



Enquête santé Service de Protection des Mineurs SPMi

C.Barlet-Ghaleb
Y. Scherrer
D. Kaufeler-Bornet
O. Lampert-Ionita
A. Pellaux
D. Ramaciotti

Juin 2009 - Novembre 2009

Table des matières

1.	A propos de l'enquête santé	3
1.1	L'accord du politique	3
1.2	Les objectifs de l'enquête	4
1.3	L'enquête santé au sein du SPMi	4
2.	Démarche et méthodologie	5
2.1	Déroulement de l'enquête	5
2.2	La population cible	6
2.3	Le questionnaire.....	6
2.4	L'outil d'analyse.....	7
2.5	Le but final : restituer avec des éléments d'actions.....	7
3.	Résultats.....	7
3.1	Taux de réponses	7
3.2	Scores TST, WOCCQ, Karasek	8
3.2.1	TST	8
3.2.2	WOCCQ	10
3.2.3	Karasek	13
3.2.4	Work Ability Index (WAI) ou Indice de capacité de travail	16
3.3	Résultats bruts	17
3.3.1	Stress	18
3.3.2	Violence	19
3.3.3	Dépistage de la dépression	21
3.3.4	Fatigue	22
3.3.5	Charge de travail	23
3.3.6	Support de la hiérarchie	25
3.4	Corrélations.....	27
3.4	Du côté de la "gestion"	29
3.6	Les caractéristiques de l'activité	31
3.7	Les problématiques exprimées.....	33
3.8	Adéquation avec les décisions de la hiérarchie	35
3.9	Absence et influence de la santé sur le travail.....	35
3.10	Perspective d'avenir	36
3.11	Caractéristiques de la population étudiée.....	36
3.12	Santé : état des lieux.....	37
4.	Discussion.....	38
4.1	La perception de la santé :	38
4.2	La perception des situations de travail :.....	39
4.3	Résumé de l'enquête par fonctions	43
4.4	Tableaux de bord	49
5	Domaines et pistes d'actions	57
6.	Conclusion	60
ANNEXE	Tableau synoptique des domaines et pistes d'actions	63

Préambule

Le rapport qui suit fait écho à une démarche menée au sein du SPMi, demande née conjointement de la délégation du personnel, de la Direction du service avec l'appui du Chef de département. L'espoir est qu'il donne à l'ensemble des partenaires (les membres de la *Commission de coordination pour la prévention des risques professionnels au sein de l'Etat* (COSST)), les collaborateurs, les professionnels de la santé en entreprise, les gestionnaires, hiérarchies, RH et "décideurs", un substrat analysable et compréhensible par tous, en vue d'actions ou de solutions à imaginer et débattre.

Les remerciements vont avant tout au personnel du Service de la Protection des Mineurs qui a accepté de se plier à la méthodologie proposée et a rempli le questionnaire, à la Direction du service et à la Direction élargie, à la Direction Générale de l'Office de la jeunesse et aux partenaires syndicaux, qui ont entériné le principe de réalisation de l'enquête santé. Ils vont également au comité de pilotage du projet sans lequel l'action n'aurait jamais eu de conclusion opérationnelle. Les personnes du SPMi composant ce comité de pilotage étaient Mesdames Brégani, Berlie-Bernard, Carlucci, Deluermoz, Judge, Nordhoff, Saugy, Solazzo et Messieurs Favet, Righetti et Zink.

Le Service de santé du personnel de l'Etat (SPE), par le Dr Catherine Barlet-Ghaleb, avec l'expertise du Dr Yvan Scherrer, de Mme D. Kaufeler-Bornet, infirmière de santé publique, et de la Société ERGOrama, par son directeur Monsieur D. Ramaciotti et Mesdames O. Lampert- Ionita et A. Pellaux, qui ont assuré le déroulement de l'opération. La Société ERGOrama est mandatée par l'Etat de Genève comme ressource et conseiller du SPE, également sur les thématiques d'ergonomie au travail.

Le présent rapport concerne le SPMi même si l'on y trouve par ailleurs quelques comparaisons avec l'ensemble d'autres résultats des enquêtes-santé réalisées au sein de l'Entreprise-Etat. Cela afin de donner aux résultats une pertinence qui soit la plus spécifique et utile possible.

1. A propos de l'enquête santé

Le concept de l'enquête santé se situe dans la suite logique d'une proposition plus vaste faite au mois de février 2002 par la *Commission de coordination pour la prévention des risques professionnels au sein de l'Etat* (COSST) : il s'agissait de faire une «*Enquête santé-travail*» pour l'ensemble de l'Etat de Genève au moyen d'un questionnaire approprié auprès d'un échantillon représentatif constitué¹. Cette formule s'est finalement orientée, en janvier 2004, sur proposition de Monsieur le Chancelier R. Hensler à Madame la Présidente Martine Brunschwig Graf, et suite au rapport de fin d'année de la *Commission de coordination pour la prévention des risques professionnels au sein de l'Etat* (COSST), vers l'utilisation plus restreinte du questionnaire, d'abord pour la Chancellerie et le CTI, qui voulaient l'utiliser rapidement, puis, selon le besoin et la nécessité, à l'ensemble des autres entités ou services de l'Etat.

1.1 L'accord du politique

Il s'est traduit le 3 février 2004 par une lettre officielle de Madame M. Brunschwig Graf à Monsieur le Chancelier portant connaissance de l'intérêt de celui-ci à "*la réalisation, sous la direction du Service de santé du personnel de l'Etat, d'une enquête santé au*

¹ "*Enquête santé*" proposée par la Commission de coordination pour la prévention des risques professionnels au sein de l'Etat (COSST), et dont le groupe scientifique était formé des personnes suivantes : Dumont P., statisticienne; Dr Conne-Perreard E., médecin du travail, prévention et santé publique; Ramaciotti D., ergonome; Dr Scherrer Y., médecin du travail, MPH.

sein de la Chancellerie, d'une part, et du CTI, d'autre part", et donnant un préavis favorable à la requête.

Cette lettre contenait également trois réflexions intéressantes :

- a) *"L'un des points clés de ce type de démarche est l'indispensable rediffusion des informations aux membres du personnel soumis à l'enquête. Il doit donc y avoir un feed-back aux intéressés si l'on veut que la suite des opérations soit crédible"*
- b) *"Il est tout à fait possible que la réponse en termes d'action à ce diagnostic consiste en diverses modalités pratiques correctrices qu'il est bon d'avoir à l'esprit au moment où l'on s'engage dans un tel processus"*
- c) *"La Chancellerie et le CTI me paraissent constituer un terrain d'essai intéressant pour une démarche dont l'évaluation nous permettra de tirer des enseignements quant à son extension éventuelle à d'autres départements"*

1.2 Les objectifs de l'enquête

L'objet du projet vise à dépister les fonctions ou unités au sein desquelles s'exprime une "souffrance"² liée à la nature ou à l'organisation du travail en vue de déterminer des priorités dans les actions de prévention primaire et de mieux tenir compte des situations de travail au niveau de la prévention secondaire et tertiaire.³

On distingue ainsi trois objectifs :

- 1) Evaluer la perception de la santé au travail, en fonction des contraintes matérielles, organisationnelles, et psychosociales propres à chaque entité ciblée
- 2) Identifier les atteintes à la santé et au bien-être pouvant être associées à des situations de travail
- 3) Contribuer à élaborer des pistes d'actions pour la prévention en matière de santé.

S'y ajoute également le bénéfice d'obtenir une "cartographie" de différents problèmes exposés, voire même de "risques", permettant d'alimenter, d'orienter et de satisfaire la mise en œuvre et le développement de la "solution de branche MSST"⁴ au sein des entités concernées, en y intégrant certains risques psychosociaux.

1.3 L'enquête santé au sein du SPMi

Sa proposition a été faite par les organisations du personnel avec le soutien de la Direction et l'appui du Chef de département. La méthodologie a été présentée et validée par la Direction du service, la Direction élargie, la Direction Générale de l'Office de la jeunesse et les partenaires syndicaux en juillet 2008. Celle-ci a été présentée aux collaborateurs le 28 août 2008 et la première séance du groupe de pilotage s'est tenue le 17 octobre 2008. Le questionnaire lui-même a été envoyé aux collaborateurs le 10 mars 2009, avec quatre semaines de délai pour le remplir, et la réception en a été faite au SPE jusqu'au 7 avril 2009, date à laquelle est parvenu le dernier questionnaire rempli.

² Terme consacré par la psychodynamique du travail

³ La prévention passe autant par la transformation des situations de travail que par la prise en charge individuelle des travailleurs

⁴ La Directive 6508 de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST 6508.f-10.98) ayant abouti, pour l'Etat de Genève, à l'adoption de la solution de branche «Santé et sécurité au travail dans les administrations cantonales et fédérales» et au Règlement B4 30.08 du 29 juillet 1999 concernant la protection de la santé et la sécurité du travail au sein de l'administration cantonale)

2. Démarche et méthodologie

2.1 Déroulement de l'enquête

Elle se divise globalement en deux grandes étapes, l'enquête proprement dite et la restitution des résultats.

L'enquête comprend les étapes suivantes :

- séance(s) d'information pour la direction, la direction élargie et le personnel concerné
- passation des questionnaires
- récolte des questionnaires
- saisie des données
- analyse des données

La restitution, elle, se déroule comme suit :

- restitution au groupe de pilotage
- appropriation des résultats par le groupe de pilotage
- restitution à la direction,
- restitution à la direction élargie, direction générale de l'Office de la jeunesse et partenaires syndicaux
- restitution au personnel.

On peut également détailler les quatre phases du déroulement de l'action (fig.1) : la phase *conceptuelle* (en bleu), la phase *opérationnelle* (en vert), la phase *d'analyse* (en jaune) et la phase de *restitution* (en brun).

Description des étapes	
1	Constitution d'un groupe de travail avec les services = Comité de pilotage
2	Préciser avec le groupe de travail les entités suivantes : les objectifs le contenu le mode de restitution des résultats les actions de suivi auprès du personnel
3	Préciser le type de personnel concerné par l'enquête
4	Choix du mode de passation du questionnaire
5	Finalisation du questionnaire avec le groupe de travail
6	Présentation du projet finalisé à la direction
7	Production du questionnaire (graphisme et impression)
8	Information du personnel
9	Passation du questionnaire : phase opérationnelle
10	Codage, saisie et vérifications des données
11	Dépouillements des données
12	Restitution au groupe de travail et interprétation des résultats
13	Restitution à la direction
14	Décision d'actions par la direction
15	Restitution à l'ensemble du personnel
16	Diffusion plus large au sein de l'Etat des résultats de l'enquête

Figure 1

2.2 La population cible

Elle comprend l'ensemble du personnel fixe et le "découpage" proposé de cette population se fait comme suit. Il est réalisé selon 5 fonctions : *Assistant(e) social(e), chef(fe) de section, fonction financière, fonction administrative et fonction de direction* et 12 secteurs : *API, ES, Sections 1 à 6, service juridique civil et pénal, service comptabilité gestion, chancellerie/réception, direction* à quoi s'ajoutent d'autres formes de "découpage" (*femme, homme, statut, responsabilité d'encadrement oui ou non, Intégration du SPMi après sa création en juillet 2006, oui ou non*).

2.3 Le questionnaire

Le questionnaire est, dans son noyau central, de la même forme que celui élaboré par le groupe scientifique de travail du projet "*Enquête santé*"⁵ au sein de l'Etat de Genève, auquel sont venues s'ajouter des questions élaborées par la "médecine du travail" du Service de santé du personnel de l'Etat (SPE) et par les divers comités de pilotage des enquêtes santé effectuées au sein de l'Etat («*questions maison*»). Dans cet ensemble figurent, entre autres, quatre outils épidémiologiques validés de la littérature scientifique santé-travail :

1) le questionnaire belge *WOCCQ (Working Conditions and Control)*

Le *WOCCQ* permet d'évaluer le contrôle qu'a le travailleur sur diverses facettes de son travail; c'est bien sûr une évaluation subjective du niveau de contrôle. Il est réparti en six échelles de contrôle de la situation de travail :

- 1) les ressources nécessaires
- 2) la gestion de la tâche
- 3) les risques
- 4) la planification du travail
- 5) la gestion du temps
- 6) l'avenir

2) le questionnaire de *Karasek*

Il juge la perception de la situation de travail sur deux axes : l'autonomie au travail et la charge de travail.

3) le test de santé totale (*TST*)

Il évalue la perception de la santé par les répondants et propose une classification en trois groupes: bonne, perturbée, mauvaise.

4) le *Work Ability Index (WAI)* ou Indice de capacité de travail

Il évalue la capacité de travail et la capacité fonctionnelle des employé-es.

L'ensemble du questionnaire, à l'image du «*WOCCQ*», est soumis à certaines conditions (fig.3), et, en ce sens, les objectifs de la mise en œuvre de la solution de branche MSST de même que l'implication de la "Médecine du travail" viennent en renforcer l'utilisation et sa légitimité au sein d'une action systématique voire même, ici, systémique :

- Elle doit s'inscrire dans le cadre d'une politique globale de promotion de la santé des collaborateurs et collaboratrices. Les objectifs doivent être clairs et précis.

⁵ "*Enquête santé*" proposée par la Commission de coordination pour la prévention des risques professionnels au sein de l'Etat (CCPRPSE), et dont le groupe scientifique était formé des personnes suivantes : Dumont P., statisticienne; Dr Conne-Perreard E., médecin du travail, prévention et santé publique; Ramaciotti D., ergonome; Dr Scherrer Y., médecin du travail FMH, MPH.

- Les travailleurs et leurs représentants doivent être associés à la conception et au suivi de la démarche
- Une procédure pour garantir l'anonymat des réponses doit être définie
- Des actions concrètes de prévention doivent être entreprises sur la base des résultats obtenus (l'enquête en tant que telle permet de mettre en évidence et d'évaluer les problèmes mais pas de les résoudre).

2.4 L'outil d'analyse

La base de données est constituée sur le programme "Le Sphinx et Eurêka", version 2000 pour Window et le traitement statistique plus détaillé est effectué sur "Spad 6.5".

2.5 Le but final : restituer avec des éléments d'actions

L'analyse ou ses résultats posent la question du contenu à restituer et à adapter en fonction des partenaires concernés, en sachant que l'information doit rester transparente. On objective ainsi trois pôles de restitution :

- 1) le groupe de pilotage
- 2) la direction
- 3) le personnel

3. Résultats

3.1 Taux de réponses

Le taux de réponses au questionnaire est de 77.4% (137/177) pour l'ensemble du SPMi. Les effectifs des différentes strates "secteur d'exercice " sont assez restreints et obligent, pour des raisons statistiques et éthiques, à donner les résultats par fonctions sans les croiser avec les résultats par secteurs, même si, par ailleurs, on a analysé les résultats des catégories d'effectifs plus réduits.

	Nb de coll interrogés	Nb de retours	Taux de réponses
Assistants sociaux	105	85	71%
Chefs de section	9	9	100%
Fonction financière	19	7	36.8%
Fonction administrative	35	24	68.5%
Fonction direction de	11	11	100%

Fig 1 : taux de réponses par fonction

Les résultats globaux du SPMi, à l'image des autres enquêtes santé au sein de l'Etat de Genève, ont un intérêt pour une comparaison avec d'autres départements ou entités de l'Etat de Genève, constituant peu à peu une sorte de "cartographie" au sein de

l'Administration publique genevoise et permettant également une comparaison possible avec d'autres résultats futurs.

3.2 Scores TST, WOCCQ, Karasek

Ces trois éléments constituent le fondement de l'interprétation des réponses aux questions posées. Ils permettent une comparaison avec d'autres dimensions de travail, ce qui ajoute du poids à leur validation reconnue.

3.2.1 TST

Le test de santé total (TST) est intéressant par le fait que, même si la réponse est dite "subjective" car non corroborée par un regard extérieur diagnostique, la construction même du score est liée à l'expression d'une symptomatologie bien réelle. Le score est divisé en trois catégories : TST de 1 à 4, qui représente habituellement les sujets dits normaux; TST de 5 à 8 qu'on prend en général comme un avertissement; TST supérieur à 8 qui est probablement l'indice d'une perturbation importante. Par conséquent, plus le TST est élevé et moins la perception ou plutôt l'expression de la santé (et notamment la santé mentale) est bonne.

Si l'on considère les résultats du SPMi, on constate une proportion de ceux-ci dans les catégories 1 à 4 (59 %), 22 % se situant dans la catégorie 5 à 8 et 19 % au-delà de 8 (fig.2). La comparaison est faite avec les résultats de l'étude du SECO "Les coûts du stress en Suisse"⁶ (référence CH) et cinq autres entités de l'Etat de Genève qui ont déjà fait l'objet d'une enquête santé. Idéalement, on ne devrait pas observer de personnes dans les catégories 5 à 8 et au-delà de 8 ou, du moins, en aucun cas au-delà de 8.

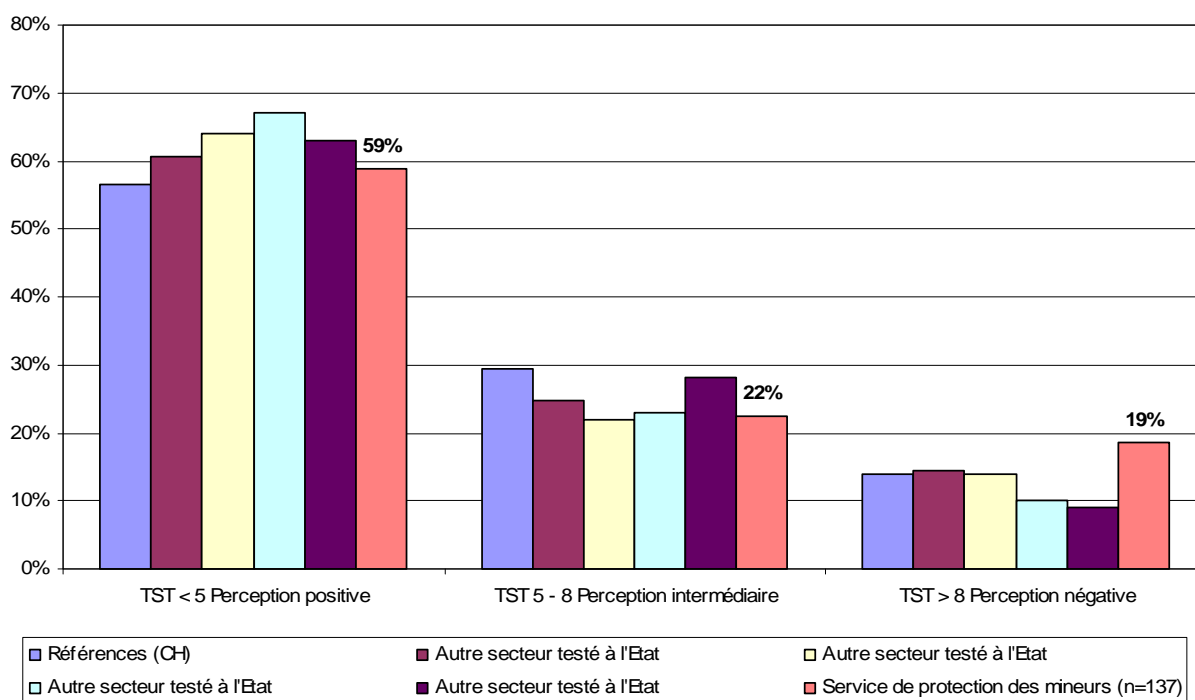
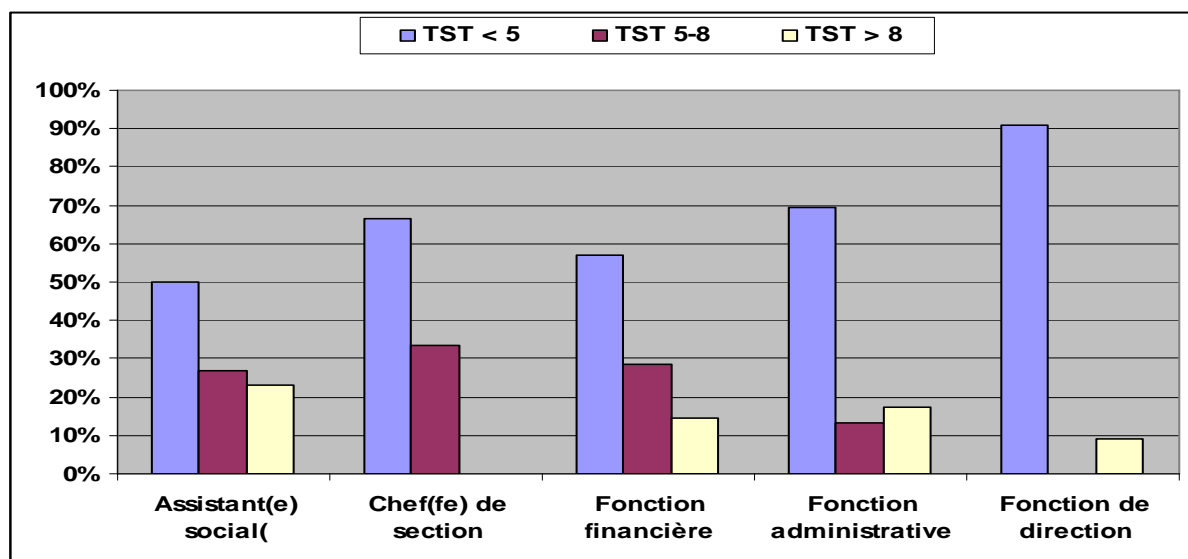


Figure 2. TST ou perception de la santé (n=129)

Note : plus le score est élevé, plus la perception de la santé est négative.

⁶ Ramaciotti D., Perriard J., Kiener A. *Les coûts du stress en Suisse*, Publication du SECO, Conditions de travail N°2 (09.01)

On remarque que la perception négative de la santé au SPMi est majorée par rapport aux autres entités analysées au sein de l'Etat. Le fait que les questionnaires de l'enquête aient également été envoyés aux personnes en absence pour maladie peut en fournir une piste d'explication.

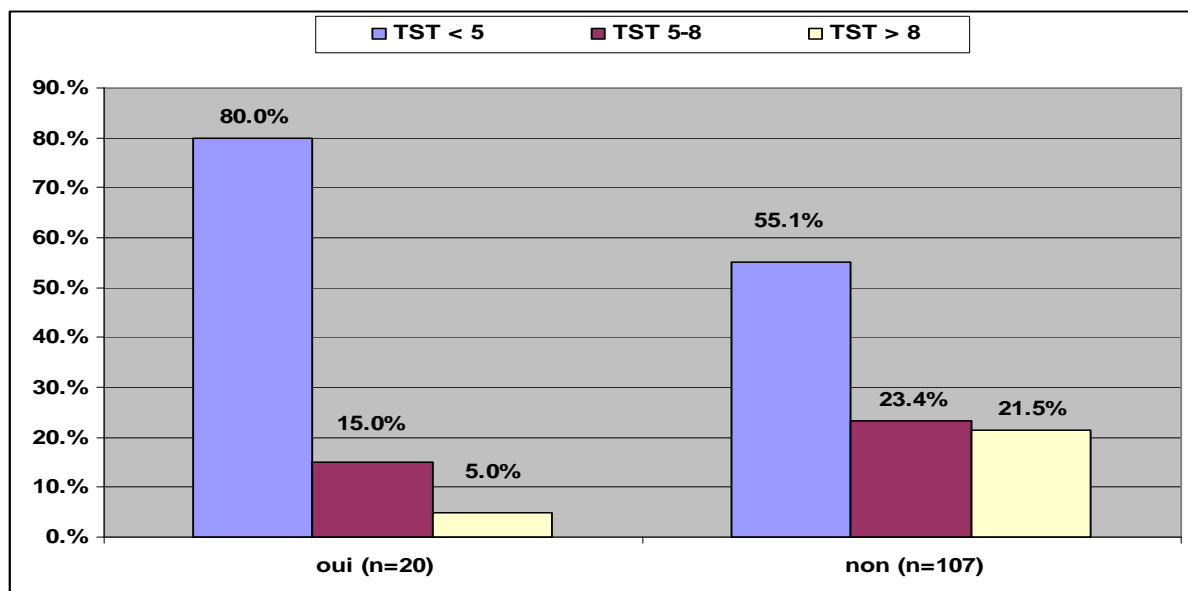


Note : plus le score est élevé, plus la perception de la santé est négative.

Figure 3. TST ou perception de la santé selon la fonction (n=128)
Attention. Les effectifs sont très variables selon la fonction.

C'est chez les assistant(e)s sociaux (ales) que la perception de la santé est la plus moyenne.

La perception de la santé est bien meilleure chez les chef(fe)s de section et la fonction de direction.



Note : plus le score est élevé, plus la perception de la santé est négative.

