

LES RESSOURCES ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

TERRITORIAUX, NOUS AGISSONS



SOMMAIRE

P. 4 AGIR POUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Les notions de ressources et risques psychosociaux sont aujourd'hui au cœur du travail.

P. 6 DES COLLECTIVITÉS À LA POINTE

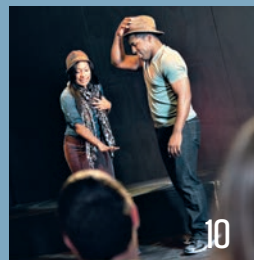
Focus sur les collectivités qui font du bien-être au travail une priorité, favorisant l'efficacité du service public.

P. 10 LE CNFPT AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS

Le CNFPT fédère autour du développement des ressources psychosociales. Mise en lumière des collaborations réussies.

P. 14 AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

La qualité du travail est une préoccupation majeure du CNFPT.





FRANÇOIS DELUGA,
PRÉSIDENT DU CNFPT,
MAIRE DU TEICH

ÉDITO

« UNE DÉMARCHÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL »

Avec ce nouveau livret de la collection « Territoriaux, nous agissons » consacré aux ressources psychosociales, nous avons voulu mettre en avant les actions des collectivités territoriales pour améliorer la qualité du travail pour chaque agent.

En effet, dans un contexte de transformation de la société auquel le service public local doit s'adapter en permanence, des agents territoriaux peuvent se sentir déstabilisés et démunis dans le cadre de leur activité professionnelle. C'est une des raisons qui poussent les employeurs publics locaux à s'engager dans le développement des ressources psychosociales c'est-à-dire l'identification des bonnes conditions à la réalisation du travail.

Car un agent en difficulté professionnelle est un agent moins motivé, moins efficace, aux prises avec son mal-être – d'où, finalement, une dégradation du service public rendu aux habitants.

L'État a demandé à l'ensemble des acteurs publics de se saisir de cette question à travers un protocole d'accord qui pose le principe de la prévention des risques psychosociaux. En 2015, les employeurs publics auront finalisé le diagnostic des facteurs de risques et ainsi pourront activement participer à l'élaboration de démarche de développement des ressources psychosociales pour la qualité du travail.

Le CNFPT, en tant que partenaire des collectivités, a développé une offre de formation pour accompagner les territoires dans leur démarche préventive. À travers des innovations pédagogiques, les délégations régionales aident, en métropole et outre-mer, les collectivités à nouer un dialogue avec leurs équipes autour de cette problématique. Car s'il y a une clé qui ouvre les portes de la sensibilisation et de la prévention, c'est bien celle du dialogue : dialogue avec les agents, dialogue avec les partenaires sociaux, dialogue avec les encadrants... Créer du lien et offrir à l'agent la possibilité de s'exprimer sur ce qu'il ressent sont les maîtres mots d'une prévention réussie.

En espérant que vous soyez sensibilisé et inspiré par ces initiatives, je vous souhaite une bonne lecture de ce livret !



AGIR POUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Apparues progressivement au cours des dernières années, les notions de ressources et risques psychosociaux sont aujourd'hui au cœur de la problématique du bien-être et de la qualité de vie au travail. Cette problématique est désormais inscrite au rang des priorités des ressources humaines de la fonction publique.

Développée depuis plusieurs années, au gré des connexions établies entre les pathologies et le travail, la notion de risques psychosociaux (RPS) ne fait pas aujourd'hui l'objet d'un parfait consensus. « *Nous préférons parler de "contrainte psycho-organisationnelle"* », affirme Nadim Farès, responsable administratif du Fonds national de prévention (FNP). *Cette appellation montre, en filigrane, l'impact de l'organisation du travail sur l'individuel.* » Les divergences sémantiques n'empêchent pas les différents acteurs de s'accorder autour d'une définition qui inclut le stress, les violences internes, dont les faits présumés constitutifs de harcèlement moral et sexuel, les violences externes (en provenance des clients, fournisseurs, visiteurs), la souffrance et le mal-être au travail. Un collègue d'expertise⁽¹⁾, constitué par l'Insee et coordonné par Michel Gollac, sociologue et codirecteur du Groupe d'étude sur le travail et la souffrance au travail (Gestes), a défini six familles de facteurs de risques : l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, les rapports sociaux, les conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail. « *Les facteurs de risques psychosociaux relèvent des exigences du travail et de son organisation, du management et des relations de travail, de la prise en compte des valeurs et des attentes des salariés. Mais les changements qui peuvent intervenir dans le contexte professionnel constituent aussi des risques potentiels* », complète Nadim Farès.

