



Agir auprès de collectifs en tension ou en souffrance et améliorer la qualité de vie au travail

Colloque - 5 octobre 2018

Birgit GETZLAFF
Jackie BITEAU



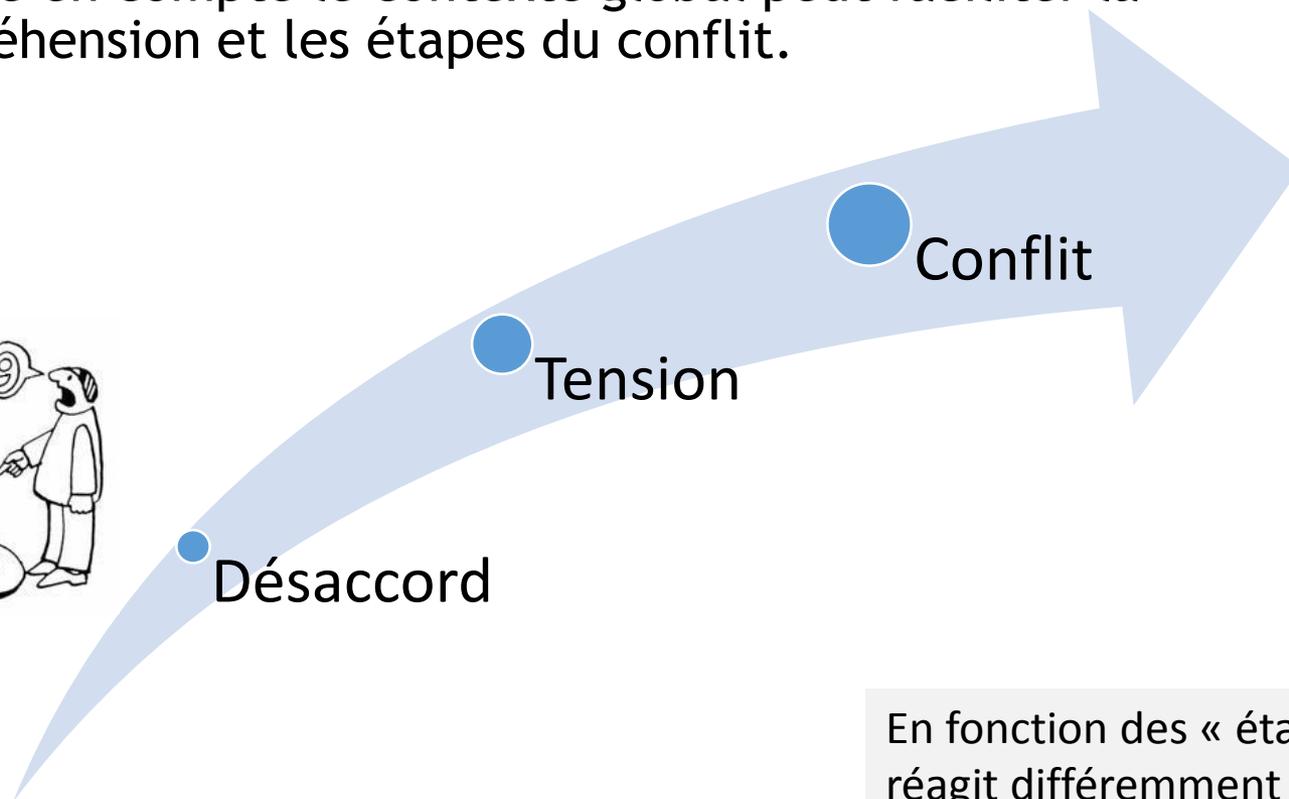
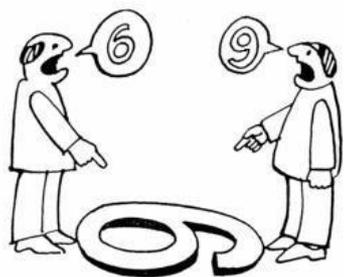
SOMMAIRE

1. Quelques notions en préambule
2. Présentation d'un cas pratique
3. Les niveaux de prévention
 - La prévention tertiaire: agir en cas de conflit ou de tension manifeste
 - La prévention secondaire: renforcer les capacités collectives et individuelles à faire face aux situations potentielles
 - La prévention primaire: agir sur les facteurs et les sources de tensions
4. Mettre en place une démarche de prévention des RPS et/ou d'amélioration de la QVT
5. Temps d'échanges



