

ENQUETE**STRESS**

STRESS PROFESSIONNEL
& POLICE=**STRESS** POLICIER?

SYNTHESE

DOMINIQUE VAN RYCKEGHEM
INE DEBRABANDERE
HANS DE WITTE
YASMIN HANDAJA

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN


Politie Police

RÉSUMÉ GÉNÉRAL ET CONCLUSIONS

Dans quelle mesure les 40 000 membres de la police intégrée souffrent-ils du stress au travail ? À quel point se sentent-ils bien au travail : s'estiment-ils satisfaits, motivés ou enthousiastes ? Existe-t-il, au sein de la police intégrée, des groupes à risque sur le plan du stress ? Quels sont les éléments qui aggravent le stress et nuisent au bien-être ? Inversement, quels sont les facteurs susceptibles de diminuer le stress et de renforcer le bien-être ? Que peut faire l'organisation pour améliorer la situation dans ce domaine ?

Le rapport «Stress au travail & police = stress policier ? Une étude sur les causes et les conséquences du stress et du bien-être à la police intégrée» entend précisément fournir une réponse à ces questions. Ce document est basé sur les données collectées dans le cadre d'une enquête nationale réalisée en avril-mai 2006. Presque 4 000 membres du personnel, sur les 8 000 contactés, ont rempli et retourné le questionnaire y afférent. Ce groupe peut être considéré comme représentatif de la police intégrée dans la mesure où sa composition se rapproche de celle de l'ensemble de la population policière en termes de cadre (Ops-CALog), de régime linguistique, de niveau de service de police (fédéral-local), de sexe, de rang, d'âge et de lieu de travail (province). Les résultats obtenus peuvent donc être généralisés, avec toute la prudence nécessaire, à la police intégrée dans sa totalité.

La présente étude est le fruit d'une étroite collaboration avec la KU Leuven, en particulier le *Onderzoeksgroep voor Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie* (Groupe d'étude Psychologie du travail, de l'organisation et du personnel), dirigé par le prof. Dr. Hans De Witte, et les chercheuses Ine Debrabandere et Yasmin Handaja. La coordination et la planification de l'étude ont été placées sous la responsabilité du Dr Dominique Van Ryckeghem, qui faisait alors partie de la Direction des relations internes de la Police fédérale, et se sont déroulées en concertation avec la Commission permanente de la police locale. L'ensemble des travaux a été encadré et, pour les questions spécifiques à la police, appuyé et piloté par une commission ou «groupe de pilotage» composée de représentants de la Police fédérale et de la Police locale.

L'étude avait trois objectifs :

- élaborer un questionnaire spécifique pour la police intégrée ;
- établir, sur la base des résultats consécutifs au questionnaire, un point de référence ou de comparaison pour chaque corps ou service qui souhaiterait mener une enquête similaire à son niveau ;
- formuler des recommandations et permettre l'établissement de priorités dans le cadre de l'approche du stress et du bien-être au niveau de la police intégrée.

Le présent résumé se penche successivement sur la conceptualisation du stress et du bien-être, le questionnaire, les résultats et l'application pratique de ceux-ci.

1. Stress et bien-être : concepts du ressenti du travail

Dans le cadre de la présente étude, nous situons le stress dans le contexte plus large du ressenti du travail et du bien-être au travail. À cet égard, la distinction, qui apparaîtra dans toute l'étude, entre les causes et les conséquences du stress et du bien-être, est essentielle.

Les causes réfèrent aux caractéristiques du travail. Toute situation de travail comporte en effet un certain nombre d'*exigences* qui peuvent être perçues comme contraignantes par le travailleur (insécurité d'emploi, conflits de rôles, etc.). Cette situation concerne également les *ressources* dans lesquelles le travailleur puise de l'énergie pour se sentir bien au travail (p. ex. : utilisation de ses propres talents dans son travail, soutien des collègues et des dirigeants, etc.).

Les conséquences concernent les réactions des travailleurs face aux causes. Selon l'équilibre existant entre les exigences et les ressources, notamment, le travailleur *se sentira* (par ex. satisfait/insatisfait, épuisé ...) et *se comportera* (par ex. performant ou absent, davantage désireux de changer de travail/fonction, etc.) de telle ou telle manière.

RESSENTI DU TRAVAIL	
CAUSES caractéristiques du travail	CONSEQUENCES réaction du travailleur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigences (ou 'stresseurs') ▪ Ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentiments de stress ou de bien-être ▪ Comportement lié au stress ou au bien-être

Cette double perspective du ressenti du travail est à la base de la manière dont nous avons étudié le stress à la police.

Pour dresser l'inventaire des causes à étudier, nous avons examiné les ressources ainsi que les stresseurs relatifs à la situation de travail en nous référant à quatre niveaux: le niveau de la tâche, de l'équipe, de l'organisation et du contexte élargi.

- Le *niveau de la tâche* porte notamment sur le contenu du travail et les circonstances de travail. Le contenu du travail désigne les tâches concrètes qui sont exécutées : la nature du travail et la manière dont les tâches à accomplir sont effectuées (p. ex. la complexité du travail et la mesure dans laquelle le travail permet d'utiliser ses compétences). Les circonstances de travail sont les conditions physiques dans lesquelles le travail est effectué (p. ex. le bruit, l'éclairage ou la présence d'un éventuel danger sur le lieu de travail). La pression de travail en fait également partie. Un élément d'importance fondamentale est la mesure dans laquelle le travail exerce une contrainte physique, mentale ou émotionnelle sur le travailleur.
- Au *niveau de l'équipe*, les relations de travail jouent un rôle essentiel : elles concernent les relations (formelles et informelles) avec son supérieur hiérarchique (direct) et ses collègues. À cet égard, le phénomène de 'harcèlement moral au travail' en tant que 'stresseur' social a suscité un intérêt croissant ces dernières années.
- Le *niveau de l'organisation* renvoie notamment aux conditions de travail ou aux conventions passées entre l'employeur et le travailleur concernant les conditions dans lesquelles le second effectue son travail (p. ex. : rémunération, horaires et possibilités de formation et de carrière). Le niveau de l'organisation comprend également des éléments tels que l'appui émanant de l'organisation ou la fluidité de l'information.
- Enfin, on distingue le *niveau du contexte élargi*, qui renvoie au fait que la police est une organisation faisant partie de la société et qu'il peut également y avoir des stresseurs à ce niveau (p. ex. : attentes du monde extérieur...).

À chaque niveau, on retrouve des ressources et des stresseurs récurrents dans toute situation de travail (autonomie, utilisation de ses capacités,...), ainsi que des causes propres à la police (contact avec le public, risque d'agression, disposer de matériel et de moyens).

Tableau 1: Aperçu des causes en fonction des niveaux de la tâche, de l'équipe, de l'organisation et du contexte élargi

TÂCHE	ÉQUIPE	ORGANISATION	CONTEXTE ÉLARGI
<p>Ressources (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarté des rôles ▪ Autonomie ▪ Responsabilité ▪ Diversité ▪ Compensation pour heures supplémentaires ▪ Horaire ▪ Suffisamment de prestations de travail irrégulières ▪ Disponibilité du matériel <p>(Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne organisation des remplacements en cas de maladie <p>Stresseurs (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Charge de travail ▪ Caractère imprévisible du travail ▪ Conflit de rôles ▪ Charge émotionnelle ▪ Risque d'agression ▪ Charge mentale ▪ Charge physique au bureau ▪ Incidents traumatisants ▪ Mauvais état matériel <p>(Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efforts physiques ▪ Comportement aimable ▪ (Devoir) tuer quelqu'un ▪ Rater une réanimation 	<p>Ressources (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relations avec les collègues directs ▪ Relations avec les supérieurs directs ▪ Relations avec les subordonnés ▪ Feed-back <p>(Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation de réunions de concertation ▪ Satisfaction réunions de concertation ▪ Droit de regard / consultation service ▪ Organisation d'entretiens de fonctionnement ▪ Satisfaction entretiens de fonctionnement <p>Stresseurs (Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Harcèlement moral au travail ▪ Violence au travail ▪ Harcèlement sexuel au travail 	<p>Ressources (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salaire ▪ Consultation ▪ Possibilités de formation ▪ Fluidité de l'information ▪ Appui organisationnel ▪ Contrat psychologique* ▪ Évaluation procédures liées à la carrière (promotion, mobilité, évaluation) ▪ Réformes équitables sur le plan de la procédure ▪ Évolution depuis le début des réformes ** <p>(Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disparition des anciennes différences de culture ▪ Changements d'organisation nécessaires ▪ Changements d'organisation utiles <p>Stresseurs (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insécurité d'emploi – point de vue qualitatif ▪ Insécurité d'emploi – point de vue quantitatif <p>(Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte d'identité 	<p>Ressources (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaboration ▪ Estime du monde extérieur <p>Stresseurs (Échelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attentes du monde extérieur ▪ Services de contrôle ▪ Déplacements domicile-travail ▪ Médias et public <p>(Items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Délinquants relâchés très rapidement : pas de sens de les arrêter ▪ Vulnérabilité aux plaintes ▪ D'abord la police, puis l'homme*** ▪ Je ne me présente pas en tant que police **** ▪ Famille fragilisée

* Renvoie à la question de savoir si l'emploi du travailleur répond à ses attentes.

** Porte sur toute une série de critères dont le salaire, l'autonomie, les possibilités de promotion, etc.

*** Signifie que l'on voit d'abord la fonction, puis l'homme.

**** Signifie que en dehors du travail, la personne ne se présenterait plutôt pas en tant que collaborateur (trice) à la police

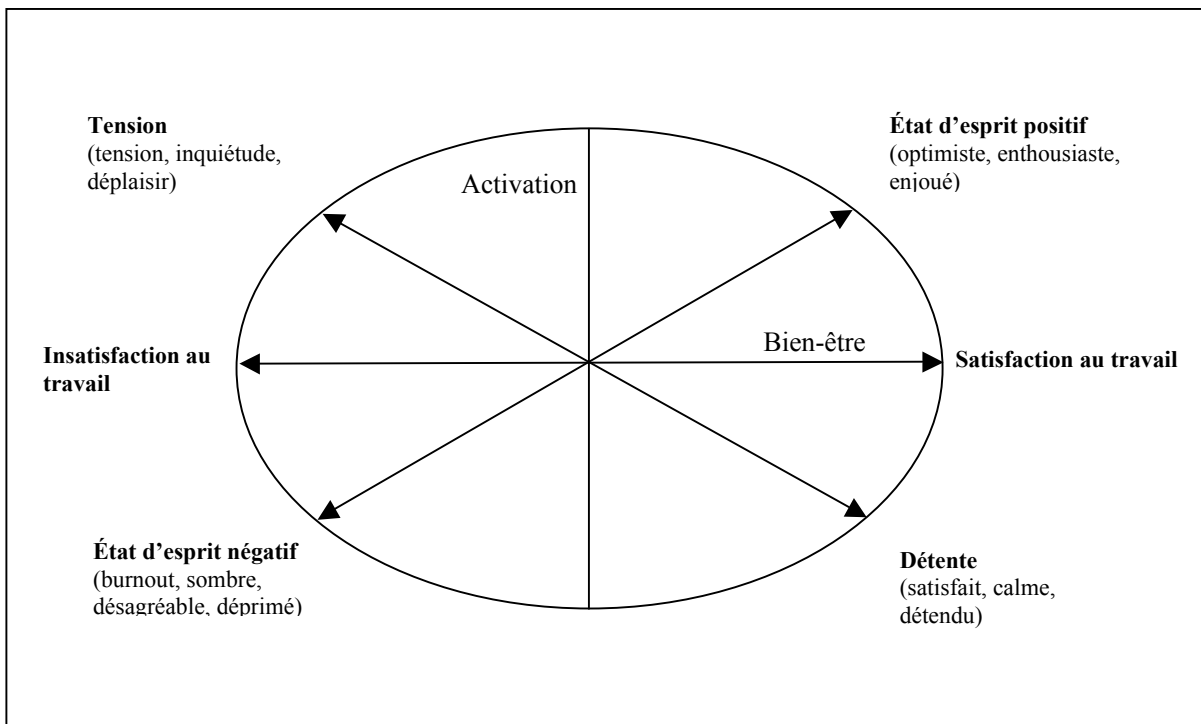
S'agissant des conséquences, nous avons également distingué quatre niveaux : les conséquences au niveau du stress et du bien-être au travail, le comportement au travail lié à ces derniers, le bien-être en général ainsi que le comportement en dehors du travail.

