

# Les Risques Psycho-Sociaux des Fonctionnaires

*Risques psycho-sociaux dans la Fonction  
publique (Etat, Territoriale, Hospitalière) :  
diagnostic en région Champagne-Ardenne*

Pour l'UNSA-Education et l'IRES

Référence : **2012-2/AVT2014/CHA/ADPI**

Responsable scientifique  
Christine ROLAND-LEVY, Professeur des Universités

Avec J. Lemoine, F. Pappalardo et M. Kouidri, Docteurs en Psychologie  
et G. Laumain et R. Ugolin, Psychologues.

## Sommaire

Objectifs du projet.....	3
La fonction publique en France .....	4
Santé au travail, bien-être et risques psycho-sociaux .....	5
Fonction Publique Hospitalière : Le Centre Hospitalo-Universitaire de Reims.....	7
Synthèse des résultats concernant la fonction publique hospitalière : le CHU.....	7
Fonction Publique de l'Etat : L'Université de Reims Champagne-Ardenne.....	8
Synthèse des résultats concernant la fonction publique de l'Etat : l'URCA .....	9
Fonction Publique Territoriale : Le Département de la Marne.....	11
Synthèse des résultats concernant la fonction publique territoriale.....	11
Qualité de vie au travail dans la fonction publique.....	13
Entretiens : 213 participants.....	13
Représentations sociales du bien-être et du mal-être au travail : 1 969 participants .....	14
Question ouverte : 1 969 participants .....	15
Analyses quantitatives : 1 969 participants.....	16
Comparaison des niveaux de bien-être au travail selon les trois volets de la fonction publique.....	16
Effet des variables socio-démographiques.....	16
Conclusion .....	17

## Objectifs du projet

En lien avec l'accord-cadre, du 22.10.2013 signé par six organisations syndicales de la FP, relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la Fonction publique, accord qui rappelle que l'obligation de sécurité de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale incombe à l'ensemble des employeurs, publics comme privés, pour l'ensemble des salariés et des agents publics, quel que soit leur statut professionnel, ce projet visait à étudier la situation en termes de risques psycho-sociaux (RPS) des fonctionnaires en France. Une circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014 a fixé les conditions de mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des RPS dans les trois versants de la fonction publique ; toutes les actions de prévention doivent commencer par l'élaboration d'un diagnostic et c'est ce qui nous intéresse ici.

Les dispositions des livres I à V de la quatrième partie du Code du travail précisent en la matière les obligations de sécurité et de prévention des risques professionnels, auxquelles sont soumis les employeurs. Ces dispositions s'appliquent aux employeurs publics de façon à :

- (1) éviter les risques ;
- (2) évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- (3) combattre les risques à la source ;
- (4) adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- (5) tenir compte de l'état de l'évolution de la technique ;
- (6) remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- (7) planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- (8) prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; et
- (9) donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Ces dispositions doivent s'organiser de façon à mettre en œuvre des plans de prévention, en particulier des risques psychosociaux, identifiés comme « l'un des risques professionnels majeurs auxquels sont exposés les agents ».

Mais qu'en est-il dans les faits ? Comment différentes catégories de fonctionnaires vivent-elles sur leur lieu de travail ? Quelles sont leurs conditions de travail en termes de RPS versus bien-

être ? L'objectif consistait à réaliser un état des lieux, un diagnostic, en termes de mal-être (Risques Psycho-Sociaux) versus bien-être au travail auprès de trois échantillons des trois versants de la fonction publique : fonction publique de l'État, fonction publique hospitalière et fonction publique territoriale, dans la région Champagne-Ardenne, région qui, sur le plan économique se situe au 11<sup>ème</sup> rang national, et en particulier dans la ville de Reims (12<sup>ème</sup> ville de France en terme de population).

Pour réaliser ce diagnostic des trois versants de la Fonction publique, nous avons procédé à une étude basée sur l'enquête qualitative et quantitative ; nous avons réalisé des entretiens semi-directifs et des questionnaires (en face à face, version papier et en ligne). Ces deux méthodologies complémentaires ont été appliquées auprès de trois catégories de fonctionnaires de la région de Champagne-Ardenne : (1) du Centre Hospitalo-Universitaire de Reims, CHU, auprès d'agents hospitaliers (soignants, administratifs, techniques et encadrement) ; (2) auprès de BIATSS et d'enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs, titulaires et contractuels, de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, URCA ; et (3) d'agents territoriaux de différentes catégories (administratifs, animation, culture, etc.) du Département de la Marne (Département N° 51) dont la préfecture est à Châlons-en-Champagne et la plus grande ville est Reims.

Tableau 1 : Population étudiée.

