

# LES RPS/RPO DANS LA FPT, RÉVÉLATEURS DE LA CRISE DU MODÈLE TERRITORIAL

ENTRETIEN AVEC

**Karim Lakjaa**

Directeur territorial / Docteur en droit,

Syndicaliste et chercheur au Centre International de Recherche et de Formation

Appliquée au Management de l'Université de Reims.

karim.lakjaa@mairie-reims.fr

**L**a fonction publique territoriale (FPT), comme de nombreux autres secteurs économiques et professionnels, est fortement touchée par les RPS, avec un malaise prégnant, comme le souligne l'étude de la MNT intitulée «Dans la peau des agents territoriaux». Ce constat implique d'aller voir de plus près comment les RPS peuvent être compris et analysés. Il ne suffit pas d'en rester à la seule prise en compte des plaintes et des symptômes. Des questions organisationnelles sont sous-jacentes à l'exacerbation des problèmes. Également, les grandes transformations dont la FPT est l'objet sont intéressantes à observer, loin de l'analyse des situations particulières de travail. En poussant la réflexion jusqu'à son point ultime, l'expression des RPS au sein de la FPT pourrait-elle constituer un phénomène structurel, découlant de la recomposition sociale et administrative du territoire français ?

## — COMMENT LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE SE COMPOSE-T-ELLE AUJOURD'HUI ?

La fonction publique territoriale aujourd'hui, après l'achèvement des transferts de personnels de l'État dans les départements et les régions (suite à la loi de décentralisation de 2004), rassemble plus de 1,8 million d'agents répartis dans près d'une soixantaine de cadres d'emplois et 35 familles de métiers. Cette population est massivement représentée dans les catégories sociales des ouvriers et des employés : 77% des agents sont en catégorie C. En offrant une telle masse d'emplois à faible qualification, sur autant de territoires (36 000 communes), la FPT exerce une fonction d'amortisseur social certain. Dans le contexte actuel, cette population salariée peut difficilement être décrite comme privilégiée.

—  
MOTS-CLÉS

Territoire, agents  
territoriaux, syndicalisme,  
réorganisation

## — LE STATUT DE FONCTIONNAIRE, PERÇU COMME PRIVILÉGIÉ, N'EST-ELLE DONC PLUS LA RÉALITÉ DE CE SECTEUR, ALORS QUE CETTE IDÉE REÇUE PERDURE ?

Il suffit de regarder certaines données. Depuis 2009-2010, le salaire net moyen des personnels en catégorie C baisse de 0,2% par an. La moitié des agents de la FPT ont gagné moins de 1 616 euros nets en 2010. De plus, 15% des territoriaux n'ont pas accès à une mutuelle. Plus d'un agent sur cinq occupe un emploi de non-titulaire et un agent sur sept est à temps partiel. La précarité dans la FPT (salariale ou liée à la nature de l'emploi) est devenue un élément à part entière caractérisant la situation. Le travailleur pauvre territorial devient une réalité tangible. En fait, la garantie de l'emploi n'est plus une barrière contre l'insécurité économique. La FPT se caractérise par un nombre croissant d'agents vulnérables, avec des salaires à la baisse, des problèmes de déclassement et de fragilisation personnelle. À l'aune de ce constat, nous pouvons dire que le contexte économique global a une incidence réelle sur la configuration de la FPT.

## — D'AUTRES FACTEURS DE RECONFIGURATION DE LA FPT S'AJOUTENT-ILS À LA DIMENSION ÉCONOMIQUE ?

La FPT est soumise à une modification profonde du mode de production du service public territorial. Elle est prise dans un processus instable qui se traduit par une incertitude institutionnelle permanente quant au périmètre de son champ d'action. Avec les lois Chevènement et Voynet, l'intercommunalité a connu un véritable renforcement à travers les Communautés de Communes, d'Agglomérations ou urbaines. Des transferts de compétences d'un niveau à un autre ont été opérés engendrant des transferts de moyens en personnel et en ressources financières. Des mutualisations de services ont eu lieu.

Ces changements rapides et structurels sont en eux-mêmes anxiogènes et interrogent l'agent territorial dans ses fondements économiques et ses fragilités sociales. Au demeurant, les territoriaux concernés ont eu le sentiment d'être en quelque sorte dépossédés de leur devenir professionnel.

