon entreprise est plus une nécessité qu'un désir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

53 ...L'une des conséquences sérieuses de quitter mon entreprise serait l'angoisse des alternatives disponibles	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
54 ...Passer d'une entreprise à l'autre ne me semble pas contraire à l'éthique	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
55 ...L'une des raisons majeures pour lesquelles je continue de travailler pour cette entreprise est que je crois que la loyauté est importante, voire est une obligation morale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
56 ...Si j'ai une offre pour un meilleur travail ailleurs, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
57 ...Les choses étaient mieux du temps où les gens restaient dans une entreprise toute leur carrière	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
58 ...Les procédures me permettent d'exprimer mes opinions et sentiments durant la prise de décision	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
59 ...J'ai le sentiment que mon service est défavorisé par rapport à d'autres	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
60 ...Ma rémunération reflète l'effort que je mets dans mon travail	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
61 ...Les promotions reflètent les contributions à l'entreprise	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
62 ...J'ai des choses à faire qui devraient être réalisées autrement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
63 ...Je dois contourner une règle ou une procédure pour réaliser ma mission	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
64 ...Je reçois des demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
65 ...Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
66 ...J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
67 ...J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
68 ...Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

69 ...Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
70 ...L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
71 ...J'ai un travail qui correspond à mes valeurs	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
72 ...Je reçois des missions qui sont en accord avec ma formation et mes capacités	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Répartition des effectifs des répondants.

237 questionnaires ont été exploités (le seuil de significativité statistique étant à 194), représentant un peu plus de 60 % des personnels, ce qui garanti la validité de l'étude.

Les résultats par entités peuvent, selon les cas, présenter une significativité moindre en fonction de la participation.

• Répartition par entités.

entité	Nb. cit.	Fréq.
DIRECTION	16	6,80%
SG	26	11,00%
DIAB	24	10,10%
DDRI	18	7,60%
DPP	11	4,60%
MOGQ	14	5,90%
DRA	32	13,50%
BSN	28	11,80%
MTP	34	14,30%
MRS	32	13,50%
Agence Comptable	2	0,80%
TOTAL OBS.	237	100%

• Répartition par catégories.

catégorie	Nb. cit.	Fréq.
cat 1bis	9	3,80%
cat 1	66	27,80%
cat 2	94	39,70%
cat 3	51	21,50%
cat 4	13	5,50%
cat 5	4	1,70%
TOTAL OBS.	237	100%

• Répartition par emplois-types.

Emploi type	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	3	1,30%
agent administratif	1	0,40%
agent technique	3	1,30%
assistant administratif	25	10,50%
chargé d'affaires administratif	13	5,50%
chargé d'études	28	11,80%
chargé d'interventions	43	18,10%
chargé d'interventions spécial	11	4,60%
chef de projet	19	8,00%
directeur (département, délégation)	7	3,00%
chef de service	23	9,70%
expert (dont expert haut niveau)	13	5,50%
inspecteur redevances	10	4,20%
secrétaire assistant	9	3,80%
technicien administratif	12	5,10%
technicien supérieur	17	7,20%
TOTAL OBS.	237	100%

Données quantitatives.

1 Glossaire.

Stress : le stress correspond à l'ensemble des réactions d'adaptation de notre organisme aux demandes de l'environnement. En cas de confrontation prolongée ou trop intense avec un agent stressant, ces réactions vont avoir des conséquences physiologiques, psychologiques et comportementales.

Latitudo décisionnelle : consiste en l'estimation par l'individu de ses ressources et capacités à contrôler ou non sa situation de travail. L'individu qui perçoit une situation comme contrôlable minimise le danger et évalue positivement ses ressources personnelles.

Soutien social: désigne l'ensemble des relations interpersonnelles d'un individu lui procurant un lien affectif positif, une aide pratique mais aussi des informations et des évaluations. Plus que le soutien social réel dont dispose une personne, c'est la perception qu'elle en a en cas de difficulté qui joue un rôle modérateur.

Demande psychologique : Il s'agit de l'ensemble des pressions psychologiques perçues par un individu dans l'exercice de son travail. Il peut s'agir, de la quantité de travail, de la complexité du travail ou de la tâche, des contraintes temporelles...

Satisfaction : elle concerne la façon dont les individus ressentent leur travail et ses différentes composantes. La satisfaction au travail est considérée comme un état émotionnel résultant de l'adéquation entre le système de valeur de l'individu et le travail effectué, dans sa dimension intrinsèquement liée à la pratique du travail, et ses dimensions sociales et relationnelles.