- Pour étudier le premier niveau, celui du *stress et du bien-être au travail*, nous nous sommes basés sur le modèle conceptuel de Warr. Celui-ci couvre toute une palette de sentiments positifs et négatifs au travail : satisfaction vs insatisfaction, tension vs détente et burnout ou abattement vs enthousiasme et

motivation. Nous ne nous focalisons donc pas sur le stress en tant que tel mais bien sur une série d'éléments négatifs tels que la tension, l'insatisfaction et le burnout. Il en va de même pour le bien-être : nous étudions les sentiments en la matière sur la base de questions concernant la motivation, la satisfaction et l'enthousiasme. Aussi, le modèle permet de formuler des jugements très nuancés sur le stress et le bien-être au travail.

- Le deuxième niveau, le *comportement au travail*, porte tant sur les éléments positifs (p. ex. orientation vers les (bonnes) prestations) que négatifs (absentéisme, intention de changer de travail/fonction, etc.).
- Le niveau du *bien-être en général* concerne notamment les aspects somatiques de la santé et les éventuels troubles psychiques et psychosomatiques (douleurs au niveau du cou et du dos, troubles du sommeil...).
- Le quatrième niveau, celui du *comportement devant être considéré dans une perspective beaucoup plus large* que celle du travail en soi, comprend par exemple le tabagisme, la médication, la consommation d'alcool ainsi que les intentions de suicide.

Figure 1: Modèle de Warr (1987) : stress et bien-être au travail



Les causes et les conséquences constituent donc les deux pôles essentiels à l'analyse du ressenti du travail. Ils ont été concrétisés, aux fins de la présente étude, sur la base de fondements théoriques, mais aussi «pratico-policiers», grâce à des éléments fournis par le groupe de pilotage. La pertinence de la liste des causes et conséquences a ensuite pu être vérifiée grâce aux réponses fournies par les participants à l'enquête eux-mêmes, puis adaptée sur la base de cette validation empirique.

2. Le questionnaire

Le questionnaire comprend 63 questions réparties sur 20 pages et divisées en 7 parties.

1. **‘évaluation de vos tâches et de votre travail’** est consacrée essentiellement aux stressés et aux ressources pouvant jouer un rôle au niveau des tâches;
2. **‘santé et bien-être’** comprend les questions relatives aux ‘conséquences’ sur le plan du bien-être et du comportement;
3. **‘collaboration au sein de votre équipe (service)’** concerne les stressés et ressources au niveau de l’équipe;
4. **‘la police intégrée en tant qu’organisation’** porte sur les stressés et les ressources définis au niveau de l’organisation dans son ensemble;
5. **‘le contexte social dans lequel fonctionne la police’** se penche sur les causes qui ont été déterminées dans un contexte élargi ainsi que dans le contexte particulier de la police;
6. **‘encore quelques questions’** concerne principalement la relation domicile-travail, les déplacements, etc.;
7. **‘données complémentaires’** est consacrée aux données personnelles des sondés.

S’agissant des causes et conséquences (points 1 à 6), nous avons eu recours le plus possible aux batteries de questions existantes qui ont été et sont encore utilisées dans le cadre d’autres enquêtes. Il s’agit d’échelles ‘validées’. Lorsque cela s’est avéré impossible, nous avons développé de nouvelles échelles et, donc, de nouvelles batteries de questions. Il est apparu que certaines questions ou affirmations étaient indépendantes des autres : nous les avons appelées ‘items’.

La partie consacrée aux données complémentaires (point 7) comprend une première série de questions concernant successivement le sexe des sondés, leur âge, leur formation, leur situation familiale, leur année d’entrée en service et la région où ils travaillent. Dans la suite de ce volet, il a été demandé aux travailleurs s’ils faisaient partie de la Police locale ou de la Police fédérale, à quel type de zone ou à quelle direction générale ils appartenaient, sous quel statut ils travaillaient, quel était leur régime de travail, leur grade ou niveau, et dans quel service de police ils travaillaient avant la réforme des polices. Enfin, les sondés ont dû préciser quelle était leur tâche principale dans leur fonction actuelle, depuis quand ils exerçaient leur fonction actuelle et quelles tâches complémentaires éventuelles ils exerçaient. À cet égard, le groupe de pilotage/la commission a opté pour des catégories génériques incluant tant les fonctionnalités au niveau local que les fonctions au niveau fédéral.

Le questionnaire se termine par une question ouverte unique offrant au travailleur la possibilité de formuler des remarques supplémentaires éventuelles en rapport avec le stress. Le questionnaire est disponible dans son intégralité à l’annexe 1 du rapport.

3. Les résultats

3.1 Conséquences et causes du stress et du bien-être à la police intégrée

Dans le présent chapitre, nous analysons le niveau de stress et de bien-être à la police intégrée ainsi que la mesure dans laquelle les causes – les ressources et les stressés – étaient *présentes*, selon les participants à l’enquête, au moment où ils ont rempli cette dernière. En soi, ceci n’est pas encore révélateur de la mesure dans laquelle ces causes agiraient (*l’impact*) sur le sentiment de stress et de bien-être. Cet aspect sera abordé dans le chapitre 3.3.

3.1.1 Conséquences

La première chose que l'on constate en analysant la situation en matière de bien-être et de stress à la police intégrée est que le bilan global est positif. Sur une échelle de 0 à 10 – 0 indiquant une absence totale et 10 une présence absolue de la caractéristique –, les travailleurs obtiennent 6,97 pour la satisfaction au travail, 6,10 pour l'enthousiasme et 7,72 pour la motivation. Si nous raisonnons en pourcentages, et sans tenir compte des différences des conséquences positives entre elles, nous pouvons affirmer de manière approximative qu'entre 65 et 75 % des travailleurs enregistrent des résultats satisfaisants en ce qui concerne le bien-être au travail. S'agissant du stress au travail, les travailleurs obtiennent un score de 4,47 pour la tension et de 3,35 pour le burnout (sur une échelle de 0 à 10, le score de 10 indiquant un niveau maximal de tension et de burnout). L'affirmation simple – *je me sens stressé(e) au travail* – a recueilli 36 % de réponses affirmatives. Ces réponses englobent toutes les personnes concernées, à savoir les personnes qui se sentent régulièrement (15 %), très souvent (17 %) ou toujours (4 %) stressées.

Les résultats relatifs au comportement au travail sont similaires à ceux livrés ci-dessus. Les travailleurs ont une image positive de leurs prestations (ardeur au travail, collaboration avec les collègues, prendre les bonnes décisions, prendre des initiatives au travail, etc.). Sur une échelle de 0 à 10, ils obtiennent un score de 6,43 pour les prestations. Les travailleurs enregistrent par ailleurs un score de 3,27 pour ce qui est du comportement d'évitement (0 signifiant l'absence d'un tel comportement). Concernant cette échelle, 19 % des travailleurs déclarent, par exemple, qu'ils font moins d'efforts qu'auparavant pour résoudre les problèmes, et 14 % d'entre eux affirment qu'ils essaient parfois d'éviter certaines missions. Les scores relatifs à l'intention de changer de travail/fonction au niveau interne sont très bas; ils sont même négligeables pour le niveau externe. En ce qui concerne l'absence pour maladie, 67 % des travailleurs déclarent qu'ils ne se sont fait porter malades qu'entre 0 et 1 fois au cours des douze mois précédant l'enquête. Les scores relatifs au présentéisme (*aller au travail alors que l'on devrait rester chez soi pour des raisons de santé*) révèlent qu'au cours des 12 mois précédant l'enquête, 77 % des travailleurs sont allés travailler au moins une fois alors qu'ils étaient malades.

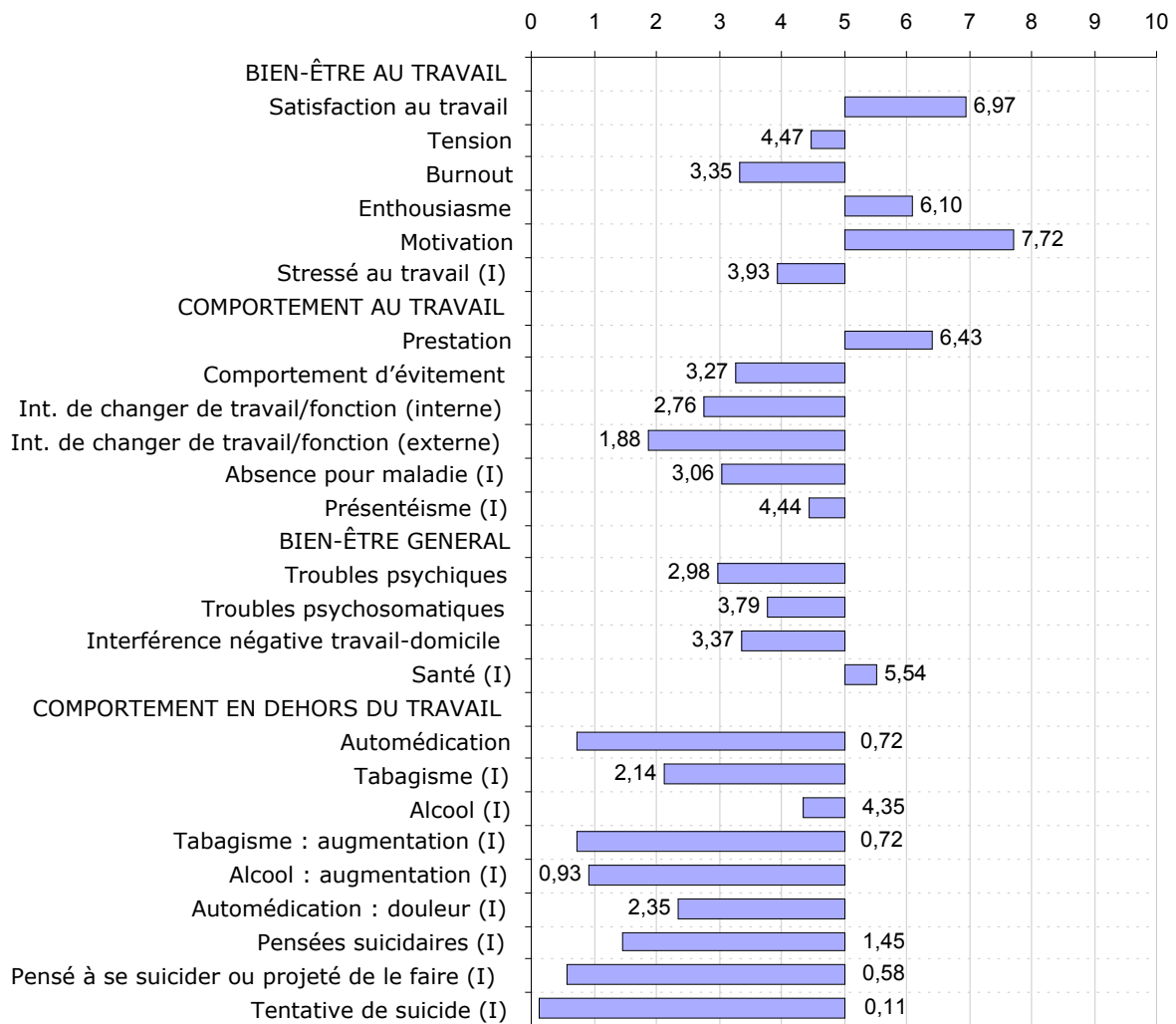
Au niveau du bien-être en général, et en particulier de l'état de santé général, 75 % des travailleurs déclarent que ce dernier est bon à excellent. Dans le même temps, un nombre non négligeable d'entre eux souffre de troubles psychosomatiques. Les douleurs au niveau du cou et des épaules sont les troubles les plus fréquents (50 %); ils sont suivis par le mal de dos et le sommeil agité (49 %), les maux de tête (44 %), les difficultés à s'endormir (43 %), la fatigue chronique (37 %) et les douleurs musculaires (36 %). Il s'avère que les troubles psychiques sont moins fréquents que les troubles psychosomatiques. Par ailleurs, 20 % des travailleurs ont le sentiment que leur travail a une influence négative sur leur vie privée.