Dans le même temps, leur espace relationnel a été modifié, notamment le lien avec l'usager. Ce dernier se vit de plus en plus comme un client et d'être traité comme tel. De plus, la crise économique, avec l'appauvrissement d'une partie de la population et l'exacerbation des tensions dégrade la relation à l'usager. En témoigne, l'augmentation du nombre d'agressions verbales ou physiques dont sont victimes des fonctionnaires en contact avec le public.

## — CE CONTEXTE SE TRADUIT-IL DIRECTEMENT PAR UN ACCROISSEMENT DES RPS ?

Avant d'essayer d'évaluer l'ampleur du phénomène, il convient de souligner que la notion de RPS est sans doute réductrice pour comprendre les malaises observés dans la FPT. Le concept de RPS recèle le danger de limiter l'observation (et donc le traitement) à un angle individuel. Autre biais, celui qui conduirait à forger une catégorie d'agents qui seraient plus sujets que d'autres aux RPS, à cause de certaines propriétés individuelles (physiques et/ou psychologiques). Nous préférons donc employer la notion de risque psycho organisationnel (RPO) pour souligner l'origine collective de ces malaises qui prennent leur source dans l'organisation du travail, voire plus généralement dans le fonctionnement social global qui manifeste aujourd'hui une fragilisation sociale et économique croissante.

Ceci étant dit, la manifestation des RPS dans la FPT est sans doute plus sourde que celle qu'a connue France Telecom. S'il y a eu quelques suicides, ils n'ont pas bénéficié d'une exposition médiatique aussi importante.

Toutefois, les informations fournies par la Banque Nationale de Données <sup>1</sup> du Fonds National de Prévention sont sans appel. Les événements avec arrêt de travail (répertoriés par ce dispositif) liés à des RPS ont augmenté de 20% entre 2008 et 2010. Pour les événements (avec ou sans arrêt) liés au RPS, l'accroissement atteint 46%. Quant aux jours d'arrêts découlant de RPS, ils ont progressé sur la même période de 200%. 4,4% (2008) des accidents de services sont déclarés comme étant liés aux RPS.

Autre outil de mesure, celui du nombre d'arrêts maladie <sup>2</sup> qui a augmenté de 19% entre 2007 et 2011 (SOFICAP). Or, le stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme. Le CDG 35 constate que 23% des répondants à une enquête qu'il a organisée reconnaissent souffrir d'un mal-être au travail.

Marc Rollet, médecin expert auprès du CDG 59, estime que 11% des dossiers qui passent en commission de réforme sont des reconnaissances en imputabilité au service de RPS et que 1% concerne des tentatives de suicide.

Nous sommes donc en face d'une réalité collective qui pèse lourd humainement mais aussi financièrement. Sur la base des estimations de l'INRS qui appréhende le coût des RPS pour la France de 1,9 à 3 milliards d'euros par an, pour la FPT, le prix de ce gâchis humain est de l'ordre de 125 millions à 200 millions d'euros.

## — CETTE SITUATION EST-ELLE INÉDITE ?

La situation n'est pas complètement inédite mais on peut faire l'hypothèse qu'elle revêt aujourd'hui une acuité particulière. Déjà en 2009, M. Cattla et X. Albanel (2009) parlaient d'un "insaisissable mal-être au travail" dans la FPT et appelaient à dépasser les habituelles "inférences psychologisantes" <sup>3</sup> souvent évoquées, pour tenir compte du contexte organisationnel, des blocages observés dans les relations entre les acteurs, des règles floues et de l'inadaptation des normes. Ces auteurs diagnostiquaient déjà une organisation "malade" dans la FPT, incapable de donner du sens au travail des agents. Plus récemment, une étude de la Mutuelle Nationale Territoriale (2012), "Dans la peau des agents territoriaux" souligne un "état de malaise généralisé" au sein de la FPT. Cette enquête qualitative pointe un certain nombre d'éléments qui permettent de cerner la prégnance des RPS/RPO dans la fonction publique territoriale. Le premier élément semble être le fait que les agents seraient aujourd'hui livrés à eux-mêmes pour exercer leur activité. Ce résultat, dans un univers aussi réglementé que la FPT, pourrait sembler paradoxal. En fait, bien souvent, les agents doivent construire le sens de leur mission en dépit des prescriptions et des réglementations qui régissent la vie des collectivités. De plus, ce sens conféré aux missions se fait souvent en décalage d'avec les politiques locales et les relais managériaux censés assurer la matérialisation de ces mêmes politiques. L'agent se voit et trouve du sens à son action dans le service de proximité qu'il assure auprès des populations. L'étude conclut ainsi à une progressive paralysie de l'action managériale et à un hiatus croissant entre ce qui se fait sur le terrain et le discours institutionnel porté par les politiques et le management <sup>4</sup>. Cette étude souligne également la progressive précarisation sociale et économique d'une partie des agents de la FPT, particulièrement dans les petites communes, et à l'instar de nombreuses couches salariés qui font partie de la France périurbaine, comme le décrit le géographe Christophe Guilluy (2013).