DE RISQUES À RESSOURCES PSYCHOSOCIALES

Et si la notion de risques évoluait vers celle de ressources psychosociales ?⁽²⁾ Pour Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam, le stress au travail naît en partie des écarts qui existent entre l'idée du travail bien fait, tel que se le représente le salarié, et ce que l'organisation attend de lui en termes de performance. Si ce hiatus génère des risques psychosociaux, s'en tenir à une approche « risques » laisse le salarié dans la passivité de celui qui subit. Évoquer les ressources psychosociales inverse la tendance : en permettant au salarié d'identifier les bonnes conditions à la réalisation du travail, on lui donne la possibilité de se réapproprier son activité. Ceci passe par une délibération collective au sein de l'organisation, à travers des espaces d'échanges dédiés. Ces échanges sont l'occasion pour les salariés de trouver les compromis les moins désagréables pour eux en faveur de leur vision de « travail bien fait »⁽³⁾ et de ce qu'il est attendu d'eux en termes de qualité. Instituer le dialogue sur la qualité du travail favorise le développement de ressources propres à chacun.

LA SPÉCIFICITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

Que l'on parle de risques ou de ressources, le sujet reste complexe et suscite de fortes attentes sociales, notamment

au sein de la fonction publique. Pour mettre en place une politique de prévention durable, il s'agit d'être particulièrement vigilant sur la notion d'intérêt général, qui est différente pour chacun des acteurs de la fonction publique. Les appréciations varient selon les individus, les générations, les contraintes organisationnelles. Ainsi, la prévention permet de travailler sur la place et le ressenti de l'individu au sein de l'organisation. Autre point de vigilance : le management dans le public adopte de plus en plus les valeurs du management du privé (importance de la productivité, du retour sur investissement). « *Il faut redonner un sens au rôle de manager de proximité et le réintroduire comme un maillon essentiel au bon fonctionnement de l'organisation* », explique Nadim Farès.

Enfin, dernière spécificité du service public, une politique de prévention des RPS doit se faire en lien avec des instances telles que le CHSCT⁽⁴⁾, ce qui n'est pas toujours le cas aujourd'hui. D'où l'importance de proposer des référentiels de formation, comme le fait le CNFPT.

Dans tous les cas, l'engagement explicite et constant de l'employeur et de l'encadrement ainsi qu'un dialogue social constructif sont les deux facteurs fondamentaux de la réussite d'une démarche autour de la qualité du travail et du bien-être en entreprise.

(1) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* : rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

(2) Nous prendrons le parti, pour la suite du livret, de mettre en avant la notion de « risques psychosociaux », plus répandue dans les collectivités. Elle ne remet toutefois pas en cause la nécessité de considérer la question du psychosocial comme ressource à développer dans le travail. Il s'agit bien, dans l'action, de comprendre et d'agir sur le travail afin qu'il soit constructeur de santé pour l'individu.

(3) *Travail et changement*, n° 358, janvier, février, mars 2015, publication du réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail.

(4) Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

LE PROTOCOLE D'ACCORD

Signé par le gouvernement et les partenaires sociaux, le protocole d'accord du 22 octobre 2013 pose le principe de la prévention des risques psychosociaux. Une circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014 en fixe les conditions de mise en œuvre. Ainsi, entre 2014 et 2015, chaque employeur public devra réaliser un diagnostic des facteurs de risques psychosociaux en impliquant les CHSCT⁽⁴⁾, les agents et leurs représentants. Ce diagnostic servira de base à l'élaboration d'un plan d'actions de prévention.

 Retrouvez le protocole d'accord du 22 octobre 2013 sur fonction-publique.gouv.fr

DES COLLECTIVITÉS À LA POINTE

Le bien-être au travail favorise l'efficacité du service public.

Focus sur les collectivités qui en ont fait une priorité.