1. QUELQUES NOTIONS

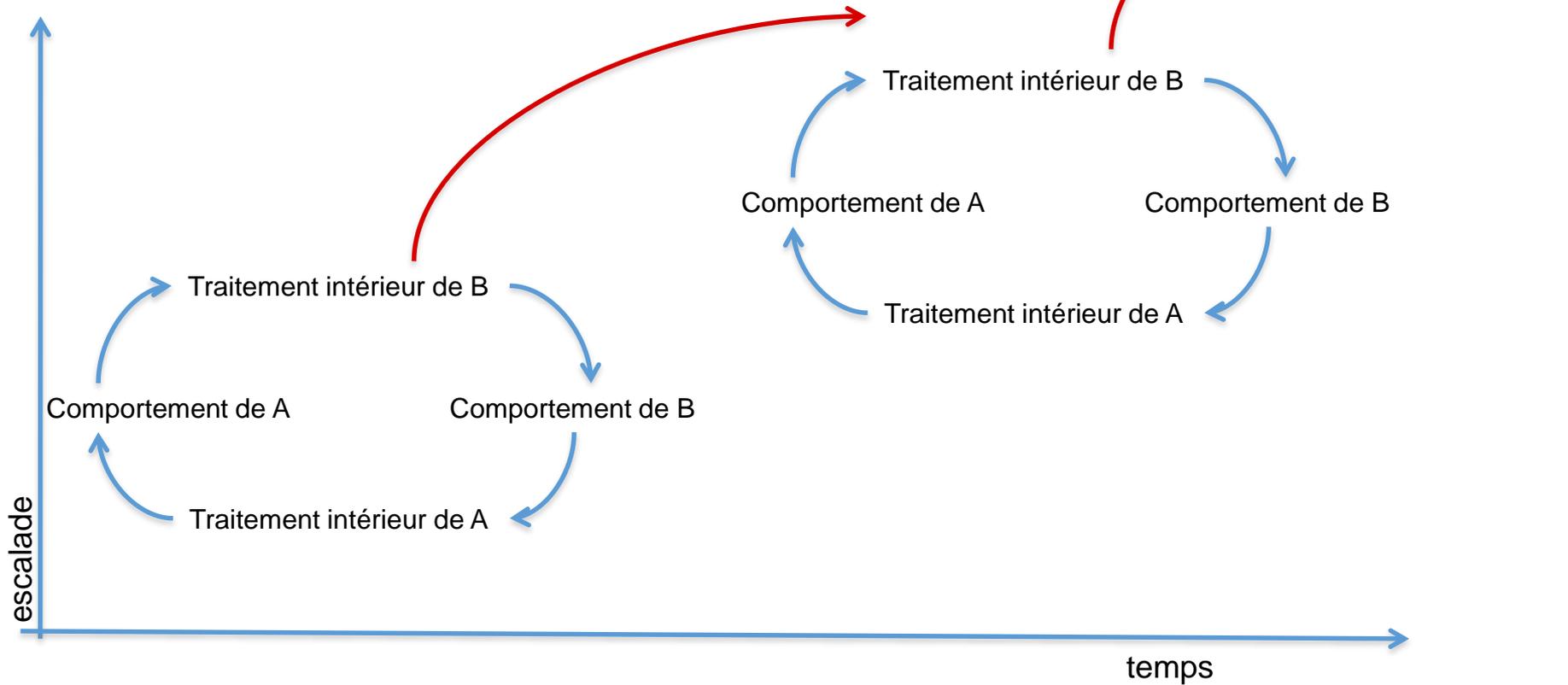
Prendre en compte le contexte global peut faciliter la compréhension et les étapes du conflit.



En fonction des « étapes » on réagit différemment pour trouver une solution.

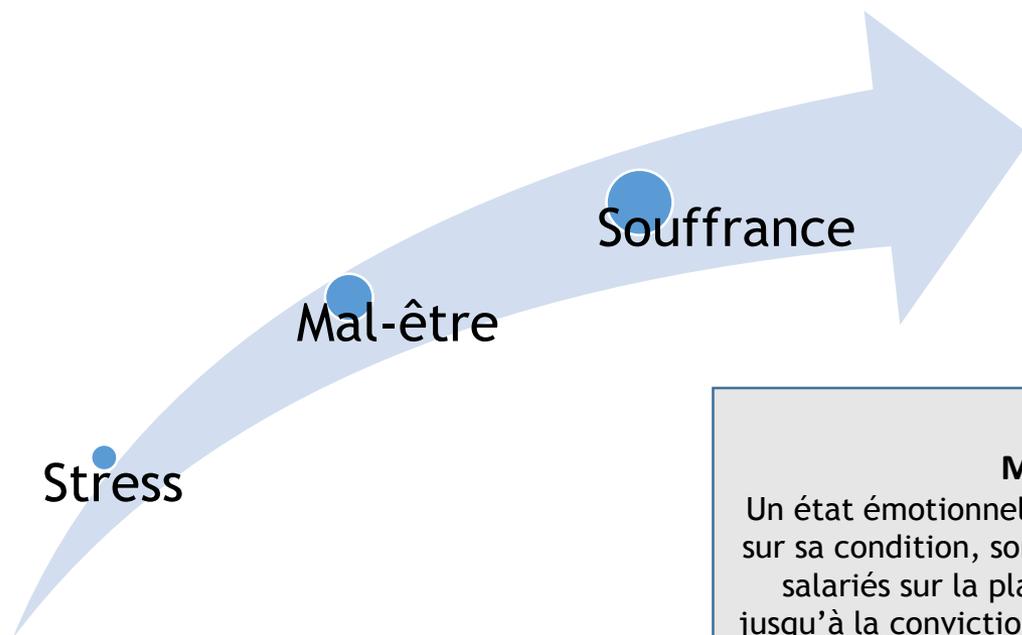
1. QUELQUES NOTIONS

Comprendre et gérer des conflits: Les cercles vicieux



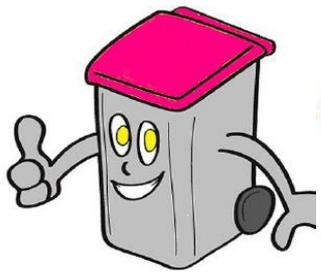


1. QUELQUES NOTIONS



Mal-être & Souffrance:

Un état émotionnel fait d'inquiétudes plus ou moins diffuses sur sa condition, son avenir jusqu'à une perte de repères des salariés sur la place qu'ils occupent dans l'organisation, jusqu'à la conviction que le niveau atteint de dégradation ne peut plus évoluer positivement.