Figure 4. TST selon la responsabilité d'encadrement (n=127)

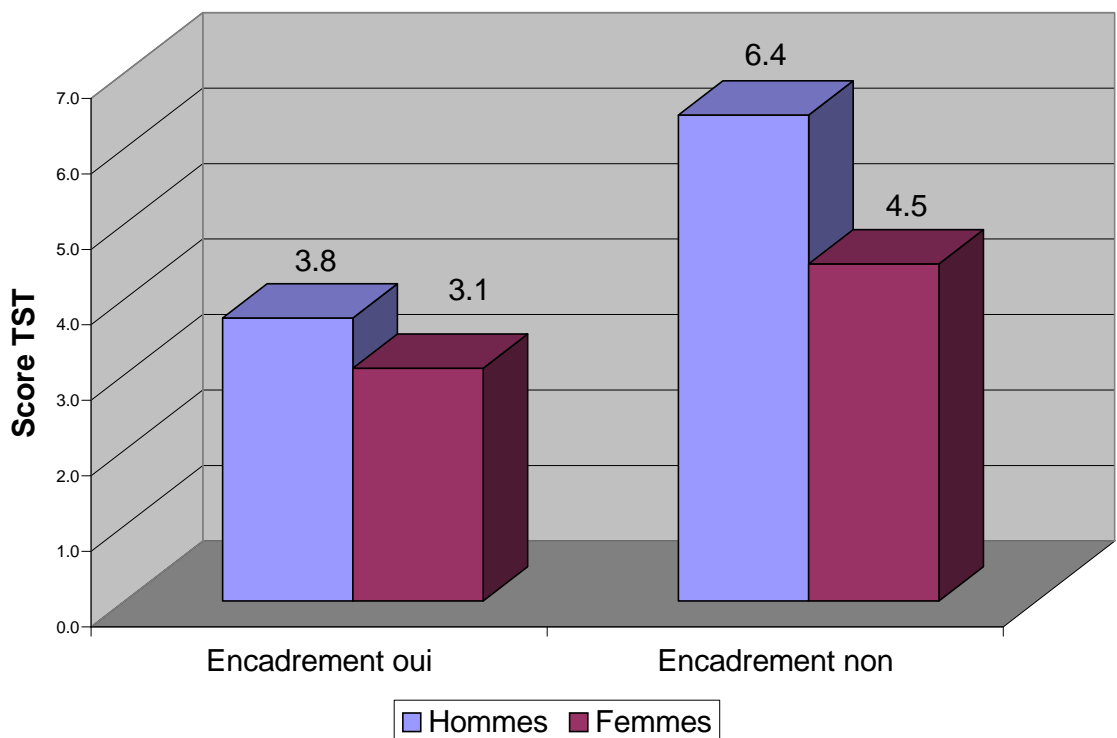


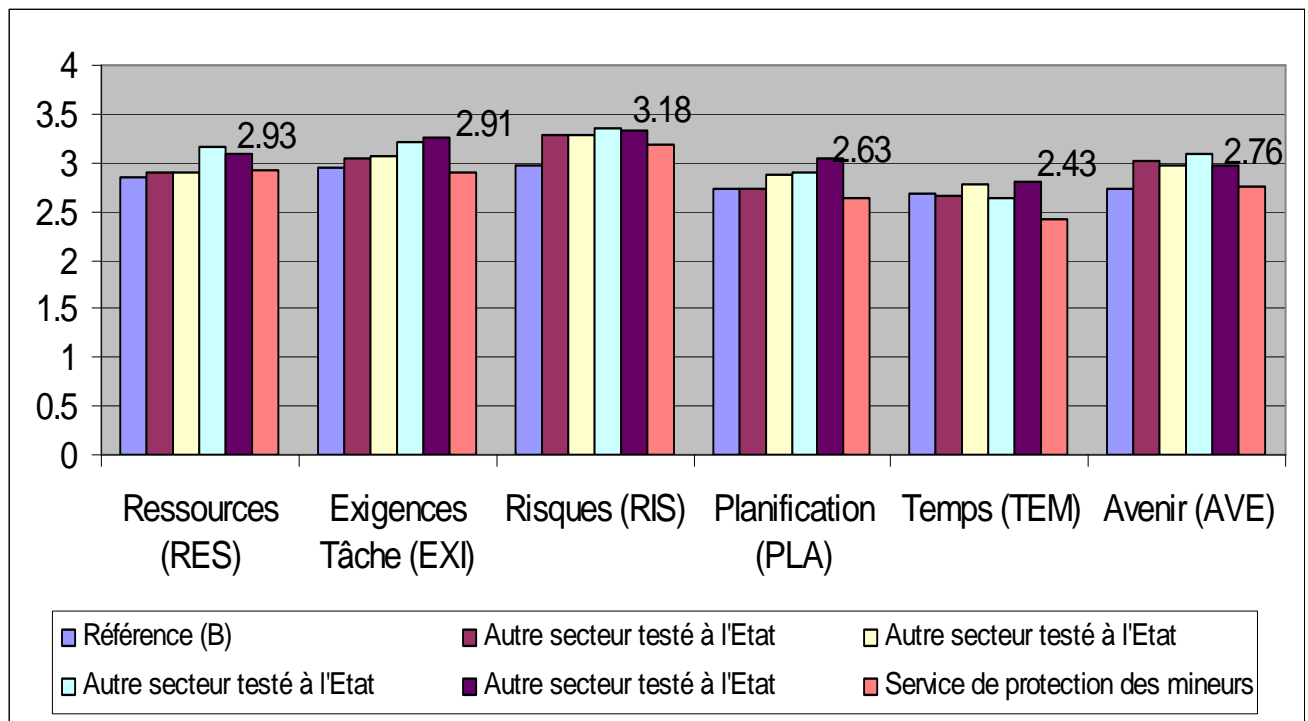
Figure 5. TST selon la responsabilité d'encadrement et le sexe

La perception de la santé est moins bonne chez les hommes que chez les femmes. Elle est globalement plus mauvaise chez les hommes qui n'ont pas de responsabilité d'encadrement.

3.2.2 WOCCQ

Les différents axes du WOCCQ (6 axes : *ressources, gestion de la tâche, risques, planification du travail, gestion du temps, avenir*) et leurs scores représentent l'évaluation subjective du niveau de contrôle de ces axes et mettent en évidence les facteurs de l'organisation du travail qui posent éventuellement problème en matière de charge psychosociale et de stress. Plus le score est faible et plus le contrôle de ces entités est ressenti comme problématique par le personnel, et donc à l'origine d'une augmentation probable de stress.

Le point de comparaison est donné par les données de référence composées et validées par le Service de Psychologie du Travail et des Entreprises de l'Université de Liège, d'où émane le questionnaire WOCCQ. On trouve également les résultats des autres études effectuées au sein de l'Etat de Genève, déjà citées (le PJ, le CTI, la Chancellerie, le SSJ et des cadres supérieurs de l'Administration cantonale). On voit que les scores du SPMi sont plus bas que les scores des autres services ou départements interrogés : les moins bons scores obtenus touchant les dimensions "*Temps*" et "*planification*" (fig.3).



Note : plus le score est bas, moins le contrôle est bon, donc risque de stress plus important.

Figure 6. Résultats du WOCQC

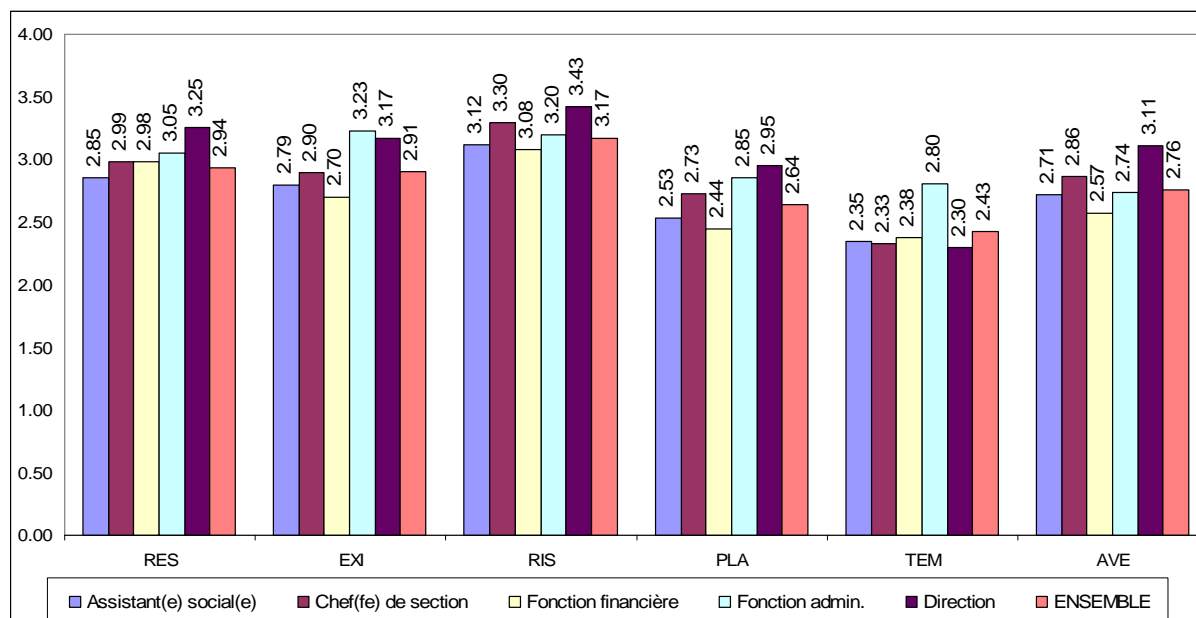
Il n'est probablement pas inutile de rappeler les questions à l'origine des scores "Temps" (fig. 7) et "Planification" (fig. 8) :

Contrôle sur les contraintes temporelles
<p>Je dois travailler vraiment très intensément et sans relâche. Je peux adapter mon rythme de travail à mon gré. Je termine le travail chez moi par manque de temps. Je peux me ménager des plages de temps à moi. Je fais des heures supplémentaires lorsqu'il y a un travail urgent à terminer dans un bref délai. Je dois travailler très vite étant donné le peu de temps dont je dispose. Je peux facilement prendre une pause lorsque je travaille de longues heures d'affilée. J'ai des horaires compatibles avec la vie familiale. Je vois le travail s'amonceler sans pouvoir résorber le retard. Mes collègues dépendent du rythme auquel je travaille. Je suis indépendant du rythme auquel travaillent mes collègues. Je dois exécuter plusieurs tâches en même temps. Je suis débordé(e) par tout ce que j'ai à faire. Ma surcharge de travail m'empêche de faire un travail de qualité.</p>

Figure 7

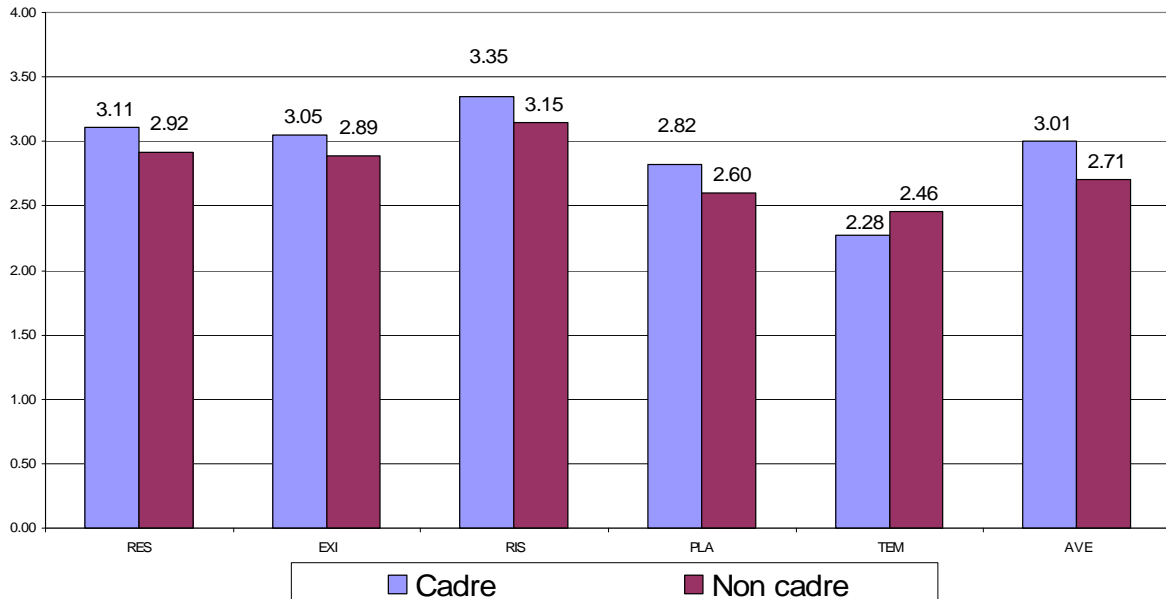
Contrôle sur la planification du travail
<p>Je connais mon plan de travail suffisamment à l'avance.</p> <p>Je peux sans inconvénient quitter ma tâche pendant quelques instants.</p> <p>Je décide moi-même quand je souhaite prendre mes jours de congé.</p> <p>Des événements imprévus m'empêchent de mener mon travail à bien, comme prévu.</p> <p>Je ne parviens pas à mener de front des tâches qui devraient toutes être réalisées en même temps.</p> <p>Je connais à l'avance la procédure de travail à appliquer lorsqu'une nouvelle tâche m'incombe.</p> <p>Je peux prévoir, dès le matin, la manière selon laquelle la journée va se dérouler.</p> <p>Le travail n'est pas réparti équitablement au sein de mon équipe.</p> <p>Je manque de consignes claires sur la manière de travailler.</p> <p>On m'impose des procédures strictes de travail.</p> <p>Mon travail est réparti équitablement tout au long de l'année.</p> <p>Je dois me coordonner étroitement avec mes collègues pour atteindre les objectifs fixés.</p>

Figure 8



Note : plus le score est bas, moins le contrôle est bon, donc risque de stress plus important

Figure 9 : WOCPC selon la fonction



Note : plus le score est bas, moins le contrôle est bon, donc risque de stress plus important

Figure 10 : WOCQ selon la responsabilité d'encadrement

3.2.3 Karasek

Karasek et Theorell⁷ ont défini le stress comme la conséquence des situations de travail qui requièrent des exigences psychologiques élevées (*demandes*) alors que le travailleur ne dispose que d'un espace décisionnel limité de telle sorte qu'il ne contrôle pas la situation de travail (*contrôle*). Il faut souligner que le contrôle est d'abord un phénomène subjectif lié à l'évaluation que le travailleur traduit des caractéristiques de la situation, en fonction de ses ressources propres (émotionnelles, cognitives, comportementale, etc.). Ce modèle permet de situer une activité sur deux axes : les contraintes temporelles (exigences du travail) et l'autonomie (contrôle du travail).

Les *contraintes temporelles* (exigences du travail) résident, par exemple, dans des cadences à respecter, dans des délais à tenir. Les autres contraintes (physiques, mentales, etc.) qui pourraient intervenir sont directement prises en compte dans le modèle puisque généralement exprimées au travers de contraintes temporelles (un travail très exigeant, que ce soit *mentalement* ou *physiquement*, devient plus stressant à mesure que les contraintes temporelles augmentent).

L'*autonomie* (contrôle du travail) "représente la possibilité qu'a un travailleur de contrôler la méthode de travail ou l'ordre d'exécution d'une tâche" (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997). On peut rapprocher de ce concept d'*autonomie* l'utilisation des qualifications des travailleurs. Certains postes ne permettent que rarement de prendre des décisions ou d'utiliser ses capacités dans le cadre de son activité. Il s'agit là d'un *gaspillage* qui mènerait, selon les recherches effectuées par Karasek, à leur démotivation ainsi qu'à une baisse de productivité.

⁷ Karasek, R.A., *Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesigning*, Administrative Science Quarterly, 24, 285-308, 1979.

Karasek R., Theorell T., *Healthy Work : stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books, 1990

En fonction de ces deux dimensions, Karasek et Theorell ont construit une typologie décrivant différents types d'activité et y associant un certain niveau de stress. Le modèle "exigences de travail - contrôle du travail", tableau à double contingence, génère quatre types ou situations possibles :

Faible charge de travail (astreinte faible) : tout en comportant de faibles contraintes temporelles, un travail entrant dans cette catégorie permet à celui qui l'effectue de "réguler" son activité (contrôle élevé sur la manière d'exécuter la tâche).

Travail actif : un travail "actif" soumet les travailleurs à des exigences élevées, mais leur permet de maîtriser cette situation du fait d'une autonomie élevée.

Travail passif : dans ce cas, les travailleurs ne disposent d'aucune marge de manœuvre pour modifier et gérer leur travail, mais ne subissent pas ou peu de contraintes de temps.

Charge de travail élevée (astreinte élevée) : les exigences d'un tel travail sont élevées, mais les travailleurs n'ont que peu de moyen de contrôler son déroulement.

En connaissant les indices de *demande psychologique* et de *latitude décisionnelle*, qui correspondent aux deux axes du modèle de Karasek, il est possible d'attribuer à chaque personne un des quatre types de travail décrits. Ces types de travail sont le reflet non pas d'une réalité objective, mais de la perception subjective que les répondants au questionnaire ont de leur activité professionnelle.

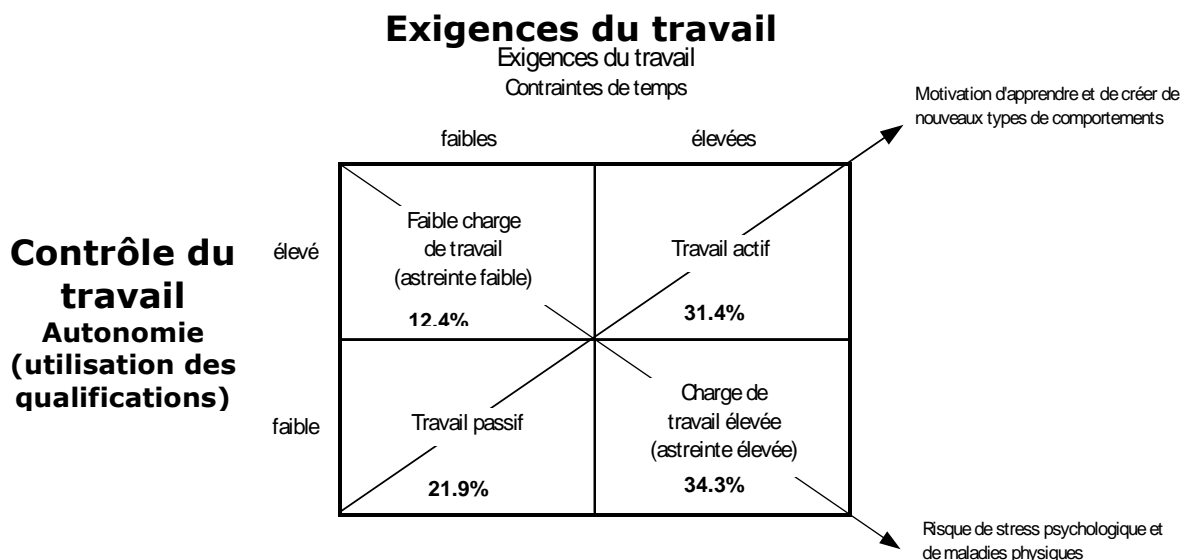


Figure 11. Karasek pour l'ensemble du SPMi

On trouve à la figure 6 la répartition globale pour le SPMi selon les quatre types décrits du modèle de Karasek.

On constate que 12.4% du personnel se situe dans la catégorie "astreinte faible", 21.9 % sous "travail passif", 31.4 % sous "travail actif" et 34.3 % dans la catégorie "astreinte élevée".

On peut également situer le résultat du Karasek du SPMi par rapport aux autres enquêtes santé réalisées au sein de l'Etat de Genève, notamment celles du PJ du CTI, de la Chancellerie et du SSJ (fig.7).

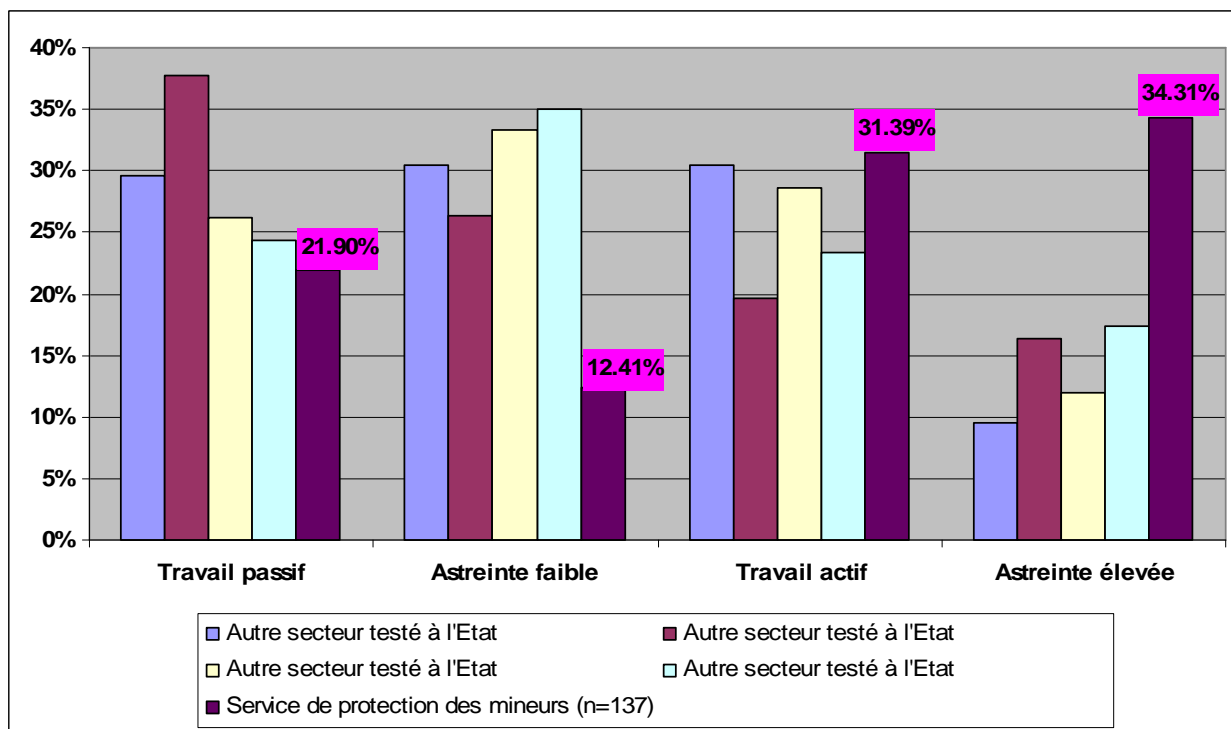


Figure 12. Comparaison du Karasek au sein de l'Etat de Genève (n=137 pour le SPMi)

Les principales caractéristiques des situations de travail rapportées au SPMi sont une **astreinte élevée** et un **travail actif**.

La proportion de collaborateurs soumis à une **astreinte de travail élevée** est plus importante que dans les autres structures de l'état testées.

La proportion de collaborateurs soumis à une **astreinte faible** est la moins importante des secteurs testés à l'état.

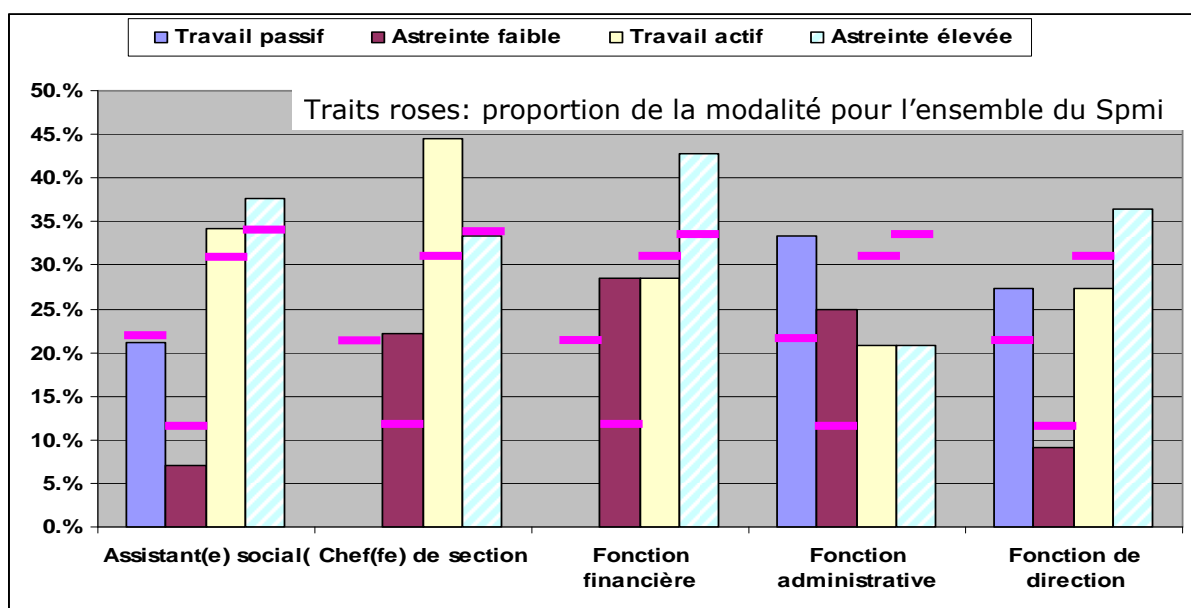


Figure 13. Karasek selon la fonction (n=136) Attention : effectifs variables selon la fonction

Pratiquement toutes les fonctions sont caractérisées par une **proportion importante d'astreinte élevée** (qui dépasse 30 % des répondants), sauf la fonction administrative, nettement au-dessous de la moyenne avec 20 %.

Les fonctions les plus touchées et au-dessus ou autour de la moyenne (de 34.3 %) sont :

- la fonction financière (attention petit nombre et faible taux de participation)
- les assistant(e)s sociaux(ales).
- la fonction de direction
- les chefs de section

Les fonctions développant le plus de **travail actif** (au dessus de la moyenne) sont :

- les chefs de section
- les assistants sociaux

Il existe très peu d'astreinte faible chez les assistants sociaux et parmi la fonction de direction.