HALLUIN (NORD)

L'ÉVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

En 2013, la ville d'Halluin s'est engagée dans une démarche globale d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux (RPS). Cette action a mobilisé de nombreuses expertises au sein de la commune : DRH, CHSCT, médecine du travail, préventeur, représentants syndicaux... « *Nous avons présenté la démarche à l'ensemble des 450 agents municipaux avant de démarrer, en septembre 2013, une phase d'étude et d'analyse* », indique Thierry Lacroix, conseiller en prévention au sein des services de la commune.

UNE MÉTHODE CO-CONSTRUITE

D'abord, la ville a organisé une réflexion collective à travers un groupe de pilotage représentatif des différents niveaux hiérarchiques. En s'appuyant sur l'outil « Faire le point », élaboré par l'INRS⁽¹⁾, les équipes communales ont harmonisé leur compréhension des RPS et identifié les axes de progrès possibles. Puis, la ville a fait appel à une

psychologue du travail, issue du centre de gestion du Nord, afin de conduire des entretiens individuels avec les agents volontaires. Avec une quarantaine de contributions, celle-ci a pu réaliser une évaluation fine des risques, par direction. Le recoupement de cette étude avec la réflexion collective initiale a produit une vision panoramique et détaillée des RPS au sein de la collectivité.

DU LOCAL AU NATIONAL

Le document final recense ainsi plusieurs facteurs de protection : organisation hiérarchique claire, relations conviviales, accès aisé à la formation, absence de contrats précaires... L'étude pointe également des axes d'amélioration, comme la clarification des interactions entre certains services. « *Globalement, le résultat est réconfortant : les agents vivent bien ensemble, avec le sentiment d'un travail utile, reconnu et apprécié de la population* », souligne Thierry Lacroix. Intégrée au document unique d'évaluation

EXPERTISE

Beauvais (Picardie)

La délégation CNFPT Picardie a conçu, pour la ville de Beauvais et son agglomération, une formation sur mesure axée sur la prévention des RPS. Un module d'une journée, délivré en mars 2013, avec trois temps forts : une troupe de comédiens a d'abord joué sur scène des situations révélatrices d'un mal-être au travail ; puis les stagiaires ont choisi des thèmes et élaboré des saynètes, avant de livrer leur propre représentation théâtrale. La formation a bénéficié à 120 cadres, qui ont salué sa dimension ludique, conviviale et propice à une réflexion collective sur le sujet.

Plus d'informations
sur cnfpt.fr

des risques (DUER), l'étude sert de support à la construction d'un plan d'actions spécifique, depuis le second semestre 2014.

(1) Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.



GRAND POITIERS (VIENNE)

UNE PRÉVENTION SUR MESURE

En novembre 2011, la ville et la communauté d'agglomération de Poitiers ont étoffé leur action en faveur du bien-être au travail avec la création d'un pôle regroupant deux directions complémentaires : d'une part, la Prévention des risques professionnels (PRP), composée de 20 spécialistes ; d'autre part, le service médico-social, qui réunit une dizaine d'agents - médecins, infirmier(ière)s et assistantes sociales. Le périmètre de ce pôle de prévention s'étend à l'ensemble des effectifs du Grand Poitiers, de la ville, et du centre communal d'action sociale (CCAS). Soit un total de 2 815 agents à temps plein, répartis sur 150 sites et exerçant plus de 250 métiers différents.

DES PRÉVENEURS INTERNES

La création d'un pôle dédié offre un premier avantage : la capacité de cibler les actions au plus près de la réalité du terrain. Le pôle a notamment construit un réseau de 11 préventeurs, spécialisés par famille de métiers. « *Selon le service dans lequel vous travaillez, vous n'êtes pas exposé au même type de risque. D'où l'intérêt d'un traitement différencié, piloté par des préventeurs qui connaissent bien les particularités de votre poste* », observe Christophe Ravet, directeur du service médico-social. La collectivité peut ainsi engager des actions sur mesure - en matière de formation, de prévention, de sécurité... -, en fonction des situations professionnelles et du type de risque identifié : accident du travail, RPS, risque auditif... Elle offre également un accompagnement adapté à certaines situations sensibles, comme lors d'un changement d'organisation.