SMICTOM

2. LA SITUATION... du SMICTOM du Bac Rose

La demande :

- La DRH appelle pour nous faire part d'un conflit entre deux agents du service administratif, Marie et Anne et demande une médiation. La direction souhaite ainsi aboutir à un changement de comportement des agents. Au-delà de cette situation, la direction nous signale que depuis quelque temps l'ambiance semble dégradée, les personnes semblent s'isoler, la pause n'est plus prise ensemble, il y a eu d'autres « prises de bec mais rien de grave ».

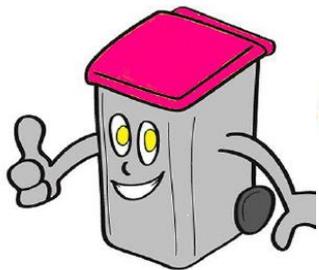
Les symptômes :

- Un des deux agents, Marie a été en arrêt pendant 2 mois après une altercation violente. Marie aurait crié sur sa collègue avant de s'effondrer en larmes.

Les premiers éléments de contexte :

- Syndicat de collecte de déchets issu de la fusion de 2 syndicats un an auparavant.
- Une nouvelle direction a été nommée suite à cette fusion.
- Il y a 60 agents au sein de la collectivité.
- Un CHSCT a récemment été mis en place, mais il n'a pas été informé de l'altercation au travail.
- Le responsable du service n'est pas intervenue auprès des 2 agents.

A SUIVRE...



SMICTOM

2. LA SITUATION... du SMICTOM du Bac Rose ...des idées d'action*

Avant, pendant et après la fusion :

- Établir des objectifs clairs
- Répartir les tâches en fonction des objectifs
- Rédiger les fiches de postes
- Suivre des indicateurs pour ajuster les réorganisations

Entretien avec Marie à son retour (appréhensions, difficultés ressenties, information des événements du service, attentes, ...)

Mettre en place des temps d'échanges : pauses communes, réunions de travail, ...
Mettre en place des rencontres hors travail

Travailler sur les valeurs du collectif de travail

RdV avec les agents pour comprendre la situation

Présenter la nouvelle direction
Communiquer sur la vision, les attentes, les objectifs
Communiquer sur les attendus de la fusion, les changements, les moyens

CHSCT

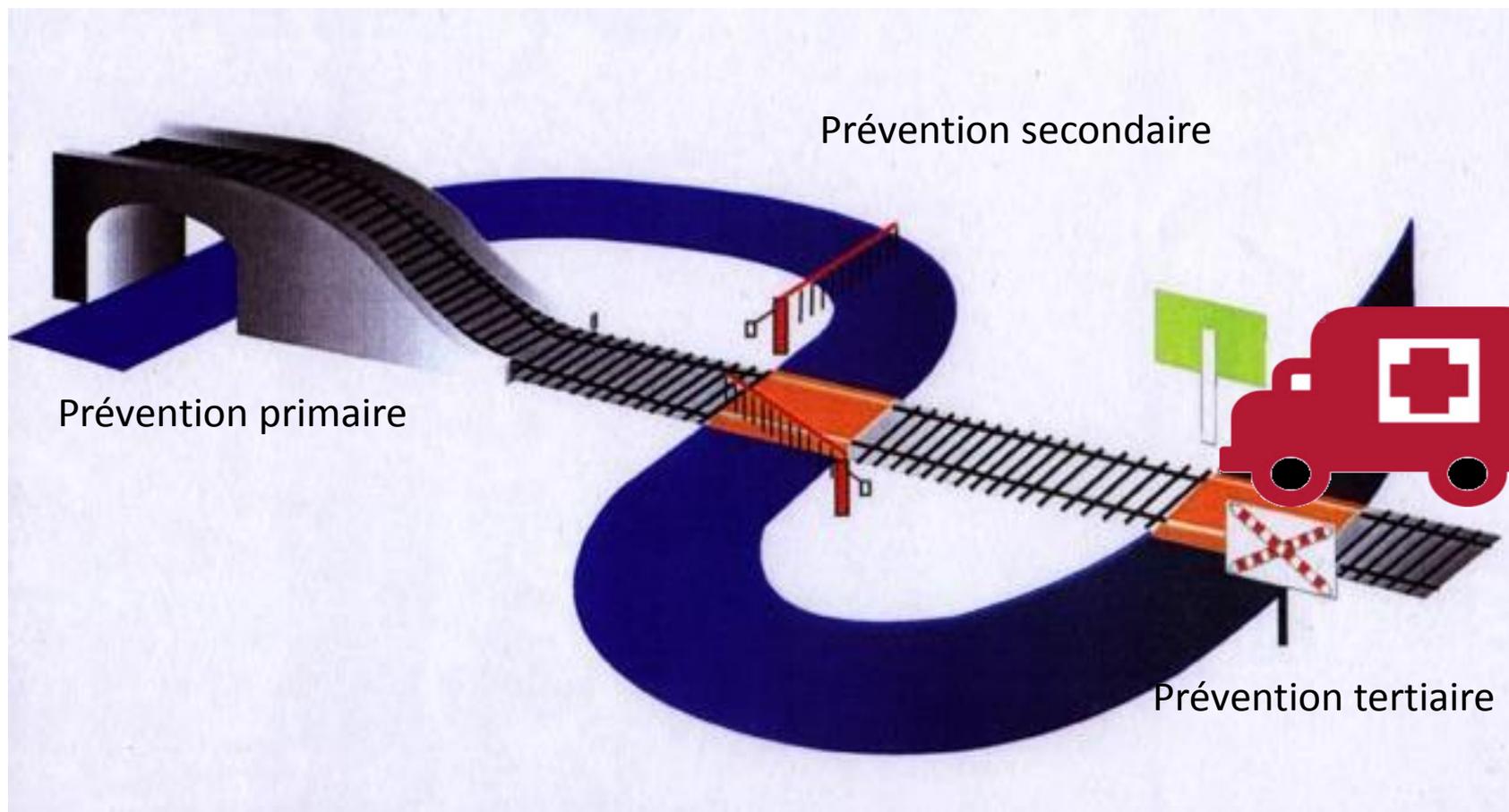
Accompagner sa mise en place
S'assurer de la formation des membres
Informier le CHSCT des événements liés aux conditions de travail