<b>3 catégories</b>	Nombre d'agents	Nombre d'entretiens menés	Nombre de questionnaires traités
<b>CHU de Reims</b>	5 495 agents (non-médecins)	139 participants (non-médecins)	1 139 (20,7%) (non-médecins)
<b>Université de Reims</b>	1 560 agents (titulaires et contractuels)	24 participants (12BIATSS/12EC)	331 (21,22%) (194 femmes /135 hommes)
<b>Département de la Marne</b>	1 972 agents	50 (36 femmes)	499 complets (25,3%) (76% de femmes)
<b>Total</b>	<b>9 027 agents</b>	<b>213 participants</b>	<b>1 969 participants</b>

## **La fonction publique en France**

La fonction publique française, au sens strict, comprend l'ensemble des agents occupant les emplois civils permanents de l'État, des collectivités territoriales (commune, département ou région) ou des établissements publics hospitaliers. Certains sont fonctionnaires (titulaires),

d'autres sont contractuels (CDD ou CDI). Ils travaillent pour l'administration centrale ou pour ses services déconcentrés (à l'échelon régional ou départemental), ou encore au sein d'établissements ayant une mission de service public (organismes de Sécurité Sociale, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, etc.). La fonction publique est composée de trois versants : Hospitalière, d'État et Territoriale. La fonction publique employait en France, fin 2013, 5,6 millions d'agents, soit un salarié sur cinq. La fonction publique hospitalière est, avec 1,2 million d'employés, celle qui possède le plus faible effectif, suivie de la fonction publique territoriale, qui compte environ 2 millions d'employés, et de la fonction publique de l'Etat, qui compte 2,5 millions d'agents.

La loi du 26 janvier 1984 pose les principes généraux définissant le cadre d'action et d'organisation de cette fonction publique. La fonction publique hospitalière, telle que la définit la loi du 9 janvier 1986, concerne aujourd'hui un peu plus d'un million d'agents. Elle regroupe, à l'exception du personnel médical (médecins, biologistes, pharmaciens et orthodontistes), l'ensemble des emplois des établissements suivants :

- les établissements d'hospitalisation publics ;
- les maisons de retraite publiques ;
- les établissements publics, ou à caractère public, relevant des services départementaux de l'aide sociale à l'enfance ;
- les établissements publics pour mineurs ou adultes handicapés ou inadaptés ;
- et les centres d'hébergement et de réadaptation sociale publics ou à caractère public.

Même si la fonction publique est par nature un secteur qui offre globalement une sécurité de l'emploi et des conditions de travail moins assujettis aux instabilités financières de l'économie mondiale, ce secteur a fait ces dernières années un constat de précarité caractérisé par une baisse des embauches de titulaires, et donc une diminution des effectifs stables, avec un recours de plus en plus systématique aux Contrats à Durée Déterminée (CDD) et aux contrats aidés s'accompagnant d'une grande précarité et d'une stagnation des salaires.

## **Santé au travail, bien-être et risques psycho-sociaux**

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, et ce, déjà en 1946, la santé peut être définie comme étant « *un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* » (OMS, 1946, p. 1). Si l'on applique cette définition au travail, cela signifie que la santé au travail n'a pas seulement pour but de préserver l'intégrité

physique et mentale des travailleurs, elle vise aussi la promotion de leur bien-être dans le cadre du travail. Mais, seuls 33 % des travailleurs se déclarent souvent heureux au travail et 12 % disent ne jamais être heureux au travail (Baromètre Ipsos-Edenred, 2012<sup>1</sup>)

*« Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit » (Brun, Biron, & St-Hilaire, 2009, p. 4)<sup>2</sup>.*

Les risques psycho-sociaux (RPS) constituent une nouvelle catégorie de risques professionnels. En raison de la complexité de cette notion, il n'y a pas une définition unique acceptée par tous. En effet, la diversité des risques psycho-sociaux et l'imbrication des causes et des conséquences les rendent difficiles à définir : *« la grande variété des thèmes mis sous le vocable de risques psycho-sociaux est source d'une grande confusion. Ces thèmes recouvrent en effet les déterminants et les effets, sans distinguer entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques, mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire car, interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique »* (Nasse & Légeron, 2008, p. 7)<sup>3</sup>. Selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité, les risques psycho-sociaux incluent le stress, les violences (internes et externes), la souffrance au travail, ainsi que l'épuisement professionnel<sup>4</sup>.

La prévention des Risques Psycho-Sociaux, RPS, est aujourd'hui un enjeu majeur pour toute organisation et pour la société française dans son ensemble. Définis, par le Ministère du Travail, comme étant *« des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des organisations »*, les RPS peuvent engendrer des troubles de nature psychologique ou physiologique, d'où l'importance de mettre en place une démarche de prévention des RPS. Pour pouvoir prévenir les risques psycho-sociaux, il importe déjà d'avoir identifié les facteurs de risque. Ces facteurs peuvent avoir des conséquences néfastes sur la santé

---

<sup>1</sup> <http://www.ipsos.fr/ipsos-loyalty/actualites/2012-04-04-salaries-francais-risque-decrochage-par-rapport-nos-voisins-d-europe-du-nord>

<sup>2</sup> Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Montréal: IRSST.