S'agissant du comportement en dehors du travail, il est intéressant d'examiner de plus près les scores relatifs au suicide. En effet, avec de nombreux autres facteurs, le stress peut jouer un rôle dans les pensées suicidaires. Selon les résultats de la présente étude, 3 % des travailleurs ont déjà tenté de se suicider à un moment donné de leur vie, 16 % auraient projeté de le faire (9 % 1 fois, 4 % 2 ou 3 fois et 3 % plus de 3 fois) et 30 % ont déjà eu des pensées suicidaires (19 % très souvent, 9 % parfois et 2 % souvent).

En résumé, une majorité des travailleurs se sentent satisfaits et enthousiastes au travail et exécutent leurs tâches avec ardeur et implication. Une minorité d'entre eux est en proie à de la tension, voire du burnout; 36 % des travailleurs déclarent souffrir de stress au travail. Par ailleurs, 75 % des travailleurs estiment que leur état de santé général est bon à excellent. Il s'avère néanmoins que bon nombre de travailleurs sont en proie à des troubles psychosomatiques.

La figure ci-dessous dresse la liste de toutes les conséquences et fournit, pour chacune d'entre elles, son score sur une échelle de 0 à 10. Les scores supérieurs à 5 sur 10 sont représentés par les bâtonnets situés dans la partie droite de la figure, et ceux inférieurs à 5 sur 10 par les bâtonnets situés dans sa partie gauche.

Figure 2: Conséquences en matière de stress et de bien-être



3.1.1 Causes

Nous avons situé les causes possibles du stress et du bien-être à quatre niveaux : la tâche, l'équipe, l'organisation et le contexte élargi. Nous allons à présent étudier dans quelle mesure les travailleurs sont eux-mêmes d'avis que les causes sont présentes, et à quel degré. À cet effet, nous allons nous pencher sur les éléments tant positifs (les ressources, qui fournissent de l'énergie) que négatifs (les exigences ou stressors, qui nécessitent de l'énergie).

Les ressources sont surtout présentes aux niveaux de la tâche et de l'équipe. En ce qui concerne le niveau de la tâche, de nombreux travailleurs déclarent que les rôles de chacun sont clairs, que leurs tâches ou activités sont variées et leur permettent d'exploiter leurs compétences, et que les horaires, les temps de repos et les emplois du temps sont bien réglés. La plupart des avis sont également positifs en ce qui concerne la disponibilité du matériel et de l'équipement de protection. Entre 20 et 30 % – selon les affirmations – des travailleurs estiment toutefois que l'équipement de protection et le matériel ne sont pas suffisamment disponibles. Ces ressources vont de pair avec un stressor fortement présent au niveau de la tâche : la charge mentale (*beaucoup de concentration, précision, efforts de mémoire, etc.*). Obtenant un score de 7,33 sur une échelle de 0 à 10, ce stressor dépasse nettement les autres, à savoir le risque d'agression (5,59), la charge physique au bureau (*être dérangé, travailler de manière prolongée en position assise, travailler dans une position inconfortable, etc.*; 5,58), la charge de travail (5,47) et la charge émotionnelle (5,41). Les stressors

tels que les conflits de rôles, les incidents traumatisants et le mauvais état du matériel ne sont présents que dans une moindre mesure.

Au niveau de l'équipe, certaines ressources obtiennent un score élevé. Il s'agit des relations avec les collègues directs, des relations avec les supérieurs directs ainsi que des relations entre ces supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Toutefois, les relations avec les collègues constituent la principale ressource : 85 % des travailleurs déclarent que l'entente est bonne et 74 % d'entre eux affirment qu'ils peuvent compter sur l'aide de leurs collègues. Le score enregistré par la ressource 'feed-back' est un peu moins élevé (*remarques positives et négatives sur le travail que l'on accomplit, feed-back des chefs et des collègues*). Sur le plan des stressés, certaines questions de l'enquête portaient sur le harcèlement au cours des 6 mois précédant l'enquête. 23 % des travailleurs déclarent avoir été victimes de harcèlement moral au travail, à une fréquence allant de 'rarement' (11 %) à 'plusieurs fois par semaine' ou 'presque quotidiennement' (3 %). Seuls 3 % des membres du personnel déclarent avoir été victimes de violence au travail, et 1 % de harcèlement sexuel.

Au niveau de l'organisation (= police intégrée), presque toutes les ressources et tous les stressés affichent un score inférieur à 5 sur une échelle de 0 à 10. S'agissant des ressources, seul le salaire présente un score (légèrement) positif. Les scores les plus bas (respectivement 3,1 et 3,19) sont obtenus par des éléments tels que la mesure dans laquelle on est consulté au sein de l'organisation et le sentiment que les réformes de la police ont été équitables. Par ailleurs, la fluidité de l'information, l'appui organisationnel et les procédures liées à la carrière obtiennent un 'insatisfaisant'. L'origine de ces scores peu élevés est à chercher essentiellement du côté des avis neutres (membres du personnel qui se déclarent ni d'accord, ni en désaccord avec les affirmations en rapport avec ces causes), lesquels font chuter la moyenne. Sur le plan des possibilités de formation, nous constatons par exemple que seuls 43 % des membres du personnel estiment qu'ils reçoivent une formation suffisamment appropriée pour exercer leur fonction correctement. Ce score passe à 22 % lorsqu'on leur demande s'ils reçoivent suffisamment de formations pour obtenir une promotion. Toutefois, pour cette même affirmation, 40 % des sondés émettent un avis neutre : ils ne sont donc ni d'accord, ni en désaccord avec l'affirmation selon laquelle ils reçoivent suffisamment de formations pour obtenir une promotion. Concernant les stressés, le score relatif à l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif (*craindre de perdre son travail, doutes quant à l'avenir de son emploi*) est négligeable. Le score relatif à l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif (*incertitudes quant aux chances d'avoir une promotion, doutes quant au contenu de la fonction, crainte d'avoir un supérieur hiérarchique différent dans l'avenir, ne pas savoir avec quels collègues on sera amené à collaborer*) atteint un niveau quelque peu supérieur mais reste néanmoins peu élevé. Enfin, il s'avère que de nombreuses personnes sont 'fatiguées' des changements : 64 % d'entre elles souscrivent à l'affirmation selon laquelle il ne semble plus y avoir de fin aux changements d'organisation au sein de la police intégrée.

En ce qui concerne le contexte élargi, les ressources enregistrent des scores insuffisants et les stressés sont présents dans une importante mesure. Sur le plan des ressources, la collaboration avec les partenaires extérieurs et les autorités n'est pas perçue comme optimale ou recueille des avis neutres. L'estime du monde extérieur obtient un score encore plus bas (3,3) : les travailleurs se sentent peu à pas du tout valorisés par la population, l'opinion publique, les hommes politiques, les médias et la justice. On retrouve également, dans un certain sens, cette tendance au niveau des stressés. Nous avons en effet tenté de découvrir dans quelle mesure le monde extérieur avait des attentes (partenaires extérieurs, autorités administratives ...) vis-à-vis de la police. Ici aussi, les participants à l'enquête déclarent que l'on attend beaucoup (trop) d'eux. Les contacts avec les services de contrôle (internes et externes) sont un autre stressé à ce niveau. Entre 50 et 60 % des membres du personnel adoptent un point de vue neutre par rapport aux affirmations concernant ce stressé (*le laps de temps écoulé avant qu'une décision soit prise et le traitement (ir)respectueux de la police par ces services*). Presque 30 % des travailleurs pensent toutefois que ce laps de temps est trop long et qu'on ne les traite qu'avec peu de respect.

En résumé les principales ressources, les éléments dans lesquels on puise de l'énergie, se trouvent actuellement au niveau de la tâche et de l'équipe. Des éléments tels que la clarté des rôles (et le caractère limité des conflits de rôles), la diversité des tâches, l'horaire, mais aussi la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs directs, sont des ressources indéniablement présentes au travail. En revanche, au niveau de l'appui émanant de l'organisation au sens large et du contexte élargi, il reste de nombreux aspects à améliorer, tant sur le plan statutaire que sur celui de la 'résistance' des collaborateurs aux plaintes et aux partenaires externes. D'ailleurs, c'est également à ce niveau du contexte élargi que l'on note une présence relativement importante d'un certain nombre de stressseurs tels que les attentes du monde extérieur vis-à-vis des services de police, la vulnérabilité aux plaintes, etc. Au niveau de la tâche, il convient d'ajouter à cette liste la charge mentale, suivie de la charge de travail, du risque d'agression et de la charge physique et émotionnelle.

Les figures ci-dessous rendent compte, pour chaque niveau, des scores relatifs à toutes les ressources et à tous les stressseurs.
 Sur le plan du bien-être, une forte présence de ressources (bâtonnets du côté droit) et une présence minimale de stressseurs (bâtonnets du côté gauche) constituent bien sûr une situation optimale.