* Suite à sondage

9



3. LES PRINCIPES DE PREVENTION





3. AGIR EN PREVENTION TERTIAIRE

- Prendre en charge les agents en souffrance
- Objectif : minimiser les conséquences des atteintes à la santé du fait du travail

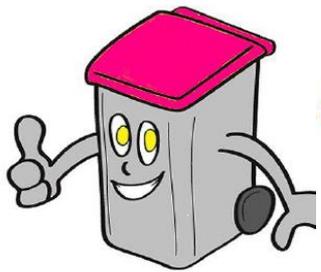
Entretien avec Marie à son retour (appréhensions, difficultés ressenties, information des événements du service, attentes, ...)

Proposer un accompagnement individuel à l'agent en arrêt

RdV avec les agents pour comprendre la situation

Réunion entre la DRH, le responsable du service ainsi que les 2 agents pour explorer la situation

Mettre en place une pré-évaluation, un pré-diagnostic de la situation avant proposition d'une intervention, d'un accompagnement



SMICTOM

3. AGIR EN PREVENTION TERTIAIRE

La réponse à la souffrance de Marie:

- 1 RDV avec le DGA
- 2 RDV avec un psychologue du travail : exprimer ce qui s'est passé, ce qu'elle a ressenti ou ce qu'elle ressent, prise de recul
- 1 RDV avec le médecin de prévention

La réponse au conflit entre Anne et Marie:

- Mise en place d'une médiation entre Anne et Marie au retour au travail de Marie par un cabinet extérieur
 - 1 RDV avec la collectivité,
 - 1 RDV exploratoire avec chacune et protocole de médiation,
 - 2 RDV individuels chacune et 2 RDV communs avec la médiatrice réalisation d'un accord de médiation (concerne uniquement les participants)

A SUIVRE...



3. AGIR EN PREVENTION TERTIAIRE: DES ACTIONS INTERNES

QUI ?	FAIT QUOI ?
Cadre de proximité	Détection de situation de mal-être, alerte et écoute Cadrage
Ligne hiérarchique	Ecoute et cadrage
Ressources Humaines	Ecoute, orientation, traitement, Appui méthodologique à la gestion du conflit Médiation interne (selon compétences)
CHSCT, représentants du personnel	Ecoute et alerte Orientation
Collègues	Orientation
Assistant /e de prévention	Orientation, alerte



3. AGIR EN PREVENTION TERTIAIRE : DES ACTIONS EXTERNES*

QUI ?	FAIT QUOI ?
Médecin de prévention Infirmier/ère de travail	Ecoute, orientation Aide à la prise de recul Alerte, Suivi médical
Psychologue du travail	Ecoute, orientation, alerte Aide à la prise de recul
Assistant/e social/e de travail	Ecoute, orientation, alerte, Aide à la prise de recul
Conseiller de prévention	Si Identification: alerte, orientation, informer/amener vers une prévention primaire
Médiateur/trice	Accompagnement à la gestion du conflit
Syndicats	Ecoute, orientation Alerte
Conseiller/ère en mobilité	Accompagnement le cas échéant



3. AGIR EN PREVENTION TERTIAIRE : DES OUTILS MOBILISABLES

- > Accompagnement dans le cadre du DAAD
(Dispositif d'aide aux agents en difficultés)
- > Accompagnement dans le cadre du contrat d'assurance
- > Médiation

- > Des outils d'analyse des facteurs possibles du conflit
 - Arbre des causes
 - Méthode des 5 M



LA SITUATION... du SMICTOM du Bac Rose

Passer du conflit à la compréhension de causes collectives :

- Questionnement sur les causes possibles des conflits dans le travail

Le contexte:

- Fusion rapide
- Les 2 agents occupaient le même poste dans chacune des structures
- Les services regroupés sur un même site : Anne a dû changer de lieu de travail
- La répartition des rôles pouvant manquer de clarté, absence de fiche de poste
- La charge de travail est importante
- L'organisation des bureaux ne facilite pas l'accès aux documents pour Marie
- Arborescence informatique et logiciels différents, Anne a plus de difficultés à se repérer.
- Anne dans la structure depuis 22 ans et titulaire. Marie arrivée depuis 2 ans, contractuelle, c'est son premier poste.
- Le responsable du service est issu du métier mais n'a pas de formation managériale

A SUIVRE...