EN FAVEUR DE L'EFFICACITÉ

Second effet positif du pôle de prévention : le renforcement des complémentarités. Les activités de médecine du travail et d'accompagnement social, par exemple, ont été réunies sur un seul site afin de faciliter la prise en charge. « *Les médecins peuvent rencontrer des situations qui requièrent un soutien de l'assistante sociale, et réciproquement. La prévention et les soins sont d'autant plus efficaces qu'ils relèvent d'une approche globale, intégrant les divers facteurs de risque professionnel* », souligne Christophe Ravet.

À travers toutes ces actions, une même conviction : plus les agents éprouvent de bien-être au travail, plus le service public est efficace.

EXPERTISE

Martinique

En novembre 2013, la délégation CNFPT Martinique a organisé un séminaire, « *Regards sur nous-mêmes* », qui a réuni plus de 200 cadres des collectivités martiniquaises. Animé, entre autre, par un anthropologue, un sociologue et un sémiologue, ce séminaire proposait une exploration de l'histoire de l'île, pour permettre de mieux comprendre les sous-jacents culturels et comportementaux susceptibles d'altérer la vie collective afin de parvenir à un management apaisé, bienveillant. L'événement, plébiscité par les participants, a rencontré un fort écho médiatique et remporté le grand prix du management public, catégorie « *Management public* », au Salon de l'emploi public 2013.

 Plus d'informations sur cnfpt.fr

UNE RÉFLEXION PLURIDISCIPLINAIRE RICHE



En 2005, le maire de Clermont-Ferrand - une collectivité qui regroupe 2800 agents - avait souhaité mettre en place une réflexion sur le harcèlement et la souffrance au travail, et plus largement sur les RPS. Il réunit alors un groupe de travail composé des représentants du personnel, du DGA, du DRH, des médecins de prévention, des conseillers de prévention et de l'assistante sociale.

L'AIDE D'UN TIERS NEUTRE

« Au départ, nous avons très vite été confrontés à un dialogue difficile entre les différents interlocuteurs. C'est pourquoi, dès 2006, nous avons fait appel à l'Aract⁽¹⁾, un tiers neutre, pour créer un consensus autour de notions communes, notamment celle de RPS, et de la manière de les traiter », se souvient Amine Khettabi, référent du dispositif RPS à la ville. L'objectif du groupe de travail était de mettre en place un dispositif généraliste d'alerte et de traitement. L'Aract est intervenue en support pour la construction du dispositif : une formation-action fut instituée

début 2009, puis expérimentée dans un service identifié comme ayant des difficultés après la validation à l'unanimité du comité technique paritaire et du CHS. Le groupe de travail fut ainsi pérennisé. Il se réunissait lorsqu'une alerte était lancée, puis une fois par mois, et décidait du degré d'urgence de l'intervention : bouillante (action immédiate), tiède (veille attentive), froide (prévention). « Il a fallu trouver la frontière entre ce qui relevait du management et ce qui relevait des situations organisationnelles, génératrices de stress », note Amine Khettabi.

DES PRÉCONISATIONS D'ACTION

Depuis 2009, une cinquantaine d'alertes ont été reçues et traitées. « Chacune d'entre elles était différente, il n'y avait pas de solution standard, poursuit Amine Khettabi. Notre mission était de mettre à plat des situations, de faire des préconisations. Nous avons ainsi fait des recommandations individuelles (plan de formation) ou organisationnelles (revoir l'aménagement des locaux, instaurer des réunions régu-

EXPERTISE

Aquitaine

La direction régionale du CNFPT a organisé à l'attention des 120 conseillers en prévention d'Aquitaine et de Poitou-Charentes, une rencontre autour des risques psychosociaux, avec notamment l'intervention de l'Aract⁽¹⁾ Aquitaine. L'occasion pour l'association de sensibiliser les participants à sa méthodologie d'évaluation des RPS qui s'articule autour de cinq étapes : construire une approche collective, repérer et analyser les indicateurs d'alerte, comprendre les déséquilibres et identifier les régulations, mettre en place des actions préventives, évaluer les actions et mettre en place une veille active. Des jalons nécessaires qui conditionnent la réussite de la conduite de projet.