Figure 3: Causes au niveau de la tâche

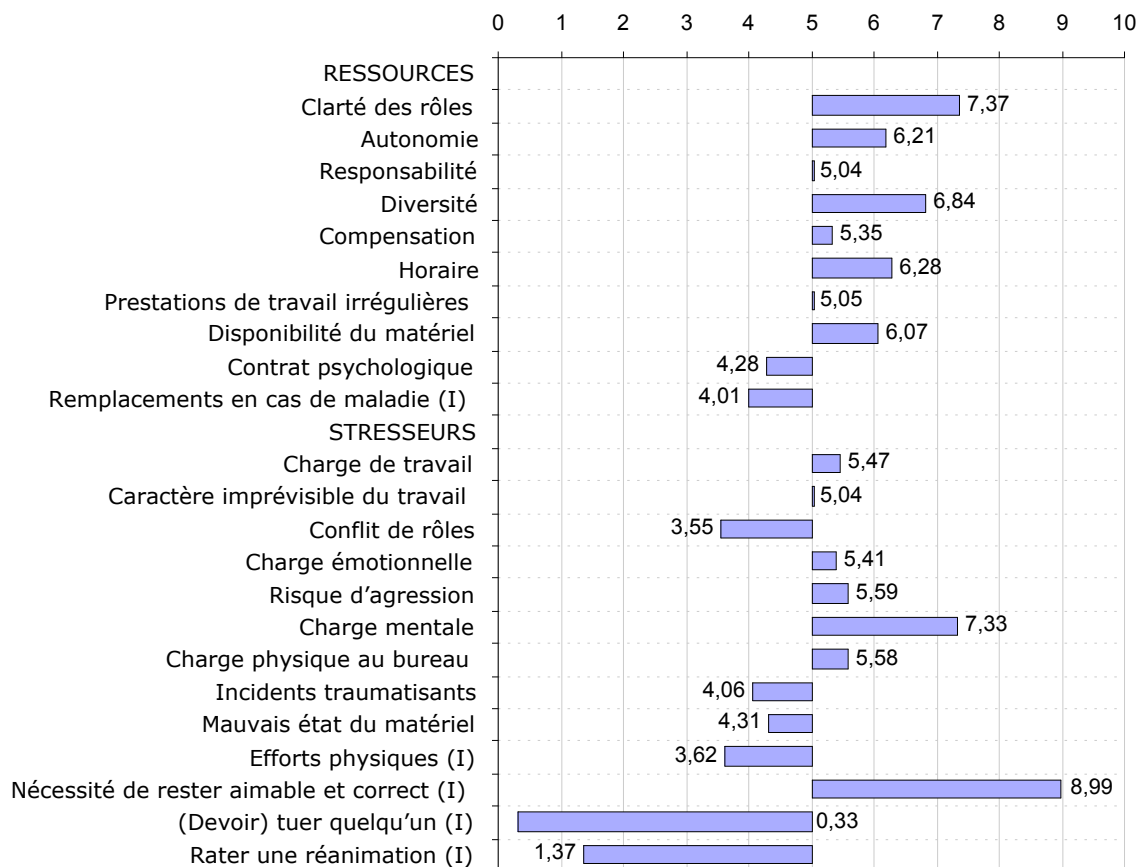


Figure 4: Causes au niveau de l'équipe

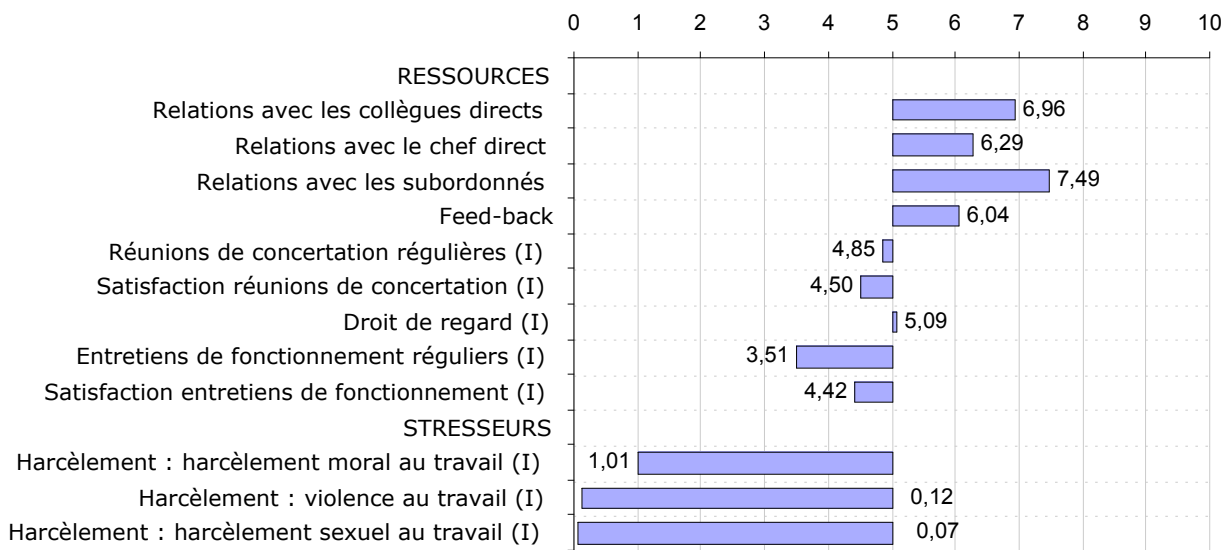


Figure 5: Causes au niveau de l'organisation

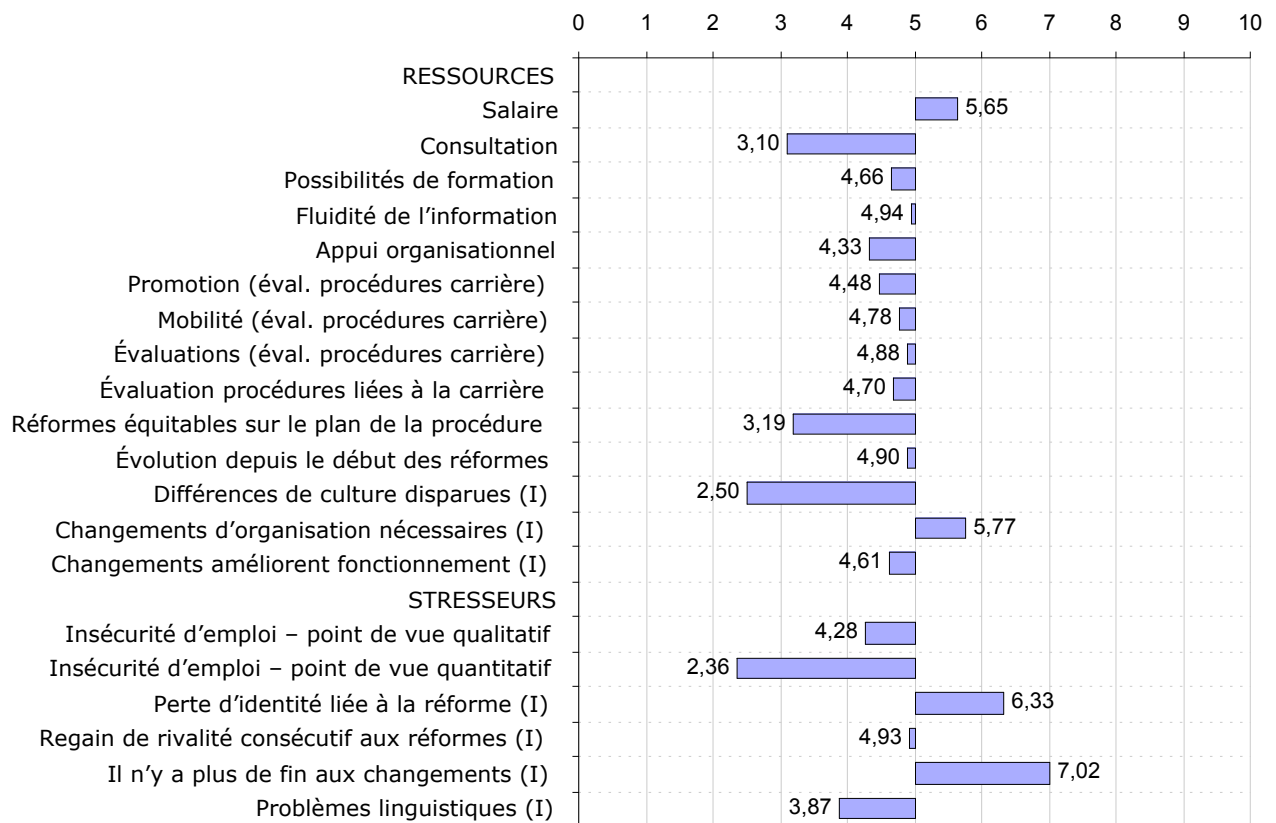
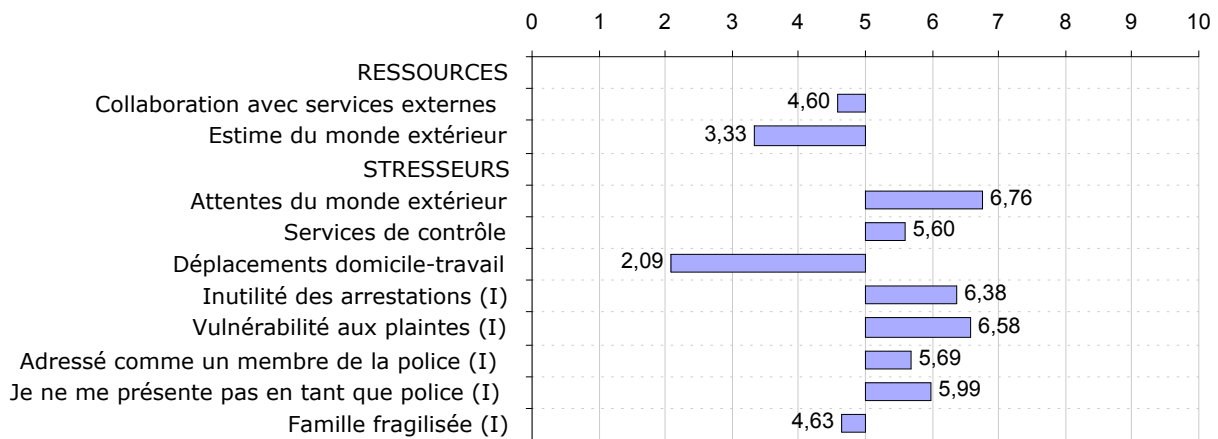


Figure 6: Causes au niveau du contexte élargi



Une *tentative de comparaison* avec des données flamandes et belges – « tentative » car ces données ne concernent pas toujours des questions tout à fait identiques – fait apparaître que les scores concernant les travailleurs de la police, en particulier ceux relatifs à la satisfaction au travail, au burnout et à l’enthousiasme, sont tout à fait ‘normaux’ (source : banque de données flamande DIOVA). S’agissant du bien-être général, nous pouvons nous risquer à faire une comparaison limitée des éléments ‘pensées suicidaires’ et ‘tentatives de suicide’. Les scores relatifs aux premières seraient un peu plus élevés, et ceux concernant les secondes un peu moins élevés, à la police (source : Enquête sur la santé, Belgique, 2004). Les questions n’étaient toutefois pas tout à fait identiques dans les enquêtes : il nous faut donc à nouveau faire preuve de beaucoup de prudence (police : ‘vous est-il arrivé de penser sérieusement à vous suicider, ou de l’avoir projeté ?’ et ‘avez-vous déjà tenté de vous suicider?’). Enquête sur la santé, Belgique : ‘au moins une fois dans sa vie, avoir sérieusement pensé à se suicider’ et ‘avoir au moins une fois dans sa vie tenté de se suicider’).

Sur le plan des causes également, les résultats de la police se rapprochent indubitablement de ceux des enquêtes flamandes (source : banque de données DIOVA) : les éléments les plus présents sont la clarté des rôles, la diversité des tâches (encore que, pour cette dernière caractéristique, la batterie de questions utilisée diffère quelque peu de la nôtre) et l’autonomie. Peu de doute est permis à ce sujet : par comparaison avec d’autres, la police s’en tire bien. La charge mentale enregistre un score élevé à la police, mais il en va de même dans d’autres groupes professionnels. Le même constat s’impose pour la charge de travail : les scores sont semblables. La seule différence se situe sur le plan de la charge émotionnelle : la police serait confrontée à une charge un peu plus lourde, tout comme d’autres groupes cibles remplissant une fonction «d’assistance». En ce qui concerne le niveau de l’équipe, on ne distingue, de prime abord, pas de différence significative entre les relations à la police – avec les collègues et les supérieurs directs – et celles dans d’autres groupes professionnels. Cela étant, on note des différences de perception du phénomène de harcèlement, encore que cela soit certainement dû à des différences dans la formulation des questions. Dans l’enquête réalisée par la KUL et l’UCL en 2004 sur le thème du harcèlement au travail (Baillien et al., 2004), on trouve, dans le questionnaire, une définition du harcèlement, entre autres moral. Cette définition met en avant l’aspect répétitif du harcèlement moral. Le questionnaire de la police, lui, ne fournit pas la moindre définition de ces concepts. Par ailleurs, la formulation de l’affirmation relative au fait d’‘avoir été harcelé au cours des 6 derniers mois’ laisse entendre qu’on vise des faits isolés. Ainsi, ‘le sentiment d’être victime de harcèlement’ recueille un score de 23 % (11 % des travailleurs ayant opté pour ‘rarement’) à la police; dans le cadre de l’enquête menée en Flandre et en Wallonie par la KUL et l’UCL, ces scores sont respectivement de 11,6 et 14,7 %. Les niveaux « supérieurs » de l’analyse, en l’occurrence l’organisation et le contexte élargi, se prêtent beaucoup moins bien à de réelles comparaisons.

À présent que nous avons établi le profil général de la police intégrée sur le plan du stress et du bien-être, nous allons examiner, dans la partie suivante, dans quelle mesure ce profil peut être nuancé pour les différents groupes existant au sein de la police.