3. AGIR EN PREVENTION SECONDAIRE

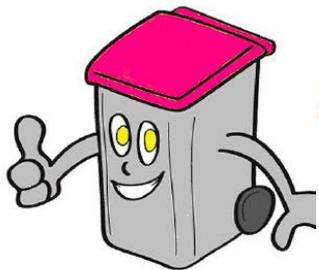
- Renforcer les ressources pour faire face à des situations et conflits
- Accompagnement managérial : formations, analyse de pratiques,...

Proposer des formations aux agents si problème de compétences sur certains dossiers

Accompagner le responsable de service pour mieux gérer des situations de conflit

CHSCT

*Accompagner sa mise en place
S'assurer de la formation des membres
Informier le CHSCT des événements liés aux conditions de travail*



SMICTOM

3. AGIR EN PREVENTION SECONDAIRE

La réponse pour l'encadrant :

- Formation managériale de 5 jours avec le CNFPT
- Appui des managers par les ressources humaines lorsqu'une situation conflictuelle est constatée

La réponse pour les agents

- Formation informatique pour Anne.
- Mise à jour des fiches de postes des deux agents avec la participation des deux agents.

La réponse collective pour les agents

- Trois ateliers collectifs autour de la communication.

A SUIVRE...



3. AGIR EN PREVENTION PRIMAIRE

- Supprimer le risque à la source
- Eviter ou diminuer les risques en agissant sur les facteurs psychosociaux

Travailler sur les valeurs du collectif de travail

Avant, pendant et après la fusion :

- *Établir des objectifs clairs*
- *Répartir les tâches en fonction des objectifs*
- *Rédiger les fiches de postes*
- *Suivre des indicateurs pour ajuster les réorganisations*

Identifier et analyser les causes possibles impactant les relations au travail

*Rôle du responsable de service:
réunions plus fréquentes au départ de la fusion pour que chacun prenne ses marques, favoriser des temps conviviaux.*

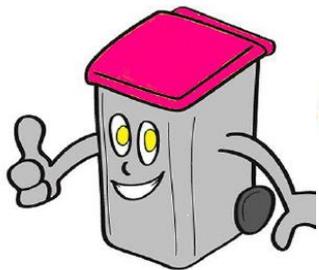
Mettre en place une pré-évaluation, un pré-diagnostic de la situation avant proposition d'une intervention, d'un accompagnement



3. AGIR EN PREVENTION PRIMAIRE : DES OUTILS MOBILISABLES

- > Organigramme et fiches de postes
- > Réunions de travail
- > Règlement intérieur
- > Formation
- > Document unique
 - RPS = risque professionnel
 - Démarche participative (dialogue social) et pluridisciplinaire
 - Mise en œuvre d'un plan d'actions de prévention visant à supprimer, réduire ou maîtriser les risques

- > ...