<sup>3</sup> Nasse, P., & Légeron, P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

<sup>4</sup> <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html>

mentale et/ou physique des personnes. Le rapport de la Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) de 2010<sup>5</sup>, recense les facteurs de risques psycho-sociaux qui sont regroupés en six grandes dimensions, elles-mêmes divisées en sous-dimensions. Les six grandes dimensions sont (1) l'intensité du travail et le temps de travail ; (2) les exigences émotionnelles ; (3) l'autonomie ; (4) les rapports sociaux au travail ; (5) les conflits de valeurs et (6) l'insécurité de la situation de travail.

## **Fonction Publique Hospitalière : Le Centre Hospitalo-Universitaire de Reims**

Le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) de Reims est un établissement de santé de proximité qui satisfait non seulement les besoins de santé de la population rémoise, mais aussi de la région Champagne-Ardenne, tout en développant des techniques médicales de pointe, des traitements et des prises en charges innovantes. Avec près de 7 000 agents, il constitue le premier employeur de la région Champagne-Ardenne.

### **Synthèse des résultats concernant la fonction publique hospitalière : le CHU**

Selon les résultats des 139 entretiens approfondis réalisés au sein du CHU, les principales causes de mal-être au travail sont la charge de travail qui est trop élevée et le manque de moyens humains qui ne permet pas, selon les agents, de faire face de manière satisfaisante à la quantité de travail. Les autres causes de mal-être identifiées sont la pression temporelle, ainsi que les mauvaises relations au travail, avec de fréquents conflits au sein de certaines équipes de travail et le manque de reconnaissance généralisé. Ces causes de mal-être entraînent, pour les agents du CHU, une difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle. Les entretiens ont également révélés les principales sources de satisfaction au travail des agents du CHU : les agents apprécient tout particulièrement le soutien social qui existe au sein de certaines équipes ; ils disent être attachés à leur travail et faire un métier qui leur plaît, voire qui les passionnent.

La représentation sociale du bien-être au travail des agents du CHU est associée à de bonnes relations dans les équipes, des relations basées sur le respect et le soutien, mais c'est un idéal rarement atteint.

La question ouverte confirme que les principaux facteurs de bien-être et de mal-être au travail au sein du CHU sont liés aux relations à la fois entre collègues et avec la hiérarchie, ainsi qu'au

---

<sup>5</sup> DARES. (2010). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser.

manque de moyens, à la fois humains et de temps, pour pouvoir réaliser un travail de qualité. De plus, les exigences émotionnelles sont également mises en avant comme pouvant être une source de mal-être supplémentaire.

Les résultats quantitatifs obtenus auprès des 1 139 agents ayant répondu complètement au questionnaire indiquent que les facteurs socio-démographiques n'influencent que très peu le niveau de bien-être et de mal-être au travail. Les principales différences sont liées à la catégorie socio-professionnelle : les agents techniques ont un niveau de bien-être au travail supérieur à l'ensemble des autres agents sur la majorité des dimensions, à l'exception de la dimension compétence pour laquelle les cadres ont un niveau de bien-être supérieur aux autres catégories socio-professionnelles.

L'ensemble de ces résultats permet de faire ressortir plusieurs points concernant le bien-être et le mal-être au travail des agents du CHU. Les principaux facteurs de mal-être au travail sont les relations au travail, souvent conflictuelles, ainsi que les exigences du travail qui sont trop lourdes et ne permettent pas de faire un travail de qualité. De plus, même s'il appartient au milieu hospitalier d'être confronté à la souffrance et la détresse des patients et des familles face à la maladie et/ou la mort, les exigences émotionnelles liées à cette souffrance constituent en soi des facteurs de risque. Les relations au travail basées sur le soutien social, le respect et la reconnaissance, ainsi que l'attachement que les agents ont à leur travail leur offre des facteurs de protection et permet de contribuer à leur bien-être au travail.

### **Fonction Publique de l'Etat : L'Université de Reims Champagne-Ardenne**

L'Université de Reims Champagne-Ardenne, dont l'acronyme est URCA, est une université pluridisciplinaire implantée sur plusieurs sites de la ville de Reims, avec des antennes sur l'ensemble du territoire de la région Champagne-Ardenne : à Châlons-en-Champagne, à Charleville-Mézières, à Chaumont et à Troyes. L'URCA compte 1 560 agents, dont 750 enseignants-chercheurs et 810 BIATSS. Les deux missions principales de l'URCA sont l'enseignement et la recherche.