 **Plus d'informations sur cnfpt.fr**

lières au sein du service...). Ensuite, il appartenait au directeur du service concerné de mettre en place les mesures nécessaires. »

Suite à cette expérience enrichissante, le dispositif, actuellement suspendu, est en attente de directives de la nouvelle municipalité et pourrait être décliné sous d'autres formes. En effet, le nouveau maire a, lui aussi, montré son attachement à cette problématique en décidant notamment de la création d'un véritable service dédié à la prévention des risques professionnels.

(1) Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

INNOVER SOCIALEMENT POUR MIEUX PRÉVENIR

Au Québec, la norme « Entreprise en santé » vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes au travail. Une volonté qui est aussi celle de la ville d'Alès et de la communauté d'agglomération. En 2011, la collectivité a ainsi entamé une coopération avec l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), la direction de santé publique de Québec et de Montréal ainsi qu'avec la ville de Québec.

UNE APPROCHE INNOVANTE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

« Le Québec a pris conscience de la nécessité de l'approche globale, et la norme "Entreprise et santé" met en place un ensemble d'actions



sur quatre sphères : habitudes de vie, travail et vie personnelle, pratique de gestion, environnement de travail », explique Éric Pocher, chef de projet Santé au travail, responsable du service Prévention et qualité de vie au travail pour la ville d'Alès et Alès agglomération. Depuis quatre ans, les équipes d'Alès rencontrent les Québécois deux semaines par an et se préparent ainsi à transposer la norme dans son intégralité. La démarche DEFI (Développer des pratiques organisationnelles et managériales favorables à la santé en milieu de travail) a d'ores et déjà été lancée par Alès et sa communauté d'agglomération entre 2011 et 2013 pour expérimenter certains axes de la norme.

L'IMPLICATION DE TOUS EST NÉCESSAIRE

Collaborative, cette démarche nécessite la participation de tous. Partenaires externes (Carsat, CNFPT, CIBC, CNRACL), partenaires sociaux, agents et managers de proximité sont sollicités pour un travail de co-construction centré sur le dialogue. Le manager est considéré comme un acteur majeur, garant de la santé et de la sécurité au travail. *« Nous avons choisi une solution collective où il n'y a plus ni hiérarchie ni grade, souligne Éric Pocher. Le dialogue social s'est installé de façon permanente durant cette phase expérimentale de trois ans. »*

Dix groupes de travail ont planché pour définir dix thématiques, leviers d'action pour de meilleures pratiques de gestion et un environnement de travail plus sain. Des actions ont été engagées pour améliorer l'environnement professionnel : espaces repen-

EXPERTISE

Action nationale

Pionnière de la démarche santé et qualité de vie au travail, la ville d'Alès souhaite partager son expérience avec les autres collectivités. Elle est à l'initiative du projet de partenariat franco-québécois qui vise à une meilleure prise en charge de ces problématiques dans les collectivités. Elle a invité le CNFPT à rejoindre le comité de pilotage de ce projet qui envisage différentes actions pour 2015-2016 (expérimentations des outils québécois et français par des collectivités des deux territoires, missions d'évaluation, colloques). Le CNFPT est chargé de faciliter les échanges de bonnes pratiques, de la mutualisation et de la diffusion de ces travaux par le biais de ses offres de formation. Un cercle vertueux à développer.

 **Plus d'informations sur cnfpt.fr**

sés, reconnaissance des conditions de travail spécifiques de certains personnels, création d'un secteur Habillement qui recherche des équipements de protection individuelle... L'expérimentation de la grille d'identification des risques psychosociaux, mise au point par le professeur québécois Michel Vézina, est en cours, précédant la transposition de la norme québécoise dans son intégralité avec d'autres partenaires.



LE CNFPT AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS

Le CNFPT fédère autour de la prévention des RPS. Mise en lumière de partenariats qui fonctionnent.



BREST MÉTROPOLE OcéANE (FINISTÈRE), L'UNION FAIT LA FORCE

Pour développer une politique de prévention durable des RPS, Brest métropole océane (BMO), le centre de gestion du Finistère (CDG 29), la délégation régionale Bretagne et les services du siège du CNFPT se sont réunis pour porter devant le Fonds national de prévention (FNP) un projet novateur : une recherche-action sur trois ans.