Motivation : elle peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. La manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité, enthousiasme et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité.

Justice organisationnelle (informationnelle ou procédurale): elle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent une organisation au plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution et des relations interpersonnelles. La perception de justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à un ou à plusieurs de ces trois dimensions. Il est aujourd'hui de plus en plus admis que le sentiment de justice est un élément de cohésion fort dans les groupes et de nature à modérer les risques psychosociaux.

Engagement organisationnel : il s'agit du lien psychologique entre un employé et son organisation, qui diminue la propension que cet employé quitte volontairement son organisation. L'engagement organisationnel est sous-tendu par plusieurs dimensions qui déterminent la nature de cet engagement selon qu'il soit basé sur le désir et l'implication, ou bien le besoin, et les coûts associés au départ de l'organisation.

Surcharge psychologique : la détresse psychologique est la fréquence de divers symptômes associés aux états dépressifs, aux états anxieux, aux troubles cognitifs et à l'irritabilité. En relation avec la notion d'hyperstress, elle entre dans la catégorie des pathologies dites de surcharge: surcharge du fonctionnement psychologique, mental, cognitif.

Conflits individuels et interindividuels: ils peuvent être présents entre les valeurs de l'individu et le comportement défini par le rôle professionnel, entre les ressources individuelles et le comportement défini par le rôle professionnel, être liés à des perceptions de comportements incompatibles, entre les attentes de chacun et les demandes de l'organisation, relever d'une ambiguïté sur la prévisibilité des réponses à un comportement dans le milieu professionnel.

2 Matrice des corrélations

Matrice de corrélations de la dimension « Age » avec les autres dimensions étudiées.

	âge	Rôle	Conflit procéd. /rôle attendu	Conflit inter émetteurs	valeur	Stress PSS	Démotivation	Demande de Psy	latitude	Soutien social	Satisf Coll	Satisf Tache	Satisf Rem	Satisf Sup	Satisf Rec	Satisf Globale	Surcharge Psy	Justice Informationnelle	Justice Procédurale	Justice Distributive	Engagement calculé	Engagement normatif	Conflit Rôle/c ompétences	Indiv/re lation. entrep.	Engagement affectif
âge	1																								
Rôle norme/personne	-0,06	1																							
Conflit procédures /rôle attendu	-0,03	0,33	1																						
Conflit interémetteurs	-0,01	0,31	0,52	1																					
valeur	-0,08	-0,18	-0,05	-0,05	1																				
StressPSS	0,11	0,26	0,29	0,35	-0,27	1																			
Démotivation	0,15	0,32	0,18	0,21	-0,41	0,34	1																		
Demande Psy	0,08	0,31	0,35	0,38	0,07	0,41	0,01	1																	
latitude	0,12	-0,12	0,05	0,06	0,45	-0,16	-0,39	0,26	1																
Soutien social	-0,17	-0,21	-0,12	-0,16	0,19	-0,16	-0,4	-0,05	0,22	1															
Satisf Collègues	-0,13	-0,18	-0,13	-0,12	0,19	-0,16	-0,26	-0,03	0,1	0,47	1														
Satisf Tache	0	-0,32	-0,17	-0,12	0,35	-0,17	-0,57	0,04	0,52	0,31	0,2	1													
Satisf Remunération	0,04	-0,3	-0,27	-0,19	0,3	-0,22	-0,29	-0,27	0,16	0,19	0,15	0,28	1												
Satisf Supérieur	-0,06	-0,35	-0,24	-0,23	0,19	-0,19	-0,44	-0,19	0,16	0,66	0,32	0,33	0,34	1											
Satisf Reconnaissance	-0,12	-0,31	-0,25	-0,27	0,21	-0,29	-0,35	-0,26	0,12	0,55	0,24	0,33	0,39	0,64	1										
Satisf Globale	-0,09	-0,43	-0,32	-0,28	0,35	-0,31	-0,56	-0,22	0,3	0,65	0,51	0,61	0,63	0,8	0,81	1									
Surcharge Psy	0,14	0,32	0,27	0,33	-0,27	0,69	0,42	0,31	-0,22	-0,32	-0,2	-0,26	-0,27	-0,38	-0,4	-0,45	1								
Justice Informationnelle	-0,03	-0,33	-0,24	-0,31	0,12	-0,18	-0,38	-0,11	0,13	0,53	0,21	0,27	0,33	0,57	0,47	0,56	-0,34	1							
Justice Procédurale	0,01	0,06	0,04	-0,03	-0,14	0,14	-0,02	0,12	0,07	0,02	-0,04	0,01	-0,19	-0,03	-0,05	-0,08	0,12	0,05	1						
Justice Distributive	0,08	-0,35	-0,33	-0,28	0,33	-0,18	-0,22	-0,22	0,15	0,17	0,18	0,26	0,6	0,2	0,32	0,46	-0,23	0,25	-0,15	1					
Engagement calculé	-0,04	-0,03	-0,05	-0,06	-0,06	0,23	0	0,03	-0,14	-0,05	0,02	-0,02	-0,06	0,01	-0,07	-0,04	0,16	-0,01	0,11	0,1	1				
Engagement normatif	0,07	-0,21	-0,12	-0,13	0,09	0,02	-0,11	0,02	0,01	0,12	0,16	0,16	0,02	0,15	0,1	0,17	0,03	0	0,16	0,18	0,17	1			
Conflit Rôle / compétences	-0,1	0,15	0,13	0,11	-0,19	0,04	0,36	-0,22	-0,23	-0,12	-0,15	-0,45	-0,27	-0,16	-0,11	-0,32	0,09	-0,22	0,04	-0,2	-0,06	-0,09	1		
Indiv/relationnel entreprise global	0,06	0,39	0,33	0,35	-0,36	0,41	0,51	0,2	-0,22	-0,35	-0,35	-0,34	-0,4	-0,53	-0,44	-0,61	0,48	-0,39	0,1	-0,38	0,06	-0,06	0,3	1	
Engagement affectif	0,03	-0,28	-0,15	-0,16	0,25	-0,03	-0,27	0,09	0,18	0,2	0,27	0,33	0,09	0,22	0,12	0,28	-0,13	0,08	0,05	0,13	0,19	0,32	-0,36	-0,34	1