SMICTOM

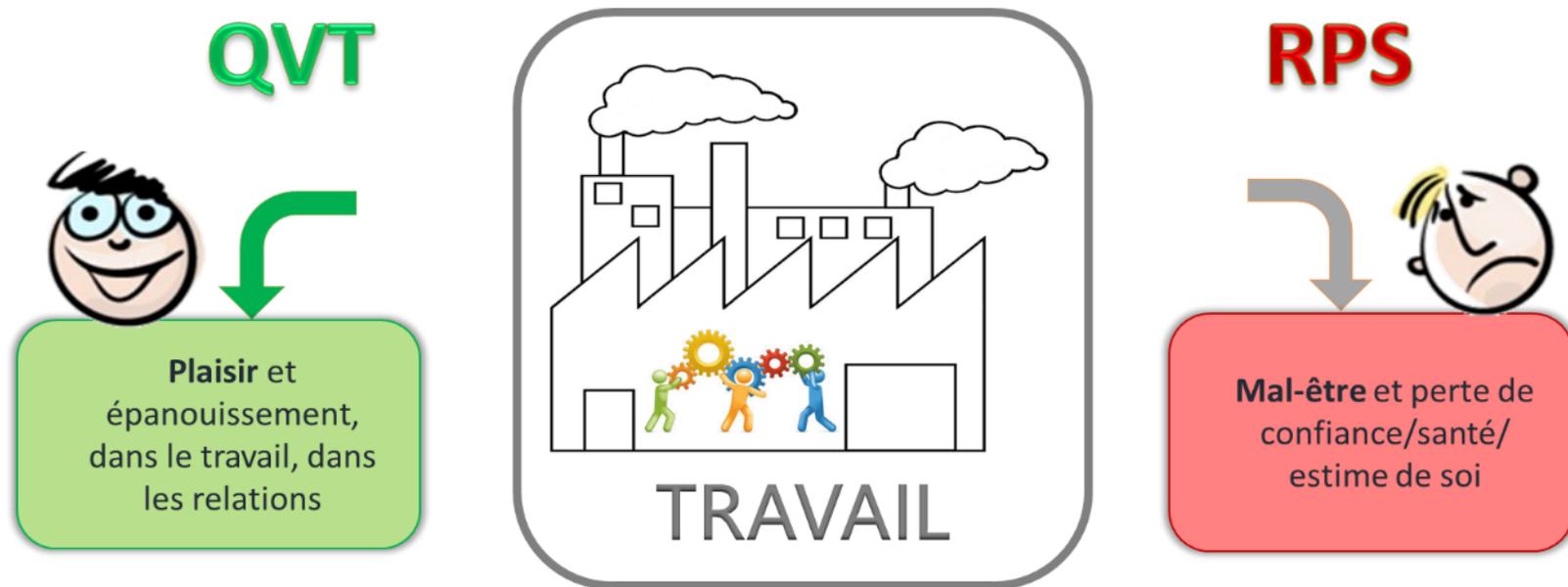
3. AGIR EN PREVENTION PRIMAIRE

MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RPS

Actions mises en œuvre suite à la démarche :

- Analyse et suivi d'indicateurs (absentéisme, turnover, agressions, demandes de visites auprès du médecin de prévention)
- Mise à jour du Document Unique et utilisation comme outil de prévention
- Définition du rôle et des missions de chacun
 - Organigramme
 - Fiches de poste
 - Identification des « zones grises »
 - Définition d'objectifs clairs et connus
- Communication et partage sur l'organisation
 - Connaissance des missions des autres (visites et ateliers par service)
 - Diffusion d'informations (intranet, journal des agents trimestriel transmis avec le Bulletin de paie)
- Coordination
 - Répartition de la charge de travail

3. AGIR EN PREVENTION PRIMAIRE : DEMARCHE DE PREVENTION DES RPS AMELIORATION DE LA QVT



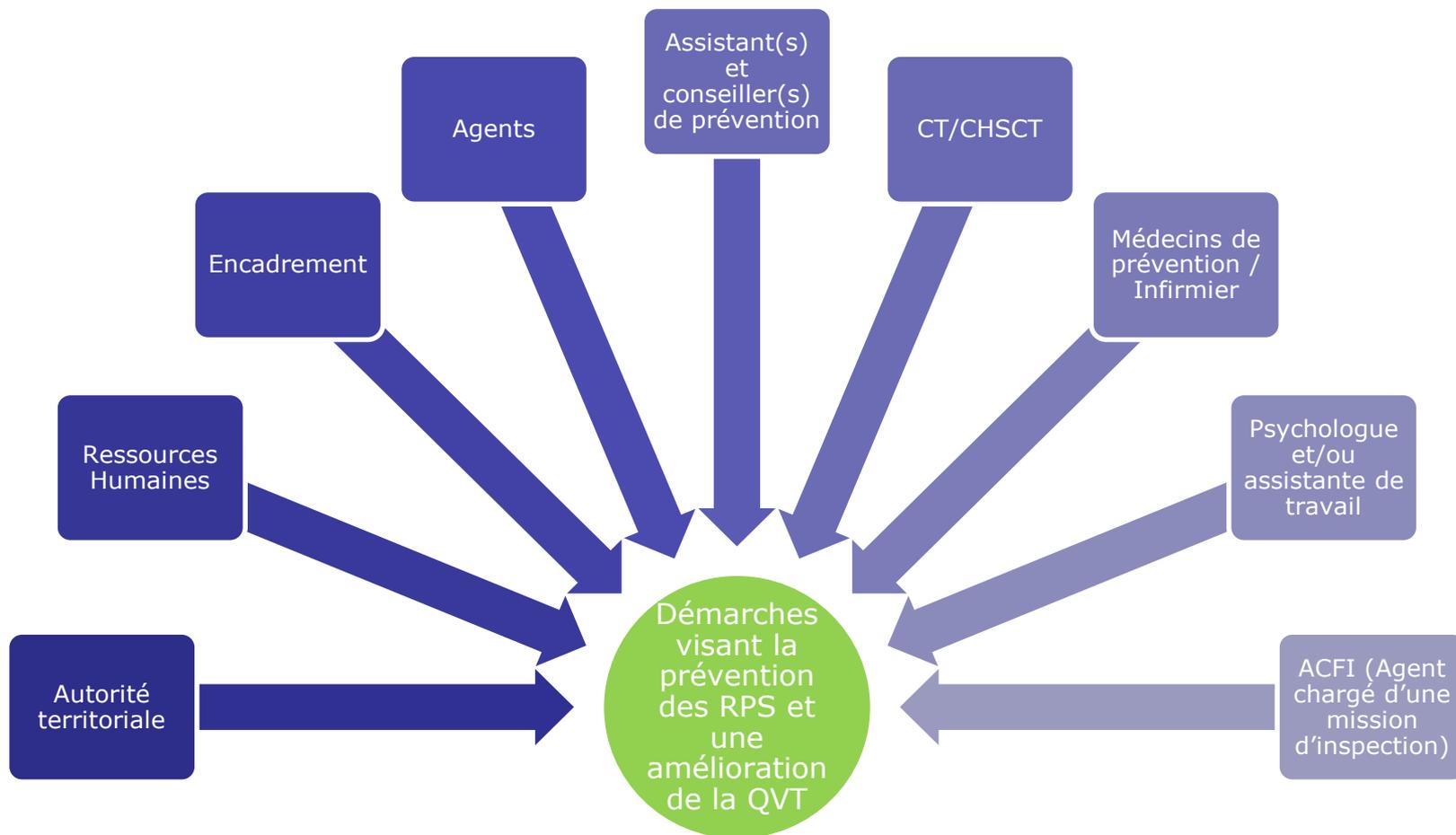
*Approche incitative de la **qualité de vie au travail**, travail comme vecteur de santé*