## — EXISTE-IL UNE DIFFÉRENCE NOTOIRE ENTRE LA SYMPTOMATOLOGIE DES RPS/RPO DANS LA FPT ET LES AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉS ?

Du point de vue des symptômes, il n'existe pas de différences notables entre les RPS/RPO et ce que l'on retrouve ailleurs. Il s'agit de douleurs, de dépressions avec décompensations, et de plaintes diverses comme dans les autres secteurs. L'individu est un capteur pour comprendre les RPS. Il existe aussi des cas de suicides dans certaines collectivités, parfois dans des municipalités qui passent pour des lieux d'innovations sociales et managériales. Certaines collectivités, en 2012 ont connu, en l'espace de 4 mois, 3 tentatives de suicide. Mais ce phénomène n'atteint pas aujourd'hui l'ampleur de ce que l'on a connu ailleurs, dans des grandes entreprises en transformations. Et puisque nous évoquons la symptomatologie des RPS, nous tenons à dire que ce concept, encore une fois, ne prend pas en compte l'entièreté du phénomène. Les RPS/RPO ne peuvent être réduits à des symptômes psychologiques. Leurs manifestations sont également physiques : maladies cardiovasculaires, TMS, douleurs, maux de têtes, symptômes digestifs, malaises, hypertension, infections, dermatoses, conduites addictives.

## — LES CAUSES SONT-ELLES ÉGALEMENT LES MÊMES ?

Si l'on regarde du côté des causes des RPS/RPO, celles-ci sont aussi globalement identiques à ce que l'on peut trouver ailleurs, mais elles sont plus appuyées et revêtent certaines spécificités. Dans la FPT, on retrouve un double système de prescription et d'autorité, managérial et politique, avec parfois une pression permanente de l'utilisateur. Il s'agit d'un triangle relationnel Hiérarchie/Élus/Usagers. De ce point de vue, l'agent est confronté à une relation à l'autorité complexe et multiple. Le prescripteur en dernière instance est souvent l'utilisateur dont la demande rentre difficilement dans des cases préconstruites. L'agent, dans ce contexte, peut se trouver fréquemment déstabilisé et soumis à des pressions contradictoires. Ce phénomène est amplifié dans la mesure où il n'existe que très peu de lieux et de moments pour discuter du travail et des difficultés vécues par les agents.

Ce constat peut être complété par quelques phénomènes particuliers :

- Un isolement des agents auquel s'ajoute un certain mal identitaire <sup>5</sup>.
- Un sentiment de non-reconnaissance et d'injustice associé à un régime indemnitaire opaque et un montant de primes souvent variables et hétérogènes.
- La perception d'un système envahi de lourdeurs de fonctionnement.
- Une remise en cause du management et de l'autorité territoriale.
- Une appréhension de la décentralisation (en réalité les évolutions institutionnelles en cours) comme un élément déclencheur d'une dynamique négative pour la fonction publique territoriale et le service public. »