3.2 Conséquences et causes du stress et du bien-être par sous-groupe

Il est en principe possible de vérifier si, pour chaque variable (comme par exemple le sexe, le niveau de formation, l'ancienneté, la fonction exercée, le type de zone, etc.), il existe des différences d'une catégorie à l'autre. Dans la mesure où une analyse de ces résultats représenterait une tâche de trop grande ampleur, nous nous sommes cantonnés à un examen des sous-groupes qui différaient fortement (entendez *de manière significative*) les uns des autres. Les variables à l'origine des différences les plus significatives sont la 'fonctionnalité' occupée par le travailleur ainsi que le fait d'exercer ou non une fonction dirigeante. Les autres variables à l'origine de différences relativement significatives, mais moins significatives que les précédentes, sont la région dans laquelle on travaille, le type de zone (pour la Police locale) ou la direction générale (pour la Police fédérale) à laquelle on appartient, le rang et le cadre (différence opérationnel - CALog). Les variables à l'origine de différences minimales en termes de stress et de bien-être sont le sexe, l'âge, la formation, le niveau du service de police (local – fédéral), le service de police auquel on appartenait avant les réformes, la langue et le régime de travail. Certaines variables – le fait d'avoir ou non un partenaire, les tâches que l'on remplit en plus de sa tâche principale ou de sa fonction proprement dite et l'ancienneté (de fonction et de service) – sont tout à fait insignifiantes.

3.2.1 Conséquences et causes liées à la 'fonctionnalité'

De commun accord avec le groupe de pilotage, nous avons opté pour des catégories génériques, qui ne renvoient pas toujours explicitement à des tâches locales ou fédérales. Ces catégories sont l'accueil (en ce compris les plaintes et les dénonciations), le dispatching et le call-taking, l'appui non-opérationnel (ressources humaines, ICT, logistique, gestion, formation, etc.), l'appui opérationnel (aide policière aux victimes, stressteam, appui spécialisé, gestion de l'information policière,...), le travail de quartier, la recherche (enquête judiciaire), la circulation et le maintien de l'ordre.

En ce qui concerne les conséquences en matière de stress et de bien-être, il s'avère que c'est du côté de la recherche (enquête judiciaire) que le degré de satisfaction est le plus élevé et du côté de l'accueil et de la circulation qu'il est le plus bas. La recherche (enquête judiciaire) obtient également le score le plus élevé pour ce qui est de l'enthousiasme; à cet égard, c'est à nouveau de l'accueil et de la circulation, mais aussi du travail de quartier, qu'elle diffère le plus. La tension et le burnout se rencontrent le plus chez les travailleurs affectés au dispatching et au call-taking. À cet égard, ces tâches diffèrent de manière significative, par exemple, de l'appui non-opérationnel, qui enregistre un score inférieur sur le plan de la tension, et du maintien de l'ordre, lequel est beaucoup moins en proie au burnout. Les membres du personnel exerçant une fonction d'accueil sont ceux qui sont le plus en butte à des troubles psychiques; ils se démarquent de manière significative de leurs collègues exerçant des tâches d'intervention.

L'étude des causes révèle que ce sont les collaborateurs de l'*appui non-opérationnel* qui affichent le meilleur bilan, à savoir une forte présence de ressources (clarté des rôles, autonomie, horaire, relations avec les collègues, relations avec les supérieurs directs, feed-back sur le travail accompli, possibilités de formation, fluidité de l'information, collaboration avec les autres services et estime du monde extérieur), alliée à un nombre plutôt limité de stressés en comparaison avec les autres catégories. Les stressés tels que la charge émotionnelle, le caractère imprévisible du travail, le risque d'agression, les incidents traumatisants et le mauvais état du matériel jouent ici un rôle moins important.

Deux groupes ou catégories se caractérisent par des ressources fortement présentes, couplées à des stressés eux aussi fortement présents : la *recherche (enquête judiciaire)* et le *travail de quartier*. Ils enregistrent tous les deux des scores élevés sur le plan de la clarté des rôles, de l'autonomie, de la diversité des tâches, du feed-back et des relations avec les collègues directs. Ces groupes affichent par ailleurs des scores élevés

s'agissant de la charge mentale (tous les deux), du caractère imprévisible du travail (recherche) et du risque d'agression (travail de quartier).

Trois groupes, *l'intervention*, *le maintien de l'ordre et le dispatching*, se distinguent également par une forte présence de stressés mais également par une faible présence de ressources. Le maintien de l'ordre et l'intervention se caractérisent par une tendance relativement similaire (surtout l'intervention). Ces groupes recueillent des scores relativement peu élevés pour des ressources telles que la clarté des rôles, l'horaire, le feed-back, la consultation, les possibilités de formation, la fluidité de l'information, l'appui organisationnel et l'estime du monde extérieur. Ces scores vont de pair avec des scores relativement élevés au niveau de stressés tels que le risque d'agression, la charge émotionnelle, les incidents traumatisants, le caractère imprévisible du travail, le mauvais état du matériel et l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif. À cet égard, les travailleurs exerçant une fonction de maintien de l'ordre enregistrent des scores sensiblement supérieurs à ceux de tous les autres groupes pour ce qui est des problèmes linguistiques. Les résultats montrent par ailleurs que le troisième groupe, le dispatching, a le sentiment d'exercer une très grande responsabilité; néanmoins, il obtient des scores relativement peu élevés concernant certaines ressources apparentées, à savoir l'autonomie ou le feed-back. C'est également ce groupe qui obtient le score le plus élevé pour une série de stressés spécifiques, en l'occurrence la charge de travail, la charge mentale, la charge physique au bureau et les attentes du monde extérieur.

Les groupes restants, *la circulation*, *l'accueil et l'appui opérationnel*, se démarquent moins et se rapprochent davantage des moyennes de l'échantillon total.

En résumé, l'appui non-opérationnel dispose de suffisamment de ressources pour contrecarrer le nombre limité de stressés auxquels il fait face. La recherche (enquête judiciaire) et le travail de quartier, qui sont en butte à un plus grand nombre de stressés, disposent également de toute une panoplie de ressources qui doivent leur permettre de tenir tête au stress lié au travail quotidien. Les membres du personnel de la recherche (enquête judiciaire), en particulier, se déclarent en outre très satisfaits et enthousiastes par rapport au travail. La situation de ceux exerçant des tâches d'intervention, de maintien de l'ordre et de dispatching semble en revanche plus problématique : ces personnes disposent de moins de ressources et doivent faire face à un nombre relativement élevé de stressés. Si on ne peut agir que modérément sur les exigences de travail, on peut en revanche réfléchir à des manières de renforcer les ressources. La question se pose en particulier pour le dispatching et le call-taking; les personnes exerçant ces fonctions sont en effet les plus exposées à la tension et au burnout.

3.2.1 Conséquences et causes selon que l'on exerce ou pas une fonction dirigeante

Le fait que l'on exerce ou non une fonction dirigeante ne génère pas de différence sur le plan de la satisfaction au travail. En revanche, les personnes revêtues d'une fonction dirigeante enregistrent des scores plus élevés sur le plan de l'enthousiasme et de la motivation, mais elles sont également plus sensibles à la tension, au burnout et au stress au travail. S'agissant du comportement au travail, les dirigeants s'en tirent un peu mieux pour ce qui est des prestations et de l'absence pour maladie. Cependant, ils semblent avoir davantage de difficultés à combiner harmonieusement leur travail et leur vie privée. On constate par ailleurs une différence notable en ce qui concerne les tentatives de suicide : le risque à cet égard s'avère plus élevé pour les non-dirigeants.

Les personnes revêtues d'une fonction dirigeante disposent de ressources plus fortement présentes que les personnes non-dirigeantes : elles obtiennent de meilleurs résultats pour ce qui est de l'autonomie, de la responsabilité, de la diversité, des horaires et du feed-back. Il est également indéniable qu'elles peuvent s'appuyer davantage sur des ressources organisationnelles telles que la consultation (au sein de l'organisation), les possibilités de formation, la fluidité de l'information, l'appui organisationnel et le salaire. Les dirigeants obtiennent également des scores plus élevés sur le plan de l'estime du monde extérieur. En revanche, ils souffrent davantage de la charge de travail, du caractère imprévisible de ce dernier, de la charge mentale et de la charge physique au bureau que les non-dirigeants. Ceux-ci sont, à leur tour, davantage

confrontés au risque d'agression ou au mauvais état du matériel et ressentent davantage une insécurité d'emploi.

En résumé, les personnes revêtues d'une fonction dirigeante peuvent s'appuyer sur une plus forte présence de ressources (ce constat vaut pour toutes les ressources évoquées dans l'enquête) que celles n'exerçant pas une telle fonction. S'agissant des stressés, la tendance est moins nette. Les dirigeants sont davantage exposés au risque de charge mentale et de charge de travail. Les non-dirigeants, eux, sont plutôt exposés au risque d'agression et à l'insécurité d'emploi. En ce qui concerne les conséquences, les différences sont beaucoup moins significatives : on ne relève par exemple aucune différence sur le plan de la satisfaction mais bien sur le plan de l'enthousiasme. Au vu de ces résultats, on peut se demander si l'accès à certaines ressources ne pourrait pas être amélioré pour les non-dirigeants. Il devrait être possible de prendre des initiatives, en particulier pour des éléments tels que le feed-back, la consultation, les possibilités de formation et la fluidité de l'information, en supposant toutefois que les non-dirigeants eux-mêmes estiment ces initiatives souhaitables ou nécessaires.

3.2.1 Conséquences et causes liées à la région, au type de zone ou de direction, au rang et au cadre

Comme nous l'avons déjà dit, les différences relatives à ces sous-groupes sont moins significatives que les différences liées à la fonctionnalité ou au fait d'exercer ou non une fonction dirigeante. Toutefois, il vaut la peine de donner un aperçu des principaux résultats pour chaque critère.

Les membres du personnel travaillant dans la **Région** flamande et la **Région** Bruxelles-Capitale affichent un taux de satisfaction au travail un peu plus élevé que ceux travaillant en **Région** wallonne. On constate une différence plus importante au niveau des conséquences négatives : c'est en Région wallonne que le risque de tension est le plus élevé, puis dans la Région Bruxelles-Capitale et en Région flamande. Le risque de burnout ne diffère pas de manière significative selon qu'on travaille en Région wallonne ou dans la Région Bruxelles-Capitale; toutefois, ces deux dernières se distinguent de la Région flamande, où ce risque est nettement moins élevé. La mesure dans laquelle on se sent stressé est également plus importante en Région wallonne que dans la Région Bruxelles-Capitale ou la Région flamande. C'est également en Région wallonne que le risque de troubles psychiques et psychosomatiques est le plus élevé. Par ailleurs, la perception que l'on a de son propre état de santé y est plus négative que dans les autres régions.

S'agissant des causes, la Région flamande (pour autant que les différences entre les régions soient significatives) obtient les meilleurs scores pour la presque totalité des ressources, comme par exemple la disponibilité du matériel, la compensation pour les heures supplémentaires, la mesure dans laquelle le travail que l'on effectue correspond à ses attentes, les relations avec les collègues directs, le salaire, la fluidité de l'information, les possibilités de formation, l'estime du monde extérieur et la collaboration avec les services externes. Concernant les stressés, la Région flamande enregistre les scores les plus élevés pour ce qui est de la charge mentale, la Région wallonne pour ce qui est du risque d'agression et de la charge émotionnelle et la Région Bruxelles-Capitale pour ce qui est du mauvais état du matériel et des déplacements domicile-travail.