En 2008, nous avons conduit une première étude auprès de 80 agents de l'URCA, dont 34 enseignants-chercheurs, 36 BIATSS, titulaires et contractuels, choisis aléatoirement. En 2010, 268 agents de l'URCA, dont 110 enseignants-chercheurs, 108 BIATSS titulaires et 50



contractuels, ont à nouveau répondu à un questionnaire en ligne sur la qualité de vie au travail. La comparaison des résultats entre 2008 et 2010 a dévoilé une nette aggravation -près de 20% d'augmentation- du ressenti de stress professionnel, qui de 12% en 2008 est passé à plus de 30% en 2010, confirmant ainsi la tendance d'augmentation du mal-être au travail à l'URCA. Les symptômes dominants de ce mal-être psychologique sont en 2010 tension et nervosité extrême (pour 46 d'entre eux, soit 17%), angoisse et anxiété (40 ; 15%), puis dépression (28 ; 10%) ; penser au suicide, pleurs et insomnies sont présents quotidiennement dans près de 8% des cas. Les résultats ont aussi indiqué qu'il n'y avait pas de différences entre les hommes et les femmes, pas d'effet du statut professionnel, ni de l'ancienneté, soulignant ainsi que n'importe quel agent pouvait être touché par ce mal-être professionnel à l'URCA.

D'autre part, les résultats présentés au CHSCT par le service de médecine du travail, sur un échantillon de quelques 300 agents de l'URCA chaque année, confirment une présence notable de cas de mal-être à l'université, qui associe des symptômes de souffrance psychologique avérée, y compris des troubles du sommeil importants, qui atteignent 23% en 2013 (74 sur 313) et 25,4% en 2014 (81 sur 319). Cette situation, qui montre un grand nombre de cas déclarés de souffrance psychologique attestée par le service de médecine du travail, indique une aggravation régulière en termes de RPS à l'URCA et c'est dans ce contexte que début 2015 nous avons lancé notre étude. Trois cents trente et un agents de l'URCA (331), soit 21,22 % des 1 560 agents travaillant au sein de l'URCA (750 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs et 810 BIATSS) ont répondu. L'âge moyen de l'échantillon est de 41,96 ans.

### **Synthèse des résultats concernant la fonction publique de l'Etat : l'URCA**

Les résultats indiquent que la situation globale en termes de RPS n'est pas bonne à l'université. Ainsi, les entretiens réalisés au sein de l'URCA soulignent que les principales sources de mal-être au travail sont les conflits, et ce d'autant plus lorsqu'ils ne sont pas résolus et durent pendant de longues périodes. Ces conflits entraînent parfois la mise à l'écart de l'agent. Lorsque ces comportements interviennent et sont vécus comme des injustices, le mal-être est d'autant plus grand pour celui qui est directement visé comme pour les témoins silencieux. De plus, confronté à l'absence de soutien et de solutions, ces agents se sentent livrés à eux-mêmes, abandonnés. Le manque de moyens a également été évoqué lors des entretiens comme étant une source de mal-être au travail.

L'analyse de la représentation sociale du bien-être au travail indique que pour les agents de l'URCA, le bien-être au travail est associé à une bonne ambiance, une ambiance au sein de laquelle le respect et la reconnaissance du travail effectué sont des valeurs importantes, une ambiance qui est également basée sur le soutien social au sein des équipes. Le bien-être au travail est aussi lié au fait de travailler dans un environnement confortable et ergonomique, mais ceci n'est pas le cas. A l'inverse, la représentation sociale du mal-être au travail est liée à une charge de travail trop lourde et au manque de reconnaissance. Les nombreuses injustices au travail, voire le harcèlement, constituent des sources de mal-être importantes. Ce mal-être au travail peut entraîner du stress, de l'anxiété, de la dépression et même des suicides.

La question ouverte souligne que, pour les agents de l'URCA, le principal facteur de bien-être/mal-être au travail est la qualité des relations sociales. Ces résultats montrent que les exigences du travail tiennent aussi une place importante et peuvent être source de mal-être lorsqu'elles sont trop lourdes, et ceci est d'autant plus vrai que les agents perçoivent un manque de moyens pour faire leur travail correctement.

