



HAL
open science

salariés de centres sociaux meusiens en situation de fortes contraintes mentales

Eléonore Manzano

► **To cite this version:**

Eléonore Manzano. salariés de centres sociaux meusiens en situation de fortes contraintes mentales. 2024. hal-04815356

HAL Id: hal-04815356

<https://hal.science/hal-04815356v1>

Preprint submitted on 2 Dec 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



Conservatoire National des Arts et Métiers
du Grand Est

UE TET008 : Analyse des situations de travail

La motivation des salariés de centres sociaux meusiens en situation de fortes
contraintes mentales

Manzano Eléonore

28 mai 2024

Introduction

A l'origine, les maisons sociales, ancêtres des centres sociaux, n'étaient pas destinées spécifiquement aux plus précaires, mais à la classe ouvrière, dans le but de résoudre la question sociale, et plus spécifiquement dans le but de permettre à cette classe ouvrière de contribuer à la démocratie (Durand, 2006, p.39). Mais plus encore, l'auteur nous explique que la participation de chaque habitant dans la mise en place de projets entrepris pour améliorer le mieux-être de chacun est fondamentale dans l'activité des centres sociaux. Dans cette logique, il nous rappelle également que c'est pour que chaque habitant puisse exprimer sa réalité et prendre des décisions cohérentes avec celle-ci que les centres sociaux doivent se tenir éloignés de la politique (p.46) et du patronat. Enfin, l'ouvrage met en exergue la raison pour laquelle les centres sociaux sont des acteurs de poids dans le monde rural : après la Première Guerre Mondiale, le monde rural était totalement dévasté et le Service Public en lui-même n'existait plus. Les Américains, ancrés par la culture des *settlements* - maisons où s'installaient des bénévoles de classe moyenne afin de partager leur culture et leurs valeurs avec la classe ouvrière -, ont alors entrepris un projet de consolidation de la force de main d'œuvre, en permettant de maintenir les travailleurs capables à leur poste, mais aussi en développant l'inclusion des blessés de guerre dans la vie des communes.

Les Caisses d'Allocations Familiales financeront les centres sociaux dès 1948 (CAF, s.d). En 2002, l'article L.311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles viendra structurer l'activité des centres sociaux en introduisant le projet social comme document cadre régissant les objectifs à atteindre (durée de cinq ans). Dans ce contexte apparaît plusieurs difficultés, notamment le maintien de la neutralité politique, étant donné que les sources de financement des centres sociaux dépendent d'institutions publiques et de structures politiques locales (communes et regroupements de communes par exemple).

Mais aussi, cet environnement est complexe, puisque différents types d'acteurs cohabitent au sein d'un environnement : élus du conseil d'administration, cadres de direction, employés, bénévoles ou encore adhérents ne consacrent pas la même durée hebdomadaire de travail et n'ont pas les mêmes exigences mentales (selon le modèle de Karasek, 1979). Cette notion de travail est centrale et source de conflit, puisque nous retrouvons d'un côté des personnes en activité de travail (donc non salariée), et de l'autre des personnes en situation de travail salarié (travail au sens de l'emploi tel que défini en clinique du travail). Les sources de

motivation sont donc différentes au-delà des jeux individuels que chacun peut expérimenter. Au sein de ces structures, la culture d'entreprise semble être ce qui doit rassembler ces différents types d'acteurs vers une orientation commune.

Mais, les centres sociaux sont des structures présentant d'importants risques psycho-sociaux, notamment liés aux métiers de services, aux manques de moyens ou encore aux violences internes (liés aux conflits entre les différents acteurs). Dans ce cadre, ce travail de recherche vise à évaluer les contraintes mentales et différentes sources de motivations ressenties par des employés de centres sociaux meusiens, acteurs qui semblent - de prime abord - posséder le moins latitude décisionnelle (terme défini et évalué dans le modèle de Karasek, 1979) au sein de cet environnement. Le choix de la zone d'étude vient dans la logique historique de création des centres sociaux en milieu rural affecté par les ravages de la guerre. Effectivement, le Département de la Meuse est l'un des départements les plus ruraux de France et ayant énormément souffert de la Première Guerre Mondiale (bataille de Verdun), avec la plus grande estimation de perte démographique d'ici à 2070 (INSEE, 2023), soit une perte de 50 000 habitants, et une baisse de la population active s'élevant à 31,6%. En 2020, l'INSEE recensait 74% d'actifs en Meuse, ce qui porte la projection à 42,4%, soit moins d'un habitant sur deux qui sera actif en 2070 sur le territoire. L'activité des centres sociaux, dépassant le statut d'emploi salarié, constituera sans aucun doute un élément structurant pour le territoire. Il est pertinent d'étudier son organisation pour permettre aux acteurs locaux de disposer d'éléments stratégiques et décisionnels permettant l'appréhension des risques psycho-sociaux et ainsi anticiper la transition de ces structures vers ses défis d'avenir.

Ainsi, notre problématique est la suivante : comment les contraintes mentales au travail influencent-elles la motivation des salariés des centres sociaux meusiens ?

Notre hypothèse générale est : des contraintes mentales à forte demande psychologique, une faible latitude décisionnelle et un faible support social impactent négativement la motivation des employés de centres sociaux.