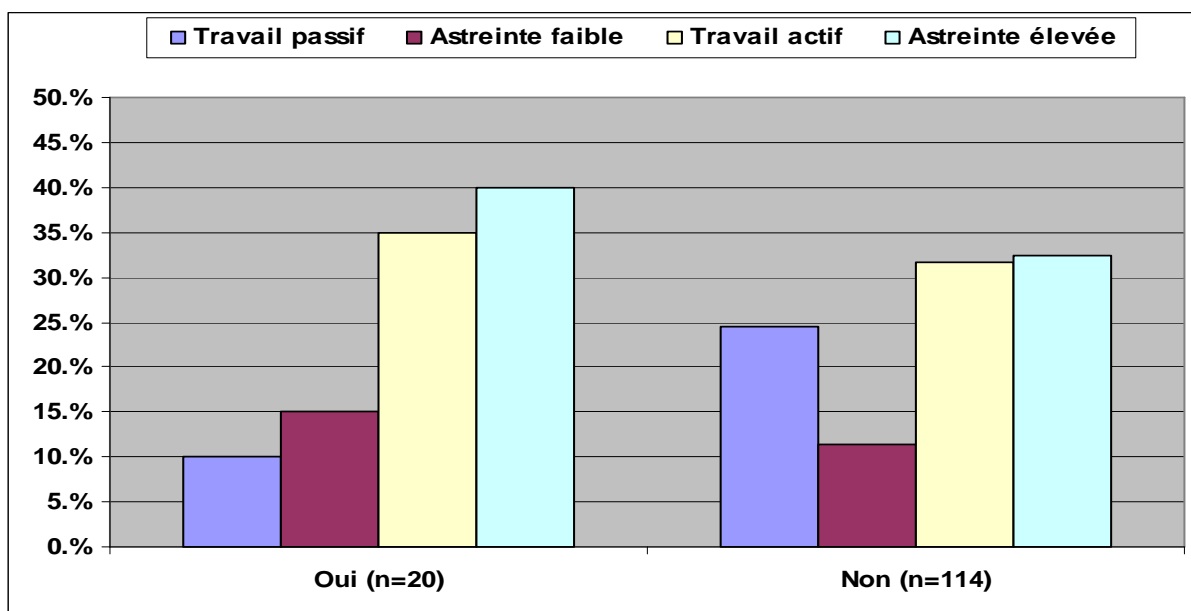


Figure 14 : Karasek selon la responsabilité d'encadrement (n=134)

3.2.4 Work Ability Index (WAI) ou Indice de capacité de travail

"L'indice de capacité de travail est un instrument d'analyse destiné à l'usage des spécialistes de santé au travail. Il indique dans quelle mesure un employé est apte à accomplir son travail. L'indice de capacité de travail peut servir de méthode pour évaluer la capacité de travail lors d'examen médicaux et dans le cadre d'analyses de la place de travail. Le médecin du travail peut utiliser l'indice de capacité de travail pour évaluer la capacité de travail et la capacité fonctionnelle des employés".⁸

⁸ K. Tuomi, J. Ilmarinen, A. Jahkola, L. Katajarinne, A. Tukki, "Work Ability Index"; Traduction française par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et l'Institut Universitaire Romand de Santé au Travail (IST) à Lausanne, "Indice de capacité de travail, Work Ability Index, un instrument de mesure de la médecine du travail", SECO, Berne, 2005.

Cet indice se conjugue sous forme d'un score qui évalue la capacité de travail et traduit en regard les objectifs des mesures s'y référant :

Score WAI		
Points	Capacité de travail	Objectifs des mesures
7 - 27	mauvais	rétablir la capacité de travail
28 - 36	moyen	améliorer la capacité de travail
37 - 43	bon	soutenir la capacité de travail
44 - 49	très bon	maintenir la capacité de travail

En ce qui concerne le SPMi, les résultats sont les suivants (fig. 15) :

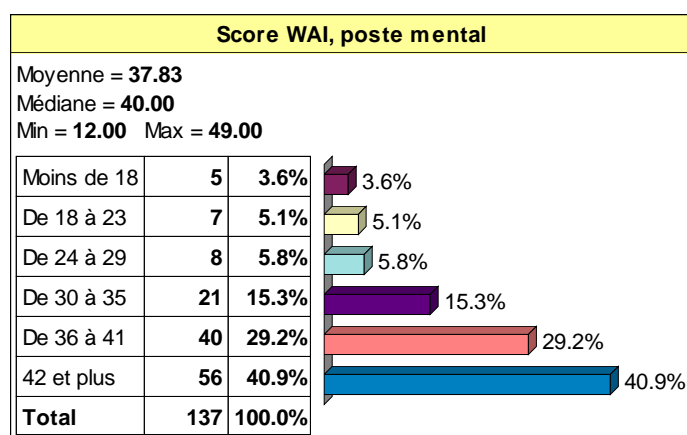
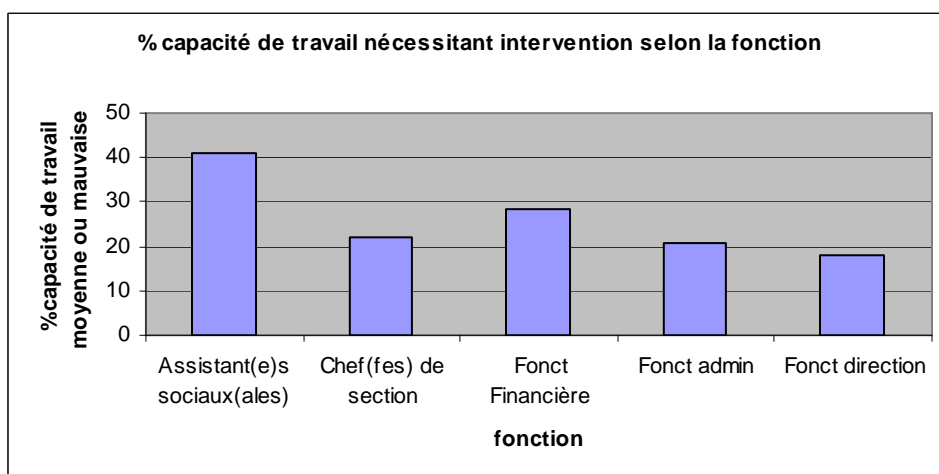


Figure 15 : Indice de capacité de travail SPMi



3.3 Résultats bruts

Il est intéressant de se pencher sur certains sujets spécifiques et de considérer les résultats obtenus. Ainsi seront abordés le *stress*, la *violence*, le *dépistage de la dépression*, la *fatigue*, la *charge de travail*, la *satisfaction* par rapport au travail.

3.3.1 Stress

Le questionnaire comprenait des questions spécifiques quant au stress, l'une évaluant le niveau de *stress au travail* par l'utilisation de l'échelle visuelle analogique (EVA) du stress, l'autre s'intéressant à la *maîtrise du stress*.

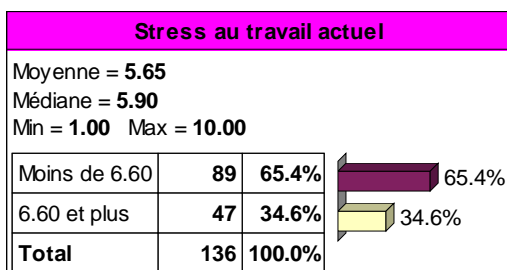


Figure 16. Stress au travail

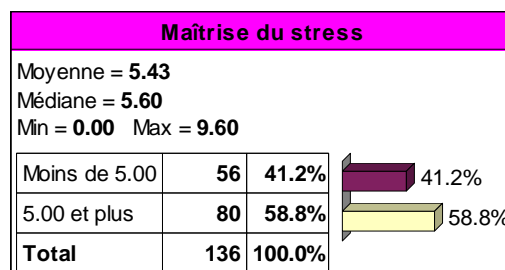
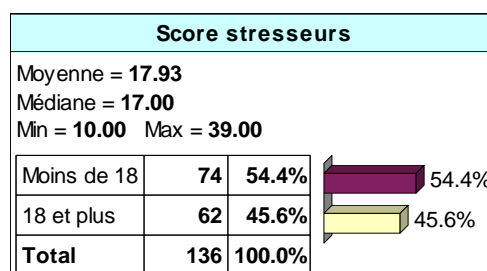
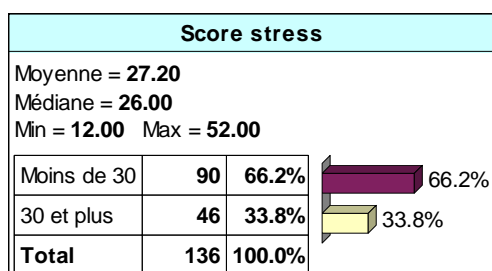


Figure 17. Maîtrise du stress

Parmi les personnes répondantes (n=136), on voit que le seuil de stress se trouve dépassé pour 47 (34.6 %) d'entre elles.

Pour les résultats de la "*maîtrise du stress*", on constate que 56 (41.2 %) des personnes répondantes (n=136) semblent ne pas maîtriser leur stress.

Quant aux scores *stresseurs-stress*⁹, ils se présentent comme suit :



On conclut que 62 (45.6 %) personnes expérimentent des stresseurs importants et 46 (33.8 %) subissent un stress trop intense.

Si l'on se réfère maintenant aux types de stresseurs à l'origine des scores mentionnés, on obtient le tableau ci-dessous (fig.18). La place prépondérante des stresseurs liés à la place de travail ne fait aucun doute, sous forme des deux occurrences *urgences* et *surcharge fréquente*. Ces deux entités émergent avec force, bien au-dessus des autres variables considérées, et situent déjà la toile de fond générale de l'institution par rapport à la problématique du stress.

⁹ C. Cungi, "*Savoir gérer son stress*", Collection "Savoirs pratiques", Retz VUEF, 2^{ème} édition, 2003

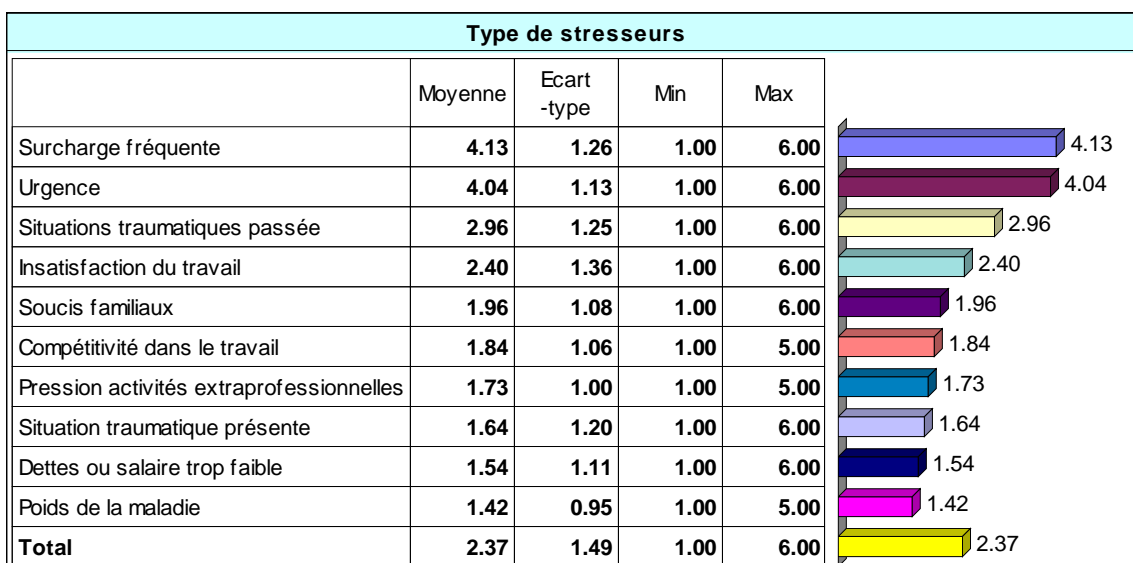
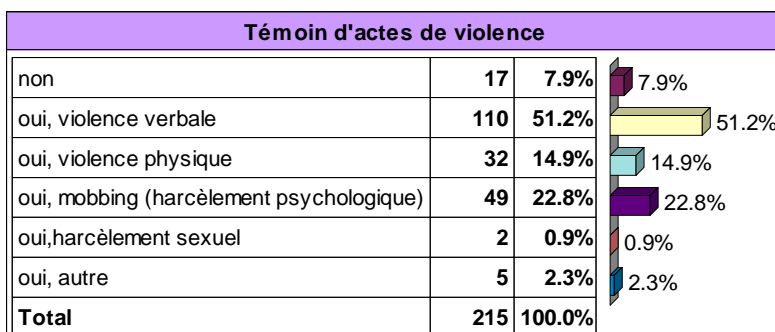


Figure 18. Type de stresseurs selon le questionnaire "stress-stress"

3.3.2 Violence

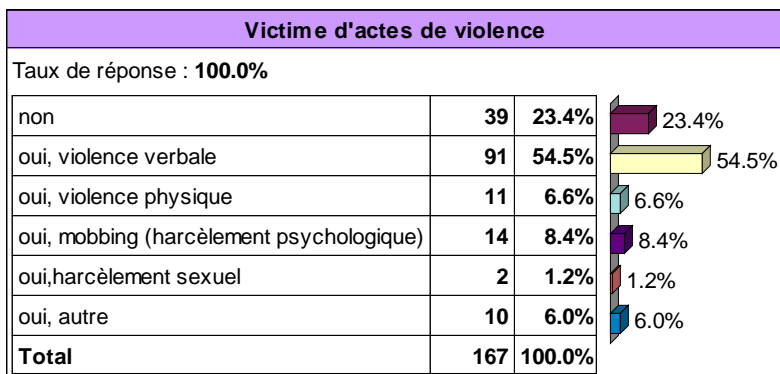
Le chapitre de la violence mérite de s'y arrêter, étant donné sa répercussion de plus en plus attestée au niveau de diverses institutions. Le questionnaire, par son approche détaillée et ses propositions systématiques, permettait de sonder diverses nuances, passant de la réalité *d'être agressé-e*, au fait *d'être témoin d'actes de violences*, *d'être victime d'acte de violence*, de rapporter des *faits de violence connus* et les *craintes d'agressions* s'y référant.

On trouve dans les tableaux suivants l'ensemble du constat traduit par le personnel du SPMi.



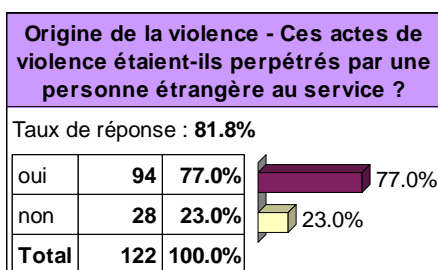
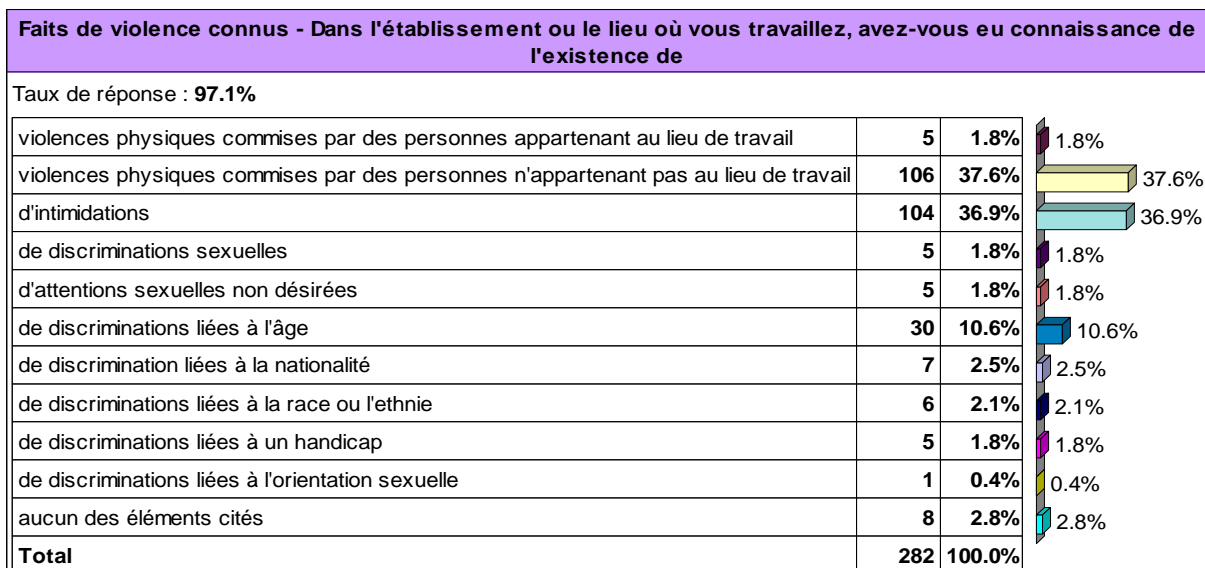
87.59 % des collaborateurs du SPMi ont été témoins d'actes de violence. Ce chiffre monte à 100 % chez les chefs de section (n= 9) et à 95 % chez les assistants sociaux. (n=81).

La violence est donc très présente dans les situations de travail.

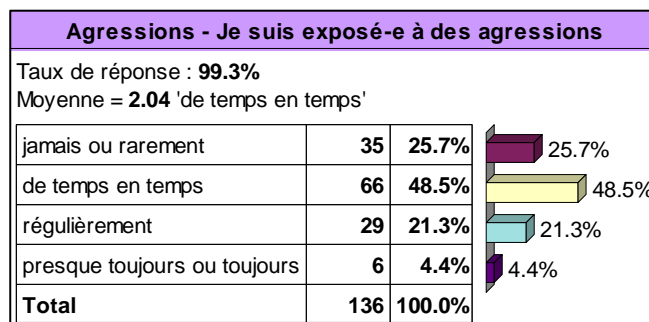
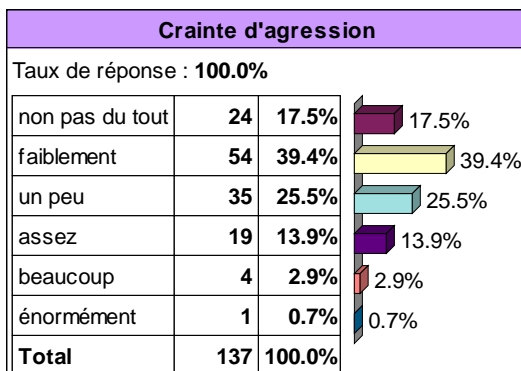


71.53 % des collaborateurs ont été victimes de violence. Ce chiffre s'élève à 100 % chez les chefs de section (n= 9) et à 82 % chez les assistants sociaux (n=70).

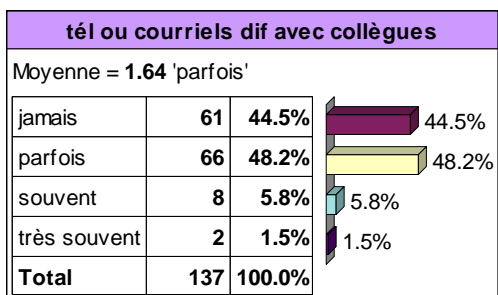
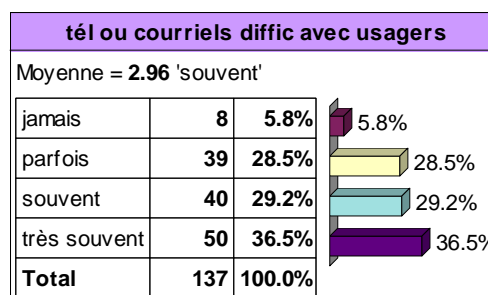
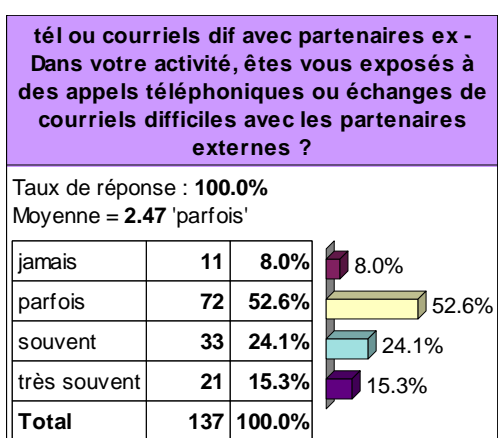
Cette violence est principalement une violence verbale.



Elle est le fait de personnes n'appartenant pas au service.



De plus, des questions relatives aux **difficultés d'échanges** avec les **usagers**, **partenaires externes** ou **collègues** ont été posées :



3.3.3 Dépistage de la dépression

Le questionnaire comprenait deux questions de **dépistage de la dépression** traduites de l'anglais et utilisées systématiquement dans les entreprises des Etat-Unis, par l'intermédiaire et sur la validation de *l'American College of Occupational and Environmental Medicine (ACOEM)*. Ces deux questions avaient été préalablement choisies et validées par l'*US Preventive Task Force*, l'organisme de référence mondial pour les questions de prévention et leur argumentation d'évidence.

Les réponses à ces deux questions ont été rassemblées sous les deux variables "*Tristesse*" et "*Lassitude*". L'intérêt majeur de ce dépistage concerne l'ensemble des personnes qui répondent *oui* aux deux questions posées car, selon les conseils de

l'ACOEM, de telles personnes nécessitent un diagnostic quant à leur état mental (dépression, anxiété, etc.) et, le cas échéant, sont orientées sur une prise en charge et une thérapie, quelle qu'en soit la forme.

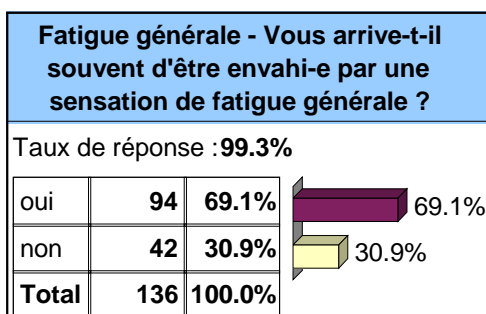
On découvre que 34.6 % du personnel du SPMi aurait intérêt à s'approcher de professionnels de la santé dans le but d'un diagnostic pour une prise en charge adéquate.

Ce chiffre monte à 41 % chez les assistants sociaux (n=34) et à 71 % pour la fonction financière (n=5).

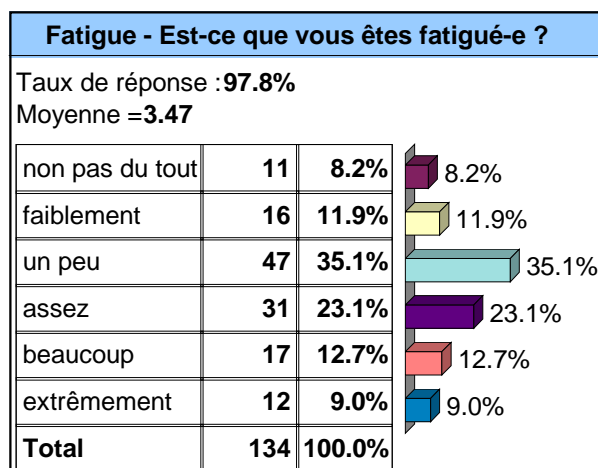
		Lassitude		
		Oui	Non	Total
Tristesse	Oui	34.6% (47)	15.4% (21)	50% (68)
	Non	5.9% (8)	44.1% (60)	50% (68)
	Total	40.4% (55)	59.6% (81)	100%(136)

3.3.4 Fatigue

Deux questions concernent l'état de fatigue des collaborateurs.



Fatigue 1 : 69.1



Fatigue 2 : 44.8

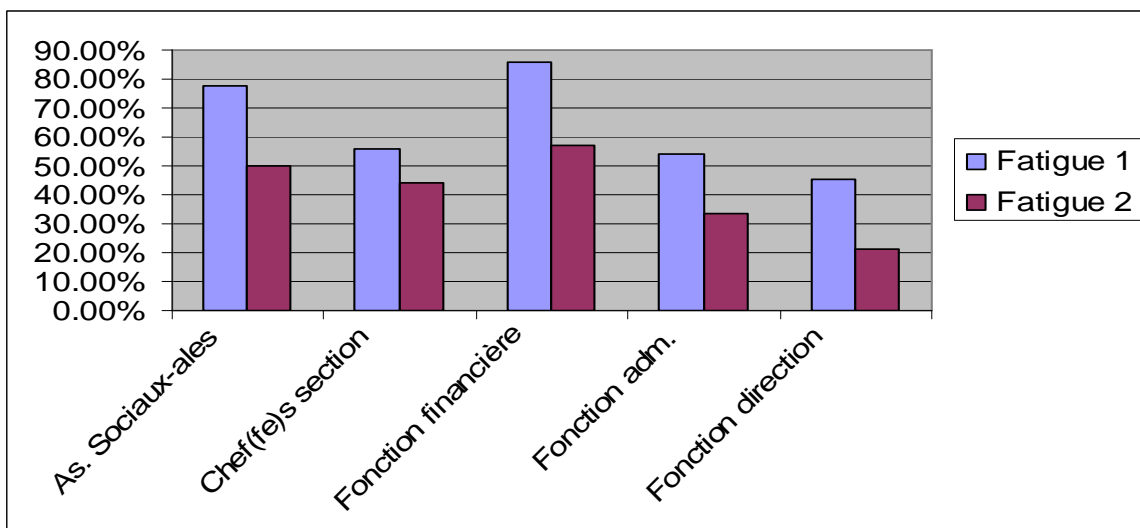
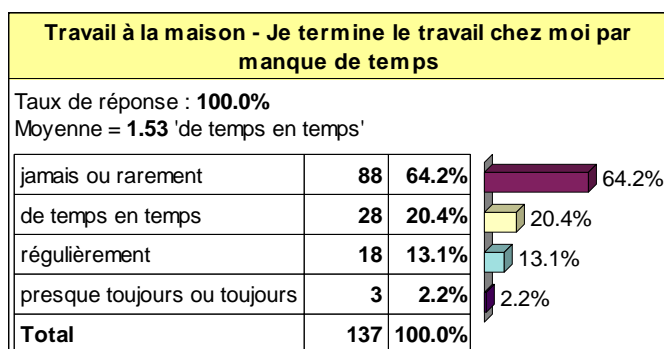
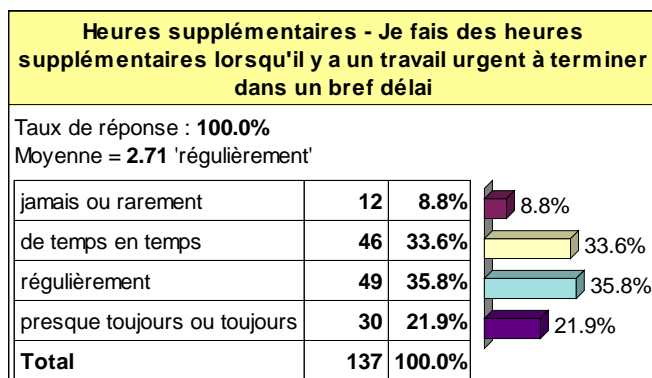


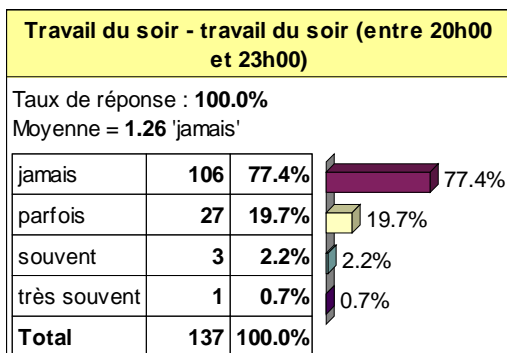
Figure 19 : Fatigue selon la fonction

La fatigue est plus fréquemment rapportée par les assistants sociaux et la fonction financière (attention aux effectifs).