*Approche réglementaire de la prévention des **risques psychosociaux***

Parler du travail permet aussi d'agir sur le « mieux travailler ensemble »

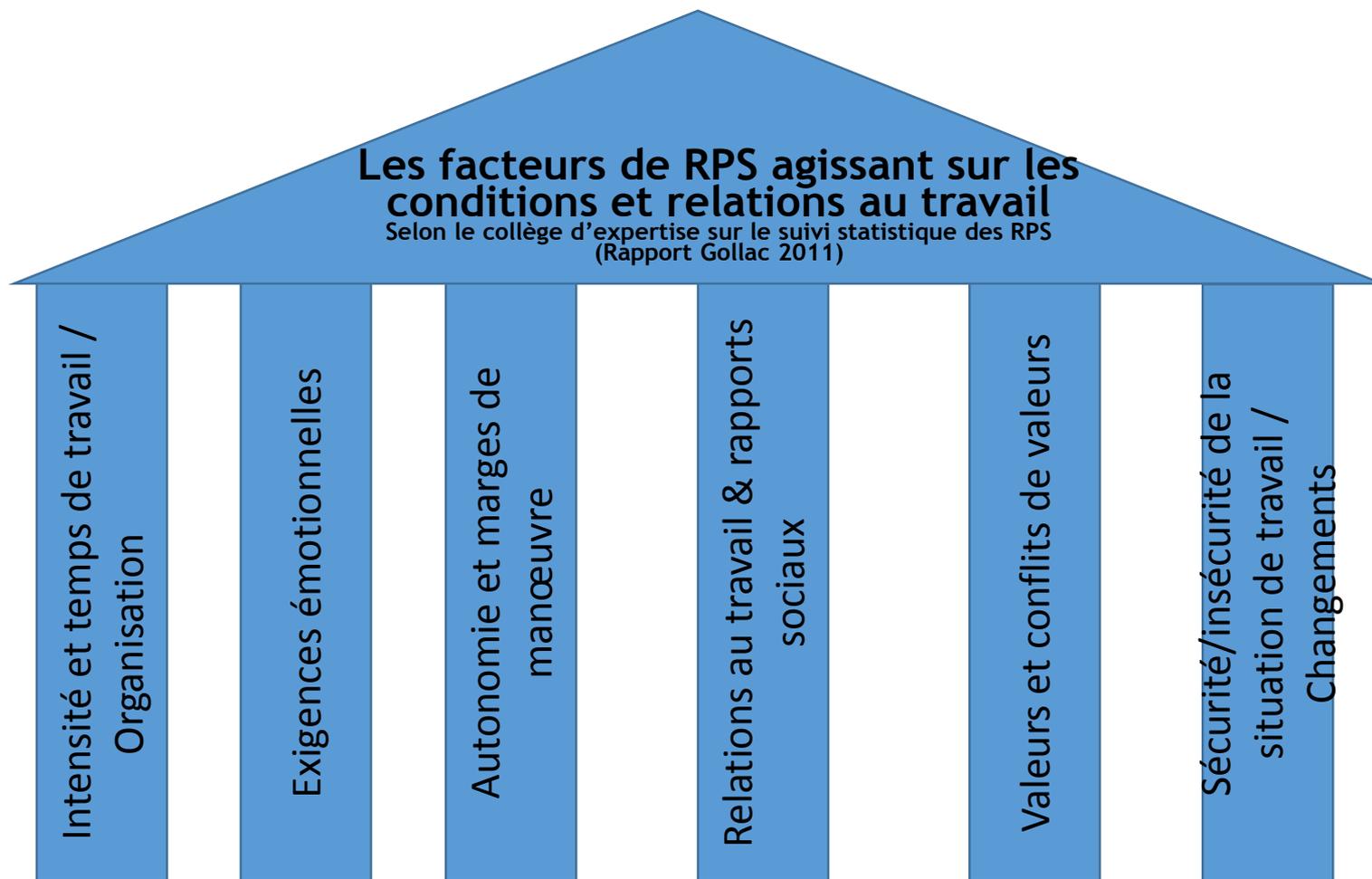
4. DEMARCHES DE PREVENTION DES RPS ET AMELIORATION DE LA QVT

4. LES ACTEURS





4. LES FACTEURS DE RPS





4. LA BOUSSOLE DE LA QVT

La boussole de la QVT ARACT/ANACT

Agir sur ces axes permet d'agir sur
l'amélioration de la qualité de vie au travail