UN TRAVAIL COLLABORATIF

Séduit par la dimension partenariale du projet, le FNP débloque un budget de 330 000 euros sur la période. Les

partenaires travaillent en mode projet, avec un comité de pilotage qui définit les orientations stratégiques, un premier comité technique qui prépare les éléments pour les décisions du comité de pilotage et un second qui met en œuvre les actions sur le terrain. Les partenaires ciblent leur travail sur les managers de proximité. « *Ils sont le pivot central sur lequel tout repose, au bout de la chaîne hiérarchique. Dans un contexte de raréfaction des ressources, ils doivent assumer de multiples tâches et gérer des effectifs*

de plus en plus importants », précise Isabelle Haddad, conseillère formation à la délégation CNFPT Bretagne.

LES MANAGERS DE PROXIMITÉ

À la fois acteurs et « préventeurs », les managers de proximité doivent faire face à de nouvelles responsabilités, comme les entretiens professionnels annuels. Une étude est alors lancée autour du bien-être au travail. Elle rassemble un panel d'une soixantaine de managers, issus de collectivités de taille différente. « *Nous établissons*

ainsi des comparaisons entre très grandes et très petites collectivités pour savoir s'il y a des risques spécifiques selon la taille de la collectivité », précise Delphine Le Guerson, responsable du pôle emploi territorial au CDG 29.

MUTUALISATION ET DÉPLOIEMENT

L'université de Bretagne occidentale (UBO) est également partenaire, garante de l'expertise méthodologique et technique. Côté CNFPT, « nous apportons notre expertise en termes d'ingénierie de formation et d'accompagnement de projet », décrit Isabelle Haddad. Ce travail impactera notre propre offre de service en management sur ce niveau hiérarchique. » Les ressources pédagogiques produites (livrets spécifiques pour les managers de proximité, scénarios de formation...) constitueront une base de données nationale : « Cette recherche-action est une application de la mutualisation à l'œuvre dans la fonction publique territoriale. Elle bénéficiera à l'ensemble des collectivités à l'échelle nationale », conclut Delphine Le Guerson.

OUTILLER LES DIRIGEANTS

Spécialisé dans la formation des cadres territoriaux de direction, l'INET de Strasbourg a organisé deux modules de formation : « La prévention des RPS dans la conduite du changement » et « Le rôle des RH dans l'accompagnement des encadrants face aux RPS ». « D'une durée de trois jours, ces stages alternent enseignement théorique, ateliers pratiques, analyses et partages d'expérience », précise Christine Godart, conseillère formation à l'INET. Les deux modules sont intégrés à l'offre nationale sur la prévention durable des RPS lancée par le CNFPT.



NICE MÉTROPOLE (ALPES-MARITIMES) UNE CULTURE ET DES OUTILS COMMUNS

Engagée depuis 2009 dans une démarche de prévention des RPS, la métropole de Nice a sollicité le CNFPT afin de monter ensemble un dispositif de développement des pratiques professionnelles autour d'un double enjeu : capitaliser les connaissances des experts de la collectivité, analyser les outils et si besoin en créer de nouveaux. La métropole, qui réunit 46 communes et 12 000 agents, a mis en place un groupe de suivi transverse, composé de 24 personnes : élus, DRH, assistantes sociales, médecin du travail, ergonomes et représentants du CHSCT⁽¹⁾. De cette équipe est issu un groupe expert de dix professionnels.

UN PROGRAMME, TROIS TEMPS FORTS

La délégation CNFPT PACA a conçu un programme de formation sur mesure, en trois temps. Avec pour débiter, en mars 2013, un module d'une journée destiné aux 24 membres du groupe de suivi. « L'objectif était d'avoir une

même vision des RPS. Il faut que tout le monde utilise les mêmes mots pour qualifier les mêmes maux », indique Isabelle Boyé, directrice adjointe de la formation de la délégation.

DES OUTILS SUR MESURE

L'équipe du CNFPT a ensuite élaboré, pour le groupe expert, un stage de trois jours visant à construire une démarche commune de prévention des RPS. « Nous avons privilégié le développement d'outils simples d'emploi, immédiatement opérationnels, comme les fiches de diagnostic. Le dispositif peut ainsi être déployé à grande échelle », souligne Isabelle Boyé. Enfin, le groupe expert a testé ces outils dans différents services. Puis la délégation PACA a mis en place, entre avril 2013 et mars 2014, trois sessions pour capitaliser les expériences et ajuster le dispositif au plus près des besoins du terrain.