Les résultats quantitatifs indiquent que les facteurs socio-démographiques n'entraînent que peu de différences en terme de bien-être/mal-être au travail. Il y a peu d'effet du sexe ou de la catégorie A, B, C sur les dimensions du bien-être au travail. Les principales différences sont liées à la catégorie socio-professionnelle. Les BIATSS ont un niveau de bien-être au travail supérieur aux enseignant-chercheurs sur trois dimensions : les relations avec la hiérarchie, les relations avec les collègues et les exigences du travail/la qualité empêchée. Ceci est en soi un résultat nouveau car, jusqu'à présent les enseignants, les enseignants-chercheurs et les chercheurs, contrairement aux BIATSS, jouissaient d'une grande autonomie leur permettant de gérer pleinement leur travail, ayant un contrôle tant sur l'organisation que sur le contenu de leurs enseignements et de la recherche. Ici, les résultats obtenus mettent en exergue de nouvelles exigences de travail liées en particulier aux contraintes budgétaires et mauvaises relations « hiérarchiques ». Or, en particulier en ce qui concerne la catégorie des enseignants-chercheurs, ils ne devraient pas en principe souffrir de problèmes en lien avec des relations hiérarchiques car leur seul supérieur hiérarchique selon les textes est leur ministre. Néanmoins, à l'URCA, selon les données récoltées, un pouvoir extrême est donné aux directeurs d'unités de recherche, aux directeurs de composantes, à la présidence qui joue un rôle de sanction et de pression en

outrépassant ses droits et en ne laissant pas la possibilité aux agents de se défendre. On comprendra alors aisément que lorsque les personnels sont en souffrance, ils n'ont aucun recours, et lorsqu'ils demandent de l'aide rien n'est fait, ou si peu... Et dans un contexte de compétition exacerbée, les relations avec les collègues se dégradent elles aussi, et la souffrance ne fait que s'installer dans la durée, avec en particulier des mises au placard.

L'ensemble des résultats permet de faire ressortir plusieurs points importants concernant le bien-être et le mal-être au travail des agents de l'URCA. Les principaux facteurs de mal-être au travail sont les relations au travail qui sont mauvaises, ainsi que les exigences du travail qui sont parfois trop lourdes et, couplées à un manque de moyen, ne permettent pas de faire un travail satisfaisant. Les relations au travail basées sur le soutien et le respect, comme sur la reconnaissance, et non sur les conflits et les injustices, augmentent le bien-être au travail des agents de l'URCA.

### **Fonction Publique Territoriale : Le Département de la Marne**

Le Département de la Marne, comme chaque Département, intervient sur des aspects concrets du quotidien des habitants du Département, et tout particulièrement en matière de solidarité. Le Département de la Marne compte 1 972 agents répartis dans les services départementaux et représente plus de 110 métiers différents : assistants sociaux, infirmiers, éducateurs spécialisés, sages-femmes, médecins, bibliothécaires, archivistes, ingénieurs, dessinateurs, agents d'entretien des routes, agents des établissements d'enseignement, informaticiens, secrétaires, etc.

### **Synthèse des résultats concernant la fonction publique territoriale**

Les entretiens réalisés auprès d'agents, femmes et hommes, des trois catégories, du Département de la Marne, indiquent que les principales causes de souffrances au travail sont liées aux relations hiérarchiques ainsi que les exigences du travail. Le manque de communication et les problématiques liées au rôle du supérieur hiérarchique entraînent des relations conflictuelles entre les agents et leur hiérarchie. Par ailleurs, les agents soulignent que les exigences du travail sont élevées et imprévisibles. Ils se sentent dépassés par l'ampleur du travail à accomplir. Les conditions humaines et matérielles n'étant souvent pas satisfaisantes, il leur est difficile de faire un travail convenable. Les agents expliquent aussi que les exigences émotionnelles provoquées par le contact avec des personnes en souffrance, et parfois violentes, a des répercussions sur leur mal-être au travail. Les entretiens ont également révélés des sources de satisfaction et de bien-être

au travail pour les agents de ce Département. Ils apprécient le fait de faire un travail qui a du sens : ils se sentent utiles et peuvent voir les effets de leur travail sur le quotidien des usagers. De plus, ils estiment qu'ils réalisent des missions à la hauteur de leurs compétences et qu'ils ont la possibilité de développer ces dernières grâce à des formations.

La représentation sociale du bien-être au travail des agents du Département, montre que pour eux, le bien-être au travail est associé à une bonne ambiance ainsi qu'à de bonnes relations dans les équipes, des relations basées sur le respect, le soutien, une communication efficace ainsi que des marques de reconnaissance. Leur représentation sociale du mal-être au travail souligne qu'une ambiance conflictuelle, avec présence de violence, d'isolement et de harcèlement, constitue une source de mal-être importante pour eux. Le stress lié à leur travail est une cause de mal-être supplémentaire présente dans leur représentation sociale du mal-être au travail.

La question ouverte a confirmé à la fois les précédents : les principaux facteurs de bien-être/mal-être au travail au sein du Département sont liés à l'ambiance et aux relations au travail. Les exigences de travail couplées au manque de moyen constituent une source supplémentaire de mal-être pour les agents de ce Département. Ils soulignent que les exigences émotionnelles ainsi que les injustices présentent dans l'organisation de leur travail constituent des sources de souffrance supplémentaires.