## — POURQUOI EN EST-ON ARRIVÉ À CETTE SITUATION ?

Dans la FPT le management peut être qualifié de flou et de liquide. Les indicateurs utilisés sont de façon prégnante financiers et ne reflètent que partiellement les réalités vécues sur le terrain. Une véritable évaluation de la qualité des services rendus est manquante. Les managers sont généralement peu formés au management. Ils possèdent un capital technique (en urbanisme, en droit ou en finance) mais ne disposent pas toujours de formation spécifique pour encadrer les équipes. Souvent,

un cadre de la FPT, à partir d'une compétence technique est devenu cadre et éventuellement directeur. Il lui manque alors une véritable compétence managériale pour organiser le travail des agents dont il a la responsabilité. Une étude dans une collectivité de plus de 3000 agents, menée auprès des agents de catégories A montre que ceux-ci déclarent n'avoir aucune connaissance (à 15%) ou une connaissance insuffisante des règles d'accès aux promotions internes (36% pour les femmes et 49% pour les hommes). En 2007, Catlla écrivait déjà que les agents ne comprennent plus quelles règles régissent leur carrière. Dans ces conditions, il est difficile pour ces managers de disposer d'une légitimité pour les agents de catégorie B et C. Toute la relation managériale est ainsi fragilisée par un encadrement qui se cantonne dans des responsabilités techniques sans faire fonctionner correctement les équipes sur le terrain. Un sentiment de frustration mêlé à de l'injustice, parfois même du ressentiment en résulte.

Les outils du management territorial privent les agents du bénéfice d'espace de liberté au travail et les dépossèdent tant du sens que du contenu du travail. Cela nous rappelle que l'acte managérial repose sur un acte de domination et d'exercice du pouvoir. Exprimée à travers ce qu'il convient de qualifier de Novlangue, la pensée managériale, métamorphose les figures de l'autorité. Elle produit un système paradoxant où l'individu se trouve en contradiction avec lui-même, comme l'analyse Durieux et Jourdain (1999) ont dénoncé dans *L'entreprise barbare*. Aujourd'hui, nous pouvons parler d'administration barbare dans un certain nombre de cas. Pourtant, elles ont à leur tête des élus locaux qui devraient être les garants de certains principes comme celui qui veut que le bien-être au travail des agents soit un élément fort de la qualité du service public.

## — LES ALTERNANCES POLITIQUES CONTRIBUENT-ELLES À CETTE EXACERBATION DES RPS ?

Une autre source d'instabilité concerne l'alternance politique et le rôle des élus. L'alternance politique en elle-même est une source d'instabilité. Elle n'affecte pas que les directeurs généraux de services (les DGS) et touche de nombreux encadrants, particulièrement dans les petites communes où des agents assument un rôle d'encadrement normalement dévolu à des cadres A. Les changements politiques finissent par affecter beaucoup d'agents. Le rythme électoral surdétermine également les transformations organisationnelles : audit en début de mandat, changement de DGS, nouvelle organisation et puis, évaluation en fin de mandat. Ce processus est renforcé par la mutualisation et le développement de l'intercommunalité (10% d'agents de la FPT). La politique opère aussi un retour dans la gestion. Les élus sont plus présents qu'autrefois dans un contexte de pression médiatique et électorale. L'instantanéité et l'urgence permanente de l'agenda politico-administratif entrent parfois en contradiction avec le travail des agents au contact du public. De plus, les managers peinent à expliquer le sens des décisions. Le choix de procéder à certains investissements lourds n'est pas toujours correctement expliqué aux agents. Les décisions peuvent se trouver sans réelle légitimité aux yeux de ceux qui sont censés appliquer le programme politique traduit en projet d'administration.

## — DANS CES CONDITIONS, COMMENT LE SECTEUR S'EMPRE-T-IL DE CE SUJET POUR ORGANISER LA PRÉVENTION ?

Il y a eu des prises de conscience isolées d'employeurs publics et d'organisations syndicales. Puis le CNFPT a développé une vision systémique des RPS. Cependant, la FPT réunit plus de 70000 employeurs publics de nature extrêmement hétérogène : communes, départements, régions, EPCI, établissements divers. Il n'y a pas de véritable lieu central permettant un dialogue social national.