Nos hypothèses opérationnelles sont :

- plus le score d'exigences mentales est élevé au questionnaire de Karasek, et plus les scores d'amotivation externe et interne à l'échelle EMT31 sont élevés;
- plus le score de latitude décisionnelle au questionnaire de Karasek est faible, et plus les scores d'amotivation externe et interne à l'échelle EMT31 sont élevés;

- plus le score de support social est faible au questionnaire de Karasek et plus les scores d'amotivation externe et interne à l'échelle EMT31 sont élevés;

Cette recherche est la première recherche en psychologie qui cible exclusivement les salariés de centres sociaux meusiens.

Premièrement, nous présenterons le cadre théorique des termes étudiés dans cette recherche, notamment en ce qui concerne les risques psycho-sociaux, les contraintes mentales et la motivation.

Puis, nous détaillerons la méthodologie construite pour cette recherche, ainsi que les résultats de notre enquête. Enfin, nous présenterons la discussion de cette étude.

Sommaire

Introduction.....	2
I. Contexte théorique.....	6
II. Méthodologie.....	11
III. Résultats.....	14
IV. Discussion.....	19
Conclusion.....	21
Bibliographie.....	22
Liste des figures.....	24
Liste des tableaux.....	25
Annexe : guide d'entretien.....	27

I. Contexte théorique

A. Motivation

Le concept de motivation tire ses origines auprès de l'École des Relations Humaines, qui stipule que bien que la division technique du travail (Smith, 1776) puisse être utilisée pour décomposer le travail en tâches élémentaires, celle-ci ne suffit pas à saisir les dynamiques informelles. Ces dernières seraient l'élément fondamental permettant la compréhension de l'organisation du travail. Mais aussi, l'École des Relations Humaines a pour objectif de mettre l'humain au cœur de l'organisation et réfute le fait que la motivation soit uniquement financière. Par la suite, à l'émergence de la psychologie du travail, les chercheurs vont stipuler que ce sont des déterminants individuels et collectifs qui vont influencer les conduites humaines en situation de travail et induire, ou non, des incidences sur la santé. Le modèle de référence du Réseau Européen des Psychologues Organisationnels (*ENOP*, 1998) a défini trois champs d'études de la discipline :

- la relation entre l'homme et son activité, notamment l'analyse des rapports travail prescrit / travail réel, les exigences au travail ou encore les risques psycho-sociaux,
- la relation entre l'homme et son organisation, notamment en ce qui concerne l'intégration des salariés et leur développement au travail (motivation, satisfaction, implication, ...),
- les relations interpersonnelles au sein de l'organisation, notamment les relations hiérarchiques et collectives, le changement ou encore la culture.

Ainsi, la motivation au travail se définit comme « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi, chacune d'elles étant affectée d'un coefficient de probabilité qu'il conçoit de voir ces aspirations se réaliser dans l'emploi, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'organisation » (Francès, 1987, p. 348).

Pour la mesurer et l'évaluer, la psychologie du travail utilise différents outils, notamment les échelles. Nous relevons ici le questionnaire EMT31, qui évalue les formes de motivations telles que définies par Deci et Ryan en 1985 :

- l'amotivation est définie comme l'absence de motivation,
- la régulation externe est définie comme la réalisation d'une action dans le but d'obtenir quelque chose ou éviter un effet désagréable,

- la régulation introjectée est définie comme la réalisation d'une action dans le but de satisfaire les besoins d'autrui et de se sentir accepté ou valorisé auprès d'autrui,
- la régulation identifiée se définit comme la réalisation d'une action en apparence neutre mais dont l'individu attribue une forte valence positive,
- la régulation intégrée se définit comme le fait de réaliser une action dans le travail car elle correspond aux valeurs personnelles de l'individu,
- la motivation intrinsèque se définit comme le fait de réaliser une action par plaisir et satisfaction.

La mesure de la satisfaction personnelle (par exemple avec le modèle efforts-récompenses de Siegrist, 1996), qui correspond à l'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus, et de l'implication, qui correspond à l'attachement porté à son travail, sont complémentaires. Cependant ce travail de recherche n'intègre pas ces deux composantes et se concentre sur la recherche d'absence de lien entre la motivation et les exigences au travail.

B. Risques psychosociaux

Historiquement, des chercheurs, psychotechniciens, stipulaient que chaque homme avait une tâche de prédilection pour laquelle il était le plus à même de la réaliser avec le moins de fatigue et la plus grande récupération possible dans un temps imparti. Dans les années 1950, le contexte de sortie de guerre a vu apparaître des méthodes de sélection des personnes au chômage et des blessés de guerre pour permettre la reconstruction du pays avec la main d'œuvre disponible. La question de la santé mentale n'était pas du tout prise en compte et les orientations professionnelles étaient régies par les aptitudes observées individuellement. Légalement, la prévention des risques professionnels remonte à 1892 avec la création de l'Inspection du Travail. Puis, la loi du 9 avril 1898 est venue donner droit à l'indemnisation pour tout arrêt de travail. Enfin, la loi du 31 décembre 1991 a permis la reconnaissance de la responsabilité pénale des dirigeants en ce qui concerne la sécurité et la santé des travailleurs, y compris les travailleurs temporaires.

Aujourd'hui, la méthodologie de la psychologie du travail est différente, et centre son analyse non pas seulement sur l'individu, mais sur l'organisation complète du travail, y compris au niveau du collectif. Le travail est moins pénible, moins physique, mais la demande est plus forte. La Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques a ainsi

identifié en 2014 six types de risques psycho-sociaux, définis comme “les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d’emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d’interagir avec le fonctionnement mental” par Gollac et Bodier (2011) :

- les exigences du travail,
- les exigences émotionnelles,
- l’autonomie,
- les rapports sociaux (collègues et hiérarchie),
- les conflits de valeurs,
- l’insécurité socio-économique.