Les résultats quantitatifs ont mis en avant des différences en termes de facteurs socio-démographiques sur le niveau de bien-être/mal-être au travail. Le sexe a un effet sur plusieurs dimensions du bien-être au travail. Par exemple, les femmes ont un niveau de satisfaction supérieur aux hommes en matière d'autonomie, et un niveau de satisfaction plus faible vis-à-vis des exigences de leur travail et considèrent qu'elle ne peuvent effectuer un travail correct (qualité empêchée). Les résultats relatifs aux catégories A, B et C sont également variables selon les dimensions. Les catégories A et B ont un niveau de bien-être au travail lié aux relations avec leurs collègues qui est supérieur à celui de la catégorie C. Toutefois, cette dernière a un niveau de bien-être au travail relatif aux exigences de travail et à la qualité empêchée supérieur à celui des catégories A et B. En terme de filière, des différences marquantes sont présentes sur la majorité de dimensions. Globalement, les agents de la filière culturelle sont ceux qui ont le plus grand niveau de bien-être sur l'ensemble des dimensions. Les agents de la filière technique et de la filière médico-sociale sont ceux qui sont le plus en difficulté notamment sur les dimensions

autonomie, relation avec la hiérarchie et relation avec les collègues pour les agents de la filière technique, alors que les dimensions exigences émotionnelles/violence, l'exigence du travail/qualité empêchée et le sens du travail sont les dimensions marquantes pour les agents de la filière médico-sociale.

L'ensemble des résultats fait ressortir plusieurs points importants concernant le bien-être et le mal-être au travail des agents du Département. Les principaux facteurs de bien-être/mal-être au travail sont les relations au travail. Elles jouent un rôle primordial sur le ressenti des agents dans leur travail. Lorsque les relations sont positives et basées sur des valeurs de respect, de soutien, de communication et de reconnaissance, elles entraînent du bien-être au travail, alors qu'elles sont source de mal-être lorsqu'elles sont conflictuelles. Les exigences du travail associées à un manque de moyens, ainsi que les exigences émotionnelles, constituent également des sources de souffrance au travail. A l'opposé, le sens du travail procure de la satisfaction et est source de bien-être.

### **Qualité de vie au travail dans la fonction publique**

Cette étude sur la qualité de vie au travail d'agents titulaires et contractuels de la fonction publique permet de dresser un diagnostic de la situation de ces agents en termes de risques psycho-sociaux.

#### **Entretiens : 213 participants**

Les résultats qualitatifs obtenus lors des 213 entretiens approfondis, auprès des agents des trois catégories de la fonction publique comportent de nombreuses similitudes, mais présentent aussi des spécificités liées à la fois aux conditions de travail et aux missions de chacun.

Les causes principales de mal-être au travail au sein du CHU sont liées à la charge de travail jugée trop importante, couplée à une pression temporelle et à un manque de moyens, et plus précisément un manque de moyens humains en raison d'un manque de personnel flagrant, en particulier pendant la période de l'été. Les exigences du travail et le manque de moyens sont également des sources de mal-être importantes pour les agents du Département comme de l'URCA. Toutefois, pour ces deux groupes, ce n'est pas la cause principale de mal-être. Les résultats des entretiens suggèrent qu'au sein de l'URCA et du Département, les relations conflictuelles avec les collègues et la hiérarchie sont les principales sources de mal-être, alors que

c'est la seconde source de mal-être au CHU. Les autres sources de mal-être essentielles sont le manque de reconnaissance et les difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle pour les agents du CHU. Les agents de l'URCA soulignent que les injustices et l'absence de soutien tant de la hiérarchie que des collègues entraînent de la souffrance au travail. Les exigences émotionnelles liées au contact avec la souffrance et la violence des usagers constituent une source de mal-être au travail supplémentaire en particulier pour les agents du Département et du CHU.

A l'inverse, la source principale de bien-être des agents du CHU est l'existence d'un réel soutien social. Le soutien au sein des équipes permet de mieux faire face aux difficultés liées à la charge de travail et au manque de personnel. L'entraide entre collègues est la principale source de satisfaction pour ces agents. De manière similaire, les agents du Département soulignent que le travail en équipe est pour eux une source de satisfaction. Cela les aide à supporter une charge de travail importante. Les entretiens indiquent aussi que pour les agents du Département, le sens de leur travail est leur principale source de bien-être au travail. Ils apprécient pouvoir observer le résultat de leur travail sur le quotidien des usagers et avoir ainsi le sentiment d'être utiles. De façon similaire, les agents du CHU mettent en avant faire un travail qui leur plaît et disent être très attachés à leur travail.

Pour l'université, la plus grande source de bien-être résiderait dans une amélioration des conditions matérielles du travail ; très peu d'agents soulignent les aspects positifs de leur travail. Les enseignants-chercheurs apprécient le peu de liberté qu'il leur reste dans la gestion de leur temps de travail et la richesse de leurs missions.