Comment comprendre le tableau ? Cf. p9.

Exemple, Satisf. globale : est liée au soutien social (0,65), au rôle (-0,43), et influence la motivation (-0,56).

3 Age et ancienneté.

L'ancienneté n'est pas déterminante dans la manière dont les personnels ressentent l'ensemble de ces facteurs psychosociaux. La démotivation apparaît ici plus prononcée à partir de 5 ans d'ancienneté.

	ancienneté
Rôle norme/personne	0,04
Conflit procédures /rôle attendu	0,06
Conflit inter émetteurs	0,13
valeur	-0,13
Stress	0,16
Démotivation	0,31
Demande Psychologique	0,18
Latitude décisionnelle	0,04
Soutien social	-0,22
Satisfaction collègues	-0,11
Satisfaction tâche	-0,04
Satisfaction rémunération	-0,12
Satisfaction supérieur	-0,17
Satisfaction reconnaissance	-0,17
Satisfaction globale	-0,18
Surcharge psychologique	0,19
Justice Informationnelle	-0,04
Justice Procédurale	-0,03
Justice Distributive	-0,05
Engagement calculé	0,05
Engagement normatif	0,02
Conflit. Rôle/compétences global	-0,15
Conflit Indiv/relation entreprise global	0,18
Engagement affectif	0,05

Ancienneté	Démotivation
moins de 3 ans	7,58
de 3 à 5 ans	7,95
de 5 à 10 ans	9,21
de 10 à 15 ans	9,73
de 15 à 25 ans	10,07
25 ans et plus	9,86
Moyenne de l'ensemble	9,24

Age : l'âge ne présente pas de corrélations significatives avec les dimensions psychosociales investiguées.

	Age
Rôle norme/personne	-0,06
Conflit procédures /rôle attendu	-0,03
Conflit inter émetteurs	-0,01
valeur	-0,08
Stress	0,11
Démotivation	0,15
Demande Psychologique	0,08
Latitude décisionnelle	0,12
Soutien social	-0,17
Satisfaction collègues	-0,13
Satisfaction tâche	0
Satisfaction rémunération	0,04
Satisfaction supérieur	-0,06
Satisfaction reconnaissance	-0,12
Satisfaction globale	-0,08
Surcharge psychologique	0,14
Justice Informationnelle	-0,03
Justice Procédurale	0,01
Justice Distributive	0,08
Engagement calculé	-0,04
Engagement normatif	0,07
Conflit. Rôle/compétences global	-0,1
Conflit Indiv/relation entreprise global	0,06
Engagement affectif	0,03

Résultats bruts des dimensions « stress » et « démotivation » par classes d'âge.