Les études sur les risques psycho-sociaux sont donc relativement récentes mais déjà, dans les années 1970, Freudenberg (1974) identifiait le syndrome d’épuisement professionnel, dit “maladie du battant”. Le terme “burn out” sera par la suite inventé par Maslach en 1976 et sera caractérisé par trois composantes : l’épuisement émotionnel, la dépersonnalisation de la relation à autrui et la réduction de l’accomplissement personnel.

Autrement, l’apparition de troubles psychosociaux s’inscrit dans la durée, selon trois phases (Jeu “RPS dans le Document Unique”, 2018) :

- la première phase correspond à des tensions vécues dans l’activité (conflits de logiques, incompréhensions, coups de colère isolés, ...),
- la deuxième phase correspond à des troubles bénins (absentéisme, plaintes répétées, apparition de douleurs, ...),
- la troisième phase correspond à des troubles aggravés tels que les violences internes et externes.

Un processus progressif de dégradation

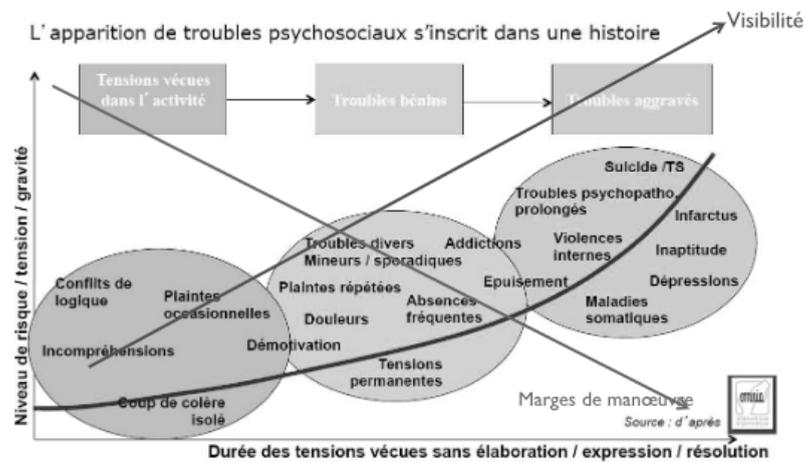


Figure 1. Processus progressif de dégradation des situations de travail - Illustration provenant de "Jeu RPS dans le Document Unique" (2018)

A ce propos, les violences internes et externes sont considérées comme des risques issus de facteurs tels que les rapports sociaux dégradés ou un niveau d'exigences au travail élevés, et pouvant provoquer des troubles (physiques et psychiques), voire une décompensation chez certains individus présentant une vulnérabilité.

Les violences externes sont surtout identifiées dans les métiers de service, où les usagers peuvent ressentir une certaine frustration face à l'incapacité de l'agent à traiter la demande de ces derniers (conseillers France Travail par exemple).

Enfin, la prévention des risques professionnels est articulée selon trois types d'interventions :

- la prévention primaire, qui consiste en l'anticipation des risques par la réduction des facteurs de risques,
- la prévention secondaire, qui consiste en la régulation, notamment en donnant la possibilité aux agents à faire face aux risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés,
- la prévention tertiaire, qui consiste en la réparation lors de situations avérées, dans le but d'éviter qu'elles ne s'aggravent (mise en place de procédure, orientation vers des professionnels de santé, ...)

C. Contraintes mentales

Le questionnaire de Karasek (1979), fondé sur le modèle job-content, permet d'évaluer quantitativement les exigences au travail grâce à une échelle évaluant :

- la demande psychologique (quantité de travail),
- la latitude décisionnelle (degré d'autonomie et marge de manoeuvre disponible),
- le support social (soutien des collègues et de la direction).

Parallèlement, l'enquête SUMER, menée chaque année par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, classe les métiers selon les trois composantes identifiées par Karasek (1979), puis réalise un graphique permettant d'identifier des situations facteurs de risques psycho-sociaux.