### **Représentations sociales du bien-être et du mal-être au travail : 1 969 participants**

Les représentations sociales du bien-être et du mal-être au travail des 1 969 agents couvrant les trois volets de la fonction publique présentent de nombreux points communs. Globalement, ils associent le bien-être au travail à une bonne ambiance et aux bonnes relations au travail. Pour tous, cette atmosphère positive est possible lorsqu'il y a du respect et une bonne communication au sein des équipes. Le soutien social et la reconnaissance sont également des valeurs importantes associées au bien-être au travail par l'ensemble des agents. Les agents de l'URCA évoquent en complément l'importance qu'il y aurait à adapter l'ergonomie de leur poste de travail à leur travail et que cela constituerait une réelle amélioration de leur bien-être.

En ce qui concerne le mal-être au travail, les agents de l'URCA, comme du Département, l'attribuent aux relations conflictuelles trop souvent présentes à l'université comme dans les différents secteurs de la fonction publique territoriale. En termes de relations conflictuelles, ils soulignent le trop fréquent manque de respect, l'injustice, la violence et le harcèlement moral. De plus, ces agents associent le mal-être au travail au stress qui est à la fois une cause ou une conséquence du mal-être au travail. Les agents de l'URCA soulignent que le mal-être au travail constitue une source d'anxiété, de dépression, pouvant même conduire au suicide.

### **Question ouverte : 1 969 participants**

La question ouverte fournit des compléments d'informations allant dans le même sens. Ainsi, les 1 969 agents couvrant les trois volets de la fonction publique ayant répondu à cette question ouverte sur le mal-être au travail, insistent sur les mauvaises relations au travail. Ces relations conflictuelles sont présentes aussi bien entre collègues qu'avec la hiérarchie. Les agents de l'URCA, comme ceux des différents services du Département, précisent que le manque de clarté des consignes de travail, ainsi que les injustices, constituent des facteurs importants qui contribuent au maintien ou à la dégradation des bonnes relations. Cela semble indiquer que les supérieurs hiérarchiques gagneraient à recevoir une formation adaptée au management.

Les exigences du travail associées au manque de moyens humains et matériels constituent une autre thématique majeure évoquée par les agents des trois volets de la fonction publique. Les agents ont globalement le sentiment de ne pas avoir les moyens de réaliser un travail de qualité, ce qui contribue à leur mal-être.

Les exigences émotionnelles constituent une source de mal-être spécifique aux agents du CHU et du Département ; en effet, ils sont le plus souvent en contact avec des personnes en souffrance et ont parfois des difficultés à gérer cette charge émotionnelle importante.

Les agents de l'URCA expliquent que leur environnement de travail n'est ni confortable ni adapté à leurs missions et que cela entraîne un réel mal-être au travail.

Les agents du Département ont, quant à eux, mis en avant un aspect supplémentaire de mal-être au travail lié aux difficultés en termes de perspectives d'évolution de carrière.

## **Analyses quantitatives : 1 969 participants**

Les trois versions du questionnaire remplies par 1 969 participants issus des trois volets de la fonction publique ont fourni d'intéressants éléments sur les conditions de travail et la qualité de vie des agents de la région Champagne-Ardenne.

Une échelle spécifique, basée sur les dimensions de la DARES permettant d'appréhender le bien-être et la mal-être au travail au sein de trois volets de la fonction publique, a été construite pour cette recherche. Les différentes analyses statistiques effectuées semblent indiquer que ce nouvel outil est adapté pour mesurer le bien-être au travail, à la fois de manière globale mais également de manière dimensionnelle, en distinguant différentes facettes du bien-être au travail.

## **Comparaison des niveaux de bien-être au travail selon les trois volets de la fonction publique**

Les résultats concernant le bien-être au travail permettent de constater que pour les trois versants de la fonction publique les dimensions étant le plus source de mal-être sont les dimensions qui ciblent les exigences du travail/qualité empêchée et les exigences émotionnelles/violence. Les dimensions qui sont les plus sources de bien-être sont les dimensions compétence, autonomie et sens. Les dimensions liées aux relations, à la fois avec la hiérarchie et les collègues ont des scores plus proches de la moyenne. Les relations sont globalement positives au sein du CHU. Les relations avec la hiérarchie sont plutôt négatives au sein de l'URCA et du Département et les relations avec les collègues sont plutôt positives pour ces deux entités.