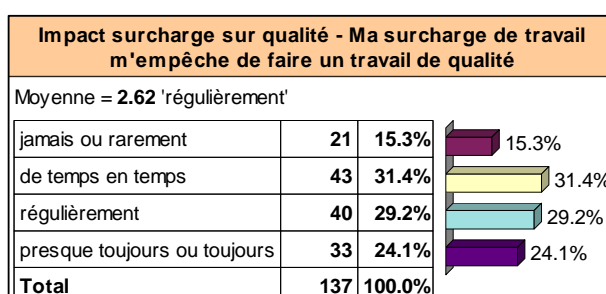
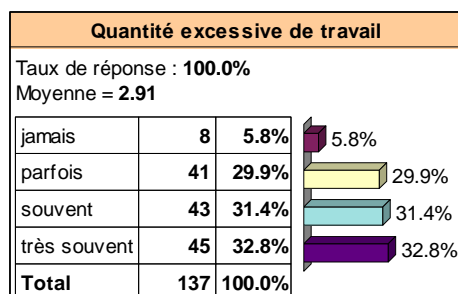
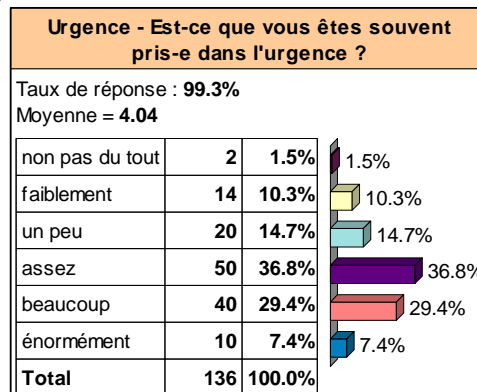
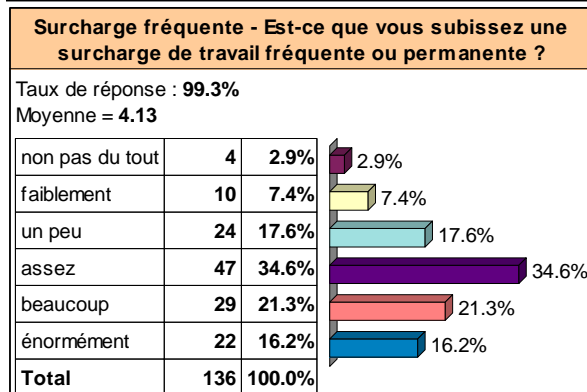
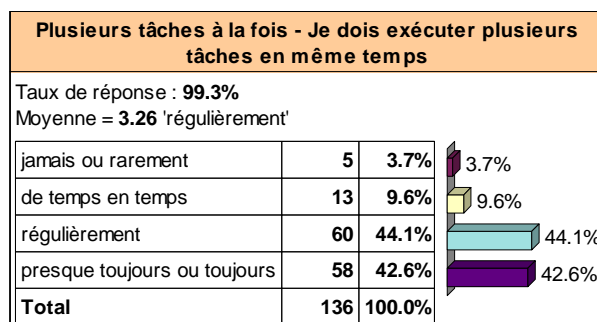
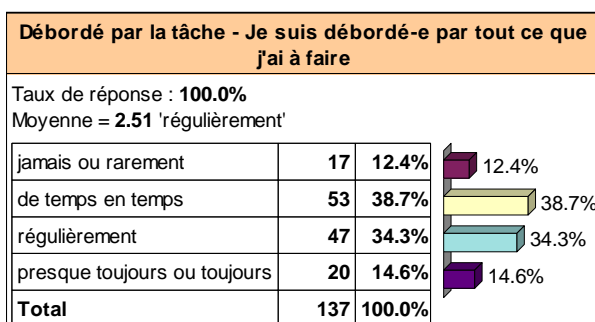
3.3.5 Charge de travail

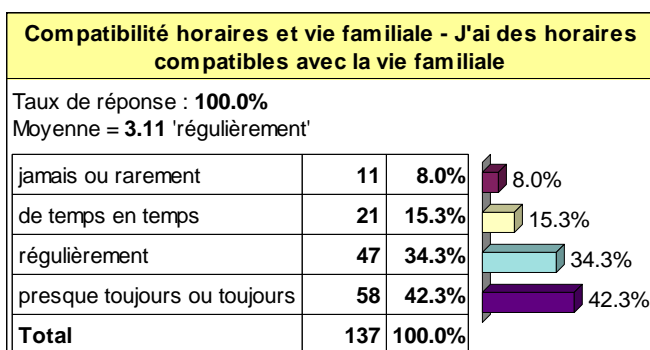
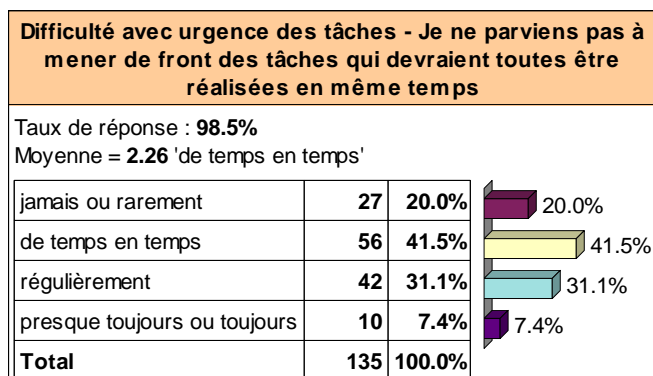
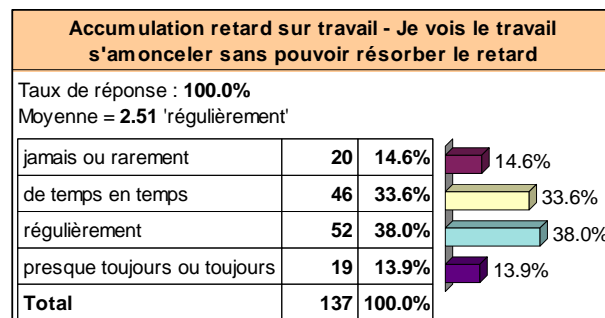
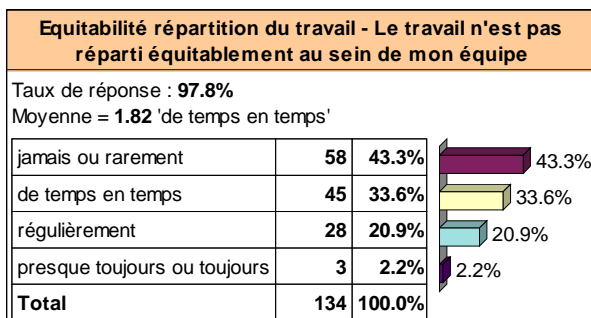
Plusieurs paramètres rendent compte de la charge de travail. On peut par exemple sonder la réalité des horaires effectués (*Heures supplémentaires*, *Travail du soir*) et rendre compte du travail "emmené chez soi" (*Travail à la maison*).





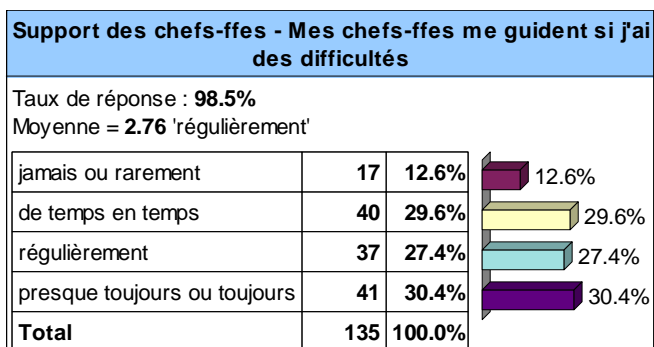
On peut aussi s'intéresser à la tâche effectuée elle-même, dans sa densité (*Débordé-e par la tâche, Plusieurs tâches à la fois, Quantité excessive de travail, Surcharge fréquente, Urgence*), observer son impact sur la charge de travail (*Difficulté avec urgence des tâches, Événements imprévus et impact sur le travail, Accumulation retard sur le travail, Impact surcharge sur qualité, Compatibilité horaires et vie familiale*).

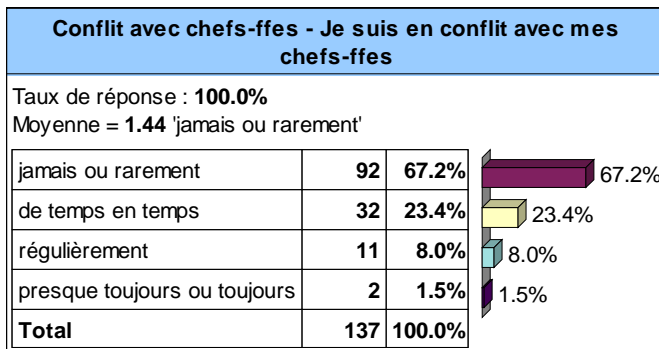




3.3.6 Support de la hiérarchie

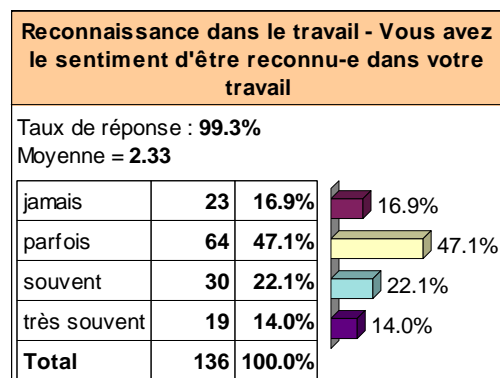
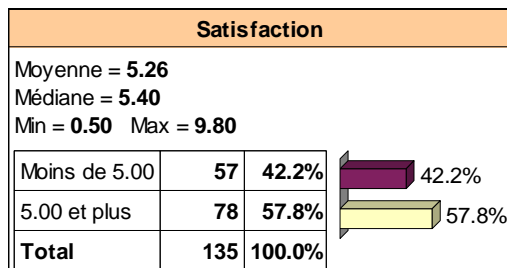
Quelques questions permettent d'avoir une idée à ce sujet. On peut citer les variables *Support des chefs-fes*, *Conflit avec chefs-fes*.



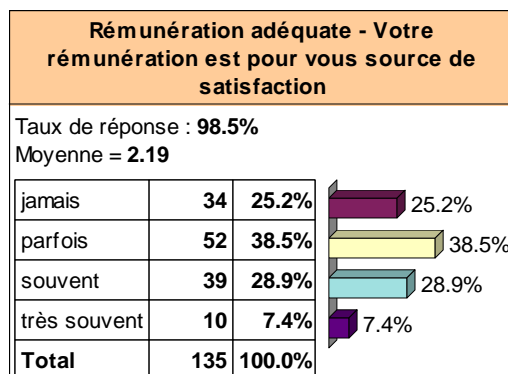


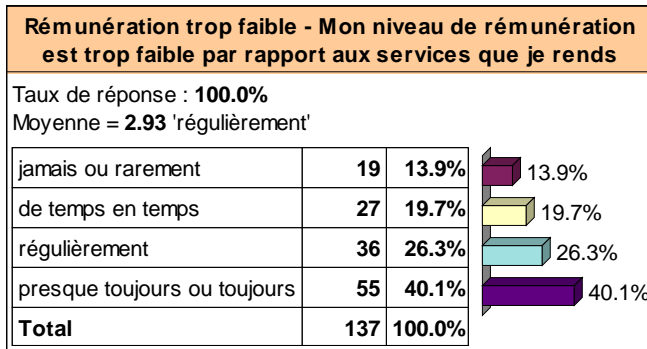
3.3.7 Satisfaction au travail

L'échelle visuelle analogique (EVA) *Satisfaction au travail* permet de situer et de quantifier les réponses. Les mêmes problèmes que décrits pour l'EVA *stress* et *maîtrise du stress* se sont posés. On a ainsi demandé aux personnes de répondre sur une échelle de 1 à 10 malgré tout mais beaucoup ont pris position sous forme textuelle. On a pu dans un deuxième temps constituer deux cohortes de réponses "oui" et "non", dont on trouve les résultats ci-dessous. Une faible majorité des personnes (57.8%) se situent dans une perspective positive.



Dans le but d'avoir une image plus spécifique de la satisfaction au travail, on y a ajouté également la *reconnaissance dans le travail* et ce qui touche à la *rémunération*.





3.4 Corrélations

La question ici est de savoir si le niveau de santé est en lien avec l'univers du travail et risquer une relation causale. On sait, de par les études et la littérature, le lien entre la santé et le Karasek. Il reste à préciser ce même lien ici entre la santé (TST) et le WOCCQ (fig.20).

WOCCQ-TST Perception des facteurs de stress et de la santé

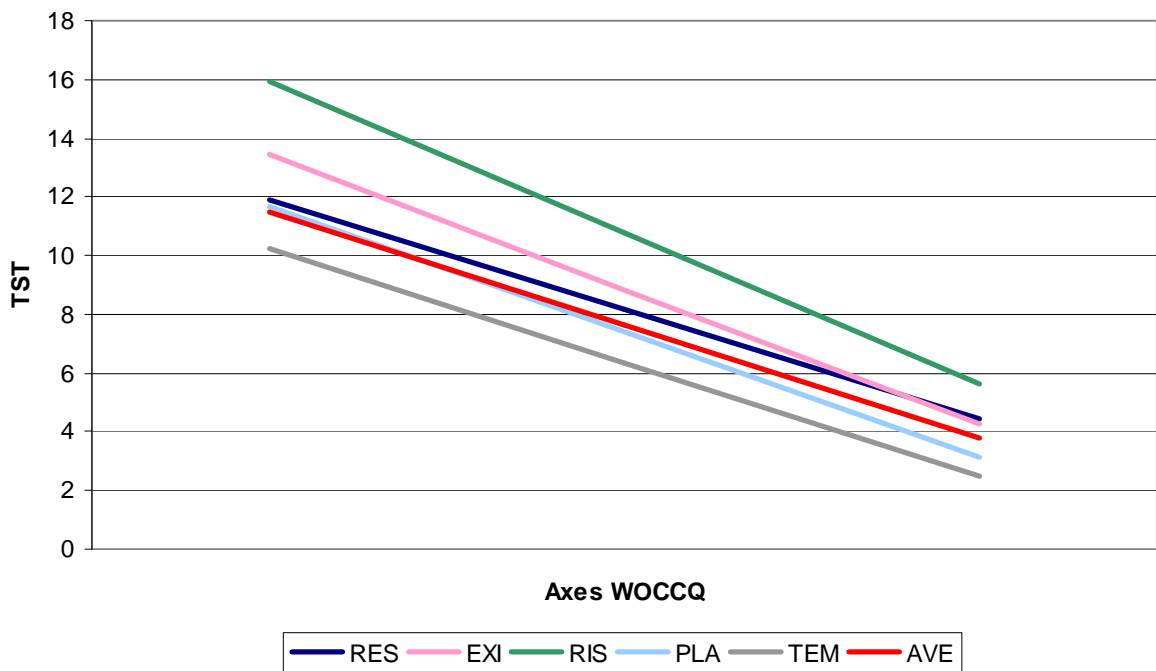


Figure 20. Corrélacion entre le TST et le WOCCQ

On voit que cette corrélation existe. Il y a bel et bien un lien important entre les divers axes du WOCCQ (6 axes) et le TST. Quant à la relation causale (sens de la corrélation), les travaux de recherche n'ont cessé de démontrer qu'elle va des conditions d'environnement de travail et d'organisation du travail vers ou sur la santé.

Les deux axes dont les valeurs côtoient en premier un TST à 8 et plus sont représentées par les dimensions *Risques (RIS)* et *Gestion de la tâche (EXI)*; on voit que l'origine de ces deux droites (valeur de 4 du WOCCQ) correspond à une valeur très favorable du TST. Il est donc intéressant de reconsidérer les questions constitutives des axes *Exigences de la tâche* et *Risques* du WOCCQ.

Contrôle sur la gestion de la tâche
<p>Je sais exactement ce que mes collègues attendent de moi dans le travail.</p> <p>Je travaille à un niveau qui ne correspond pas à mon niveau de compétence.</p> <p>Je sais distinguer clairement ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas.</p> <p>L'évaluation régulière qui est faite de mon travail me permet de mieux m'ajuster aux attentes de l'organisation.</p> <p>Je dispose d'une description claire de ma tâche.</p> <p>Les circonstances ne me permettent pas d'appliquer la procédure de travail normale.</p> <p>J'ai mon mot à dire sur la façon dont le travail doit être effectué.</p> <p>Je reçois des ordres contradictoires.</p> <p>Je suis en conflit avec mes chefs.</p> <p>Je suis tiraillé(e) entre des personnes ayant des attentes différentes par rapport à mon travail.</p> <p>Des relations tendues avec mes collègues gênent l'accomplissement de la tâche.</p> <p>On m'affecte des tâches qui ne relèvent pas de ma fonction.</p> <p>Les autres ne se rendent pas compte de ce que je fais réellement.</p> <p>Je suis en accord avec les opinions et principes généraux de l'organisation.</p> <p>Je dispose du matériel nécessaire pour mener à bien mon travail.</p> <p>Mon niveau de rémunération est trop faible par rapport aux services que je rends.</p> <p>Mes contraintes professionnelles influencent négativement la qualité de ma vie familiale.</p>

Contrôle sur les risques
<p>Je suis exposé(e) à des « agressions ».</p> <p>S'il y a un incident, je parviens à réorganiser le travail de manière satisfaisante.</p> <p>Toute erreur dans mon travail peut mettre la vie des autres en danger.</p> <p>Je bénéficie d'une stabilité d'emploi.</p> <p>Je peux influencer l'avenir d'autres travailleurs.</p> <p>Toute erreur dans mon travail peut entraîner des pertes de matériel ou d'équipements coûteux.</p> <p>Je peux agir sur l'éclairage de mon lieu de travail.</p> <p>Je subis un niveau de bruit trop élevé.</p> <p>Je subis un niveau d'humidité trop élevé.</p> <p>Je suis incommodé(e) par la poussière de mon environnement de travail.</p> <p>Je subis des températures extrêmes du lieu de travail.</p> <p>Je suis incommodé(e) par la présence d'odeurs désagréables.</p> <p>Je suis exposé(e) à des risques chimiques.</p> <p>Je suis exposé(e) à des radiations dangereuses pour la santé.</p> <p>Je me trouve dans des situations où les risques d'accidents de travail sont faibles.</p> <p>Je peux prendre des dispositions pour diminuer la pénibilité de mon travail.</p> <p>J'ai mon mot à dire dans l'agencement du poste de travail.</p>

Les principaux items du WOCCQ liés à une mauvaise santé perçue (TST > 8) sont rapportés dans le tableau ci-dessous et sont en premier lieu liés à un sentiment de surcharge de travail.

Items du WOCCQ liés à une mauvaise santé perçue (TST > 8)

Surcharge	impact de la surcharge sur la qualité de travail	(31)
	accumulation de retard sur le travail	(18)
Organisation du travail	tiraillé-es entre des personnes avec attentes différentes	(17)
	procédures strictes de travail imposées	(16)
	se sentir le jouet des circonstances	(12)
	manque de consignes claires sur la manière de travailler	(8)
	difficultés à trouver les informations pour exécuter le travail	(8)
	envie de tout plaquer et de partir ailleurs	(8)

3.4 Du côté de la "gestion"

L'ensemble des résultats du questionnaire offre des pistes de réflexion et d'actions utiles à la gestion. Il est à ce titre intéressant de reprendre certaines questions ayant une dimension plus spécifiquement "gestionnaire", comme dans les tableaux "*Gestion 1*" (fig.21) et "*Gestion 2*" (fig.22) ci-dessous.

Suivant la réponse donnée aux questions, on obtient un score pouvant osciller entre 1 et 4. Les tableaux montrent les moyennes obtenues par ordre décroissant, avec, tout en bas, la moyenne générale. On peut ainsi repérer les moyennes qui sont au-delà ou en-deçà de cette moyenne générale et voir quelles sortes d'entités ou de variables elles représentent, pour d'éventuelles réflexions ou analyses plus fines en vue de porter des actions correctrices. Dans le tableau «*Gestion 1*» (fig.16), les résultats en-deçà de la moyenne générale soulignent les problématiques tandis que les résultats au-delà de cette moyenne sont plutôt de bon augure.

On retrouve exactement la même logique pour l'ensemble des questions du tableau "*Gestion 2*" (fig. 22). Le score oscille toujours entre 1 et 4, mais cette fois-ci les résultats au-delà de la moyenne générale soulignent les problématiques tandis que les résultats en-deçà de cette moyenne sont plutôt de bon augure.