Classes d'âge	Effectifs	Stress	Démotivation
Non réponse	1	/	/
de 22 à 32	40	27,27	8,85
de 32 à 42	96	27,61	9
de 42 à 52	71	28,2	9,51
52 à 62	29	28,9	9,97
TOTAL	237	27,93	9,24

4 - Sexe.

Le sexe ne présente pas de corrélations significatives avec les dimensions psychosociales investiguées.

	Hommes	Femmes
Rôle norme/personne	-0,09	-0,03
Conflit procédures /rôle attendu	0	-0,05
Conflit inter émetteurs	0,1	-0,13
valeur	-0,01	-0,13
Stress	0,16	0,04
Démotivation	0,07	0,25
Demande Psychologique	0,2	-0,03
Latitude décisionnelle	0,23	0,01
Soutien social	-0,05	-0,23
Satisfaction collègues	0,09	-0,29
Satisfaction tâche	0,12	-0,12
Satisfaction rémunération	0,06	-0,02
Satisfaction supérieur	-0,05	-0,11
Satisfaction reconnaissance	-0,16	-0,12
Satisfaction globale	0	-0,2
Surcharge psychologique	0,16	0,13
Justice Informationnelle	-0,01	-0,07
Justice Procédurale	0,11	-0,05
Justice Distributive	0,2	-0,04
Engagement calculé	0	-0,08
Engagement normatif	0,14	0,03
Conflit. Rôle/compétences global	-0,2	0,03
Conflit Indiv/relation entreprise global	0,05	0,12
Engagement affectif	0,13	-0,09

5 Résultats bruts.

1) Dimension : latitude décisionnelle.

latitude décisionnelle.	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 8	11	4,60%
De 8 à 10	54	22,80%
De 10 à 10	0	0,00%
De 10 à 12	88	37,10%
De 12 à 14	59	24,90%
14 et plus	25	10,50%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>237</i>	<i>100%</i>

Moyenne = 10,78

2) Dimension : soutien social.

Soutien social	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6,00	1	0,40%
De 6,00 à 8,00	20	8,40%
De 8,00 à 10,00	55	23,20%
De 10,00 à 12,00	84	35,40%
De 12,00 à 14,00	56	23,60%
De 14,00 à 16,00	20	8,40%
16,00 et plus	1	0,40%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>237</i>	<i>100%</i>

Moyenne = 10,51

Soutien supérieur	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6	15	6,30%
De 6 à 8	33	13,90%
De 8 à 10	58	24,50%
De 10 à 12	47	19,80%
De 12 à 14	47	19,80%
De 14 à 16	28	11,80%
16 et plus	9	3,80%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>237</i>	<i>100%</i>

Moyenne = 9,67

Soutien collègues	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6	0	0,00%
De 6 à 8	8	3,40%
De 8 à 10	29	12,20%
De 10 à 12	65	27,40%
De 12 à 14	78	32,90%
De 14 à 16	43	18,10%
16 et plus	14	5,90%
TOTAL OBS.	237	100%

Moyenne = 11,36

3) Dimension : demande psychologique.

Demande Psychologique	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6,00	1	0,40%
De 6,00 à 8,00	28	11,80%
De 8,00 à 10,00	70	29,50%
De 10,00 à 12,00	50	21,10%
De 12,00 à 14,00	54	22,80%
14,00 et plus	34	14,30%
TOTAL OBS.	237	100%

Moyenne = 10,45

4) Dimension : satisfaction.

Dimension de la satisfaction	Evaluations (cotation sur 20)
Satisfaction collègues.	15,32
Satisfaction tâche	14,12
Satisfaction rémunération	12,37
Satisfaction supérieur.	12,67
Satisfaction reconnaissance	11,86
Satisfaction globale	13,27

5) Dimension : justice organisationnelle.