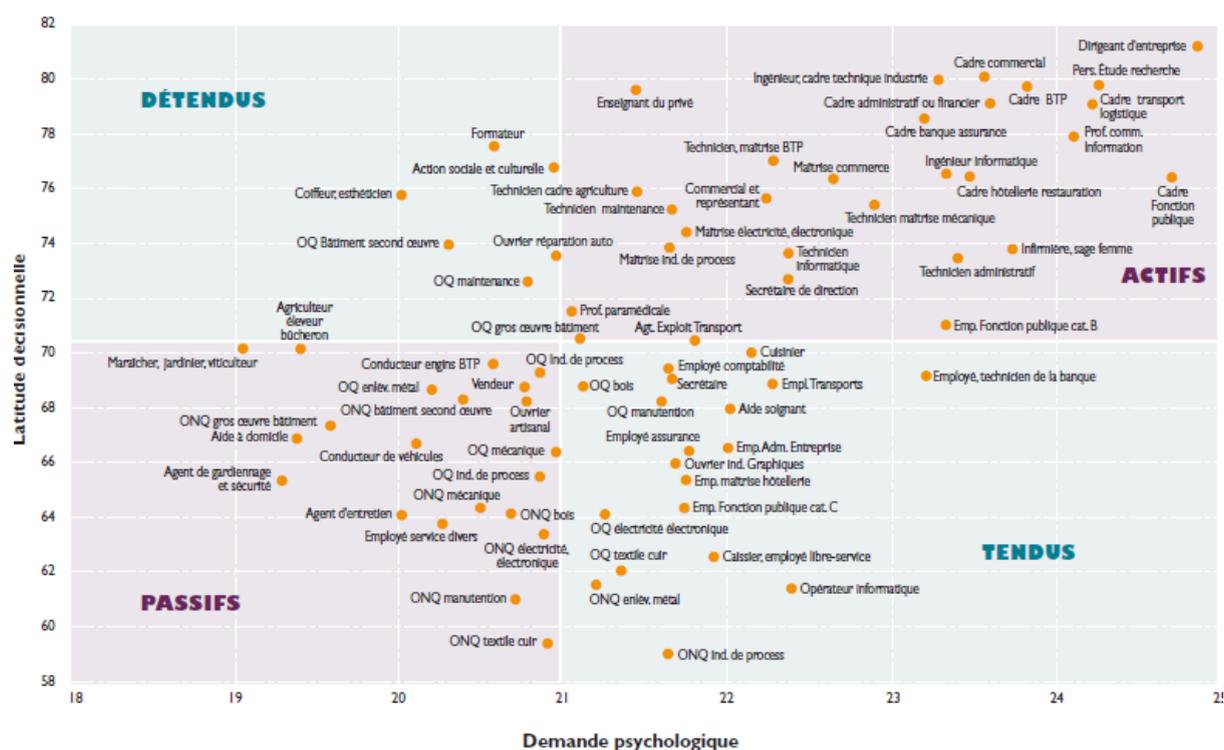


Figure 2. Scores à l'échelle de Karasek selon la catégorie professionnelle (SUMER, 2003)

La cartographie ci-dessus est ancienne, mais a le mérite de présenter le travail accompli chaque année par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques.

La situation la plus à même de dégrader la santé mentale est la situation décrite par Karasek (1979) comme la situation “*job strain*”, c’est-à-dire lorsqu’il y a forte demande psychologique et faible ou absence de latitude décisionnelle. En cas de faible ou absence de support social, la situation est qualifiée d’ “*isostrain*”, c’est-à-dire que l’isolement se cumule à la situation de *job strain*. Le questionnaire de Karasek (1979) est donc un outil pertinent à tout psychologue souhaitant évaluer les risques psycho-sociaux et comprendre dans quelle phase de prévention de ceux-ci il doit agir en priorité.

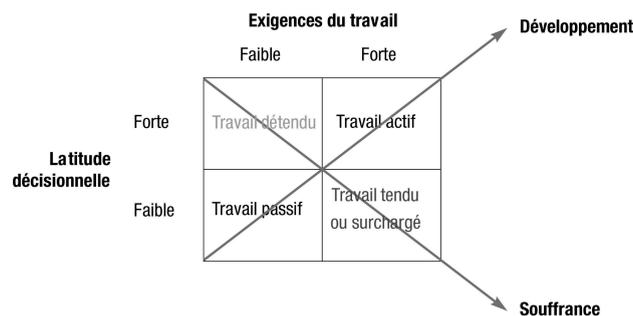


Figure 3. Modèle de Karasek (1979)

Enfin, la situation de *job strain* est la plus propice au développement de pathologies liées au travail, notamment le burn out (Maslach, 1976), défini comme “une forme particulière de réaction au stress chronique dans le cadre des professions d’aide” (Freudenberg, 1974).

II. Méthodologie

Pour réaliser cette enquête, un partenariat a été mis en place avec une structure sociale meusienne, dès le 15 février 2024. Ce partenariat a permis l’organisation de temps d’échanges avec les présidents et directeurs adhérents dans le but d’expliquer la démarche, les objectifs de l’étude, et de mettre l’accent sur l’importance de recueillir un nombre minimum de participants pour pouvoir exploiter les données. Les données ont donc été recueillies du 15 février 2024 au 07 mai 2024.

Les échelles utilisées sont le questionnaire job-demand de Karasek (1979), au sein de laquelle certains items spécifiques de l’échelle EMT 31 ont été intégrés pour chaque participant :

- questions 2, 6, 25 concernant l’amotivation interne
- questions 10, 17, 21, 31 concernant l’amotivation externe

- questions 8, 15, 23, 30 concernant la motivation introjectée.

L'ordre des items était aléatoire pour chaque participant. Les items portant sur l'amotivation ont été retenus, s'agissant d'un environnement propices aux risques psycho-sociaux. Les items sur la motivation introjectée ont également été retenus, s'agissant d'un environnement de travail social propice à la "maladie du battant" (Freudenberg, 1979).

Afin de réduire le biais de désirabilité sociale (Allen L. Edwards et P. Horst, 1953), c'est-à-dire d'éviter que les participants répondent en fonction de ce qu'ils pensent que l'enquêteur attend, nous avons décidé de réaliser cette épreuve via un *Google Form*, qui permet également d'anonymiser les réponses. Enfin, les résultats ont été analysés grâce au logiciel Python, via la surface Spyder.

A. Pré-test

1. Guide d'entretien

Avant le remplissage des échelles, un pré-test de deux questions a été proposé, afin de comprendre le sens que les participants ont attribué aux concepts de l'étude. Le guide d'entretien recense ici deux questions ouvertes :

- "*A quoi vous fait penser le terme "exigence au travail" ?*",
- "*A quoi vous fait penser le terme "motivation au travail" ?*"

B. Test

1. Guide d'entretien

Concernant le guide d'entretien, nous avons réparti aléatoirement et pour chaque participant le questionnaire de Karasek (1979), avec des questions de l'échelle EMT 31 :

- questions 2, 6 et 25 sur l'amotivation interne,
- questions 10, 17, 21, 31 sur l'amotivation externe,
- questions 8, 15, 23, 30 sur la motivation introjectée.