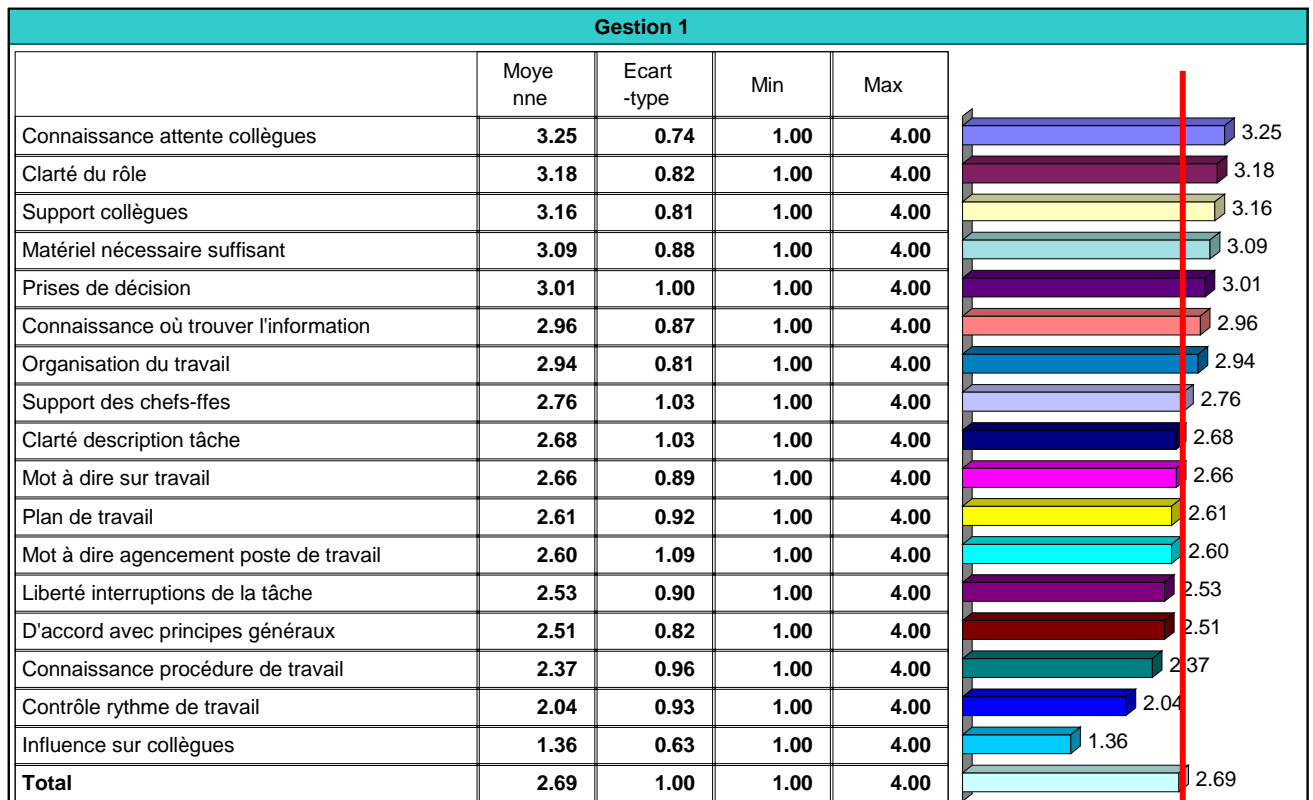


Figure 21

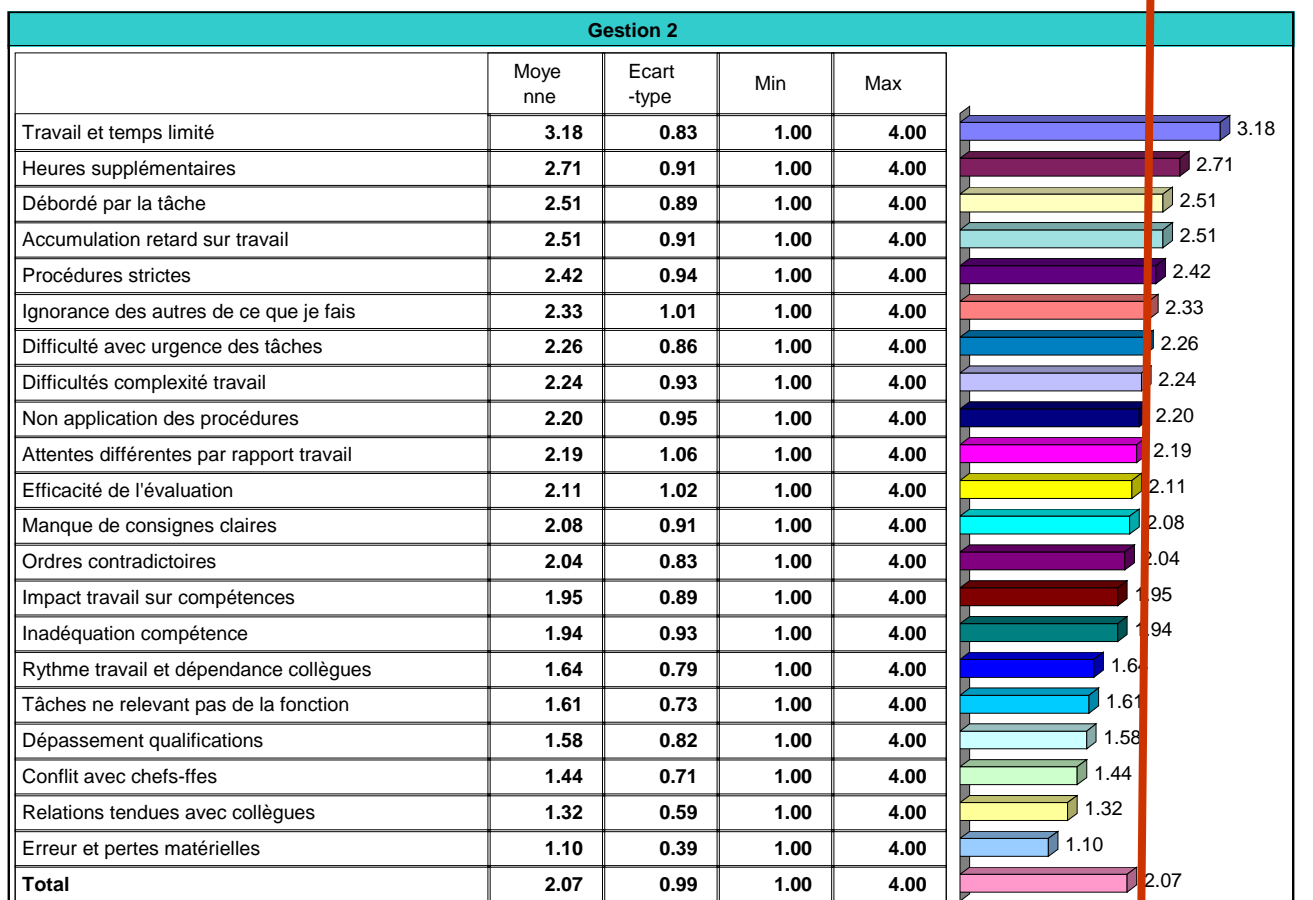


Figure 22

A partir des tableaux ci-dessus, les paramètres de gestion problématiques peuvent être regroupés de la façon suivante :

Les paramètres de gestion problématiques (écart de la moyenne)

1	Surcharge	<ul style="list-style-type: none"> - travail et temps limité - absence de contrôle sur le rythme de travail - fréquence de réalisation d'heures supplémentaires - débordé par la tâche - accumulation retard sur travail
2	Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - je ne connais pas à l'avance la procédure de travail à adopter - des procédures strictes me sont imposées - ignorance des autres de ce que je fais
3	Ethique	<ul style="list-style-type: none"> - désaccord avec les principes généraux

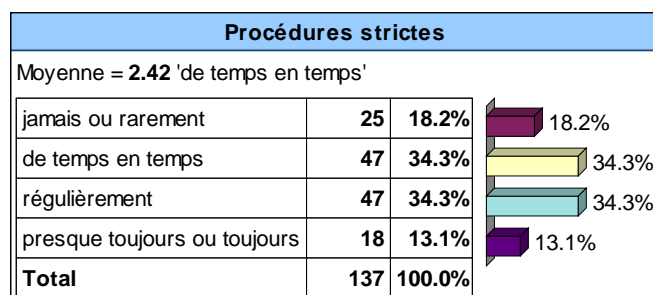
3.6 Les caractéristiques de l'activité

Les caractéristiques les plus fréquentes qui s'appliquent à l'exercice professionnel sont rapportées dans les tableaux ci-dessous. Elles concernent les procédures de travail.

Connaissance procédure de travail - Je connais à l'avance la procédure de travail à appliquer lorsqu'une nouvelle tâche m'incombe			
Taux de réponse : 98.5%			
Moyenne = 2.37 'de temps en temps'			
jamais ou rarement	27	20.0%	20.0%
de temps en temps	50	37.0%	37.0%
régulièrement	39	28.9%	28.9%
presque toujours ou toujours	19	14.1%	14.1%
Total	135	100.0%	

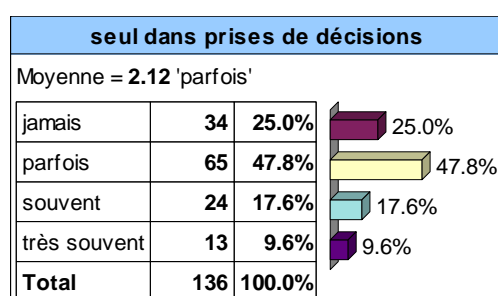
Non application des procédures			
Moyenne = 2.20 'de temps en temps'			
jamais ou rarement	35	25.5%	25.5%
de temps en temps	54	39.4%	39.4%
régulièrement	33	24.1%	24.1%
presque toujours ou toujours	15	10.9%	10.9%
Total	137	100.0%	

Les circonstances ne me permettent pas d'appliquer la procédure de travail normale.

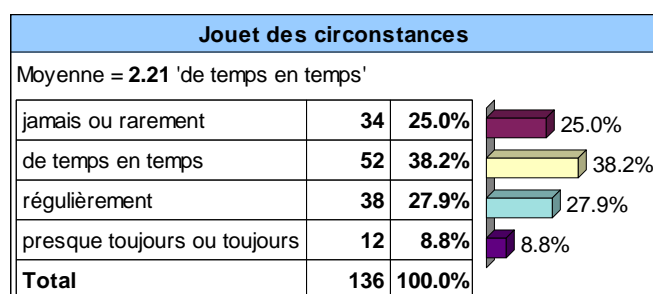


On m'impose des procédures strictes de travail.

Autres caractéristiques :

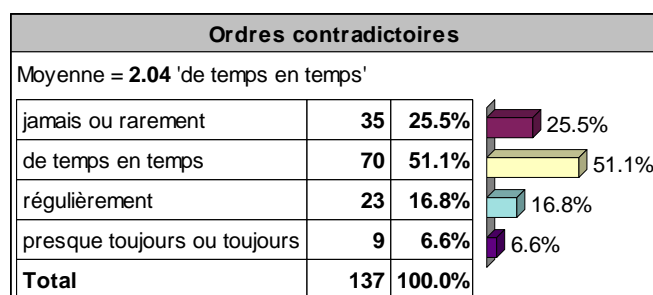


Je me sens seul dans les prises de décisions.

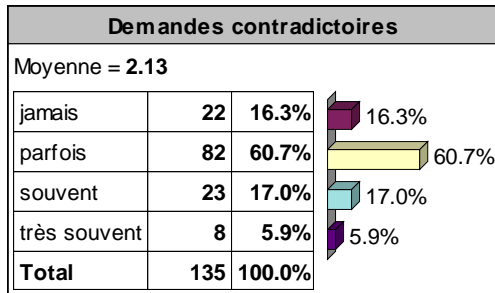


Je me sens le jouet des circonstances.

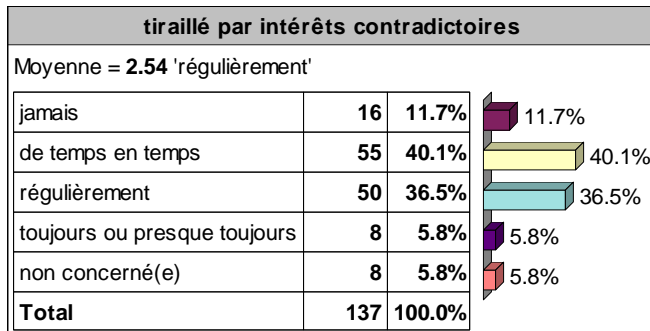
Les caractéristiques suivantes soulignent des contradictions dans les demandes formulées :



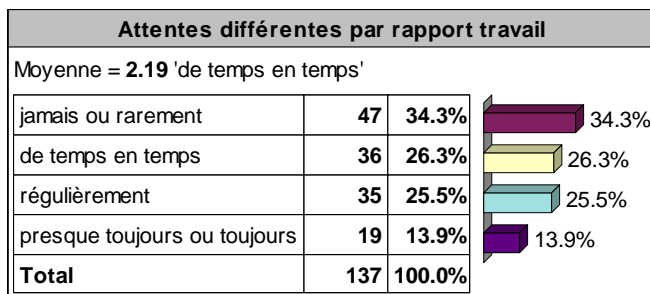
Je reçois des ordres contradictoires.



Je reçois des demandes contradictoires de la part des autres.



Je suis tiraillé-e dans les décisions que je dois prendre par des enjeux ou des intérêts contradictoires.



Je suis tiraillé-e entre des personnes ayant des attentes différentes par rapport à mon travail.

3.7 Les problématiques exprimées

Elles recouvrent la partie du questionnaire qui permettait aux personnes de s'exprimer librement sur trois situations vécues comme problème, la fréquence de ce problème et le degré de stress ressenti.

334 situations problématiques ont été rapportées au SPMi.

Elles ont été regroupées et classées par ordre décroissant et type de problématiques rapportées.



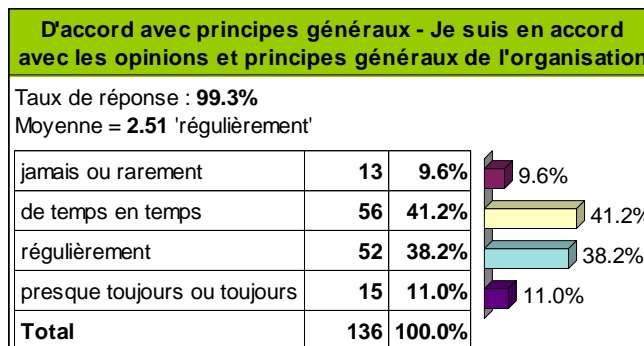
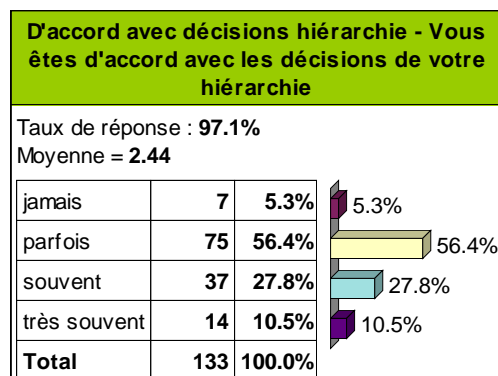
Les situations problématiques citées (questions ouvertes)

51	Relations internes ou avec partenaires	- relations avec les usagers - collaboration avec le réseau - relations avec les collègues	21 18 12
50	Spécificités activité Exigences du travail	- situations dures psychologiquement - décisions, évaluations difficiles, complexité du travail	22 28
48	Surcharge	- surcharge, retards, manque temps et moyens, délais imposés, plusieurs tâches à la fois - imprévus, urgences, interruptions	37 11
47	Collaboration hiérarchie	- relations, collaboration difficile avec hiérarchie et direction	47
40	Organisation du travail	- manque de clarté et de continuité / tâches, rôles, directives. Formalité des procédures. Manque d'élaboration commune	40
29	Reconnaissance Soutien	-pressions et remises en question de la part des partenaires. Manque de reconnaissance Peu de soutien dans prise de décision	29
20	Absences	- manque et perte de ressources humaines, absences	20
9	Colloques	- tensions, absence de véritables échanges	9
7	Locaux	- insatisfaction, peu accueillants pour les usagers, trop exigus, mal entretenus	7
27	Autres n<5 pour chaque item	- formations insuffisantes, conflits relationnels, incompréhension entre sections, cloisonnement entre fonctions, déplacements, flexibilité	27

Fig. 21 Situations problèmes

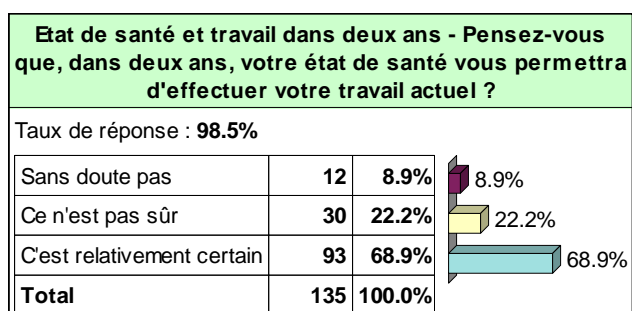
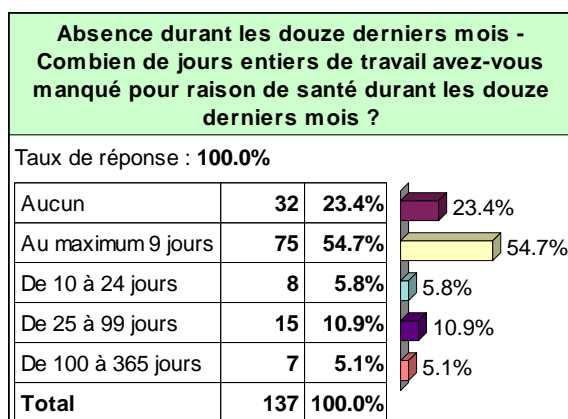
3.8 Adéquation avec les décisions de la hiérarchie

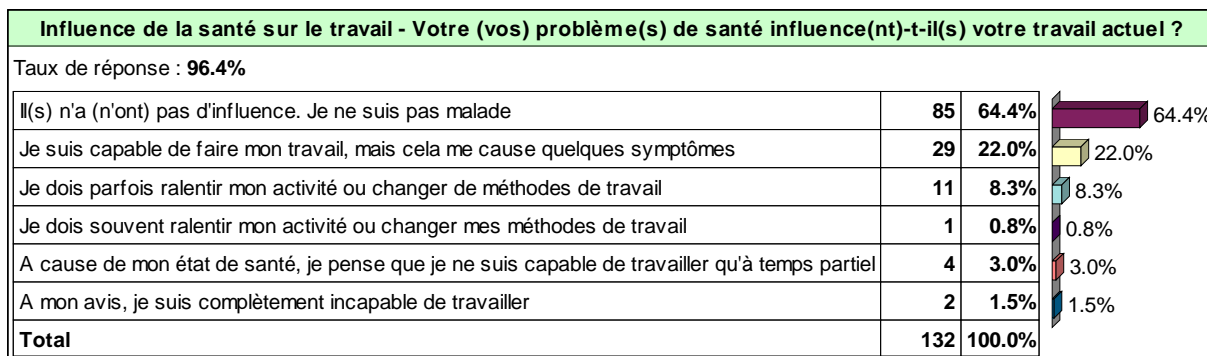
Cette question est importante, car elle situe le contexte sur lequel peut se développer un terrain de conflit avec des conséquences potentielles sur l'interface santé-travail.



3.9 Absence et influence de la santé sur le travail

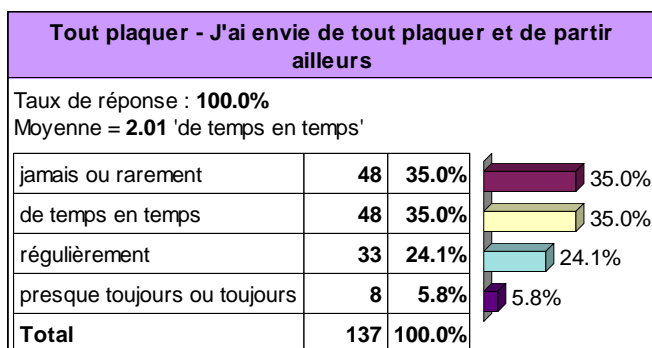
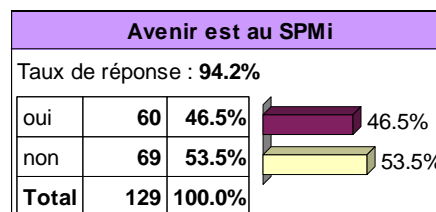
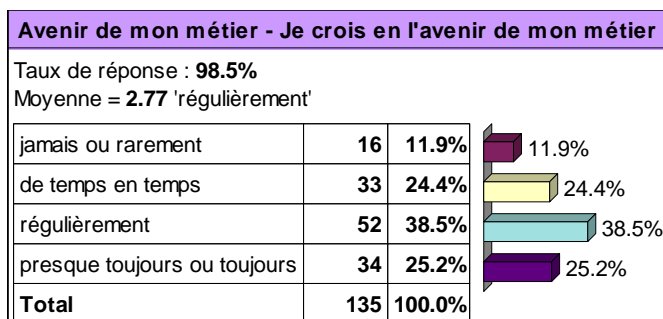
Parmi les questions entrant dans le score "WAI" (Work Ability Index), une question était relative aux absences liées à la santé dans l'année en cours et deux autres traitaient de l'influence de la santé sur l'activité professionnelle.





3.10 Perspective d'avenir

La projection dans le futur que le collaborateur ou la collaboratrice font de leur activité professionnelle reflète le lien existant entre l'opérateur et le contenu de sa tâche.



3.11 Caractéristiques de la population étudiée

Il n'est pas inutile de donner quelques constats sur les caractéristiques des personnes ayant répondu au questionnaire.

Fonction		
Assistant(e) social(e)	85	62.5%
Chef(fe) de section	9	6.6%
Fonction financière : gestionnaire/comptable/préposé(e) aux successions /chef de section comptable/contrôleur qualité	7	5.1%
Fonction administrative : secrétaire /greffier(e)/huissier/assistante de direction /autre	24	17.6%
Fonction de direction : juge des enfants /directrice /adjoints de direction /directeurs adjoints /juristes	11	8.1%
Total	136	100.0%

Taux d'activité		
Moyenne = 84.59		
Médiane = 90.00		
Min = 40.00 Max = 100.00		
Moins de 50	1	0.7%
De 50 à 59	9	6.7%
De 60 à 74	18	13.3%
De 75 à 79	4	3.0%
De 80 à 89	35	25.9%
De 90 à 99	14	10.4%
100	54	40.0%
Total	135	100.0%

Tranche d'âge		
moins de 25 ans	2	1.5%
entre 25 et 34 ans	33	24.3%
entre 35 et 44 ans	48	35.3%
entre 45 et 54 ans	29	21.3%
plus de 55 ans	24	17.6%
Total	136	100.0%

statut		
personnel fixe	120	88.9%
personnel auxiliaire	15	11.1%
Total	135	100.0%

Sexe		
masculin	25	18.9%
féminin	107	81.1%
Total	132	100.0%

Entrée au SPMi		
oui	44	32.4%
non	92	67.6%
Total	136	100.0%

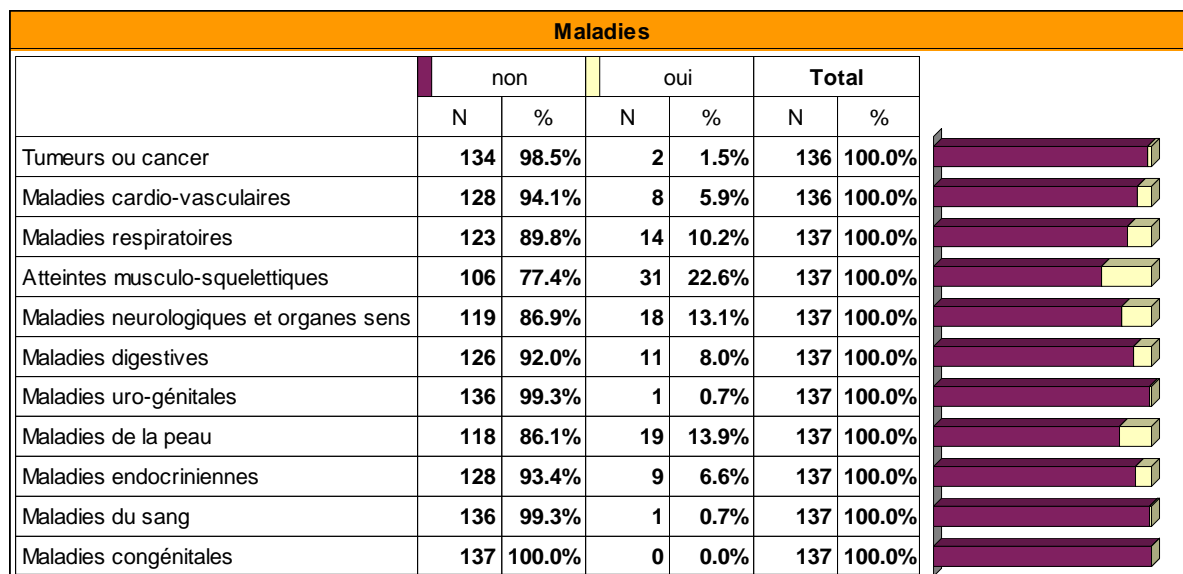
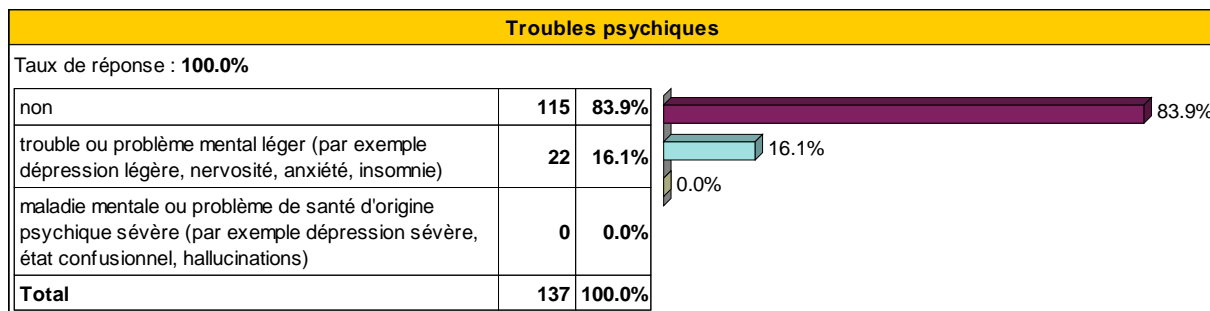
Avez-vous intégré le SPMi après sa création en juillet 2006 ?

service avant Spmi		
PDJ	53	54.6%
STG	36	37.1%
autre	8	8.2%
Total	97	100.0%

Si non, dans quel service exerciez vous juste avant la création du SPMi ?

3.12 Santé : état des lieux

Pour terminer la présentation des résultats, il est des plus intéressant de montrer quelques spécificités concernant la distribution des problèmes de santé au sein du SPMi.



On constate que les atteintes musculo-squelettiques sont les plus fréquentes (22.6 %), suivies des maladies de la peau (13.9 %), des maladies neurologiques ou organes des sens (13.1%), des maladies respiratoires (10.2%).

4. Discussion

A partir des résultats précédemment rapportés, nous illustrerons la question de la perception de la santé au SPMi et de la perception de la situation de travail.

Des commentaires seront faits sur les résultats du *TST*, *WOCCQ*, *Karasek*, *WAI* et les dimensions *Stress*, *Dépression*, *Fatigue*, *Violence*, *Conditions de travail*. On reviendra sur les *items gestions*, les *situations problématiques* rapportées, à la lumière du regard du comité de pilotage chargé de donner sens à ces dimensions dans l'activité du SPMi.

4.1 La perception de la santé :

Elle est très variable et globalement pas très bonne.

TST : mesure de l'état de santé. Si l'on reprend les résultats du TST en comparaison avec la moyenne nationale de l'étude sur le coût du stress (SECO) et les autres enquêtes menées à l'Etat de Genève, l'état de santé au SPMi est moins bon et est moyen. Le taux de perception négative de la santé est plus important au SPMi que dans les autres enquêtes menées à l'état sans doute du fait de l'envoi des questionnaires aux personnes en absence.

La perception de la santé est variable selon les fonctions :

C'est chez les assistant-es sociaux-ales que la perception de la santé est la plus moyenne. Elle est bien meilleure chez les chef(fe)s de section et dans la fonction de direction.

Elle est nettement meilleure chez les personnes exerçant des responsabilités d'encadrement et meilleure chez les femmes que chez les hommes.