En ce qui concerne les conséquences en fonction du **type de zone** (on distingue 5 types, allant du type 1 'zones comprenant moins de 75 travailleurs' au type 5 'zones de plus de 600 travailleurs') ou du type de **direction générale** de la Police fédérale, on ne constate que peu ou pas de différences notables. On observe uniquement une différence en termes de motivation au sein de la Police fédérale : les membres de la Direction générale des ressources humaines et de la Direction générale de la police judiciaire sont les plus motivés, et les membres de la Direction générale de la police administrative sont ceux qui le sont le moins. Pour ce qui est du comportement, les petites zones (type 1 et 2) enregistrent des scores un peu moins élevés que les autres sur le plan de l'absence pour maladie.

On relève des différences au niveau des causes. La majeure partie des ressources sont présentes dans une mesure un peu plus importante dans les petits corps que dans les grands. Le score de certaines ressources diminue à mesure que la taille du corps grandit. Il s'agit en particulier de la disponibilité du matériel ainsi que, au niveau de l'organisation, de la consultation, des possibilités de formation et de la fluidité de l'information. Les stressés épousent la même tendance et sont donc plus fortement présents dans les corps de grande taille (types 4 et 5). S'agissant des directions générales de la Police fédérale, la Direction générale de la police judiciaire (DGJ) et les services du commissaire-général (CG) se caractérisent par une forte présence d'éléments tels que la diversité, l'autonomie, les réunions de concertation, mais également, par exemple, l'estime du monde extérieur. La Direction générale de l'appui opérationnel n'obtient le score le plus élevé pour la disponibilité du matériel. La Direction générale des ressources humaines s'illustre plutôt sur le plan des ressources au niveau organisationnel. Inversement, à ce même niveau, la Direction générale des moyens en matériel enregistre des scores plutôt faibles. À titre d'exemple, les possibilités de formation y sont moins fortement présentes, et l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif d'autant plus présente.

L'analyse des conséquences basée sur le **rang** révèle que le cadre officier se déclare un peu plus motivé et enthousiaste que le cadre moyen; ce dernier est, à son tour, un peu plus motivé et enthousiaste que le cadre de base. À cet égard, le cadre auxiliaire ne se démarque pas réellement du cadre de base et du cadre moyen. S'agissant des conséquences négatives, le burnout est présent dans une mesure légèrement supérieure au sein du cadre officier et du cadre moyen, et dans une mesure légèrement inférieure au sein du cadre de base. En ce qui concerne le personnel civil, d'autres tendances sont constatées. Le niveau de satisfaction au travail y est un peu plus élevé parmi les niveaux C et D. Le niveau A se caractérise par un risque supérieur de tension, de burnout et d'intention de changer de travail/fonction au niveau externe.

Pour ce qui est des causes et du rang, on constate que la présence de ressources telles que l'autonomie, la responsabilité, la diversité, mais aussi le feed-back et les réunions de concertation, augmente avec le grade du personnel opérationnel (à l'exception du cadre auxiliaire, qui ne démarque que très rarement des autres cadres). Il en va de même pour les ressources telles que la consultation, les possibilités de formation, la fluidité de l'information, l'appui opérationnel et l'attente du monde extérieur. Sur le plan des stressés, c'est au niveau du cadre de base que le risque d'agression et d'incidents traumatisants est le plus élevé. La charge émotionnelle est la plus élevée au sein du cadre moyen et du cadre de base, et la charge mentale au sein des cadres officier et moyen. On constate une différence significative en termes de harcèlement moral entre, d'une part, le cadre de base et le cadre officier et, d'autre part, le cadre moyen et le cadre auxiliaire. Le harcèlement moral serait en fait plus fréquent au sein des deux derniers groupes. Les tendances observées pour le grade confirment, dans les grandes lignes, les différences relevées précédemment entre les dirigeants et les non-dirigeants; l'examen des résultats en fonction du grade permet toutefois d'aller plus loin encore dans l'établissement de nuances. On relève moins de tendances frappantes au niveau du personnel civil mais cela est dû au fait que ce groupe est nettement plus restreint. L'étude révèle que les niveaux A et B enregistrent des scores plus élevés sur le plan de la responsabilité et de la charge mentale que le niveau D. Par ailleurs, leurs scores sont moins élevés que ceux des niveaux C et D sur le plan du feed-back.

En ce qui concerne le **cadre (Ops-CALog)** à proprement parler, le cadre opérationnel semble plus vulnérable au burnout, à la tension et au stress (fait de « *se sentir stressé* »). Il semble que les membres du personnel CALog témoignent d'un niveau de motivation un peu plus élevée mais ils ne se démarquent pas de manière fondamentale de leurs collègues du cadre opérationnel pour ce qui est de la satisfaction au travail.

En ce qui concerne l'examen des causes au niveau de la tâche, les opérationnels sont de toute évidence confrontés à un nombre plus important de stressés. Toutefois, ils sont mieux armés pour y faire face. Les opérationnels ont le sentiment de disposer davantage de ressources (au niveau de la tâche et de l'équipe) que leurs collègues CALog. Au niveau de l'organisation et du contexte, la balance penche de l'autre côté : les membres du personnel CALog se sentent davantage appuyés par l'organisation (leurs scores sont inférieurs à ceux des opérationnels uniquement en ce qui concerne le salaire) et ont davantage le sentiment d'être estimés par le monde extérieur.

En résumé, les résultats différenciés en fonction de la région, du type de zone ou de la direction générale, du rang ou du cadre ne font se démarquer aucun groupe en termes de conséquences

négligentes ou positives. En revanche, ils méritent toute notre attention en ce qui concerne les ressources et les stressés. La question se pose réellement de savoir quelles sont les possibilités de la police intégrée de renforcer les ressources de ses collaborateurs travaillant en Région wallonne. Par ailleurs, nous constatons qu'il existe des fonctionnalités à risque, en l'occurrence les « dispatchers » et les « call-takers », les membres des équipes d'intervention et du maintien de l'ordre et les membres du personnel exerçant une fonction d'accueil. Toutefois, ces risques sont également présents à d'autres niveaux : le cadre de base ou les non-dirigeants auraient à coup sûr besoin d'un appui renforcé, et les niveaux A de davantage de feed-back.

3.2.1 Causes et conséquences liées aux autres variables

Les caractéristiques telles que le sexe, l'âge, la formation, le niveau de service de police (local-fédéral), le service de police auquel on appartenait avant les réformes, la langue et le régime de travail ne sont qu'à l'origine de différences minimales, souvent limitées à quelques échelles ou variables. À titre d'exemple, il est évident que les hommes, les plus âgés et les universitaires affichent des scores supérieurs en termes de responsabilité, ou que les plus âgés soient davantage confrontés à des problèmes de santé et d'autres troubles.

La lassitude des réformes est un autre élément «qui saute aux yeux» : ce phénomène est présent à un degré plus important parmi les membres de la Police fédérale que parmi ceux de la Police locale. Les déplacements domicile-travail sont par ailleurs un stressé plus important pour la première catégorie que pour la seconde.

Les membres du personnel qui appartenaient autrefois à la gendarmerie, à la police communale et à la police judiciaire (PJ) se démarquent essentiellement par les affirmations concernant l'identité et les différences de culture. Les anciens policiers communaux semblent être moins dérangés par ces aspects que les anciens gendarmes ou les anciens péjistes.

En comparaison avec les membres du personnel travaillant à temps plein, ceux qui travaillent à temps partiel disposent de moins de ressources, mais les stressés auxquels ils sont confrontés sont moins présents. Toutefois, le niveau de satisfaction au travail est plus élevé chez les travailleurs à temps plein.

En résumé, les variables telles que le sexe, la formation, l'âge, le niveau de service de police, le corps auquel on appartenait avant la réforme et le régime de travail jouent un rôle peu important dans les causes et conséquences du stress. Ce sont donc des catégories dont il ne faut pas obligatoirement tenir compte dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'un plan d'action visant à diminuer le stress ou renforcer le bien-être. Il est beaucoup plus important, lorsque l'on développe une approche sur mesure, de prendre en considération, notamment, les différentes fonctionnalités.

3.3 Liens entre les conséquences et les causes

Dans les paragraphes précédents, nous nous sommes attachés à établir un profil général de la police intégrée en ce qui concerne les causes et conséquences du stress et du bien-être. Nous savons à présent, d'une part, dans quelle mesure les membres du personnel se sentent bien au travail et/ou sont en proie à du stress et, d'autre part, dans quelle mesure les ressources et stressés sont présents au travail. En revanche, nous ne connaissons (toujours) pas le lien entre les causes et les conséquences. En d'autres termes, nous ne savons toujours pas quelles ressources et quels stressés exercent le plus d'impact sur le stress et le bien-être. On peut par ailleurs déduire des liens entre les différentes conséquences entre elles.

3.3.1 Liens entre les conséquences

Le comportement adopté par un travailleur est déterminé dans une importante mesure par la manière dont il/elle se sent au travail.

Les *prestations* sont fortement influencées par l'enthousiasme. Le *comportement d'évitement* est principalement influencé par le manque d'enthousiasme mais aussi par l'insatisfaction et la tension au travail. L'insatisfaction au travail détermine également, dans une importante mesure, le mouvement *interne et externe de personnel*. La tension exerce un impact important sur les *troubles psychiques* et *psychosomatiques*, l'estimation (négative) de son propre état de *santé* et, surtout, l'*interférence négative travail-domicile*.

S'agissant du comportement en dehors du travail, en particulier les affirmations relatives au *suicide*, il apparaît que l'influence de la tension dans ce domaine n'est pas négligeable. L'insatisfaction au travail exerce également un impact (limité) en la matière.

En résumé, les travailleurs enthousiastes travaillent du mieux qu'ils peuvent et fournissent de bonnes prestations. Les travailleurs insatisfaits se mettent en quête d'autres horizons. Ceux qui éprouvent une réelle tension sont sujets à toute une panoplie de troubles, de difficultés à leur domicile, pouvant aller jusqu'aux pensées suicidaires.

Dans la partie qui suit, nous nous penchons sur les liens a priori moins évidents, en l'occurrence ceux entre les causes et les conséquences.

3.3.1 Liens entre les causes et les conséquences pour l'échantillon total

Nous allons à présent analyser les principales causes pour chaque conséquence. Pour ce faire, nous avons regroupé celles-ci dans une première catégorie consacrée au bien-être au travail, et dans une seconde axée sur le stress au travail, le comportement au travail, le bien-être général et le comportement en dehors du travail.

La cause expliquant le mieux tous les sentiments positifs sur le plan du *bien-être* est la diversité des tâches. Une analyse des dimensions 'motivation', 'enthousiasme' et 'satisfaction au travail' fait apparaître systématiquement un top 3 différent.

La *motivation* est essentiellement déterminée par la charge mentale, puis par la diversité et le feed-back.

L'*enthousiasme* est influencé successivement par la diversité, le feed-back et la charge mentale.

La *satisfaction au travail* est déterminée, à un degré important, par la diversité des tâches, puis par les évolutions depuis le début des réformes (interprétées positivement; cette échelle réfère à l'évolution du salaire, la sécurité d'emploi, les relations avec les collègues, les possibilités de mobilité et de promotion, le contenu du travail, l'autonomie, etc.) et l'absence de conflits de rôles.

Le principal élément à l'origine du *stress* est la charge de travail. Examinons à nouveau le top 3 concernant la tension, le burnout et l'affirmation 'je me sens stressé(e) au travail'.

Les éléments exerçant le plus grand impact sur la *tension* sont la charge de travail, puis la charge émotionnelle et de mauvaises relations avec ses collègues directs.

Les caractéristiques du travail agissant le plus sur le *burnout* sont la charge de travail, un manque de diversité dans les tâches et la charge mentale.

S'agissant de l'affirmation en rapport avec le *stress*, il s'agit de la charge de travail, puis du harcèlement moral et de la charge émotionnelle.

Il est intéressant de noter que la charge mentale exerce une action tant sur la motivation que sur le burnout. Cela paraît peut-être contradictoire, mais il n'en est rien. Les travailleurs ont besoin d'un certain degré de charge mentale pour se sentir aiguillonnés et motivés. En revanche, si la charge pesant sur eux est trop lourde, ils ressentent les conséquences négatives de la situation. Le burnout désigne en effet un état d'épuisement mental total.