## **Effet des variables socio-démographiques**

Deux conclusions peuvent être émises à partir des résultats concernant les effets des variables socio-démographiques sur le bien-être au travail. Tout d'abord, pour chacune des trois populations, les variables socio-démographiques ne prédisent qu'une très faible part du bien-être/mal-être au travail (6,5 % au CHU, 5,7 % à l'URCA et 6,5 % au Département, de la variance totale du score de bien-être au travail). Ceci suggère que le bien-être/mal-être au travail sont davantage dûs à des variables situationnelles en lien avec l'environnement de travail. Ensuite, les variables socio-démographiques qui prédisent de manière significative le bien-être au travail sont différentes d'une population à l'autre. Au CHU, trois variables permettent de prédire le bien-être au travail : l'âge, l'appartenance à un service de soins et la catégorie socio-professionnelle. L'âge



est également prédicteur du bien-être au travail au sein du Département. Mais dans les deux études les résultats sont opposés : au CHU, les jeunes ont un niveau de bien-être inférieur aux personnes plus âgées, alors qu'ils ont un niveau de bien-être supérieur au sein du Département. En plus de l'âge, deux autres variables socio-démographiques prédisent le bien-être au travail au sein du Département : la catégorie (A, B, C) et la filière professionnelle. A l'URCA, une seule variable socio-démographique prédit le bien-être au travail : il s'agit du type de contrat. Les agents qui ont un contrat temporaire ont un niveau de bien-être supérieur aux agents qui ont un type de contrat permanent, ce qui peut sembler surprenant mais qui peut s'expliquer pour les permanents par leur ancienneté dans le poste et pour les contrats précaires par le fait qu'il vaut mieux un emploi que pas d'emploi du tout...

## **Conclusion**

Le premier résultat intéressant est que les résultats obtenus au sein des trois versants de la fonction publique sont très similaires. Les principales causes de bien-être et de mal-être mise en avant par les agents sont similaires d'une population à l'autre.

Les relations au travail ont été évoquées spontanément comme étant un facteur ayant une influence sur le bien-être/mal-être au travail dans toutes les méthodologies de production de discours utilisées (représentations sociales et questions ouvertes) au sein des trois versants. Les relations au travail ont également été mises en avant comme étant une source de bien-être/mal-être importante au cours des entretiens. Cela en fait le principal facteur ayant une influence sur le bien-être au travail des agents. Lorsque les relations sont bonnes et saines, elles constituent un facteur de bien-être au travail important, servent de facteur de protection, alors que lorsqu'elles sont mauvaises, c'est très souvent la principale cause de mal-être au travail. Néanmoins, les analyses statistiques n'indiquent pas que les relations au travail sont une source majeure de bien-être ou de mal-être pour les agents, mais cela est dû au fait que les analyses sont réalisées à partir d'indice de tendance centrale (moyenne) ce qui masque l'influence des extrêmes. Toutefois, les indices de dispersions (écart-type) suggèrent une variabilité plus importante concernant les relations avec la hiérarchie au sein du Département et concernant les relations avec la hiérarchie et avec les collègues au sein de l'URCA. Cela suggère qu'il y a davantage de disparité dans les réponses des agents concernant ces dimensions.

Les exigences du travail et la perception de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité ont également été évoquées spontanément à de nombreuses reprises quelle que soit la technique de production du discours utilisée. De plus, ce facteur a été mis en avant par les agents lors des entretiens des trois versants. Cette dimension constitue une source de souffrance importante pour les agents.

Les exigences du travail et les exigences émotionnelles sont les deux dimensions qui sont en moyenne les plus grandes sources de souffrance au travail pour les agents des trois versants de la fonction publique.

La dimension compétence au sein du CHU et les dimensions compétence, autonomie et sens du travail au sein de l'URCA et du Département sont les dimensions qui en moyenne procurent le plus de satisfaction pour les agents. L'importance d'avoir un travail qui a du sens a également été souligné en entretien par les agents du Département. Le sens du travail, le sentiment de faire un travail utile, un travail dont les agents connaissent et peuvent voir la finalité fait écho à la satisfaction au travail évoquée par les agents du CHU en entretien. Ils décrivent la satisfaction au travail comme une source de bien-être importante dans leur vie.

Il y a très peu d'effet des variables socio-démographiques sur le bien-être au travail des agents. De plus, les variables ayant un effet sur le bien-être au travail ne sont pas les mêmes d'une étude à l'autre. Aucune des études n'a fait ressortir que le sexe a une influence sur le bien-être au travail. L'âge est la seule variable à avoir un effet sur le bien-être au travail au sein de deux des versants de la fonction publique. On pourrait donc penser que l'âge est la variable socio-démographique qui a la plus grande influence sur le bien-être au travail. Toutefois, les résultats indiquent qu'au sein du CHU, les jeunes ont un niveau de bien-être inférieur aux personnes plus âgées, alors que leur niveau de bien-être est supérieur au sein du Département. Ces résultats contradictoires d'une structure à l'autre, renforce dans l'idée que les variables socio-démographiques ont une influence minime sur le niveau de bien-être au travail et que ce dernier dépend davantage des conditions de travail d'une structure à l'autre ; le niveau de bien-être/mal-être au travail serait majoritairement dû à des variables situationnelles, liées au contexte de travail.