Effectivement, la passation des deux échelles complètes aurait été fastidieuse pour les répondants, en activité et qui, nous le supposons par expérience, auraient abandonné le remplissage avant d'avoir répondu à l'ensemble des questions. Le guide d'entretien complet est disponible en annexe.

C. Population

Pour cette enquête, nous recensons 58 participants, dont 41 femmes et 17 hommes. Les critères d'inclusion sont le fait d'être salarié ou bénévole dans un centre social meusien. Les critères d'exclusion sont le fait de ne pas travailler dans un centre social meusien. A l'origine, nous recensons 3 bénévoles de centres sociaux meusiens, mais nous avons finalement exclu ces participants de l'enquête du fait de leur nombre trop petit pour pouvoir réaliser une analyse quantitative. Après exclusion des participants ne répondant pas aux critères, il a finalement été retenu 52 participants, dont 16 hommes et 36 femmes.

Concernant l'analyse des données, nous avons travaillé sur des variables interpersonnelles, c'est-à-dire que l'ensemble des participants a répondu à la totalité des questions (sauf pour la commune d'exercice, le département est obligatoire mais la commune ne l'était pas pour permettre aux participants de conserver au maximum leur anonymat s'ils le souhaitaient).

Enfin, nos variables sont présentées ci-dessous.

Nom	Type
Score au questionnaire de Karasek	Variable indépendante - Quantitative discrète
Score latitude décisionnelle	Quantitative discrète
Score exigences	Quantitative discrète
Score relations sociales	Quantitative discrète
Score à l'échelle EMT 31	Variable dépendante - Quantitative discrète
Score amotivation interne	Quantitative discrète
Score amotivation externe	Quantitative discrète
Score motivation introjectée	Quantitative discrète
Type d'emploi (cadre, employé)	Quantitative discrète
Sexe	Qualitative - Indépendante invoquée
Âge	Qualitative - Indépendante invoquée

Tableau 1. Définition des variables

D. Objectifs de l'enquête quantitative

L'objectif de l'enquête quantitative est de rechercher une absence de corrélation entre différents types de motivations et la situation de *job-strain* telle que définie par Karasek (1979) et propice au développement du burn-out. Effectivement, les centres sociaux sont des structures fréquentées par différents types d'acteurs menant des activités communes ou spécifiques à leur statut. Les salariés, seuls acteurs bénéficiant d'un contrat de travail, sont ceux qui semblent avoir le moins de latitude décisionnelle. Cette recherche vise à rechercher l'absence de corrélation et non pas à confirmer nos hypothèses.

III. Résultats

A. Résultats du pré-test

Exigence au travail

Parmi l'ensemble des participants retenus, 25 mentionnent les notions de performances, rentabilité, de rigueur et du "travail bien fait" à la question "à quoi vous fait penser le terme "exigence au travail" ?".

Nous recensons 8 participants évoquant la relation établie entre l'employeur, l'employé et les financeurs; plus précisément ce que le financeur attend de l'employeur et l'employé, ce que l'employeur attend de l'employé, mais également ce que l'employé attend de l'employeur.

Nous recensons ensuite 7 participants mentionnant des contraintes imposées, notamment les exigences administratives imposées par les directions et financeurs, et les contraintes impossibles à satisfaire dans un délai imposé. Ce relevé semble concerner l'écart qui existe entre travail prescrit et travail réel.

Enfin, nous relevons des termes liés au respect strict de la réglementation, s'agissant d'une activité d'accueil de publics, mineurs et majeurs. Nous comprenons que le travail prescrit laisse peu de latitude décisionnelle concernant cet aspect réglementaire.

Motivation au travail

A la question “à quoi vous fait penser le terme “motivation au travail” ?”, nous recensons 23 participants qui évoquent le “bien faire” et le “bien être” au travail. Seuls trois participants évoquent la notion de salaire.

Nous recensons également 6 participants qui expliquent que la motivation au travail est synonyme de “trouver du sens” dans leurs actions.

Enfin, nous recensons un participant qui évoque des facteurs externes et internes, en citant notamment certaines périodes dans l’année (par exemple période avant Noël), le salaire, le fait de comprendre l’importance des missions confiées, le salaire, les avantages et enfin, l’organisation du temps de travail (horaires, jours travaillés ou encore congés).

B. Résultats de l’analyse descriptive

La répartition de notre échantillon est présentée ci-dessous.

	18-24	25-34	35-44	45-54	55 et +	<i>n total</i>
Femmes	4	10	9	10	3	36
Hommes	0	3	3	6	4	16
<i>n total</i>	4	15	12	16	7	52

Tableau 2. Echantillon

Concernant les femmes, il y a plusieurs modes : 25-34 et 45-54, c’est-à-dire que les effectifs les plus grands recensés sont recensés dans les modalités de réponse “25-34 ans” et “45-54 ans” (n=10). Pour les hommes, le mode est “45-54” puisque le plus grand effectif est recensé dans “45-54 ans” (n=6). Considérant les femmes et les hommes de façon confondue, les modes sont “25-34” et “45-54” pour les femmes, c’est-à-dire que 38% des répondants se situent dans l’une de ces deux catégories.