	Justice Informationnelle		Justice Distributive		Just. Procédurale	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 8	56	23,60%	61	25,70%	45	19,00%
De 8 à 10	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
De 10 à 12	69	29,10%	69	29,10%	55	23,20%
De 12 à 16	87	36,70%	91	38,40%	102	43,00%
16 et plus	25	10,50%	16	6,80%	35	14,80%
TOTAL OBS.	237	100%	237	100%	237	100%
	Moyenne = 11,56		Moyenne = 10,90		Moyenne = 12,17	

6) Dimensions : engagement.

Engagement normatif	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6,00	23	9,70%
De 6,00 à 8,00	84	35,40%
De 8,00 à 10,00	36	15,20%
De 10,00 à 12,00	73	30,80%
De 12,00 à 14,00	15	6,30%
De 14,00 à 16,00	4	1,70%
16,00 et plus	2	0,80%
TOTAL OBS.	237	100%

Moyenne = 8,74

Engagement calculé	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6,00	3	1,30%
De 6,00 à 8,00	7	3,00%
De 8,00 à 10,00	6	2,50%
De 10,00 à 12,00	35	14,80%
De 12,00 à 14,00	69	29,10%
De 14,00 à 16,00	31	13,10%
16,00 et plus	86	36,30%
TOTAL OBS.	237	100%

Moyenne = 13,86

Engagement affectif	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 6,00	2	0,80%
De 6,00 à 8,00	10	4,20%
De 8,00 à 10,00	21	8,90%
De 10,00 à 12,00	49	20,70%
De 12,00 à 14,00	72	30,40%
De 14,00 à 16,00	33	13,90%
16,00 et plus	50	21,10%
TOTAL OBS.	237	100%

Moyenne = 12,94

7) Dimensions : conflits perçus.

Rôle norme/personne	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,40%
en total désaccord	5	2,10%
peu d'accord	72	30,40%
assez d'accord	113	47,70%
tout à fait d'accord	46	19,40%
TOTAL OBS.	237	100%

Conflit procédures /rôle attendu	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	0,80%
en total désaccord	53	22,40%
peu d'accord	114	48,10%
assez d'accord	56	23,60%
tout à fait d'accord	12	5,10%
TOTAL OBS.	237	100%

Conflit inter émetteurs	Nb. cit.	Fréq.
en total désaccord	45	19,00%
peu d'accord	95	40,10%
assez d'accord	73	30,80%
tout à fait d'accord	24	10,10%
TOTAL OBS.	237	100%

Conflit rôle/compétences perçues	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,40%
en total désaccord	69	29,10%
peu d'accord	110	46,40%
assez d'accord	35	14,80%
tout à fait d'accord	22	9,30%
TOTAL OBS.	237	100%

Conflit indiv/relationnel entreprise	Nb. cit.	Fréq.
en total désaccord	9	3,80%
peu d'accord	32	13,50%
assez d'accord	80	33,80%
tout à fait d'accord	116	48,90%
TOTAL OBS.	237	100%

8 Résultats bruts, par appartenance à une catégorie.

Les résultats sont homogènes entre les catégories. Il n'existe pas d'influences significatives entre les dimensions psychosociales et l'appartenance à une catégorie.

	Stress	Démotivation	Demande Psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social	Satisfaction Globale
cat 1bis	25,44	8	12,22	14,33	9,44	14,83
cat 1	28,03	9,23	11,18	11,58	10,64	13,43
cat 2	28,14	9,27	10,34	10,49	10,77	13,13
cat 3	28,55	9,43	10,29	10,27	10,27	13,14
cat 4	26,08	9,54	7,54	8,92	9,92	12,96
cat 5	25	8,25	8,25	9,25	10	13
<i>Population totale</i>	<i>27,93</i>	<i>9,24</i>	<i>10,45</i>	<i>10,78</i>	<i>10,51</i>	<i>13,27</i>

	Justice Informationnelle	Justice Distributive	Engagement calculé	Engagement normatif	Engagement affectif	Justice procédurale
cat 1bis	12	14,25	12,4	8,25	13,38	13,75
cat 1	11,73	11,65	13,74	8,37	12,56	12,31
cat 2	11,77	10,35	13,71	8,49	12,74	12,07
cat 3	10,75	10,09	14,21	9,46	13,49	11,84
cat 4	10,83	11,88	15,75	9,69	13,23	12,71
cat 5	15	10,5	13	9,5	14	11,5
<i>Population totale</i>	<i>11,56</i>	<i>10,9</i>	<i>13,86</i>	<i>8,74</i>	<i>12,94</i>	<i>12,17</i>

9 Appartenance à une entité.

Au niveau des délégations de Montpellier, de Marseille, de Besançon, de Rhône-Alpes et « Sièges de l'Agence », les résultats sont homogènes entre les entités. Il n'existe pas d'influences significatives entre les dimensions psychosociales et l'appartenance à une entité.