## — QUELLE EST ALORS LA PLACE DU DIALOGUE SOCIAL EN MATIÈRE DE RPS ?

Le dialogue social éprouve également beaucoup de difficultés à instruire les problèmes de RPS/RPO. Dans la FPT, le dialogue social traverse une crise importante : il est émietté dans de nombreux lieux, parfois inexistant, voire tout simplement clientéliste. Pour le management et les politiques, il sert à acheter la paix sociale alors que certaines organisations font avant tout valoir des intérêts corporatistes. En fait, les organisations syndicales sont faibles et morcelées. Les cadres sont plus nombreux que les catégories C à être syndiqués. Des enjeux comme les RPS sont alors passés à la trappe même si certaines fédérations font un travail d'information et d'analyse. Mais dans le contexte actuel, on peut se demander parfois si le syndicalisme exerce bien son rôle de contre-pouvoir. Certaines séances de CHSCT sont mal préparées ; il n'y a pas de culture préalable de la discussion entre les organisations syndicales et les agents. Les relations sociales se limitent alors à un affrontement stérile lors des réunions obligatoires des instances. Il manque souvent un lien organique entre les agents et les organisations sociales pour porter les revendications des premiers. Dans ce contexte, le dialogue est difficile voire impossible.

## — LES CHS SONT POURTANT DEVENUS CHSCT : LA QUESTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL N'EST-ELLE PAS MIEUX PRISE EN COMPTE OU LES CHSCT N'ONT-ILS PAS PRIS TOUTE LA MESURE DE LEUR NOUVEAU RÔLE ?

Le cadre juridique régissant les instances paritaires a fortement évolué et ce, de manière positive. Le protocole d'accord du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique y a contribué. Il opère un renforcement du CHSCT en termes de prérogatives et de moyens notamment par le biais d'heures de délégation et de formation.

Néanmoins, je partage le point de vue de Catlla (2009). Le CHSCT demeure un organisme méconnu des agents territoriaux. Le mandat « technique » au sein de cette instance n'est pas le plus convoité par les syndicalistes. Aujourd'hui, le CHSCT ne joue pas pleinement son rôle. Rappelons que lors des prochaines élections professionnelles du 4 décembre 2014, il n'y aura plus de scrutin spécifique au CHSCT. Ses membres seront désignés par les syndicats sur la base de leurs résultats en Comité technique. Cela est préjudiciable.

Toutefois, l'enjeu est ailleurs. Les CHSCT seront-ils en capacité réelle de mettre en œuvre le protocole de lutte contre les RPS ?

L'accord de 2013 constitue un outil de premier ordre pour lutter contre les RPS, dès lors que sa fonction ne sera pas seulement d'accompagner les transformations de la FPT en limitant la casse sociale mais en prévenant celle-ci à la source.

Les années 2014 (bien entamée par les élections municipales et communautaires) et 2015 représentent un moment majeur. En effet, les employeurs publics doivent démarrer en 2014 et achever d'ici 2015 un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Pour y parvenir, ils pourront s'appuyer méthodologiquement sur différents outils de l'Anact, de la Haute Autorité de la santé, du Fonds national de prévention de la CNRACL, de l'INRS. La DGAFP a déjà publié plusieurs documents fort intéressants (cf. bibliographie ci-après). Il s'agit d'une démarche qui doit être participative et associer les agents et l'encadrement.

La mise en œuvre de cet accord nous fera avancer de manière significative en agissant sur les facteurs primaires, secondaires et tertiaires des RPS, en les traitants dans toutes leurs dimensions. Il

n'en demeure pas moins que cette mise en œuvre sera la résultante de rapports de forces (et de coopération) locaux entre employeurs (conscientisés ou non), partenaires sociaux et agents territoriaux sur fond de réformes structurelles et financières.

## — LA RÉORGANISATION TERRITORIALE DEVRAIT S'INTENSIFIER... COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DE LA FPT ?

À lire certains, «les finalités du service public ne seraient plus univoques et intégralement partagées (Sciences po Bordeaux 2013)». Le métier de fonctionnaire territorial serait donc questionné dans ses fondements.

L'annonce d'une coupe sombre d'ici 2017 de 11 milliards d'euros dans les finances locales par le premier ministre s'inscrit dans cette logique. Pour l'AMF, la baisse des dotations des Collectivités engendrera une remise en cause profonde de l'action publique locale, du service rendu aux habitants, un recul de l'investissement, et in fine un recul de l'emploi public et privé (dans le BTP notamment). Le cabinet Klopfer (consultant en finances locales) considère que ce contexte financier est source de nombreuses inconnues. Ce sentiment est renforcé par une annonce encore plus inquiétante, celle du secrétaire d'État à la Réforme territoriale (le Figaro du 9 mai 2014) qui espère réduire de 12 à 25 milliards par an à moyen terme, les finances locales. Se dessine ainsi un véritable plan social dans la FPT pouvant concerner 100000 emplois territoriaux.