Tableau 3

Catégorie socio-professionnelle

	Employées - femmes	Employés - hommes	Cadres - femmes	Cadres - hommes	<i>Total</i>
18-24	4	0	0	0	4
25-34	8	3	2	0	13
35-44	5	2	4	1	12
45-54	8	5	2	1	16
55 et +	1	2	2	2	7
<i>Total</i>	26	12	10	4	52

Tableau 3. Catégorie socio-professionnelle

Chez les femmes, les plus grands effectifs observés se trouvent dans les catégories employée - 25-34 et 45-54. Il s'agit du mode. Chez les hommes, le mode est employé - 45-54.

Concernant les scores à l'échelle de Karasek, après cotation, les résultats sont les suivants :

- En moyenne, le score à la demande psychologique (exigences) est de 21,65 (seuil 20).
- En moyenne, le score à la latitude décisionnelle est de 29,5 (seuil 71).
- En moyenne, le score du soutien social est de 34,92 (seuil 24), dont en moyenne :
 - 15,94 pour le soutien de la hiérarchie (seuil 8),
 - 18,98 pour le soutien des collègues (seuil 8).

Concernant les scores à l'échelle EMT 31, après cotation, les résultats sont les suivants :

- En moyenne, le score d'amotivation externe est de 6,75.
- En moyenne, le score d'amotivation interne est de 9,56.
- En moyenne, le score de motivation introjectée est de 15,42.

Tableau 4

Effectifs des scores à l'échelle EMT31

	amotivation externe	amotivation interne	motivation introjectée
score bas	26	23	25
score haut	26	29	27
<i>sous-total</i>	52	52	52

Tableau 4. Effectifs des scores à l'échelle EMT31 (Blais et al., 1993)

C. Analyse inférentielle

Etant donné que les variables sont quantitatives discrètes, nous avons commencé par calculer le coefficient de corrélation de Pearson. Puis, nous avons réalisé un T de Student pour établir la significativité ou non des résultats. Enfin, nous avons appliqué la correction de Bonferroni au seuil alpha .05 étant donné que nous avons réalisé au total 15 calculs de corrélations.

Les hypothèses opérationnelles sont :

- H0 : les variables sont indépendantes l'une de l'autre;
- H1 : les variables sont liées entre elles.

Tableau 5

Résultats des corrélations

	r	p value	t	valeur critique t	seuil alpha	correction Bonferroni	interprétation seuil alpha .05	interprétation correction Bonferroni
latitude décisionnelle / amotivation externe	-0,34	0,0141	-2,55	2,009	0,05	0,0033	significatif	non significatif Conserver H0
latitude décisionnelle / amotivation interne	-0,28	0,0441	-2,07	2,009	0,05	0,0033	significatif	non significatif Conserver H0
latitude décisionnelle / motivation introjectée	0,18	0,1905	1,33	2,009	0,05	0,0033	non significatif	non significatif Conserver H0
exigences mentales / amotivation externe	0,26	0,0653	1,89	2,009	0,05	0,0033	non significatif	non significatif Conserver H0
exigences mentales / amotivation interne	0,52	0,0001	4,32	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Significatif Rejeter H0
exigences mentales / motivation introjectée	0,11	0,4239	0,81	2,009	0,05	0,0033	non significatif	non significatif Conserver H0
support social / amotivation externe	-0,53	0,000046	-4,46	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Rejeter H0
support social / amotivation interne	-0,55	0,000026	-4,63	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Rejeter H0

	r	p value	t	valeur critique t	seuil alpha	correction Bonferroni	interprétation seuil alpha 0,05	interprétation correction Bonferroni
support social / motivation introjectée	-0,04	0,8	-0,26	2,009	0,05	0,0033	non significatif	non significatif Conserver H0
hiérarchie / amotivation externe	-0,42	0,0018	-3,3	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Rejeter H0
hiérarchie / amotivation interne	-0,5	0,00016	-4,09	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Rejeter H0
hiérarchie / motivation introjectée	-0,09	0,53	-0,64	2,009	0,05	0,0033	non significatif	non significatif Conserver H0
collègues / amotivation externe	-0,53	0,000054	-4,42	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Rejeter H0
collègues / amotivation interne	-0,47	0,0005	-3,73	2,009	0,05	0,0033	significatif	significatif Rejeter H0
collègues / motivation introjectée	0,04	0,8	0,26	2,009	0,05	0,0033	non significatif	non significatif Conserver H0

Tableau 5. Résultats des corrélations

Après correction de Bonferroni, les corrélations significatives sont les suivantes :

- exigences mentales / amotivation interne;
- support social / amotivation externe;
- support social / amotivation interne;
- hiérarchie / amotivation externe;
- hiérarchie / amotivation interne;
- collègues / amotivation externe;
- collègues / amotivation interne.

IV. Discussion

Concernant les résultats au questionnaire de Karasek, la moyenne des scores amène à penser à la présence de situations de *job strain* (exigences : 21,65 en moyenne, seuil fixé à 20 / latitude décisionnelle : 29,5, seuil fixé à 71) dans les centres sociaux meusiens. La moyenne des scores à la latitude décisionnelle est particulièrement éloignée du seuil (71) comparativement aux exigences mentales et au support social, et malgré le fait que nous n'avons pas relevé de corrélation pour cette composante. Nous pouvons nous interroger : cela est-il dû au mode de fonctionnement des centres sociaux, qui cumulent contrôles et autorité des financeurs, délégations (et donc contrôle) de services publics, organe décisionnel constitué d'un conseil d'administration élu et bureau de direction des employés ?