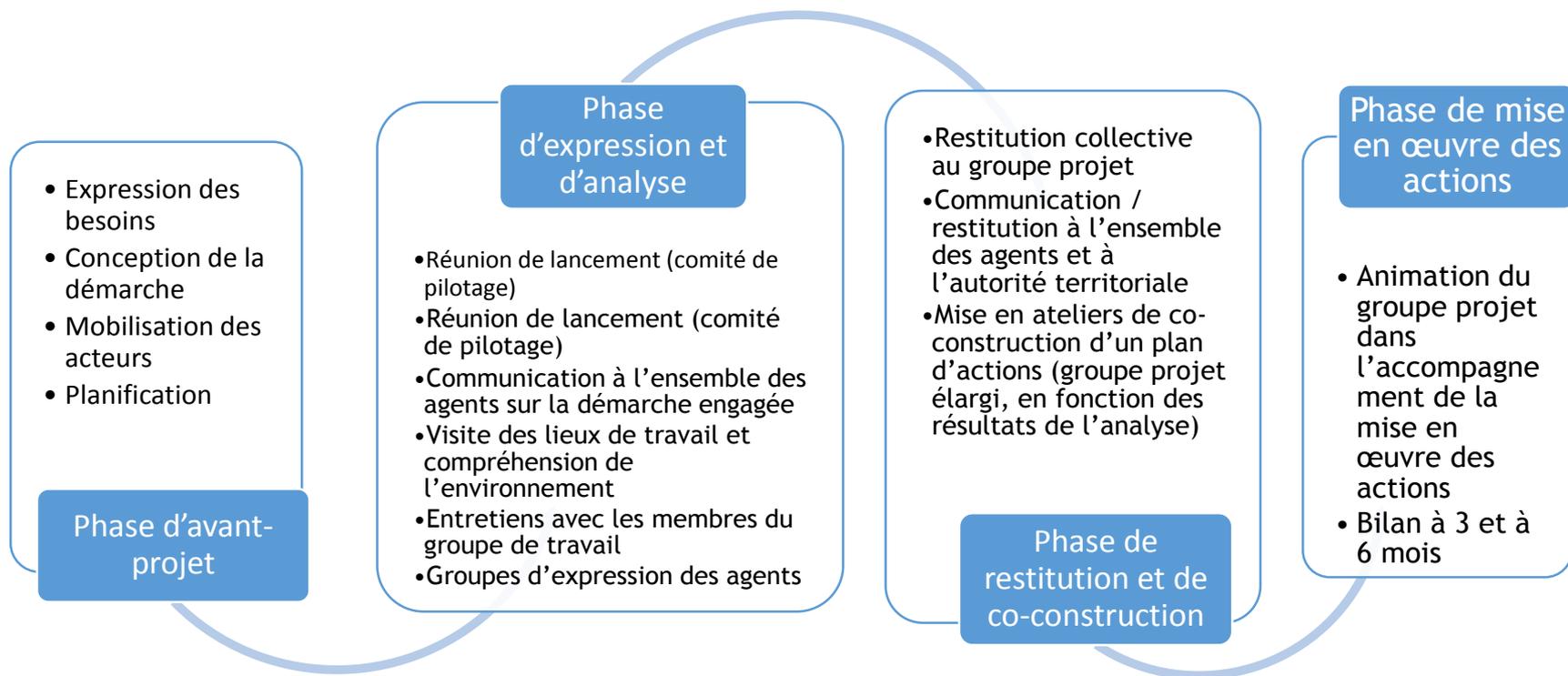


4. LES CONDITIONS DE REUSSITE

- ✓ Engagement (écrit) de l'autorité territoriale : mobilisation de moyens/temps, impacts possibles sur l'organisation
- ✓ Implication des représentants du personnel
- ✓ Constitution d'un Comité de Pilotage:
 - Des représentants de la direction et de l'autorité territoriale
 - Des représentants du personnel et partenaires sociaux
 - Des représentants des Ressources Humaines
 - Le médecin de prévention / l'assistant de prévention et/ou le conseiller en prévention
 - *En fonction de l'organisation et de la taille de la collectivité, des représentants de différents services ou métiers*
- ✓ Communication auprès des agents tout au long de la démarche
- ✓ Participation de tous les acteurs de la collectivité et la représentativité des agents
- ✓ Respect du cadre bienveillant et neutre
- ✓ Bilan d'étapes pour réajuster la démarche si besoin
- ✓ **Identification de l'objectif commun**



4. LES ETAPES D'UNE DEMARCHE TYPE



Au moins 2 mois

2 mois

4 mois

6 mois



4. DES AIDES POSSIBLES

Les aides du **FNP = Fonds National de Prévention**

Démarches thématiques (QVT, RPS, TMS, ...)

Temps des agents (hors élus) consacré à la réalisation de la démarche (sur une durée de 2 ans)

Conditions d'éligibilité

- Avoir au moins 1 agent affilié CNRACL
- Etre immatriculé et à jour des cotisations
- Saisir les données AT/MP dans PRORISQ
- Avoir réalisé et tenir à jour le Document unique



4. POUR EN SAVOIR PLUS

- Outils et liens utiles:

- > Guides, vidéos et affiches de l'INRS: www.inrs.fr
 - ED 4700 (synthèse des documents en lien avec les risques psychosociaux)
- > Etudes et guides de l'ANACT/ARACT, informations sur des manifestations locales: www.bretagne.aract.fr/
- > Accord cadre, textes de loi, Guides de la DGAFP: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux>
- > Guide ANDCDG: la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique territoriale



5. Temps d'échanges

Contacts



Service Conseil & Développement : conseil-developpement@cdg35.fr

Service Conditions de travail : sylvie.soyer@cdg35.fr

VOS INTERLOCUTEURS

Birgit GETZLAFF : birgit.getzlaff@cdg35.fr

Jackie BITEAU : jackie.biteau@cdg35.fr

Téléphone : 02 99 23 31 00