Le contexte est donc fortement anxiogène pour les agents de la FPT, au cœur d'un véritable processus de stigmatisation.

À l'aube d'une autre étape de la décentralisation, force est de reconnaître que celle-ci n'est plus du tout un mythe mobilisateur, une épopée historique dans la vie des collectivités locales. À tout le moins, la décentralisation est caractérisée par une grande complexité et un manque de lisibilité. Elle ne désigne plus un projet, elle est devenue un terme technocratique porteur de contraintes et qui, pour beaucoup d'agents, peut conduire à une dégradation de leur travail, voire du service rendu à l'habitant, ce dernier étant, rappelons-le, leur raison d'être. Dans ce sens, la montée des RPS dans la FPT peut être interprétée comme le révélateur d'une crise même de la réorganisation du modèle de déploiement territorial à la française (L. Davezies, 2012). Les problèmes ne font d'ailleurs que commencer dans la mesure où les baisses de dotations et la désagrégation économique de certains territoires vont se conjuguer pour former localement des crises aiguës. L'enjeu est pourtant important : il interroge les services de proximité et leur devenir ainsi que le pacte social et républicain issu des années d'après-guerre. L'histoire des RPS dans la FPT ne fait peut-être que commencer.

<sup>1</sup> Rapports statistiques, données générales 2010. Cité in Caisse des dépôts, CNRACL & Sciences po Bordeaux, *Pour une prévention durable des risques psychosociaux dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières*, 4 mars 2013, page 15.

<sup>2</sup> « Regard sur les absences pour raison de santé dans les collectivités territoriales », mai 2012, SOFICAP.

<sup>3</sup> p. 30.

<sup>4</sup> Et l'on pourra, à ce moment, parler de « malaise dans l'organisation » selon l'expression de Gilbert de Terssac (2013), dans la mesure où deux conceptions (au moins) de l'efficacité sont détenues par des acteurs différents dans une organisation censée apporter une et une seule réponse en termes de service au public (voir p. 15 et suivante) seule réponse en termes de service au public (voir p. 15 et suivante).

<sup>5</sup> « Près des deux tiers des collectivités employeurs ont moins de 10 agents » (voir Ludovic Besson, 2012, p. 1). De plus, l'éclatement des services fait que de nombreux agents interviennent seuls ou en nombre restreint. Si la relation avec l'utilisateur est valorisante, dans certains cas, celle-ci peut être source de tensions.

## Bibliographie

- Besson L. (juillet 2012)**, « La croissance des effectifs dans la fonction publique territoriale ralentit depuis 2008 », dans *Bulletin d'information statistique de la DGCL*, n° 89.
- Caisse des dépôts (4 mars 2013)**, CNRACL & Sciences po Bordeaux, *Pour une prévention durable des risques psychosociaux dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières*.
- Catla M. et Albanel X. (2009/2)**, « L'insaisissable mal-être au travail dans la Fonction publique territoriale », dans *Sociologies pratiques*, n° 19.
- CDG 35 (décembre 2012)**, *Prévenir les RPS par une organisation attentive à la place de chacun*.
- CNFPT (juin 2012)**, *La prise en compte des RPS dans les collectivités territoriales*.
- Davezies L. (2012)**, *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, La république des idées, Seil.
- De Terssac G. (septembre 2013)**, « Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse », dans *Nouvelle revue du travail*, n° 3.
- Durieux, A. et Jourdain S. (1999)**, *L'entreprise barbare*, Albin Michel.
- DGAFP (2014)**, *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*.
- DGAFP (2014)**, *Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux*.
- DGAFP (2014)**, *Référentiel de formation portant sur la prévention des RPS dans la fonction publique*.
- Guibert P., Grolleau J., et Mergier A. (2012)**, *Dans la peau des agents territoriaux*, Mutuelle Nationale Territoriale, n° 4.
- Guilluy C. (2013)**, *Fractures françaises*, Champs Essais.
- Roussel E. (avril 2013)**, *Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres*, IRES.