Il est intéressant d'observer qu'en revanche, le support social semble être une ressource psychosociale pour les salariés. Cette composante est la seule qui se situe au-dessus du seuil minimum (en moyenne 34,92, seuil fixé à 24). Parallèlement, le score de motivation introjectée est le score de motivation le plus élevé. Nous pouvons nous questionner sur le sens qu'attribuent les employés à leur mission : le fait d'exercer un métier social porteur de sens (par exemple la délivrance de denrées alimentaires aux plus précaires ou encore l'accueil de public en situation de handicap) constitue-t-il un facteur de résistance face à aux situations de *job strain* ?

Bien que les corrélations relevées soient modérées, la corrélation la plus élevée est support social / amotivation interne ($r=-0,55$), c'est-à-dire que chaque variable explique 25% de la variance de l'autre. Plus précisément, s'agissant d'une corrélation négative, il existe un lien entre l'augmentation du support social et la diminution de l'amotivation interne. Plus encore, hormis la corrélation exigences mentales / amotivation interne, les corrélations relevées concernent exclusivement le support social.

Finalement, concernant nos hypothèses de départ, nous pouvons dire que :

- plus le score d'exigences mentales est élevé au questionnaire de Karasek et plus les scores d'amotivation interne à l'échelle EMT31 sont élevés;

- nous ne relevons pas de corrélation significative entre les scores de latitude décisionnelle au questionnaire de Karasek et l'amotivation externe et interne à l'échelle EMT31;
- plus le score de support social au questionnaire de Karasek est élevé et plus les scores d'amotivation externes et internes sont faibles.

Conclusion

Finalement, cette étude réalisée a permis de dresser un premier portrait des contraintes mentales ressenties par des employés de centres sociaux meusiens. Cette étude présente plusieurs biais, par exemple le fait que le nombre de femmes soit prédominant. Mais ce phénomène est observé dans de nombreuses études. Egalement, nous n'avons pas pu constituer de groupe contrôle dans le temps imparti. Il serait intéressant de reproduire l'étude en incluant un groupe contrôle. constitué soit d'un groupe de travailleurs similaire (par exemple des employés de l'administration publique travaillant au contact d'élus) soit d'employés d'autres centres sociaux français pour voir si les résultats obtenus sont spécifiques au territoire ou inhérents à la France entière. Mais aussi, il serait intéressant d'étendre la recherche sur l'ensemble des différentes motivations identifiées par Deci et Ryan (2002).

Les fortes exigences mentales combinées à la faible latitude décisionnelle permettent de dire qu'il existe des situations de *job strain*. Mais, le support social semble constituer une ressource psychosociale pour réduire l'amotivation, qu'elle soit interne ou externe. Il serait intéressant d'approfondir cette recherche en faisant passer l'inventaire de Burn Out de Maslach (2006) aux participants afin de réaliser un premier état des lieux de la présence des symptômes de burn out.

Sortir de l'approche gestionnaire d'une structure sociale grâce à la mise en place d'un système favorisant l'émergence d'innovations n'a pas seulement un avantage à l'échelle de la structure (développement des relations publiques, résilience territoriale, anticipation des enjeux d'avenir avec la baisse démographique et la baisse du nombre d'actifs en Meuse à l'horizon 2070 par exemple), mais également sur la santé des travailleurs (valorisation des compétences individuelles, renforcement de la motivation introjectée, développement du sens au travail, mobilisation du collectif de travail, ...).

Bibliographie

- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2015). *Jeu « Les RPS dans le Document Unique »*. ANACT. <https://www.anact.fr/jeu-rps>
- Caisse d'Allocations Familiales. (s. d.). *Histoire de l'animation de la vie sociale*. CAF. <https://www.caf.fr/partenaires/caf-de-seine-et-marne/partenaires-locaux/l-animation-de-la-vie-sociale/histoire-de-l-animation-de-la-vie-sociale>
- Cathébras, P., Begon, A., Laporte, S., Bois, C., & Truchot, D. (2004). Épuisement professionnel chez les médecins généralistes. *La Presse Médicale*, 33(22), 1569-1574. [https://doi.org/10.1016/s0755-4982\(04\)98994-4](https://doi.org/10.1016/s0755-4982(04)98994-4)
- Chapelle, F. (2018). 16. Modèle de Karasek. Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions* (pp. 107-112). Paris: Dunod. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/dunod.chape.2018.01.0107>
- Cohendet P., Grandadam D., Simon L. « The Anatomy of the Creative City ». *Industry & Innovation*, vol. 17, n°1, p. 91-111, 2010
- Csillik, A. & Fenouillet, F. (2019). Chapitre 13. Edward Deci, Richard Ryan et la théorie de l'autodétermination. Dans : Philippe Carré éd., *Psychologies pour la formation* (pp. 223-240). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2019.02.0223>
- Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques. (2008). Les facteurs psychosociaux au travail : Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003. Dans *DARES*. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares-karasek.pdf>
- Durand, R. (2006). 2. L'invention du centre social. Dans : , R. Durand, *Histoire des centres sociaux: Du voisinage à la citoyenneté* (pp. 39-65). Paris: La Découverte.
- Edwards, A. L., & Horst, P. (1953). *Social desirability as a variable in Q technique studies*. *Educational and Psychological Measurement*, 13, 620-625.
- Freudenberger HJ. *Staff burn-out*. *J Soc Issues* 1974; 30: 159-65.
- Gollac M., Bodier M., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'Expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, Insee, France, 2011.
- INSEE. (2020). *Projections démographiques pour la Meuse*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7629909#:~:text=La%20Meuse%20perdrait%2053%20000%20habitants%20d'ici%202070,-Si%20les%20tendances&text=Elle%20passerait%20de%20185%20000,Haute%20Marne%20et%20des%20Vosges>
- INSEE. (2024). *Dossier complet – Département de la Meuse (55)*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-55#chiffre-cle-5>
- Karasek R.-A. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24 : 285-308.
- MASLACH C. Burned-out. *Hum Behav* 1976, 5 : 16-22
- Muller, P. (2021). *La production des innovations sociales : une analyse par le modèle de l'écologie créative*. <https://www.openscience.fr/La-production-des-innovations-sociales-une-analyse-par-le-modele-de-l-ecologie>
- République Française. (2022). *Article L311-8 - Code de l'action sociale et des familles*. Légifrance. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045136959#:~:text=Pour%20chaque%20%C3%A9tablissement%20ou%20service,modalit%C3%A9s%20d'organisation%20et%20de