Relation de cette mesure avec les conditions ou contraintes de travail. On l'a vu, le TST (état de santé) suit l'axe WOCCQ de l'exigence de la tâche. Il y a donc une corrélation indéniable entre les perceptions de l'activité professionnelle et l'état de santé.

Le stress :

Un peu plus d'un tiers des collaborateurs du SPMi présentent un stress élevé, ce que l'on retrouve actuellement dans la plupart des enquêtes menées en milieu de travail tous secteurs confondus.

Le niveau de stress est toutefois plus élevé chez les chef-es de section (score stress > 30 concerne 55.6 % des chef-es de section), chez les assistant-es sociaux-ales (40.5 % présentent un score > 30) et parmi la fonction financière (42.9 % présentent un score stress > 30). Toutefois concernant la fonction financière, l'effectif est petit et le taux de participation est faible ; ces chiffres sont donc à prendre avec parcimonie.

La *maîtrise du stress* montre que 58.8 % des personnes se situent dans le sens d'une certaine *maîtrise du stress*. Cette maîtrise est plus élevée parmi la fonction administrative (87.5 %) et la fonction de direction (90 %).

Dépistage de la dépression : C'est un révélateur et une dimension de prévention importante. En effet, 34.6 % des personnes se trouvent dans un état de santé mentale telle que l'outil de dépistage conseille un entretien ou une consultation médicale de premier recours afin de poser un diagnostic et d'y donner la suite nécessaire de prise en charge. Ce résultat est moins bon que celui des autres entités de l'Etat.

Il est particulièrement alarmant parmi la fonction financière (71.5 % mais attention aux chiffres) et chez les assistant-es sociaux-ales (40 %).

La fatigue :

L'état de fatigue générale est important. Il est supérieur à celui des autres enquêtes et concerne surtout la fonction financière (attention à l'effectif) et les assistant-es sociaux-ales.

Le WAI ou indice de capacité de travail :

33.6 % des collaborateurs présentent une mauvaise ou moyenne capacité de travail et nécessitent que l'on s'occupe de leur capacité de travail afin de leur permettre un maintien dans leur activité avec un niveau de santé satisfaisant. Ce chiffre monte à 41 % chez les assistant-es sociaux-ales. C'est la fonction qui présente la capacité de travail la plus moyenne ou mauvaise.

Cet outil validé n'a été utilisé pour la première fois que lors de la précédente enquête au PJ, et ne permet donc pas d'établir des comparaisons avec l'ensemble des autres services.

4.2 La perception des situations de travail :

WOCCQ. Les 6 axes WOCCQ démontrent un score inférieur à celui des autres enquêtes santé. Les axes temps et planification sont inférieurs à celui de la référence

"belge" et témoignent donc d'une moins bonne maîtrise. Il n'est pas inutile de rappeler ce que représentent ces dimensions au sein du WOCCQ¹⁰, en termes de contrôle de la situation de travail.

Ressources nécessaires. Une personne qui ne dispose pas des ressources cognitives, informationnelles ou relationnelles nécessaires à l'accomplissement de la tâche n'a pas le contrôle total sur cette tâche.

Gestion de la tâche. (ex. : conflits interpersonnels, conflits de rôle, etc.). Dans la mesure où la personne n'est pas satisfaite concernant le rôle qu'elle doit jouer au sein d'une organisation ou qu'elle ne sait pas exactement quelles tâches lui incombent, la personne n'aura pas le contrôle de la situation.

Planification du travail. La personne ne maîtrise pas toujours la répartition de la charge de travail (ex. : production(s) selon la demande, horaires de travail, planification des congés ou des pauses, etc.)

Gestion du temps. (ex. : échéances à court terme à respecter, cadences de travail imposées, vitesse de travail dépendant du travail d'autrui, etc.). Dans ce cas, la personne peut ne pas contrôler la qualité de son travail dans la mesure où elle est soumise à certaines pressions temporelles.

Risques. Personnels ou pour autrui, Il s'agit de toutes les conditions ou ambiances de travail que la personne bien souvent ne peut contrôler dans la mesure où ce sont des caractéristiques inhérentes à la composition de la tâche.

Avenir. C'est le contrôle sur l'avenir de la personne, en termes de perspective d'évolution ou de stabilité de l'emploi.

Le sentiment de maîtrise et de contrôle sur sa situation de travail est inférieur à celui des autres enquêtes.

Les items du WOCCQ liés à une mauvaise santé perçue concernent en premier lieu des paramètres de surcharge de travail, puis des paramètres de l'organisation du travail

Karasek. Plus d'un tiers du SPMi (34.3 %) se situe dans le type de Karasek "*charge de travail élevé, astreinte élevée*", ce qui correspond, au fond, au dépistage d'alerte du Karasek, étant donné le risque de stress important, de maladies physiques, voire même d'altération de l'état psychique qui en découle. Ce score est nettement au dessus des scores des autres enquêtes effectuées au sein de l'Etat de Genève.

C'est chez les assistant-es sociaux-ales et parmi la fonction financière que ces scores sont les plus importants (respectivement 37 et 43 %).

Le travail actif est également bien représenté au SPMi (31.4 %) et correspond aux personnes ayant des exigences de travail élevées mais avec une possibilité de contrôle sur leur travail satisfaisante, du moins préservatrice de la santé.

Le type d'activité correspondant à une "*astreinte faible*" est peu représenté au SPMi et est très en-deçà des chiffres des autres enquêtes santé (12.4 % au SPMi).

¹⁰ Le WOCCQ, Méthode belge de diagnostic des risques psychosociaux, Services fédéraux des affaires scientifiques et culturelles (SSTC), Ministère fédérale de l'emploi et du travail, Cellule fédérale FSE, Fonds Social Européen.

La satisfaction au travail est moyenne et bien inférieure à celle des autres enquêtes menées.

C'est parmi la fonction financière que la satisfaction est la plus faible (attention aux chiffres toutefois : petit effectif et faible taux de participation).

Charge de travail. Cette dimension-là est majeure au SPMi et le regard détaillé sur la multiplicité des tâches parallèles, la surcharge fréquente, la quantité excessive de travail, l'urgence, le fait d'être débordé par la tâche, la fréquence des événements imprévus, l'impact sur la qualité du travail, montre des scores importants. Cette surcharge de travail concerne surtout les assistants-es sociaux-ales et les chef-fes de section.

Cette surcharge est également rapportée dans les questions ouvertes (problématique rapportée 48 fois sur 334 situations problèmes) Elle est également rapportée dans les paramètres "Gestion". Tous les paramètres "Gestion 2" en témoignent.

L'importance de l'impact négatif de cette surcharge sur la qualité du travail doit être soulignée (concerne 70.6 % des assistant-es sociaux-ales et 66.6 % des chef-fes de section) et débouche en général rapidement sur un processus de détérioration de la santé.

Du côté du WOCCQ, les principaux items liés à une mauvaise santé perçue sont des items en rapport avec cette surcharge : impact de la surcharge sur la qualité du travail et accumulation de retard sur le travail.

La Violence.

La question de la violence est très présente dans l'exercice au SPMi. 87.9 % des collaborateurs en ont été témoin et 71.5 % en ont été victimes. Toutes les fonctions sont concernées avec par ordre décroissant : les chef-fes de section, les assistant-es sociaux-ales, la fonction financière, la fonction de direction puis la fonction administrative. Dans toutes ces fonctions, la violence est plus fréquente que dans les autres enquêtes réalisées à l'état.

Il s'agit d'une violence principalement verbale perpétrée par des personnes extérieures au service.

Cette thématique est importante car elle constitue également un poids non négligeable sur le stress, l'urgence, la gestion. Elle doit être prise en compte et sa fréquence ne doit pas conduire à sa banalisation ou acceptation.

Les résultats détaillés constituent un des tableaux de bord proposés (cf. 4.4 Tableaux de bord ci-dessous).

Les caractéristiques de l'activité : Regroupement des items les plus fréquemment rapportés à partir du questionnaire

Cette classification a été réalisée en intégrant : les items spécifiques à l'activité dont les scores sont pour certaines fonctions supérieurs à la moyenne du SPMi, les items "Gestion 1" et "Gestion 2", et les discussions du comité de pilotage chargé d'intégrer toutes ces dimensions dans l'activité du SPMi et de donner sens aux points rapportés par le questionnaire.

Un certain nombre de points concernent l'organisation du travail et les modalités de déroulement de l'activité.

Certains points touchent au sens donné au travail et au sentiment de soutien ou de reconnaissance.

Ces points sont résumés dans le tableau ci-dessous.

<p>Organisation du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eventail des tâches à mener trop large • Sollicitation trop vaste • Manque de maîtrise dans l'exécution des tâches • Flou dans l'exécution des tâches (manque de consignes claires) • Surcharge administrative • Attentes démesurées du réseau • Formation difficile • Reconnaissance des compétences difficile
<p>Sens du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs fédératrices de métier, éthiques, pas assez ressenties • Organisation du travail répond : <ul style="list-style-type: none"> • Objectif de fonctionnement du service ? et / ou <ul style="list-style-type: none"> • Intervention centrée sur la personne ? • Manque échange visions réciproques • Liens fonctionnels insuffisants entre AS et gestionnaires • Ignorance des autres de ce que je fais
<p>Reconnaissance et soutien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de reconnaissance de la part des partenaires, du réseau • Ne pas souvent se sentir reconnu dans son travail • Se sentir le jouet des circonstances

A partir des questions ouvertes : Les problématiques émergentes

- La problématique la plus fréquemment rapportée concerne les **relations internes au service** (citées 12 fois) ou les **relations avec les partenaires** (citées 18 fois) ou les **usagers** (citées 21 fois).

Ces difficultés avec les usagers ont été largement rapportées par les questions sur la violence.

Les difficultés de collaboration avec les réseaux ont été également rapportées et illustrées par le comité de pilotage. Elles sont souvent le fait d'attentes démesurées de la part du réseau, de manque de moyens de la part des travailleurs sociaux et d'une surcharge qui ne favorise pas le nécessaire travail de collaboration, tant en interne, qu'avec les partenaires.

- Les **caractéristiques et les exigences de l'activité** ont été fréquemment rapportées : situations difficiles psychologiquement, décisions difficiles à prendre, parfois seul(e)s.

- La **surcharge de travail** a fait l'objet de 48 citations : surcharge, retards, manque de temps et de moyens, délais imposés, plusieurs tâches à la fois (37 citations), et imprévus, urgences, interruptions (11 citations). Cette problématique fait écho aux paramètres de gestion rapportés sur ce thème par l'enquête et à la fréquence d'items rapportés relatifs à cette dimension. C'est une dimension de l'activité majeure au SPMi.

- Les **problèmes relationnels, communicationnels, et de collaboration difficile avec la hiérarchie et la direction** ont fait l'objet de 47 citations.

Le comité de pilotage a souhaité que l'on se penche sur cette problématique vécue comme importante. La fréquence du retour de cette préoccupation témoigne de l'importance de cette composante. Sa lecture par le comité de pilotage a été faite à partir d'exemples factuels qui ont également suscité l'expression d'une dimension émotionnelle importante. C'est justement celle-ci qui explique la place prise par cette problématique en première approche, avant même les questions conséquentes d'organisation et de surcharge, qui sans aucun doute concourent elles aussi à ces difficultés communicationnelles. Il est nécessaire d'en tenir compte.

Que rapportent ces citations et les échanges du comité de pilotage ?

La pression de la société, des médias, du département et du politique face aux situations est fortement ressentie. Par rapport à celle-ci, la direction n'est pas vécue comme assez soutenante. Les équipes ressentent un manque d'écoute, de protection et un manque de confiance de la part de leur direction qui est vécue comme se plaçant vis-à-vis d'eux en position de contrôle ou d'injonction.

Face aux moindres dysfonctionnements qui sont parfois des dysfonctionnements institutionnels ou d'équipe, il est ressenti une tendance à l'individualisation des problèmes avec discrédit sur les personnes.

De plus, compte-tenu du rythme et de la charge de travail, la coopération entre les fonctions n'est pas évidente et chaque fonction, voire chacun, a tendance à se replier sans pouvoir communiquer, avec un sentiment de peur d'être mis en défaut.

Les équipes se sentent maltraitées, le sentiment qui prévaut est celui de "sauver sa peau" et le système peut devenir ainsi maltraitant pour les familles. "On en oublie les familles et ceci est grave". "On perd le sens du travail et nous travaillons dans la peur".

La lecture des faits rapportés et du ressenti peut bien sûr interroger la question du mode de management mis en œuvre mais interroge également et en premier lieu la question du mandat de la direction (soutien, contrôle ?), sa marche de manœuvre vis-à-vis d'obligations extérieures et sa possibilité de protection nécessaire du travail de ses collaborateurs .

- Des **problématiques en lien avec des questions d'organisation** ont été également largement rapportées (40 items) : Il s'agit principalement d'un manque de clarté, de continuité des directives, procédures, ordres parfois contradictoires. La surcharge administrative a également été rapportée ainsi que la complexification du travail. Le manque de possibilité d'élaboration commune face à cette évolution du travail a été fortement ressenti.

- Le **manque de reconnaissance et de soutien** a été rapporté 29 fois et ceci à travers les pressions ou appréciations divergentes du travail de la part des partenaires extérieurs, les plaintes et mises en cause de la part des usagers.

4.3 Résumé de l'enquête par fonctions

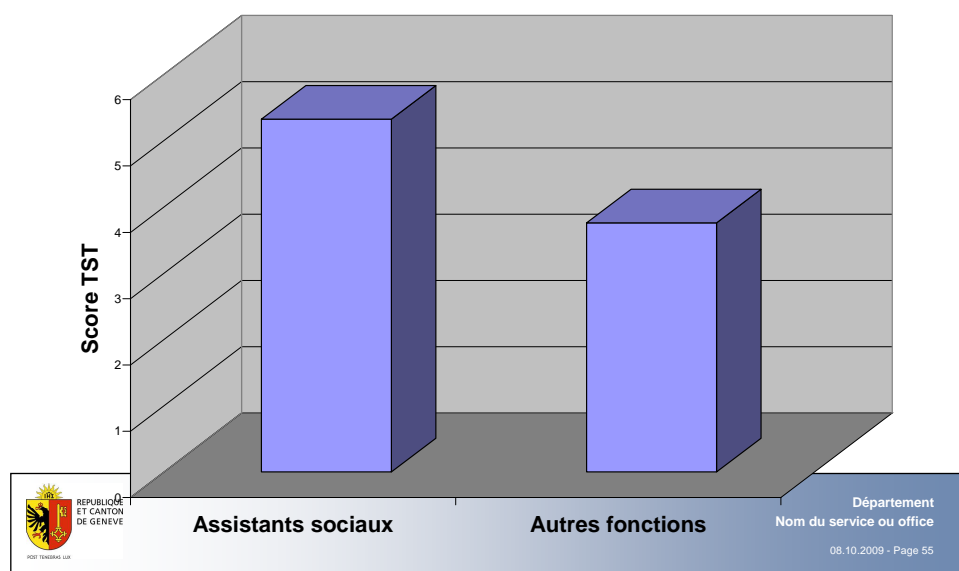
Les assistant-es sociaux-ales (71 % de réponses, n=85) :

Il s'agit d'une fonction à risque, une fonction en grande difficulté par rapport à sa santé et ses conditions de réalisation du travail.

Etat de santé préoccupant :

- **santé perçue** la plus mauvaise du SPMi (TST 5.3 vs 4/ moyenne générale). Etat de santé moins bon que dans toutes les autres enquêtes réalisées à l'état.

Comparaisons TST assistants sociaux / autres fonctions



Plus le score est bas, meilleur est l'état de santé.

- **Stress** (moyen à élevé) : niveau équivalent à celui des autres enquêtes réalisées à l'état. Score stress > 30 (40 %)
- Fréquence du sentiment de **dépression** préoccupant. Plus important que dans les autres enquêtes réalisées à l'état (40 % versus 34.6 % moyenne générale)
- **Fatigue générale** (élevée). Fonction avec fatigue la plus élevée avec la fonction financière
- **Capacité de travail** (bien moyenne) :
 - 16 % se sentent en difficulté
 - 40 % nécessitent que l'on s'occupe de leur capacité de travail afin de permettre un maintien dans l'activité avec un état de santé satisfaisant

Situation / travail :

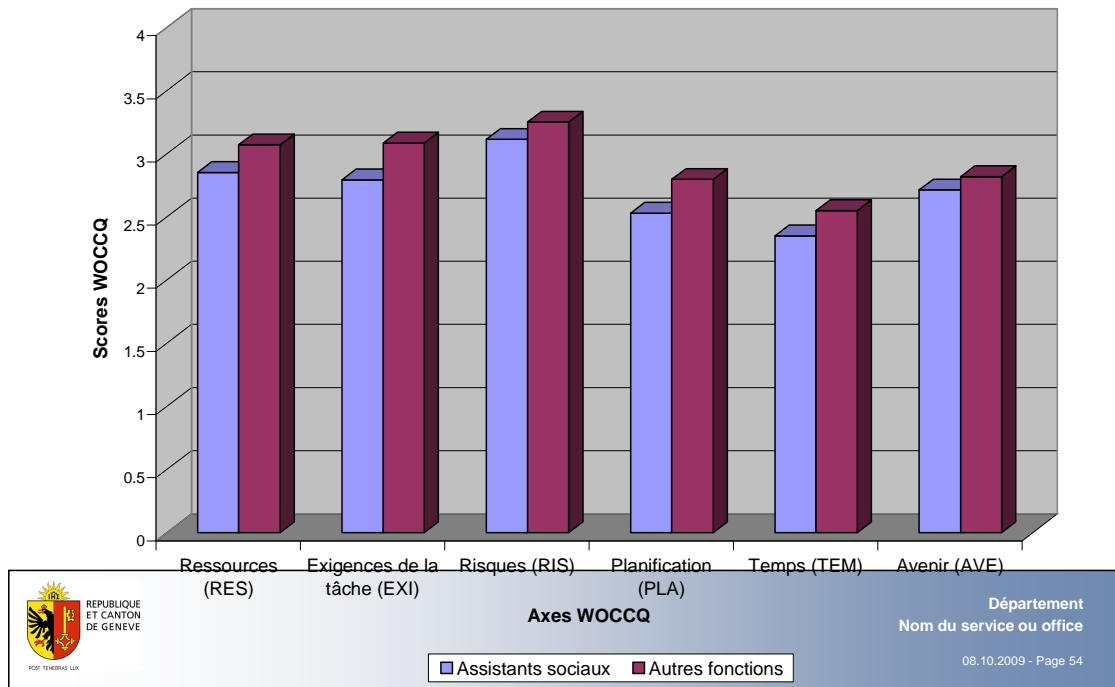
- Problématique de la **violence** très présente. (86 % victimes. 92 % témoins)
- **Perception de la charge de travail** (charge et astreinte importantes) :
 - Karasek :**
 - peu d'astreinte faible (la plus faible du SPMi et bien en deçà de celle des autres enquêtes)
 - astreinte élevée importante
 - travail actif bien représenté

- **Maitrise / contrôle sur sa situation de travail :**

WOCCQ

- la plus basse du SPMi (principalement sur les axes planification et temps)
- la plus mauvaise des enquêtes réalisées à l'état

Comparaisons WOCCQ assistants sociaux / autres fonctions



- **Quels sont les items relatifs à l'activité professionnelle les plus rapportés ?**

PROBLEME DE LA SURCHARGE :

- Surcharge / impact surcharge sur qualité / quantité excessive de travail/heures supplémentaires
- Urgences tâches/ retard / débordé par la tâche

Fonction pour laquelle cet aspect de surcharge est le plus important

REALISATION DU TRAVAIL :

Flottement/ Pas assez de repères / se sentir seul scores les plus élevés

- Non connaissance à l'avance des procédures à appliquer lors d'une nouvelle tâche
- On m'impose des procédures strictes de travail
- Manque de consignes claires sur la manière de travailler
- Seuls dans prises de décision
- Se sentir le jouet des circonstances

DESACCORD ETHIQUE ou VALEURS FEDERATRICES INSUFFISANTES

- Désaccord avec principes généraux *scores les plus élevés du SPMi*
- Désaccord avec hiérarchie

SOUTIEN RECONNAISSANCE

- Sentiment d'être peu reconnu dans le travail *score le plus mauvais du SPMi*

Les chef-fes de section (100 % de réponse, n=9)

Il s'agit d'une fonction présentant un bon état de santé malgré un stress très important lié à la surcharge et à l'urgence.

Etat de santé :

- **Stress/ stresseurs** : très importants (fonction pour laquelle le stress est le plus important). Le stress est lié à la surcharge et à l'urgence
- Bonne maîtrise du stress
- **Bon état de santé perçu**
- **Fatigue moyenne**

Situation / travail :

- 100 % sont concernés par la **violence**
- Perception de la **charge et astreinte de travail**
Karasek : "Travail actif" plus représenté que " astreinte élevée"
Fonction avec le plus de "travail actif"
- **Quels sont les items relatifs à l'activité professionnelle les plus rapportés ?**

PROBLEME DE LA SURCHARGE :

- non contrôle rythme de travail / travail et temps limité
- plusieurs tâches à la fois
- impact surcharge sur qualité
- heures supplémentaires ++

REALISATION DU TRAVAIL :

- ordres ou demandes contradictoires (score moyen)
- les autres ignorent ce que je fais

ETHIQUE

- accord avec hiérarchie
- accord avec principes généraux

La fonction financière (36.8 % de réponses, n=7)

Il s'agit d'une fonction apparemment en grande difficulté. Les données rapportées par l'enquête sont à confirmer compte tenu du faible taux de participation et du petit effectif. (A priori, il existe deux groupes dans la fonction financière.)

Etat de santé préoccupant :

- **TST** : La santé perçue est moyenne.
- **Stress** important. **Stresseurs** très importants (Plus élevé que celui des Assistant-es sociaux-ales)
- **Dépression** : (score très important : 71.5 %, versus 34.6 moyenne générale)
- **Fatigue** : (fonction avec le score le plus important)
- **Capacité de travail** : bonne ou mauvaise

Situation / travail :

- Problématique de la **violence** présente (plus présente que dans les autres enquêtes)
- **Perception de la charge de travail** (charge et astreinte importantes) :
Karasek : beaucoup d'astreinte élevée (fonction avec l'astreinte forte la plus élevée)
beaucoup d'astreinte faible (fonction avec astreinte faible la plus élevée)
- **Quels sont les items relatifs à l'activité professionnelle les plus rapportés ?**

SURCHARGE :

- Surcharge / urgence / quantité excessive de travail /débordé par la tâche /heures supplémentaires

REALISATION DU TRAVAIL :

- manque de consignes claires sur la manière de travailler
- procédures strictes de travail à appliquer
- ignorance des autres de ce que je fais
- ordres et demandes contradictoires
- tiraillés par des enjeux contradictoires
- je dois faire face à des attentes différentes par rapport au travail

La fonction administrative (68.5 % de réponse, n=24) :

Il s'agit d'une fonction avec un état de santé plutôt bon.
Cette fonction est moins concernée par la surcharge.
Elle est moins concernée par la violence qui reste supérieure à celle des autres enquêtes.

Etat de santé :

- **TST** : plutôt bonne santé perçue

- **Stress** peu élevé avec une bonne maîtrise du stress
- **Fatigue** : moyenne
- **Capacité de travail** : bonne

Situation / travail :

- Problématique de la **violence** : moins concernés que les autres fonctions (problématique plus élevée que dans les autres enquêtes réalisées à l'état)
- **Perception de la charge de travail** :
Karasek : les différentes astreintes sont réparties: "astreinte élevée" la plus faible des fonctions du SPMi

Aspects de l'activité professionnelle soulignés :

CHARGE de TRAVAIL :

Moins concernés par la charge de travail hormis : urgence. Plusieurs tâches à la fois, mais à un moindre niveau que les autres fonctions.

REALISATION DU TRAVAIL :

- ignorance des autres de ce que je fais

La fonction de direction : (100 % de réponses, n= 11)

Il s'agit d'une fonction présentant un très bon état de santé malgré une "astreinte élevée" de travail importante et une charge importante.

Etat de santé :

- **TST** : très bonne santé perçue
- Très bonne **maîtrise du stress**
- **Fatigue** (moyenne)
- Très bonne **capacité de travail**

Situation / travail :

- Satisfaction (100 %)
- Problématique de la **violence** présente (supérieure aux autres enquêtes)
- **Perception de la charge de travail** (charge et astreinte importantes) :
Karasek : beaucoup d'astreinte élevée. Peu d'astreinte faible

- Quels sont les items relatifs à l'activité professionnelle les plus rapportés ?

SURCHARGE :

Charge de travail importante : plusieurs tâches à la fois / débordé par la tâche

- travail du soir
- travail à la maison
- heures supplémentaires +

REALISATION DU TRAVAIL

- connaissance procédures
- ignorance des autres de ce que je fais

ETHIQUE

- accord avec principes généraux

SOUTIEN RECONNAISSANCE

- reconnaissance satisfaisante

4.4 Tableaux de bord

Ils constituent une présentation synthétique et synoptique des résultats de l'enquête par questionnaire qui permettent aisément et rapidement une évaluation des dimensions qu'on veut prospecter et de leur éventuelle comparaison, soit avec des références validées (étude belge pour le WOCCQ, étude SECO pour le TST, différents scores validés) soit avec d'autres entités au sein de l'Etat de Genève ou intrinsèques au SPMi.