Le fait de recevoir ou non un feed-back est manifestement l'élément influant le plus sur le *comportement au travail*.

Concernant la qualité des *prestations*, le feed-back est la variable exerçant le plus grand impact en la matière; elle est suivie de toutes les variables liées aux aspects relationnels : les relations avec les subordonnés (uniquement pour ce qui concerne les dirigeants), les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les relations avec les collègues directs.

Le *comportement d'évitement* est causé essentiellement par le manque de feed-back, les conflits de rôles et l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif.

Les principaux éléments exerçant une action sur l'*intention de changer de travail/fonction au niveau interne* sont l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif, puis le manque de possibilités de formation et le manque de diversité des tâches.

L'intention de changer de travail/fonction au niveau externe est influencé d'abord par l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif, puis par les conflits de rôles et le manque d'appui organisationnel.

L'*absence pour maladie* est déterminée quant à elle par le harcèlement moral, le sentiment de toucher un salaire insuffisant et les déplacements domicile-travail.

Le harcèlement moral au travail est une variable que l'on retrouve souvent dès lors que l'on aborde le ***bien-être général***.

La variable agissant le plus sur les *troubles psychiques* est le harcèlement moral, puis la charge de travail, l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif et les mauvaises relations avec les collègues directs.

Les *troubles psychosomatiques* sont influencés en premier lieu par la charge physique au bureau, puis par le manque de feed-back, la charge émotionnelle et le harcèlement moral.

S'agissant de l'estimation (négative) de son propre état de *santé*, le harcèlement moral occupe la quatrième position. La première position est occupée par l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif, et les deuxième et troisième par la charge de travail et le manque de feed-back.

L'*interférence négative travail-domicile* est déterminée par la charge de travail, de mauvais horaires, les déplacements domicile-travail et le caractère imprévisible du travail.

En ce qui concerne le ***comportement qui dépasse le cadre du travail***, il apparaît que c'est surtout avec les affirmations relatives au suicide que cette dimension présente des liens étroits. À cet égard, le harcèlement moral joue un rôle prépondérant.

Les *pensées suicidaires* sont influencées par le harcèlement moral, l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif, les conflits de rôles et la charge émotionnelle.

Les *projets (sérieux) de suicide* sont déterminés quant à eux par le harcèlement moral, l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif et le manque de diversité dans les tâches.

Enfin, le harcèlement moral, suivi des conflits de rôles et des contacts avec les services de contrôle, sont les éléments exerçant le plus d'effet sur les *tentatives de suicide*.

En résumé, si l'on veut des travailleurs enthousiastes et relativement détendus, qui fournissent en outre de bonnes prestations, il est important de veiller à la diversité de leurs tâches, aux mécanismes de feed-back et à un certain degré de charge mentale. Par ailleurs, il convient de prêter attention à la charge émotionnelle qui pèse sur eux ainsi qu'à la qualité des relations entre collègues. Dans ce contexte, on ne peut sous-estimer l'importance des plaintes pour harcèlement moral et la nécessité de tuer dans l'œuf tout comportement réel de harcèlement moral. Ce phénomène peut en effet engendrer des absences pour maladie, voire des idées suicidaires. Enfin, si l'on veut éviter le mouvement de personnel, il convient d'offrir aux travailleurs un certain nombre de certitudes concernant le travail.

3.3.1 Liens entre les causes et les conséquences : comparaison des sous-groupes avec le modèle général

Pour déterminer dans quelle mesure les résultats des sous-groupes sont divergents, nous avons synthétisé toutes les causes et conséquences en un seul modèle. Ce dernier nous servira ensuite de base de comparaison pour les sous-catégories que l'on souhaite examiner. À cet égard, nous avons limité ici notre sélection aux sous-groupes Ops/CALog et dirigeants/non-dirigeants.

Sur la base du modèle général, nous pouvons établir un classement des cinq causes influençant le plus toutes les formes de stress et de bien-être ainsi que le comportement allant de pair avec celles-ci. Ce classement comprend, par ordre d'importance :

1. se sentir harcelé (harcèlement moral)
2. la diversité des tâches
3. le feed-back
4. la *charge de travail*
5. l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif

Le sous-groupe des opérationnels (86 % de l'échantillon) est celui qui se rapproche le plus du classement de l'échantillon total : son classement est identique. Cela n'est pas le cas pour les travailleurs appartenant au cadre administratif et logistique, dont le top 5 est constitué des relations avec les supérieurs directs, des conflits de rôles, du harcèlement moral, des possibilités de formation et de la charge de travail.

Le classement du sous-groupe des non-dirigeants (73 % de l'échantillon) se compose du feed-back, de la diversité des tâches, du harcèlement moral, de la charge émotionnelle et des conflits de rôles. Les trois premiers éléments sont les mêmes que ceux du classement relatif au modèle général, mais dans un ordre différent. Chez les non-dirigeants, la charge de travail n'occupe que la 8^e position. Le classement des dirigeants est constitué, toujours dans l'ordre, du harcèlement moral, des relations avec les collègues directs, de la charge de travail, de la diversité des tâches et de l'insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif.

En résumé, les trois principaux déterminants du stress et du bien-être pour l'ensemble de la police intégrée sont le harcèlement moral, la diversité des tâches et le feed-back. Si l'on veut nuancer la vigilance en fonction des différents sous-groupes, il paraît opportun de mener une réflexion concernant le leadership adopté vis-à-vis des membres du personnel CALog. Par ailleurs, le fait que ce groupe pâtisse (davantage) des conflits de rôles et qu'il considère comme beaucoup plus important pour son bien-être les possibilités de formation, incite à la réflexion. S'agissant des dirigeants, l'élément saillant de cette analyse est l'insécurité d'emploi : il ne serait pas inutile que ces travailleurs se voient offrir davantage de garanties/perspectives concernant leur travail.

4. L'utilisation pratique des résultats: une population de référence pour l'avenir et des priorités pour la police intégrée d'aujourd'hui

Dans l'introduction, nous énumérons les trois objectifs de la présente étude : un questionnaire spécifique pour la police intégrée, une population de référence pour l'avenir et des priorités pour aujourd'hui. Dans la partie qui suit, nous allons nous pencher sur chacun de ces objectifs.

4.1 Un questionnaire spécifique pour la police intégrée

Le questionnaire a été rédigé par les chercheurs en concertation avec les membres du groupe de pilotage. Au cours de cette phase initiale, on ne pouvait prévoir que dans une mesure limitée, sur la base de la littérature et d'études antérieures, quelles questions seraient pertinentes au regard de la situation spécifique de la police. La démarche a abouti à un questionnaire très complet mais (trop) long sur le plan de l'attrait ou de la convivialité.

Les résultats de l'étude ont fourni suffisamment d'informations pour pouvoir évaluer de manière constructive la pertinence de toutes les questions et pour élaborer, sur la base de cette évaluation, un questionnaire adapté pour l'avenir. Certaines questions ou affirmations avaient été rédigées spécialement pour cette étude ou se sont avérées inintéressantes pour l'avenir. À titre d'exemple, citons les affirmations concernant la réforme des polices. Par ailleurs, il est apparu que d'autres affirmations ou échelles n'avaient guère, voire pas du tout,

d'impact sur le stress et le bien-être ou ne permettaient pas suffisamment de différencier les catégories de personnel. Elles n'ont donc pas été sélectionnées pour le futur questionnaire. Nous avons ainsi procédé par élimination, pour ne finalement garder que l'essentiel.

Une série de nouvelles questions ou affirmations ont finalement été ajoutées afin de pouvoir, à l'avenir, élaborer des échelles (encore) renforcées. Dans un premier temps, celles-ci ne pourront pas (encore) être utilisées en vue d'une comparaison avec la population de référence. Toutefois, il sera toujours possible de procéder à une comparaison avec les concepts existants.

Le questionnaire initial et le futur questionnaire ont été annexés au présent rapport (voir respectivement annexes 1 et 2).

4.2 Les valeurs de référence et les valeurs limites pour des études ultérieures

Les zones, directions ou services désireux, à l'avenir, de soumettre le questionnaire à leurs membres souhaiteront comparer les résultats obtenus à ceux de la population de référence. Cela peut se faire de deux manières : soit en utilisant les valeurs moyennes (les scores entre 0 et 10) comme valeurs de référence, soit en procédant à une comparaison avec les « valeurs limites ».

4.2.1 Valeurs de référence

Procéder à une comparaison avec les valeurs (de référence) moyennes relatives à la police intégrée fournit une première indication de la situation en matière de stress et de bien-être à son propre niveau (zone, direction,...). À titre d'exemple, des ressources importantes telles que le feed-back ou la diversité génèrent-elles, dans ma zone (ou pour une fonctionnalité déterminée au sein de ma zone), un résultat plus élevé que la moyenne obtenue au niveau de la police intégrée ? Mes collaborateurs sont-ils plus ou moins motivés ou enthousiastes par rapport à la moyenne de l'ensemble de la police ?

Le recours à des valeurs de référence présente néanmoins un inconvénient : il n'est que purement indicatif et n'est aucunement révélateur de la mesure dans laquelle le propre score est problématique, voire nécessite des mesures urgentes. Les valeurs limites, elles, offrent bel et bien une réponse à ce sujet.

4.2.1 Valeurs limites

Les valeurs limites constituent un deuxième point de comparaison, plus efficace que les valeurs de référence. En fait, ces valeurs doivent être considérées comme des seuils d'alerte. Elles apportent une réponse à la question de savoir, pour chaque caractéristique du travail ou chaque cause, à partir de quel niveau un score est réellement inquiétant (= trop haut ou trop bas).

Un score relatif à une cause ou une caractéristique ne peut être considéré trop haut ou trop bas qu'au regard des conséquences qu'il entraîne sur le plan du stress et du bien-être. Ainsi, par exemple, la *charge de travail* ne peut être jugée trop importante que si elle augmente le risque de *burnout* de manière alarmante. De même, la *charge mentale* n'est trop basse que si elle entraîne un risque accru de *démotivation*. Cela étant, à partir de quand peut-on dire que le *burnout* est trop important ou que la motivation est trop faible ? S'agissant du *burnout*, on peut apporter une réponse à cette question. Le seuil d'alerte en la matière a été défini et validé par des études antérieures. Bien sûr, nous ne disposons pas de telles valeurs validées pour toutes les conséquences. Dans ce cas, on peut également calculer soi-même quand, par exemple, le risque de *suicide* et de *maladie* (des conséquences 'objectives', très concrètes) atteint un niveau inacceptable. Les valeurs limites sont calculées pour chaque cause (importante), toujours en fonction des conséquences qui sont le plus influencées par cette cause.

Tableau 2: *Aperçu, d'une part, des caractéristiques du travail et des valeurs limites inquiétantes et très inquiétantes y afférentes et, d'autre part, des conséquences en fonction desquelles ces valeurs ont été calculées*

Échelle	Inquiétant	Très inquiétant	Calculé en fonction de ...
Diversité	5.9	4.7	Burnout, enthousiasme, satisfaction au travail
Relations avec les collègues directs	6.3	4.8	Burnout, satisfaction au travail
Feed-back	5.3	3.4	Burnout, enthousiasme, prestation, comportement d'évitement, troubles psychosomatiques
Charge mentale (limite inférieure)*	6.3	4.6	Motivation
Charge mentale (limite supérieure)*	8.8	9.6	Burnout
Charge de travail	6.6	8.4	Burnout, interférence négative travail-domicile
Conflit de rôles	4.7	6.6	Burnout, comportement d'évitement, mouvement externe de personnel, satisfaction au travail
Charge émotionnelle	6.9	9.4	Burnout, tension
Insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif	5.2	6.9	Burnout, mouvement interne de personnel
Insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif	3.4	5.3	Mouvement externe de personnel, pensées suicidaires, suicide envisagé
Harcèlement au cours des six derniers mois (I)	1.3	3.4	Burnout, troubles psychiques, pensées suicidaires, suicide envisagé
Relation avec le chef direct	5.3	3.3	Prestation
Appui organisationnel	2.9	1.3	Burnout, satisfaction au travail, mouvement externe de personnel
Attentes du monde extérieur	7.9	9.6	Burnout
Déplacements domicile-travail	3.4	5.3	Burnout, interférence négative travail-domicile
Charge physique au bureau	5.9	8.4	Burnout, troubles psychosomatiques

* Dès lors que la *charge mentale* a une incidence tant sur la *motivation* que sur le *burnout* et que les effets de cette incidence sont opposés, deux valeurs limites ont été déterminées pour la *charge mentale*. En dessous d'un certain résultat, une personne est soumise à une *charge mentale* insuffisante pour être réellement *motivée* et pouvoir travailler en ayant l'impression d'avoir un défi à relever. Au-delà d'un certain résultat, une personne subit une trop grande charge mentale, d'où un risque très réel de *burnout*.