République Française. (2024). *Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail (1)* - Légifrance. Légifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000173965/#:~:text=de%20favoriser%20>.
.-,Loi%20n%C2%B0%2091%2D1414%20du%2031%20d%C3%A9cembre%201991%20modifiant,la
%20s%C3%A9curit%C3%A9%20du%20travail%20(1)

Liste des figures

Figure 1 Processus progressif de dégradation des situations de travail - Illustration provenant de “Jeu RPS dans le Document Unique” (2018) p.9
Figure 2 Scores à l’échelle de Karasek selon la catégorie professionnelle (SUMER, 2003) p.10
Figure 3 Modèle de Karasek p.11

Liste des tableaux

Tableau 1 Définition des variables p.13
Tableau 2 Echantillon p.15
Tableau 3 Catégorie socio-professionnelle p.16
Tableau 4 <i>Effectifs des scores à l'échelle EMT31</i> p.16
Tableau 5 <i>Résultats des corrélations</i> p.17-18

Table des matières

Introduction.....	2
I. Contexte théorique.....	6
A. Motivation.....	6
B. Risques psychosociaux.....	7
C. Contraintes mentales.....	10
II. Méthodologie.....	11
A. Pré-test.....	12
1. Guide d'entretien.....	12
B. Test.....	12
1. Guide d'entretien.....	12
C. Population.....	13
D. Objectifs de l'enquête quantitative.....	14
III. Résultats.....	14
A. Résultats du pré-test.....	14
B. Résultats de l'analyse descriptive.....	15
C. Analyse inférentielle.....	17
IV. Discussion.....	19
Conclusion.....	21
Bibliographie.....	22
Liste des figures.....	24
Liste des tableaux.....	25
Annexe : guide d'entretien.....	27

Annexe : guide d'entretien

Le travail des employés de centres sociaux meusiens

Dans le cadre d'un travail de recherche sur l'analyse des situations de travail, je mène une étude sur les exigences au travail des employés de centres sociaux meusiens. Ce questionnaire est totalement anonyme. Vous pouvez cesser de le remplir à tout moment. Pour en savoir plus sur les résultats, vous pouvez me contacter via mon adresse mail : eleonore.manzano@lecnam.net

Le questionnaire dure en moyenne 10 minutes.

Consentement

- Je consens à participer à cette étude
 Je ne souhaite pas participer

A quoi vous fait penser le terme "exigence au travail" ?

.....
.....
.....

A quoi vous fait penser le terme "motivation au travail" ?

.....
.....
.....

Questions démographiques

Quel est votre genre ?

- Femme
 Homme
 Autre
 Ne souhaite pas préciser

Quel âge avez-vous ?

- 16-17 ans
 18-24 ans
 25-34 ans
 35-44 ans

Dans quel département travaillez-vous ?

- Meuse
 Autre :

Vous êtes :

- Employé de centre social
 Cadre de centre social
 Bénévole de centre social
 Agriculteur, exploitant
 Artisan, commerçant, chef d'entreprise
 Cadre et profession intellectuelle supérieure (hors centre social)

- Profession intermédiaire (hors centre social)
- Employé (hors centre social)
- Ouvrier
- Au chômage
- Retraité
- Etudiant
- Autre :

Questionnaire : ¹

Les questions ci-dessous concernent votre travail, vos motivations et les relations avec votre entourage professionnel. Cochez une seule case par question.

Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- D'accord

¹ questions présentées aux participants aléatoirement

Tout à fait d'accord

Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon travail exige d'aller très vite

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon travail exige de travailler très fort mentalement

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon travail est très souvent mouvementé

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon chef prête attention à ce que je dis

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon chef facilite la réalisation du travail

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Les gens avec qui je travaille sont amicaux

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail

Fortement en désaccord

En désaccord

D'accord

Tout à fait d'accord

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail.

Ne correspond pas du tout 1 ● ● ● ● ● ● ● 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées.

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail irréalistes.

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je ne le sais pas, on attend trop de nous.

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon, j'aurais honte de moi.

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Parce que je tiens absolument à être très bon-ne dans ce travail, sinon je serais déçu-e

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Parce que je veux être un-e "gagnant-e" dans la vie

Ne correspond pas du tout 1 7 Correspond très fortement

Merci pour votre participation !

N'oubliez pas de cliquer sur "Envoyer" avant de quitter cette page. Pour connaître les résultats de cette étude, merci de me contacter à partir du mois de juin 2024 à l'adresse suivante : leonore.manzano@lecnam.net