Ils rassemblent donc non seulement l'ensemble des résultats des outils validés du questionnaire en permettant de les comparer au sein des différentes catégories professionnelles ou de certains "découpages" du SPMi, et avec les scores validés ou les études de référence publiées dans la littérature, mais encore plusieurs variables choisies qui permettent des comparaisons entre les résultats des différentes catégories professionnelles (ou le découpage proposé) et les moyennes obtenues pour l'ensemble du SPMi. Ces variables choisies composent un registre de points suivants : *Charge de travail, Satisfaction, Rôle, Evaluation, Avenir, Contradictions, Conflit, En accord avec l'institution, Santé.*

Il existe en fait deux tableaux de bord (donc deux synthèse) construits de la même façon, l'un **d'ordre général** et l'autre se concentrant plus particulièrement sur le thème de la **violence**. Ces deux tableaux de bord sont présentés sous forme fragmentée de par leur volume.

Ils se lisent de la même façon. A gauche figurent les paramètres ou les variables proposés; tout à droite en bleu foncé se trouvent les outils validés dans la littérature santé-travail (scores, comparaison); les cinq colonnes en bleu plus pâle sont les résultats des précédentes enquêtes-santé réalisées au sein de l'Etat de Genève, qui peuvent servir de comparaison intrinsèque à l'entreprise-Etat. A gauche en regard des paramètres ou variables se place une colonne en jaune qui représente les **résultats globaux du SPMi**. Entre la colonne jaune et les colonnes en bleu (quand elles existent) se déploie l'ensemble des *catégories professionnelles* et le *découpage* formatés préalablement à l'envoi du questionnaire par les membres du groupe de pilotage.

Les cases des résultats eux-mêmes sont blanches, oranges ou rouges. Une case *verte* signifie que le résultat contemplé est *moins bon* que la moyenne générale du SPMi (en général au-dessus de la moyenne). Une case *orange* puis *rouge* augmente l'inquiétude car elle représente un résultat *nettement moins bon* (dit techniquement, les cases en rouge sont au-delà de deux écarts-types de la moyenne générale, donc à considérer fortement car elles sont "*statistiquement significatives*").

La bande horizontale rose clair met en évidence l'effectif, le nombre de réponses et le taux de réponse quand par ailleurs ces données sont connues.

Pour ce qui est du tableau d'ordre général, mis à part les entités *WOCCQ*, *Karasek*, *TST*, *Stress*, *maîtrise du stress*, *stresseurs-stress*, *violence*, *dépression*, *fatigue générale*, *satisfaction*, *variables de gestion 1 et 2*, *score WAI*, les autres variables ou paramètres ont été construits en donnant la moyenne sur une échelle de 1 à 4 des réponses et en mettant à côté la somme (sous forme de pourcentage) des réponses "*régulièrement*" et "*presque toujours ou toujours*" ou alors "*souvent*" et "*très souvent*". Dans ce cas, plus la moyenne est élevée, pire est la situation (= le mieux est d'avoir une moyenne basse).

Quelques questions sont sur une échelle possible de 1 à 6 et on a aggloméré alors la somme de "*assez*", "*beaucoup*", "*énormément*".

Il existe des variables avec une *bande verte foncée* : cela signifie dans ce cas que plus la moyenne est élevée, meilleure est la situation (= le mieux est d'avoir une moyenne haute).

Attention cependant à ne pas confondre la moyenne et la somme arbitrairement construite; pour la somme (pourcentage) en effet c'est toujours la même interprétation : plus le résultat est élevé, plus il est le reflet de l'expression d'une problématique.

On peut donc approcher ces tableaux par une lecture "*verticale*", selon une logique dite "*métier*" (ou selon le *découpage* proposé) permettant de voir selon la catégorie choisie comment évoluent l'ensemble de ses paramètres et de ses variables. On peut opter pour une lecture "*horizontale*" ce qui suppose alors s'intéresser à certains paramètres ou variables et regarder comment leurs résultats se distribuent à travers toutes les catégories (ou découpage).

Il est aisé de comprendre le degré de précision et la comparaison redoutable qu'apporte la lecture de tels tableaux. Ils sont à la fois loupe et télescope suivant comme on décide de les aborder. Au-delà du reflet "diagnostique" qu'ils représentent, ils ont une valeur inestimable pour mieux tracer, voire même contextualiser, certaines pistes d'actions.

La totalité des deux tableaux (*tableau d'ordre général* et *violence*) se trouvent ci dessous pour les catégories professionnelles : *Assistant-es sociaux-ales*, *chef-fes de section*, *fonction financière*, *fonction administrative*, *fonction de direction*.

Tableau de bord

		SPMI	Assistant/es sociaux	Chef(fe)s de section	Fonction financière	Fonction administrative	Fonction de direction	L						
WOCCQ	Temps	2.43	2.35	2.33	2.38	2.80	2.30	2.69	2.81	2.65	2.79	2.63	1.85	
	Planification	2.63	2.53	2.73	2.44	2.85	2.95	2.73	3.03	2.74	2.88	2.9	2.17	
	Ressources	2.93	2.85	2.99	2.98	3.05	3.25	2.84	3.10	2.91	2.91	3.15	2.67	
	Avenir	2.76	2.71	2.86	2.57	2.74	3.11	2.72	2.98	3.02	2.96	3.1	2.89	
	Tâche	2.91	2.53	2.73	2.44	2.85	2.95	2.95	3.25	3.05	3.06	3.22	2.58	
	Risques	3.18	3.12	3.30	3.08	3.20	3.43	2.98	3.33	3.28	3.28	3.36	3.31	
KARASEK	Astreinte faible	12.4%	7%	22%	28%	25%	9%		35%	30.4%	26.3%	33.3%	0	
	Travail passif	21.9%	21%	0%	0%	34%	27.5%		24.3%	29.6%	37.7%	26.2%	5.6%	
	Travail actif	31.4%	34.5%	44.5%	28%	21%	27.5%		23.4%	30.4%	19.6%	28.6%	72.2%	
	Astreinte élevée	34.3%	37%	34%	43%	21%	36%		17.3%	9.6%	16.4%	11.9%	22.2%	
TST	1 à 4	59%	50%	68%	58%	70%	90%	56.65%	63%	60.7%	64%	67%	39%	
	5 à 8	22%	28%	32%	29%	12%	0%	29.35%	28%	24.8%	22%	23%	33%	
	8 et plus	19%	22%	0%	12%	14%	9.5%	14%	9%	14.5%	14%	10%	28%	
Stress	6.6 et plus	34.6%	41.2%	37.5%	28.6%	8.3%	36.4%		30.9%	31.5%	29.2%	29.3%	77.8%	
	Moyenne	5.65	6.14	6.05	5.74	4.02	4.96			4.99	4.82	4.88	7.21	
Maîtrise du stress	5 et plus	58.8%	47.1%	62.5%	42.9%	87.5%	90.9%		87.7%	73.2%	78.7%	73.8%	61.1%	
	Moyenne	5.43	4.84	5.46	4.11	7.00	7.31			6.21	6.56	6.99	5.31	
Stresseurs	18 et plus	45.6%	42.9%	77.8%	71.4%	41.7%	36.4%		46.2%	48.8%			61.1%	
Stress	30 et plus	33.8%	40.5%	55.6%	42.9%	12.5%	9.1%		40.1%	32%			66.7%	
Violence	témoin	87.9%	97.2%	100%	87.5%	73.3%	84.2%		67.1%	70.4%	55.2%	40.4%	100%	
	victime	71.5%	86%	100%	57.1%	44%	60%		47.1%	51.2%	38.6%	30.9%	50%	
Dépression		34.6%	40%	/	71.5%	/	/		22.2%	30.9%	29.2%	23.8%	27.8%	
Fatigue générale		69.1%	77.4%	55.6%	85.7%	54.2%	45.5%		54.5%	66.9%	50.8%	45.2%	88.9%	
Satisfaction	5 et plus	57.8%	52.4%	55.6%	14.3%	70.8%	100%		93.6%	80.5%	75.6%	83.3%	88.9%	
	Moyenne	5.26	4.71	5.64	4	6.2	7.84			6.51	6.33	6.82	6.59	
Gestion 1	non contrôle rythme travail		non contrôle rythme travail	non contrôle rythme travail	non contrôle rythme travail	non contrôle rythme travail	non contrôle rythme travail							
	non connaissance proc. de travail		non support des chefs-fes	non mot à dire agenc. poste de travail	non mot à dire agenc. poste de travail	non participation prises de décision	non support des chefs-fes							
Gestion 2	accord avec les principes généraux		non mot à dire agenc. poste de travail	non connaissance procédures travail	non connaissance procédures travail	ne peut interrompre ma tâche	non mot à dire agenc. poste de travail							
	ne peut interrompre ma tâche		plan de travail non connu à l'avance	désaccord avec principes généraux	désaccord avec principes généraux	pas mot à dire sur façon de travailler	non connais. plan de travail à l'avance							
	travail et temps limité (très vite)		travail et temps limité (très vite)	travail et temps limité (très vite)	travail et temps limité (très vite)	travail et temps limité (très vite)	travail et temps limité (très vite)							
	heures supplémentaires		heures supplémentaires	heures supplémentaires	heures supplémentaires	ignorance des autres de ce que je fais	heures supplémentaires							
	débordé par la tâche		ignorance des autres de ce que je fais	ignorance des autres de ce que je fais	travail et temps limité (très vite)	indéquation compétences	ignorance des autres de ce que je fais							
	accumulation retard sur travail		ordres contradictoires	ordres contradictoires	heures supplémentaires	on m'impose procédures strictes	accumulation retard sur travail							
Score WAI	Moins de 28	12.4%	16.5%	11.1%	28.6%	0%	0%						mauvais	
	28 à 36	21.2%	24.7%	11.1%	0%	20.8%	18.2%						moyen	
	37 à 43	39.4%	41.2%	33.3%	71.4%	37.5%	9.1%						bon	
	44-49	27%	17.6%	44.4%	0%	41.7%	72.7%						très bon	
Effectif	177	105	9	19	35	11								
Taux rép.	77.4%	71%	100%	36.8%	68.5%	100%								
									234	153	426	84	18	
									53.5%	81.7%	74.2%	50%	100%	

Charge de travail

Débordé-e par la tâche						
régulièrement, presque toujours, toujours	57.2%	58.8%	44.4%	57.2%	20.8%	36.4%
Plusieurs tâches à la fois						
régulièrement, presque toujours, toujours	83.90%	89.30%	88.90%	71.40%	79.20%	90.70%
Impact surcharge sur qualité						
régulièrement, presque toujours, toujours	53.30%	70.60%	66.60%	28.60%	8.30%	27.30%
Accumulation retard sur travail						
régulièrement, presque toujours, toujours	51.90%	67.00%	44.40%	28.60%	12.50%	36.40%
Difficulté avec urgence tâches						
régulièrement, presque toujours, toujours	38.50%	50.60%	44.40%	28.60%	8.30%	18.20%
Quantité excessive de travail						
souvent, très souvent	71.40%	77.70%	66.60%	71.40%	20.80%	54.60%
Evénements imprévus						
régulièrement, presque toujours, toujours	56.90%	68.20%	55.50%	57.20%	20.90%	35.50%
Non application des procédures						
régulièrement, presque toujours, toujours	35.00%	44.70%	44.40%	42.90%	8.30%	9.10%
Travail du soir (20h00-23h00)						
souvent, très souvent	2.90%	1.20%	0.00%	0.00%	0.00%	27.30%
Travail à la maison						
régulièrement, presque toujours, toujours	15.30%	16.50%	22.20%	0.00%	4.20%	36.40%
Heures supplémentaires						
régulièrement, presque toujours, toujours	57.70%	64.80%	77.80%	57.20%	16.70%	72.70%
Compatibilité hor. et vie famille						
jamais ou rarement, de temps en temps	23.30%	21.20%	44.40%	14.30%	12.50%	54.60%
Charge de travail						
Surcharge fréquente						
assez, beaucoup, énormément	72.10%	84.70%	88.80%	71.50%	29.20%	54.60%
Pris-e dans l'urgence						
assez, beaucoup, énormément	73.60%	78.50%	44.40%	71.50%	54.20%	63.70%
Fatigue						
assez, beaucoup, énormément	44.80%	50.00%	44.40%	57.20%	32.30%	27.30%

Manque consignes claires						
régulièrement, presque toujours, toujours	9.70%	37.30%	22.20%	57.20%	12.50%	9.10%
procédures strictes de travail						
régulièrement, presque toujours, toujours	47.40%	60.00%	44.40%	57.20%	16.60%	18.20%
connaissance procédures travail						
régulièrement, presque toujours, toujours	43.00%	34.90%	55.50%	42.90%	54.20%	72.80%
Se sentir le jouet des circonst.						
régulièrement, presque toujours, toujours	36.70%	44.00%	33.30%	28.60%	29.20%	9.10%
seul dans prises de décisions						
souvent, très souvent	27.20%	36.90%	11.10%	28.60%	8.30%	9.10%
Contradictions						
Ordres contradictoires						
régulièrement, presque toujours, toujours	23.40%	24.70%	44.40%	42.90%	12.50%	9.10%
Demandes contradictoires						
souvent, très souvent	22.90%	24.80%	44.40%	66.70%	4.20%	9.10%
Tirailés par enjeux contradict.						
régulièrement, presque toujours	42.30%	55.30%	44.40%	57.10%	0.00%	27.30%
Attentes différentes / travail						
régulièrement, presque toujours	39.40%	54.10%	44.40%	42.90%	0.00%	9.10%
souvent, très souvent	22.90%	24.80%	44.40%	66.70%	4.20%	9.10%
En Désaccord						
OK avec principes généraux						
de temps en temps, jamais ou rarement	50.60%	58.30%	33.30%	57.20%	41.70%	21.30%
OK avec décisions hiérarchie						
parfois, jamais	61.70%	71.50%	33.30%	71.40%	42.90%	45.10%
Satisfaction						
Reconnaissance dans le travail						
souvent, très souvent	36.10%	25.90%	55.50%	42.90%	47.80%	63.80%
Rémunération trop faible						
régulièrement, presque toujours ou toujours	66.40%	73.00%	44.40%	71.50%	54.10%	54.60%
Rémunération = satisfaction						
souvent, très souvent	36.30%	35.80%	55.50%	42.90%	30.40%	36.40%

Caractéristiques exercice						
Manque consignes claires						
régulièrement, presque toujours, toujours	9.70%	37.30%	22.20%	57.20%	12.50%	9.10%
procédures strictes de travail						
régulièrement, presque toujours, toujours	47.40%	60.00%	44.40%	57.20%	16.60%	18.20%
connaissance procédures travail						
régulièrement, presque toujours, toujours	43.00%	34.90%	55.50%	42.90%	54.20%	72.80%
Se sentir le jouet des circonst.						
régulièrement, presque toujours, toujours	36.70%	44.00%	33.30%	28.60%	29.20%	9.10%
seul dans prises de décisions						
souvent, très souvent	27.20%	36.90%	11.10%	28.60%	8.30%	9.10%
Contradictions						
Ordres contradictoires						
régulièrement, presque toujours, toujours	23.40%	24.70%	44.40%	42.90%	12.50%	9.10%
Demandes contradictoires						
souvent, très souvent	22.90%	24.80%	44.40%	66.70%	4.20%	9.10%
Tirillés par enjeux contradict.						
régulièrement, presque toujours	42.30%	55.30%	44.40%	57.10%	0.00%	27.30%
Attentes différentes / travail						
régulièrement, presque toujours	39.40%	54.10%	44.40%	42.90%	0.00%	9.10%
souvent, très souvent	22.90%	24.80%	44.40%	66.70%	4.20%	9.10%
En Désaccord						
OK avec principes généraux						
de temps en temps, jamais ou rarement	50.60%	58.30%	33.30%	57.20%	41.70%	21.30%
OK avec décisions hiérarchie						
parfois, jamais	61.70%	71.50%	33.30%	71.40%	42.90%	45.10%
Satisfaction						
Reconnaissance dans le travail						
souvent, très souvent	36.10%	25.90%	55.50%	42.90%	47.80%	63.80%
Rémunération trop faible						
régulièrement, presque toujours ou toujours	66.40%	73.00%	44.40%	71.50%	54.10%	54.60%
Rémunération = satisfaction						
souvent, très souvent	36.30%	35.80%	55.50%	42.90%	30.40%	36.40%
Evaluation						
Efficacité de l'évaluation						
régulièrement, presque toujours ou toujours	36.40%	31.00%	50.00%	14.30%	47.60%	54.60%
Absences						
Absences 12 derniers mois						
Aucun	23.40%	22.40%	11.10%	0.00%	33.30%	36.40%
Au maximum 9 j.	54.70%	52.40%	77.80%	57.10%	50.00%	54.60%
De 10 à 24 jours	5.80%	4.70%	0.00%	14.30%	8.30%	9.10%
De 25 à 99 jours	10.90%	12.90%	11.10%	28.60%	4.20%	0.00%
De 100 à 365 jours	5.10%	7.10%	0.00%	0.00%	4.20%	0.00%
Avenir						
Avenir du métier						
régulièrement, presque toujours ou toujours	63.70%	69.90%	55.50%	28.60%	35.90%	81.90%
Avenir est au SPMi						
non	69.00%	70.70%	37.50%	16.70%	22.70%	20.00%
Envie tout plaquer pour ailleurs						
régulièrement, presque toujours ou toujours	29.90%	36.40%	11.10%	42.90%	16.70%	18.20%
Santé						
Etat santé et cap. travail à 2 ans						
Sans doute pas	8.90%	9.60%	11.10%	14.30%	0.00%	18.20%
Ce n'est pas sûr	22.20%	25.30%	22.20%	0.00%	20.80%	18.20%
C'est relativement certain	68.90%	65.10%	66.70%	85.70%	79.20%	63.60%

Evaluation

Efficacité de l'évaluation						
régulièrement, presque toujours ou toujours	36.40%	31.00%	50.00%	14.30%	47.60%	54.60%

Absences

Absences 12 derniers mois						
Aucun	23.40%	22.40%	11.10%	0.00%	33.30%	36.40%
Au maximum 9 j.	54.70%	52.40%	77.80%	57.10%	50.00%	54.60%
De 10 à 24 jours	5.80%	4.70%	0.00%	14.30%	8.30%	9.10%
De 25 à 99 jours	10.90%	12.90%	11.10%	28.60%	4.20%	0.00%
De 100 à 365 jours	5.10%	7.10%	0.00%	0.00%	4.20%	0.00%

Avenir

Avenir du métier						
régulièrement, presque toujours ou toujours	63.70%	69.90%	55.50%	28.60%	35.90%	81.90%
Avenir est au SPMi						
non	69.00%	70.70%	37.50%	16.70%	22.70%	20.00%
Envie tout plaquer pour ailleurs						
régulièrement, presque toujours ou toujours	29.90%	36.40%	11.10%	42.90%	16.70%	18.20%

Santé

Etat santé et cap. travail à 2 ans						
Sans doute pas	8.90%	9.60%	11.10%	14.30%	0.00%	18.20%
Ce n'est pas sûr	22.20%	25.30%	22.20%	0.00%	20.80%	18.20%
C'est relativement certain	68.90%	65.10%	66.70%	85.70%	79.20%	63.60%

Violence Sythèse SPMi

		A	B	Global	Assistant(es sociaux(ales))	Chef(fe)s de section	Fonction financière	Fonction administrative	Fonction Direction					
Victime d'actes de violence	Taux de réponse									96%	96%	98.4%	95.2%	100%
	oui	0	2	77.6%	86.0%	100.0%	57.2%	44.0%	60.0%	47.1%	51.2%	38.6%	30.9%	50%
	verbale	0	2	54.5%	60.7%	75.0%	42.9%	36.0%	33.3%	29%	36%	18.8%	19%	19%
	physique	0	2	6.6%	6.5%	0.0%	0.0%	8.0%	13.3%	3.5%	2.4%	0.3%	2.4%	2.4%
	mobbing	0	3	8%	8.4%	17%	14.3%	0.0%	13.3%	11.0%	12.8%	12.8%	4.8%	4.8%
	harcèlement sexuel	0	1	1.2%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0	0.6%	0	0
	autre	0	2	6.0%	8.4%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	13.6%	6.1%	4.8%	4.8%
Témoin d'actes de violence	Taux de réponse									99.1%	98.4%	98.4%	100%	100%
	oui	0	2	92.1%	97%	100%	87.5%	26.7%	84.2%	67.1%	70.4%	55.2%	40.4%	100%
	verbale	0	3	51.2%	52%	56.3%	50.0%	53.3%	42.1%	39.4%	56.8%	28.5%	26.7%	100%
	physique	0	2	14.9%	14%	12.5%	0	13.3%	21.1%	9%	20%	0.8%	2.2%	###
	mobbing	0	2	23%	27.0%	25.0%	12.5%	6.7%	21.1%	13.0%	29.6%	18.7%	11.1%	###
	harcèlement sexuel	0	1	0.9%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	3.2%	1.3%	2.2%	5.6%
	autre	0	2	2.3%	3%	63.0%	0%	0.0%	0.0%	4.8%	12.8%	5.9%	2.2%	11.1%
Origine de la violence	Taux de réponse			89.0%	99%	100.0%	71.0%	62.0%	45.0%	59.8%	74.4%	52.2%	47.6%	###
	personne étrangère au service	0	2	77.0%	77%	60.0%	60%	93.3%	75.0%	54%	40%	31.2%	30%	###

Faits de violence connus	Taux de réponse							91.5%	86.4%	35.1%	28.6%	100%
physique par personnes appartenant au lieu de travail	0 2	18%	2.0%	0.0%	8%	0.0%	0.0%	3.9%	4.8%	4.1%	0	###
physique par personnes n'appartenant pas au lieu de travail	0 4	37.6%	34%	43.8%	53.8%	41.2%	55.0%	19%	8%	4.7%	5.6%	61.1%
intimidations	0 2	36.9%	39%	43.8%	23%	29.4%	35.0%	20%	36%	38.9%	55.6%	###
discriminations sexuelles	0 1	1.8%	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.8%	6.7%	16.7%	###
attentions sexuelles non désirées	0 2	2%	1.5%	0.0%	0.0%	2.9%	5.0%	2.0%	1.6%	5.7%	5.6%	###
discriminations liées à l'âge	0 2	10.6%	12.1%	12.5%	7.7%	5.9%	5.0%	4%	4%	7.8%	11.1%	5.6%
discriminations liées à la nationalité	0 1	2.5%	3.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3%	8%	10.4%	5.6%	###
discriminations liées à la race ou l'ethnie	0 1	2.1%	3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%	6.4%	9.8%	0	###
discriminations liées à un handicap	0 2	2%	1.0%	0.0%	7.7%	5.9%	0.0%	1.0%	2.4%	5.7%	0	###
discriminations liées à l'orientation sexuelle	0 1	0%	0%	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	2.0%	3.2%	6.2%	0	5.6%
aucun des éléments cités	0 1	2.8%	2%	0.0%	0.0%	11.8%	0.0%	37.5%	38.4%			
Exposé-e à des agressions	Taux de réponse							98%	100%	99.4%	97.6%	100%
jamais ou rarement	0 3	25.7%	11.9%	11.1%	57.1%	54.2%	54.5%	45.2%	42.4%	51.6%	70.7%	###
de temps en temps	0 2	48.5%	56.0%	67%	28.6%	29.2%	36.4%	40%	48%	36.9%	17.1%	###
régulièrement	0 2	21.3%	27.4%	22.2%	0.0%	16.7%	0.0%	14%	8%	10.2%	12.2%	###
presque toujours ou toujours	0 3	4.4%	4.8%	0.0%	14.3%	0.0%	9.1%	0.9%	1.6%	1.3%	0	0
Crainte d'agression	Taux de réponse							99.6%	99.2%	98.7%	100%	###
oui	0 3	82.5%	94.1%	88.9%	87.5%	54.2%	63.6%	56.2%	56.5%	25.6%	26.2%	###
faiblement	0 3	39.4%	40.0%	55.6%	50.0%	37.5%	36.4%	32%	29%	16.7%	19%	###
un peu	0 2	25.5%	34.1%	22.2%	25.0%	0.0%	45.5%	16%	21%	6.1%	4.8%	5.6%
assez	0 3	13.9%	15.3%	11.1%	12.5%	16.7%	18.2%	5.6%	3.2%	1.9%	0	5.6%
beaucoup	0 1	2.9%	3.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	3.2%	0.6%	2.4%	5.6%
énormément	0 1	0.7%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0	0.3%	0	0
Effectif		177	105	9	19	35	11	437	153	426	84	18
Taux rép.		77.4%	71%	100.0%	36.8%	68.5%	100.0%	53.5%	81.7%	74.2%	50%	100%
Nb de réponses		137	85	9	7	24	11					
téléphones ou courriels difficiles avec usagers	Taux de réponse											
jamais	0 0	58.0%	0.0%	11.1%	28.6%	16.7%	9.1%					
parfois	0 4	28.5%	22.4%	33.3%	57.1%	29.2%	45.5%					
souvent	0 2	29.2%	34.1%	33.3%	0.0%	25.0%	18.2%					
très souvent	0 1	36.5%	43.5%	22.2%	14.3%	29.2%	27.3%					
téléphones ou courriels difficiles avec collègues	Taux de réponse											
jamais	0 2	44.5%	49.4%	22.2%	0.0%	58.3%	18.2%					
parfois	0 2	48.2%	44.7%	66.7%	42.9%	41.7%	81.8%					
souvent	0 1	5.8%	3.5%	11.1%	5.7%	0.0%	0.0%					
très souvent	0 1	15%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%					
téléphones ou courriels difficiles avec partenaires externes	Taux de réponse											
jamais	0 4	8.0%	1.2%	11.1%	14.3%	29.2%	9.1%					
parfois	0 3	52.6%	51.8%	33.3%	57.1%	54.2%	63.6%					
souvent	0 3	24.1%	28.2%	33.3%	28.6%	8.3%	18.2%					
très souvent	0 2	15.3%	100.0%	22.2%	0.0%	8.3%	9.1%					

5 Domaines et pistes d'actions

A partir de l'ensemble des constats réalisés et rapportés par l'enquête et le travail du groupe de pilotage, un certain nombre de pistes d'action de nature à prendre en compte ou traiter les problématiques rapportées peuvent être proposées.