	Stress	Démotivation	Demande Psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social	Satisfaction Globale
DRA	29,38	8,72	10,59	10,34	10,91	13,78
BSN	27,5	9,11	9,25	10,82	11,07	13,8
MTP	29,03	8,18	11,62	11,18	10,38	12,88
MRS	28,09	9,75	10,72	10,63	10,03	12,67
Siège	27,23	9,60	10,27	10,83	10,44	13,27
<i>Population totale</i>	<i>27,93</i>	<i>9,24</i>	<i>10,45</i>	<i>10,78</i>	<i>10,51</i>	<i>13,27</i>

	Justice Informationnelle	Justice Distributive	Engagement calculé	Engagement normatif	Engagement affectif	Justice procédurale
DRA	12,97	11,48	15,16	8,95	13,4	12,58
BSN	11,34	10,89	14,07	8,97	13,08	12,77
MTP	11,4	10,29	14,26	8,75	13,53	12,21
MRS	9,53	11,02	12,88	8,59	12,62	11,8
Siège	12,10	11,01	13,94	8,73	12,84	12,13
<i>Population totale</i>	<i>11,56</i>	<i>10,9</i>	<i>13,86</i>	<i>8,74</i>	<i>12,94</i>	<i>12,17</i>

- **Détail des niveaux de stress perçus par entités (avec les effectifs par entités) :**

Entité	Effectifs	Stress
DIRECTION	16	26,94
SG	26	27,54
DIAB	24	26,33
DDRI	18	27
DPP	11	26,91
MOGQ	14	29,14
DRA	32	29,38
BSN	28	27,5
MTP	34	29,03
MRS	32	28,09
Agence Comptable	2	27
TOTAL	237	27,93

Répartition des effectifs des 237 questionnaires exploités plus de (60 % des personnels), selon les entités organisationnelles. A ce niveau, les résultats présentent également une homogénéité (avec selon les cas, une significativité moindre en fonction de la participation).

10 Appartenance à une strate de métier.

Catégorisation en strates métiers :

- Strate « management », emploi type : directeur (département, délégation) ; chef de service".
- Strate « Intervention », emploi type : chargé d'interventions ; chargé d'interventions spécialisé.
- Strate « administratifs », emploi type : assistant administratif ; secrétaire assistant ; technicien administratif.
- Strate « redevances », emploi type : inspecteur redevances ; technicien supérieur.
- Strate « chargé d'études / projet », emploi type : chargé d'études, chef de projet.
- Strate "chargé d'affaires administratif".

	Stress	Démotivation	Demande Psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social
Management	28,90	8,80	11,73	12,33	10,27
Intervention	27,87	8,96	10,57	10,67	10,93
Administratif	28,35	9,24	9,57	9,96	10,20
Redevance	28,52	9,78	10,41	9,85	10,37
Chargé d'études/ projet	26,83	9,53	10,70	11,36	10,57
Chargé d'affaires administratives	28,31	9,77	9,54	10,31	9,62
<i>Population totale</i>	<i>27,93</i>	<i>9,24</i>	<i>10,45</i>	<i>10,78</i>	<i>10,51</i>

	Engagement calculé	Engagement normatif	Engagement affectif
Management	13,29	8,46	12,71
Intervention	13,77	8,80	12,89
Administratif	14,55	9,76	13,34
Redevance	13,95	8,24	13,24
Chargé d'études/ projet	13,52	8,06	12,58
Chargé d'affaires administratives	14,76	9,13	12,69
<i>Population totale</i>	<i>13,86</i>	<i>8,74</i>	<i>12,94</i>

	Justice Informationnelle	Justice Distributive	Justice procédurale
Management	11,92	11,25	12,42
Intervention	11,39	11,16	12,78
Administratif	11,09	10,65	12,55
Redevance	12,13	10,19	10,56
Chargé d'études/ projet	11,44	10,37	11,97
Chargé d'affaires administratives	11,35	10,58	11,73
<i>Population totale</i>	<i>11,56</i>	<i>10,9</i>	<i>12,17</i>