S'agissant des ressources, les scores peuvent être considérés comme inquiétants dès lors qu'ils se situent en deçà de la valeur limite. Si des travailleurs ont, pour ce qui est de la *diversité*, des résultats inférieurs à 5,9 sur une échelle de 0 à 10, il y a un risque réel de voir l'*enthousiasme* et la *satisfaction* diminuer et le risque de *burnout* augmenter. Si les résultats sont encore inférieurs, à savoir inférieurs à 4,7 (soit la valeur limite indiquant que le résultat est 'très inquiétant'), des actions urgentes sont nécessaires. Les valeurs limites relatives aux autres ressources telles que les *relations avec les collègues directs*, le *feed-back* et la *charge mentale* (limite inférieure) doivent être interprétées de la même manière. Le même raisonnement s'applique aux causes qui se sont avérées moins importantes par rapport aux conséquences, telles que les *relations avec le chef direct* ou l'*appui organisationnel*.

Les stresseurs, eux, sont jugés inquiétants lorsque les résultats sont supérieurs aux valeurs limites. Un résultat supérieur à 6,6 pour la *charge de travail* est problématique en termes de *burnout* et d'*interférence négative entre la vie professionnelle et la vie privée*. Un résultat supérieur à 8,4 pour le même stresseur est franchement alarmant. Il en va de même pour les valeurs limites relatives à la *charge mentale* (limite supérieure), au *conflit de rôles*, à la *charge émotionnelle*, à l'*insécurité d'emploi*, au *harcèlement au cours des six derniers mois*, aux *attentes du monde extérieur*, aux *déplacements domicile-travail* et à la *charge physique au bureau*.

En résumé, ceux et celles qui réaliseront des sondages dans le futur pourront comparer les résultats obtenus avec les valeurs de référence moyennes et les valeurs limites. La première comparaison fournit une indication quant à la situation en matière de stress et de bien-être à son propre niveau en regard de la population de référence. La seconde permet de vérifier, pour

chaque cause, si les scores de son propre groupe sont inférieurs ou supérieurs aux seuils d'alerte. Cette façon de procéder constitue l'instrument par excellence pour fixer des priorités dans ce domaine.

4.3 Recommandations et priorités pour la police intégrée

Les résultats de la présente étude permettent de formuler un certain nombre de recommandations mais également, sur la base de ces dernières, d'établir des priorités.

Dans la présente synthèse, nous avons déjà formulé une série de recommandations en nous basant sur les différences que présentaient, en termes de fréquence, les ressources et stressés au sein de différents sous-groupes (cf. 3.2 «conséquences et causes du stress et du bien-être par sous-groupe»). Notre conclusion était qu'une approche sur mesure, conséquence des différences liées aux fonctionnalités, au fait que l'on occupe ou non une fonction dirigeante, au rang et au cadre, semblait s'imposer.

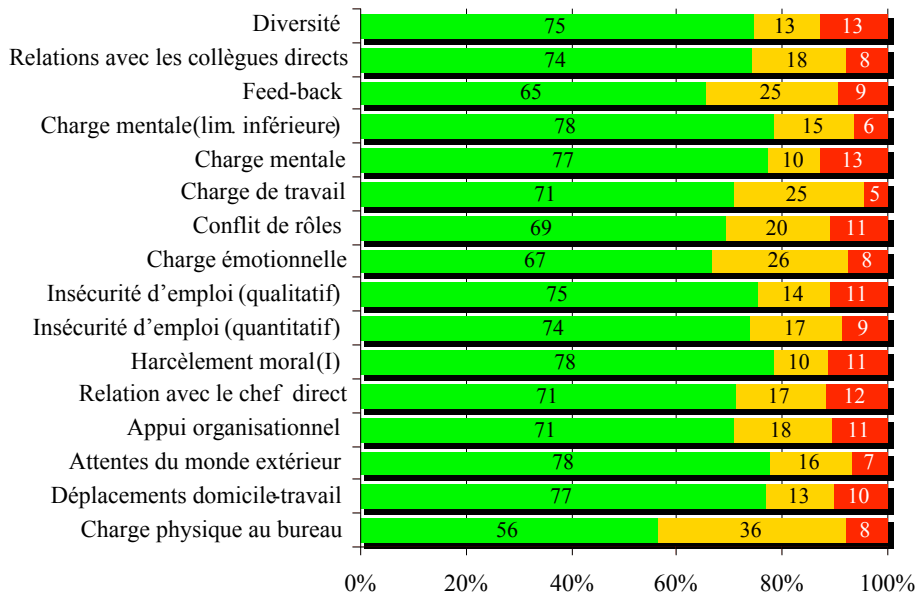
La deuxième série de recommandations que nous avons émises est fondée sur l'impact des causes sur les conséquences (cf. 3.3 «liens entre les conséquences et les causes»). Nous avons, à cet égard, relevé les causes ayant le plus grand impact en regard des conséquences.

Dresser l'inventaire des causes en fonction de leur impact fournit une première indication en vue d'établir de réelles priorités. Pour renforcer encore l'assise de ces priorités, on peut prendre en considération, outre l'impact, deux autres critères :

- la fréquence des causes et
- la mesure dans laquelle les causes revêtent des proportions inquiétantes.

Il est important de se rendre compte que ces trois critères sont différents. L'impact est la mesure dans laquelle une cause peut exercer une influence sur les conséquences. La fréquence correspond à la mesure dans laquelle la cause est présente au sein de la police. Ni l'impact, ni la fréquence ne sont révélateurs de la mesure dans laquelle la présence de la cause à un moment précis est problématique. Dans le cadre de la présente étude, nous considérons une cause comme problématique dès lors qu'un pourcentage plus élevé de travailleurs dépasse le seuil d'alarme des valeurs limites (voir figure ci-dessous).

Figure 7: Aperçu, en %, des travailleurs de la police intégrée se trouvant au-dessous ou au-dessus des seuils d'alerte. La couleur verte est significative d'un bon score, en fonction des principales conséquences en matière de stress et de bien-être, la couleur orange d'un score inquiétant, et la couleur rouge d'un score très inquiétant.



Le principal critère est l'impact des causes sur les conséquences. Nous essayons d'établir des priorités sur la base de ce critère en combinaison, successivement, avec la fréquence et la mesure dans laquelle les causes revêtent des proportions inquiétantes.

Nous nous limitons, dans la présente synthèse, à aborder les points d'attention prioritaires en vue de réduire les conséquences négatives. En d'autres termes, nous ne formulons pas de priorité pour renforcer directement le bien-être ou les conséquences positives. Ceux et celles qui souhaitent en savoir davantage trouveront les informations nécessaires à ce sujet dans le rapport.

Pour des raisons de clarté, les conséquences négatives ont été groupées statistiquement en trois catégories : les *sentiments négatifs*, l'*absence pour maladie* et les *tendances suicidaires*. Le premier groupe, les *sentiments négatifs*, est le plus grand et le plus important, car il est le plus fortement influencé par les conséquences. Les deux autres groupes sont importants essentiellement parce qu'ils concernent des conséquences très concrètes, «objectives».

<i>Sentiments négatifs</i>	<i>Absence pour maladie</i>	<i>Tendances suicidaires</i>
Tension	Absence pour maladie	Pensées suicidaires
Stress	Santé	Suicide envisagé
Interférence négative travail-domicile	Automédication douleur	
Burnout		

4.3.1 Priorités pour le premier groupe : sentiments négatifs

Pour les *sentiments négatifs* en termes de tension, stress, interférence négative travail-domicile et burnout, nous avons relevé, d'une part, 5 causes avec un impact considérable et une forte présence sur le lieu de travail et, d'autre part, 5 causes avec un fort impact uniquement. En voici la liste, par ordre décroissant de priorité :

1. Charge de travail
2. Charge émotionnelle

3. Charge mentale
4. Charge physique au bureau
5. Attentes du monde extérieur
6. Se sentir harcelé (harcèlement moral)
7. Déplacements travail-domicile
8. Insécurité d'emploi d'un point de vue qualitatif
9. Manque de diversité
10. Mauvaises relations avec les collègues directs

Deux éléments ont un impact considérable et sont inquiétants. Par ailleurs, deux éléments sont essentiellement inquiétants (mais leur impact est plus limité). En voici la liste, par ordre décroissant de priorité :

1. Charge émotionnelle
2. Charge physique au bureau
3. Manque de feed-back
4. Insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif

4.3.2 Priorités pour le deuxième groupe : absence pour maladie

S'agissant de l'*absence pour maladie* nous n'avons pas relevé de caractéristiques du travail qui ont un impact considérable et qui, dans le même temps, sont fréquentes ou inquiétantes. Les éléments prioritaires, dans le sens où ils exercent un impact considérable, mais qui sont moins fréquents au travail ou inquiétants, sont les suivants :

1. Se sentir harcelé (harcèlement moral)
2. Déplacements travail-domicile
3. Insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif

Les éléments suivants sont inquiétants mais ont un impact limité :

1. Manque de feed-back
2. Charge physique au bureau
3. Charge émotionnelle

4.3.3 Priorités pour le troisième groupe : tendances suicidaires

S'agissant des *tendances suicidaires*, la situation est semblable à celle caractérisant l'*absence pour maladie*. Les causes ayant un impact considérable ne sont présentes que dans une mesure limitée au travail. Les causes prioritaires, sur la base de leur impact, sont les suivantes :

1. Se sentir harcelé (harcèlement moral)
2. Insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif

Les caractéristiques du travail présentant des scores relativement inquiétants, mais à l'impact limité, sont les suivantes :

1. Charge émotionnelle
2. Manque de feed-back
3. Charge physique au bureau

En résumé, la combinaison des valeurs limites, de l'impact et de la fréquence ou des valeurs de référence nous amènent à formuler les points d'attention suivants en matière de stress et de bien-être :

- *Certains éléments exigent une approche urgente et réfléchie en raison de leur caractère problématique et de leur impact considérable. Il s'agit de la charge émotionnelle, du feed-back et de la charge physique au bureau.*

- *Certains éléments exigent une attention permanente en raison de l'impact considérable qu'ils exercent sur l'absence pour maladie et sur le suicide. Il s'agit du harcèlement moral, de l'insécurité d'emploi d'un point de vue quantitatif et, à un moindre degré, des déplacements travail-domicile.*
- *Certains éléments exigent une vigilance permanente : la diversité dans les tâches, la charge mentale, les relations avec les collègues directs et les attentes du monde extérieur vis-à-vis des policiers.*
- *Enfin, certains éléments méritent une certaine réflexion dans la mesure où des améliorations à leur niveau auront certainement une influence. Il s'agit des relations avec les supérieurs hiérarchiques et de l'appui organisationnel. Ces éléments ne se sont pas avérés suffisamment importants pour être repris dans la liste, mais ils ne sont toutefois pas à négliger.*

ENQUETE**STRESS**

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



Politie Police