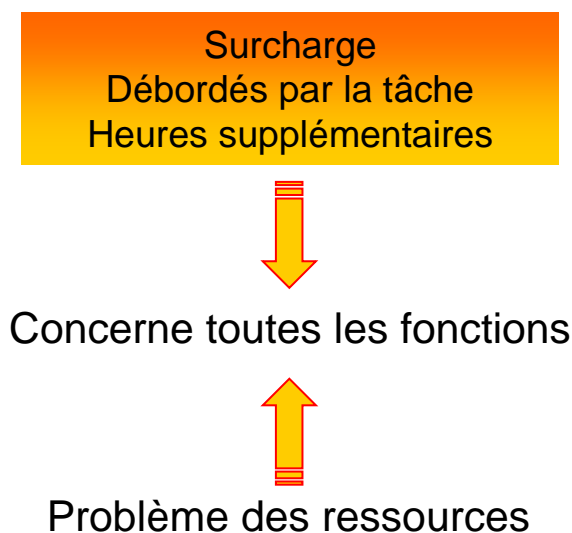
Les points suivants constituent les problématiques exprimées par l'enquête santé qui sont susceptibles d'aboutir à des actions en retour; elles constituent donc des pistes d'action possibles au gré du choix, de la complexité, de la faisabilité et de l'obligation légale qu'elles représentent pour l'institution :

5.1 Surcharge de travail et question des ressources.

Cette question de la surcharge est majeure. Elle est rapportée tant par les items du WOCCQ les plus fréquemment liés à une mauvaise santé perçues, que par la plupart des paramètres de gestion. On retrouve cette réalité imposante non seulement au niveau du tableau synthétique des différentes variables du questionnaire, mais également formulée avec force par les commentaires textuels des collaborateurs et collaboratrices (3^{ème} place des constats exprimés)

Cette surcharge est majeure principalement pour les assistant-es sociaux-ales, les chefs de section et la fonction financière et participe sans aucun doute à la fatigue et au niveau de stress ressenti dans ces fonctions.

Cette question interroge inmanquablement la question des ressources, même si des points relatifs à l'organisation du travail peuvent diminuer certains aspects de cette surcharge.



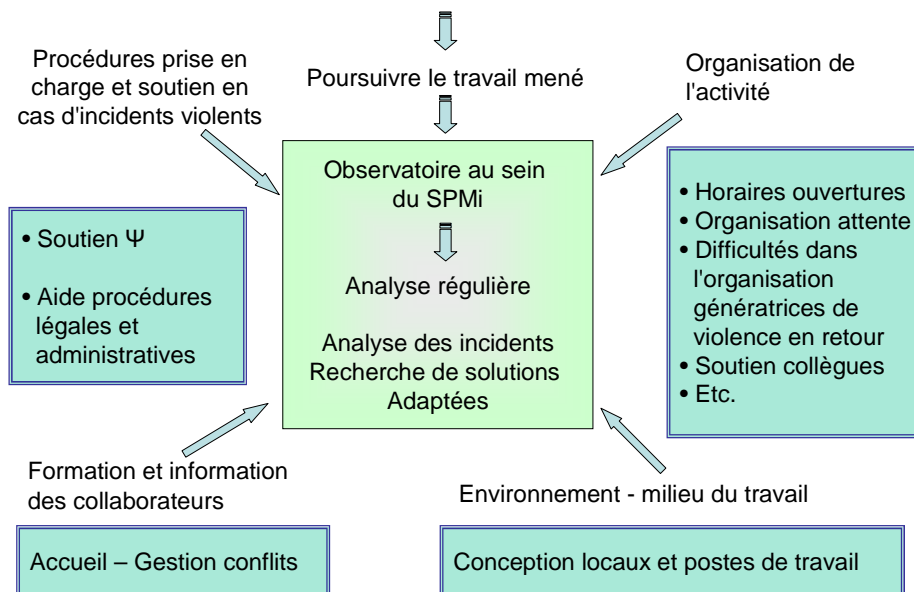
5.2 La question de la violence :

La violence au SPMi concerne toutes les fonctions à un niveau beaucoup plus important que celui des autres enquêtes santé réalisées à l'état. Les collaborateurs sont témoins ou victimes de violences verbales de la part des usagers mais également de la part des partenaires ou des collègues avec une crainte notable d'être agressés dans leur

exercice. Cette question de la violence est connue du SPMi et un certain nombre d'aspects relatifs à ce point ont déjà été mis en œuvre.

Compte tenu de l'importance de cette problématique, et afin de suivre son évolution, il pourrait être intéressant pour le service de mettre en place un observatoire sur cette question, chargé d'analyser régulièrement les incidents rapportés et solutions à travailler. Cette question de la violence mérite régulièrement une réflexion tant sur l'organisation de l'activité que sur la conception des locaux et des bureaux de travail. La formation des collaborateurs à l'accueil et à la gestion des conflits doit être maintenue de même que la facilitation de la prise en charge et du soutien des collaborateurs en cas d'incidents violents.

Violence : concerne toutes les fonctions



5.3 A partir des problématiques rapportées relatives à la réalisation du travail

Afin d'améliorer les difficultés rassemblées dans l'axe central du tableau ci-dessous (synthèse réalisée à partir du questionnaire, des questions ouvertes et des échanges du COPIL), le comité de pilotage insiste sur la nécessité de travailler sur certains aspects du **fonctionnement** du service, avec une priorisation donnée aux valeurs fédératrices de métiers et parallèlement à la nécessité de soutien et de reconnaissance. La multiplication observée et ressentie comme pléthorique des formations mises en œuvre ou programmées ne permet pas de traiter ces aspects de fonctionnement et apparaît comme une réponse insuffisante à ces aspects considérés comme centraux.

Aussi, afin d'améliorer les difficultés rassemblées sur l'item "organisation du travail" et rapportées dans le tableau ci-dessous il est proposé :

- de poursuivre le travail d'organisation et de filtre de l'arrivée des situations adressées au SPMi. Une meilleure définition des prestations du service, clarification des rôles et des synergies vis-à-vis et avec les partenaires extérieurs paraît importante à mener de même qu'une formalisation des modalités de transmission des informations au service.
- dans le sens inverse, l'amélioration des coopérations avec les partenaires du réseau paraît nécessaire. Celle-ci nécessite une précision des objectifs des interventions du SPMi avec une clarification, délimitation des rôles et information des partenaires et du public sur

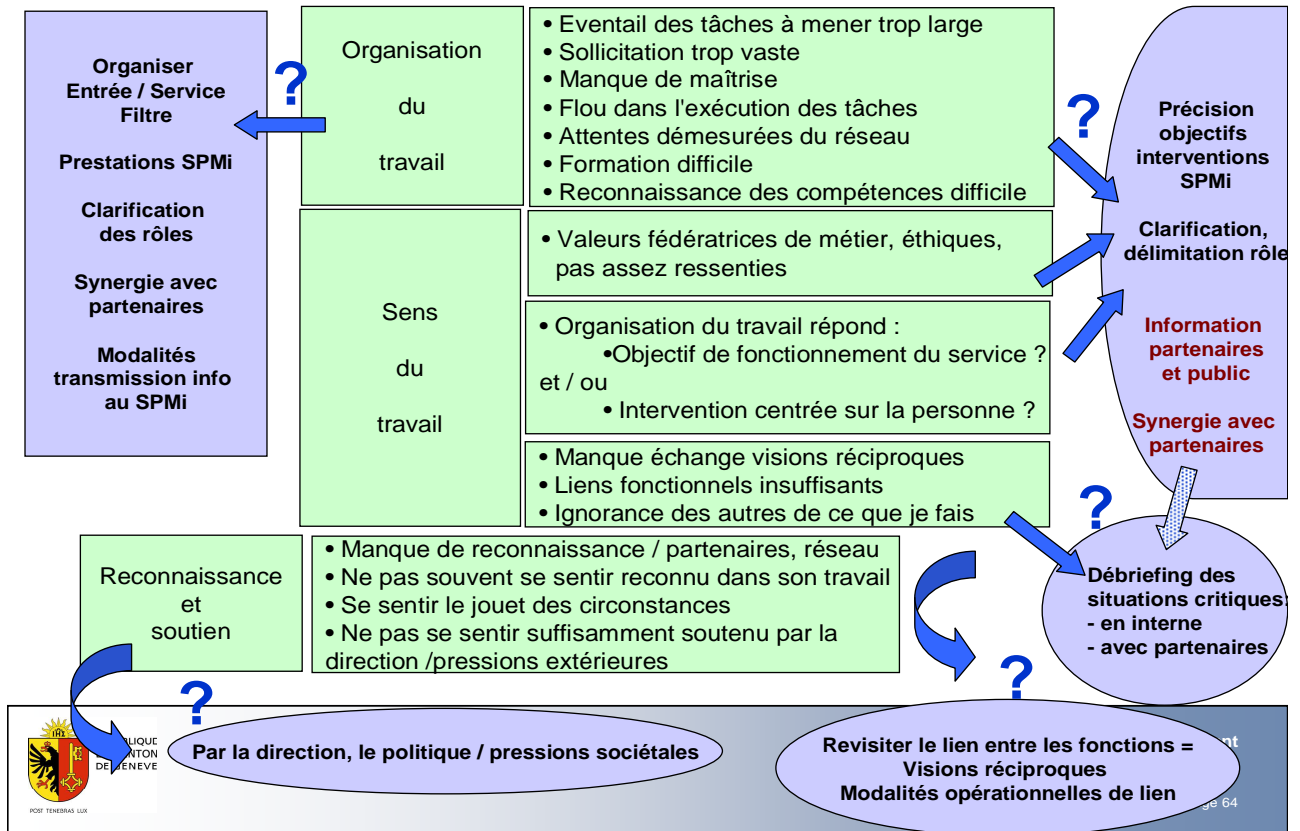
ces points. Ceci est important pour unifier le sens donné au travail pour les collaborateurs et les fédérer dans leur activité.

Des débriefings réguliers des situations critiques, en interne et avec les partenaires du réseau, sont apparues comme une nécessité au comité de pilotage, toujours dans le même sens d'une amélioration des synergies et coopérations.

Face au manque d'échanges sur les visions réciproques du travail (surtout entre les assistant-es sociaux-ales et la fonction financières) et à l'item fréquemment rapporté "ignorance des autres de ce que je fais", il paraît nécessaire de revisiter le lien fonctionnel entre ces deux fonctions.

Enfin le soutien de la direction et du politique face aux pressions sociétales sur les questions traitées par le service nécessite d'être fortement ressenti par les collaborateurs (fréquence de l'item : je me sens le jouet des circonstances). Une relation bilatérale de confiance réciproque entre la direction et les collaborateurs est nécessaire à la réalisation du travail.

A partir des problématiques rapportées relatives à la réalisation du travail (questionnaire- questions ouvertes- copil)



5.4 Explorer la situation de la fonction financière

La fonction financière paraît en grande difficulté, tant au niveau de sa santé (niveau de fatigue et dépression très importants) que de sa perception des situations de travail. Cette situation est préoccupante, toutefois le faible taux de participation à l'enquête de cette fonction (36.8 %) et le petit effectif ayant répondu (n=7), nécessitent d'interpréter ces chiffres avec une grande prudence.

Il semble qu'il existe deux sous groupes distincts dans la fonction financière. Comme en témoignent les résultats du Karasek (Fonction avec à la fois "l'astreinte forte" la plus élevée et "l'astreinte faible" la plus élevée).

En ce qui concerne la perception des situations de travail, en dehors de la violence et de la surcharge, également très présentes dans cette fonction, ce sont ; le fait d'être tiraillé par des enjeux contradictoires, de devoir faire face à des demandes contradictoires ou attentes différentes par rapport au travail qui sont le plus rapportés. L'ignorance des autres de ce que je fais est également le premier paramètre de gestion rapporté.

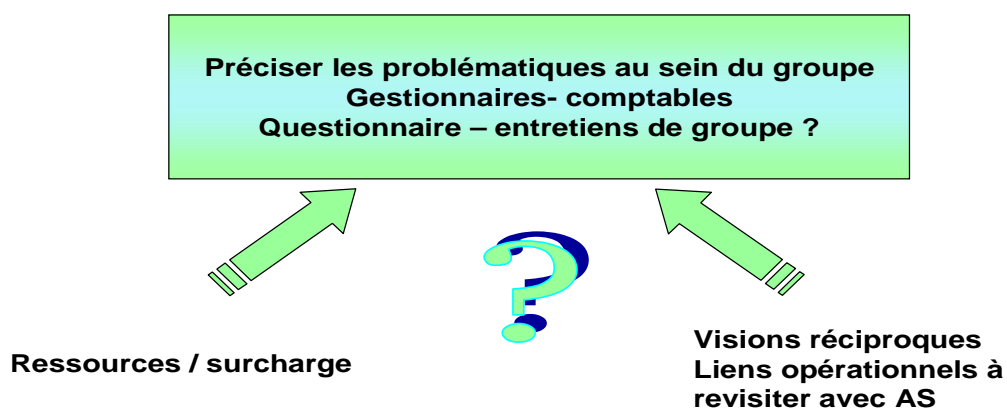
Dans ce contexte, il paraît nécessaire de préciser et d'explorer plus finement les problématiques au sein du groupe (problématiques des gestionnaires, des comptables ?), par des entretiens de groupe, afin de comparer et préciser ces résultats de l'enquête au regard d'une vision plus élargie.

La question de la surcharge et des ressources nécessaires est vraisemblablement incontournable.

Au vu des premiers résultats, il paraît utile de revisiter le lien de manière opérationnelle entre l'activité des gestionnaires et celui des assistan-tes-sociaux-ales.

Fonction financière

(Faible taux de participation et petit effectif = attention aux chiffres)



6. Conclusion

La perception de l'état de santé au sein du SPMi, au moyen des outils utilisés dans le questionnaire est moins bonne que celle d'autres populations de travailleurs étudiées, notamment celui de la publication de référence du SECO¹¹, ou alors certaines entités de l'Etat de Genève où l'enquête santé s'est déjà déroulée.¹² Notamment la fonction

¹¹ Ramaciotti D., Perriard J., Kiener A. *Les coûts du stress en Suisse*, Publication du SECO, Conditions de travail N°2 (09.01)

¹² Scherrer Y., Ramaciotti D., Hartmann I., *Enquête santé des directeurs de cycles*, 2004

d'assistant(e) social(e), fonction la plus représentée au SPMi, apparaît comme une fonction à risque, une fonction en grande difficulté par rapport à sa santé et ses conditions de réalisation du travail. Il existe du reste une corrélation entre l'état de santé et les conditions ou les contraintes de l'activité de travail.

Plusieurs dimensions spécifiques ont été sondées, *stress, violence, charge de travail, expressions de situations problématiques, problématiques relatives à la réalisation du travail, satisfaction au travail, dépistage de la dépression, etc.* et les résultats constituent un ensemble de données précieuses permettant d'orienter nos réflexions et d'élaborer des domaines et des pistes d'actions.

L'ensemble des résultats observés au SPMi rapportent 4 axes importants à prendre en compte : *la charge de travail, la problématique de la violence, les problématiques relatives à la réalisation du travail (organisation de l'activité, sens du travail, soutien et reconnaissance), la situation de la fonction financière à explorer plus précisément.*

Ces 4 thèmes sont illustrés et détaillés par le questionnaire, les questions ouvertes et par l'apport du comité de pilotage et leur contenu constitue un substrat utile à l'abord et la mise en œuvre de pistes d'actions.

- La *charge de travail* majeure et problématique ne peut éluder la question des ressources nécessaires.
- La *problématique de la violence* très présente dans l'activité nécessite une analyse et un regard régulier en interne pour adaptation des mesures de prévention nécessaires et suivi dans le temps.
- En ce qui concerne les *problématiques relatives à la réalisation du travail (organisation de l'activité, sens du travail, soutien et reconnaissance)*, des pistes d'action de nature à poursuivre à organiser et limiter les demandes formulées au service, tout en renforçant la synergie avec les partenaires, tant en amont qu'en aval des prestations sont évoquées. Une meilleure coopération, compréhension réciproque des activités, articulation fonctionnelle entre les fonctions (notamment assistant-es sociaux-ales et fonction financière) paraissent également utiles. Le soutien des collaborateurs par leur direction vis à vis des pressions extérieures et l'instauration d'un climat de confiance réciproque est nécessaire et fortement souhaité pour permettre la bonne réalisation de leur activité.
- Les chiffres alarmants sur *l'état de santé de la fonction financière* (qu'il convient d'interpréter avec prudence compte tenu du petit effectif et du faible taux de participation), sont à explorer et expliciter au regard de leur activité.

Les quatre dimensions décrites ci dessus sont sans aucun doute interdépendantes avec des répercussions les unes sur les autres et leur prise en compte simultanée paraît opportune, dans l'optique d'une diminution des contraintes liées à l'activité et d'une amélioration de l'état de santé des collaborateurs.

Certains points du plan d'action proposés peuvent nécessiter la poursuite d'un travail conjoint entre le SPMi, le SPE et Ergorama, notamment l'exploration des résultats de la fonction financière et le travail sur la violence.

Scherrer Y., Ramaciotti D., Hartmann I., *Enquête santé CTI*, 2004

Scherrer Y., Ramaciotti D., Hartmann I., *Enquête santé de la Chancellerie*, 2004

Scherrer Y., Ramaciotti D., Hartmann I., *Enquête santé Service de santé jeunesse (SSJ)*, 2005-2006

Scherrer Y., Ramaciotti D., *Enquête santé au Pouvoir judiciaire*, 2007

Les résultats forment également une sorte de *cartographie* de l'état de santé et des conditions de travail au sein du SPMi, et les *variables* ainsi constituées sont ouvertes à tout questionnement et susceptibles de comparaison lors d'évaluations similaires futures.

Enfin, l'enquête-santé, de par sa méthodologie et son objectif, met à la disposition de l'institution plusieurs éléments :

1. Un rapport détaillé de l'ensemble de l'enquête
2. Un support de clichés des résultats de l'enquête réalisé sur "Powerpoint"
3. Deux tableaux synthétiques (*tableau synthétique d'ordre général, tableau synthétique sur la violence*) permettant l'analyse détaillée et l'élaboration de domaines ou de pistes d'actions spécifiques, soit par thèmes ou selon la catégorie professionnelle choisie
4. Un tableau résumant les constats de l'enquête-santé et les domaines ou pistes d'action
5. La formation des membres du groupe de pilotage de l'enquête-santé à la méthodologie propre de ladite enquête, à l'interprétation et à la compréhension des résultats et des domaines ou pistes d'actions consécutives.

Cela afin de permettre une appropriation maximale des résultats de l'enquête et de sa richesse par l'institution et d'optimiser ainsi les effets et les bénéfices qu'elle est supposée apporter.

ANNEXE

Tableau synoptique des domaines et pistes d'actions

Thèmes	Constat	Remarques	Pistes d'action
WOCCQ	<p>Les axes sont moins bons que les résultats de référence belge.</p> <p>Les 6 axes du WOCCQ démontrent un score inférieur à celui des autres enquêtes-santé.</p> <p>Les axes <i>Temps</i> et <i>Planification</i> ont des scores bas (axes plus problématiques)</p> <p>Les 2 items de WOCCQ corrélés à une mauvaise santé sont: N°74 - <i>impact de la surcharge sur la qualité de travail</i> N°56 - <i>accumulation de retard sur le travail</i></p>	<p>Plus le score est bas, moins bon est l'axe considéré (axe plus problématique)</p>	<p>Prospecter le contenu des axes <i>Temps</i> et <i>Planification</i></p> <p>Prospecter la question de la maîtrise sur sa situation de travail</p>
Karasek	<p>34.3 % des personnes répondantes sont sous une astreinte élevée</p>	<p>Cette proportion de collaborateurs ayant une astreinte élevée est la plus importante des enquêtes-santé.</p> <p>La condition "astreinte élevée" du Karasek est corrélée avec la présence ou la survenance de problématiques de santé.</p>	<p>Déterminer la ou les catégories les plus concernées</p>
TST	<p>19 % des personnes répondantes démontrent un score de 8 et plus (=alerte)</p>	<p>Ce résultat est le moins bon parmi les enquêtes-santé effectuées au sein de l'Etat.</p> <p>Le résultat est meilleur que celui de l'enquête suisse du SECO sur le stress.</p>	<p>Retenir qu'à peu près 19 % des collaborateurs et collaboratrices exposent un état de santé d'alerte</p>
WAI	<p>12.4 % des personnes répondantes ont un mauvais score 21.1 % des personnes répondantes ont un score moyen.</p>	<p>Rétablir la capacité de travail Améliorer la capacité de travail</p> <p>1/3 des collaborateurs nécessitent que l'on s'occupe de leur capacité de travail pour un maintien dans l'activité avec un état de santé satisfaisant.</p>	<p>Considérer les contraintes et les conditions de travail des diverses catégories professionnelles</p>

Stress	<p>33.8 % des personnes subissent un stress considéré comme élevé et un tiers s'estiment être stressés.</p> <p>45.6 % des personnes ont un score de stresseurs considéré comme élevé.</p> <p>Quant à la maîtrise du stress, 58.8 % des personnes se situent dans la moitié supérieure de l'échelle visuelle analogique de maîtrise du stress et présentent une bonne maîtrise du stress.</p>	<p>Les collaborateurs présentent une bonne maîtrise du stress, mais présentent un score de stresseurs notables malgré un niveau de stress mesuré ou ressenti moindre.</p> <p>Le stress est en lien direct avec les contraintes et les conditions de travail.</p> <p>Les actions concernant le stress purement axées sur l'individu sont un échec à moyen ou long terme.</p>	<p>Résultats également à détailler selon les catégories professionnelles et à considérer au regard des contraintes et les conditions de travail</p>
Dépression	<p>34.6 % des personnes répondantes nécessitent de consulter afin de préciser et faire le diagnostic quant à l'éventualité d'un état dépressif.</p>	<p>Résultat un peu plus élevé que dans les autres enquêtes-santé</p>	<p>Le SPE se tient à disposition du personnel pour toute consultation</p>
Satisfaction	<p>57.8 % des personnes se disent satisfaites de leur travail.</p>	<p>Résultat inférieur aux autres entités de l'Etat où l'enquête-santé s'est déroulée</p>	<p>Analyser les items source d'insatisfaction</p>
Violence	<p>Se reporter au tableau synthétique de cette thématique.</p> <p>87.9 % des personnes ont été témoins de violences.</p> <p>71.5 % des personnes ont été victimes de violences.</p>	<p>La violence est très présente dans l'activité.</p>	<p>Poursuivre et pérenniser le travail mené sur ce thème au sein du SPMi (proposition d'un observatoire sur la violence)</p>
Charge de travail	<p>En lien avec les "paramètres gestion" rapportés ci dessous</p> <p>Y ajouter également les variables surcharge, plusieurs tâches à la fois, débordé par la tâche, quantité excessive de travail, impact surcharge sur qualité etc.</p> <p>Considérer aussi les expressions textuelles ci-dessous.</p>	<p>Cette question de la charge de travail est majeure au SPMi. Elle est "quittancée" Les paramètres de gestion, les paramètres du WOCCQ associés à une mauvaise santé, les questions ouvertes.</p>	<p>Interroger la question des ressources</p> <p>Évaluer les aspects de l'organisation du travail pouvant être modifiés de nature à limiter cette surcharge</p>
Gestion (variables de gestion)	<p>Se référer au tableau de synthèse</p> <p>Le groupe de questions <i>Gestion 1</i> fait ressortir, par ordre d'importance, les questions suivantes du questionnaire :</p> <p>N°21 <i>Je ne peux adapter mon rythme de travail à mon gré</i></p>	<p>La variable majeure qui ressort est :</p> <p>Non contrôle du rythme de travail</p>	

	<p>N°40 <i>Je ne connais pas à l'avance la procédure de travail à appliquer lorsqu'une nouvelle tâche m'incombe</i> N°72 <i>Je ne suis pas en accord avec les opinions et les principes G de l'organisation.</i> N°20 <i>Je ne peux sans inconvénients quitter ma tâche quelques instants.</i></p> <p>Le groupe de questions Gestion 2 fait ressortir, par ordre d'importance, les questions suivantes du questionnaire :</p> <p>N°41 <i>Je dois travailler très vite étant donné le peu de temps dont je dispose</i> N°36 <i>Je fais des heures supplémentaires lorsqu'il y a du travail urgent à terminer rapidement</i> N°71 <i>Je suis débordé par tout ce que j'ai à faire</i> N°56 <i>Je vois le travail s'amonceler sans pouvoir résorber le retard.</i></p>		<p>Ces groupes de variables méritent d'être analysées et discutées par l'institution du regard de la question de la surcharge</p>
Expressions textuelles	<p>Relations internes ou avec le réseau difficile Difficultés et exigences importantes du travail Surcharge de travail, imprévus, interruptions Violence Relation collaboration difficile avec la hiérarchie et direction</p>	<p>Les expressions textuelles sont riches mais se rattachent avec densité aux cinq thèmes ci-contre</p>	<p>Il est souhaitable pour l'institution d'aborder ces cinq volets de thématiques</p>
Métiers (catégories professionnelles)	<p>Classification des moins bonnes moyennes (par rapport à la moyenne du SPMI), en commençant par la moins bonne :</p> <p>Assistant-tes sociaux-ales : Une fonction à risque et en grande difficulté / sa santé et ses conditions de réalisation du travail Fonction Financière : une fonction apparemment en grande difficulté. Données à explorer</p>		<p>Considérer de plus près les contraintes et les conditions de travail de ces catégories professionnelles</p>