(1) Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.



CONSEIL RÉGIONAL RHÔNE-ALPES SENSIBILISER ET DÉDRAMATISER



En 2012, le Conseil régional Rhône-Alpes a engagé une vaste démarche de prévention et de gestion des RPS, impliquant l'ensemble des 6400 agents de la collectivité - dont plus de 5000 en poste dans les lycées. Baptisé « ESPERE », ce projet répond à trois enjeux majeurs : concilier sur la durée performance et bien-être au travail, intégrer la prévention des RPS dans l'action et le management au quotidien et renforcer la cohésion des équipes, réparties sur de nombreux sites. Dans ce cadre, le conseil régional a sollicité la délégation CNFPT Rhône-Alpes Lyon pour sensibiliser l'ensemble des agents aux RPS.

UNE MÉTHODE : LE THÉÂTRE-FORUM

La délégation a apporté une réponse fondée sur le théâtre-forum. Elle a d'abord mobilisé des groupes de travail, formés d'agents des lycées et de cadres, afin d'écrire avec eux une suite de saynètes évoquant les RPS. « *L'implication forte des agents et la co-animation Région-CNFPT au sein d'une démarche dite "world café"* ⁽¹⁾ ont permis l'élaboration de scènes proches de leur vécu professionnel », souligne Coline Laurent, chef de service management durable des ressources au sein de la délégation.

UN BILAN POSITIF

À partir de cette création, l'équipe du CNFPT a bâti un module d'une demi-journée, avec notamment : un formateur, spécialiste des RPS, pour fixer le cadre et les enjeux ; une troupe de comédiens pour jouer les scènes de la vie professionnelle ; un « joker » (animateur, dans la technique du théâtre-forum) qui suscite la réflexion des spectateurs, les invite à monter sur les planches et à livrer leur propre interprétation. « *Grâce au jeu théâtral, nous pouvons à la fois déclencher la parole, provoquer une prise de conscience et prendre le recul nécessaire. D'autant que le public est mélangé, tous métiers et niveaux hiérarchiques confondus : ils rejouent les scènes, avec à chaque fois cette idée que les RPS n'ont rien de manichéen et relèvent d'une responsabilité collective* », explique Coline Laurent. Onze sessions ont déjà été organisées, avec un bilan très positif ; d'autres sont en cours actuellement. Des captations vidéo ont été réalisées par le CNFPT comme support possible d'animation pour l'avenir.

(1) Ou « café découverte » : démarche de stimulation de la créativité collective par la conversation.

LES PARTENARIATS

DOMINIQUE VANDROZ, DIRECTEUR DE L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT)

« La mission de l'Anact est de mener des expérimentations pour améliorer les conditions de travail, dans le privé comme dans le public. Il s'agit aussi de faire connaître ce qui fonctionne au plus grand nombre, notamment en favorisant le transfert de la méthodologie et des outils. Notre travail avec le CNFPT nous permet de transposer et d'adapter notre savoir à destination de la fonction publique territoriale. Ensemble, nous développons des manifestations, des colloques et des dispositifs de formation. L'objectif est d'intégrer dans le cahier des charges du CNFPT le résultat de nos expérimentations et, ainsi, rendre les agents formés le plus opérationnels possible. Concrètement, les délégations régionales du CNFPT et les Aract nouent des relations et deviennent des partenaires de terrain. »

CHRISTIAN GIBOUIN, CHARGÉ DE MISSION DU FONDS NATIONAL DE PRÉVENTION DE LA CNRAICL, EN CHARGE DES RELATIONS AVEC LE CNFPT

« L'une des missions du FNP consiste à formuler des recommandations d'actions en matière de prévention auprès des collectivités et de participer au financement des mesures retenues. Dans le cadre du partenariat avec le CNFPT, le FNP a participé en 2013 à la formalisation par l'établissement d'un plan d'actions pour mettre en place une offre de formation. Après avoir consulté 27 collectivités de taille et d'implantation géographique diverses, le travail engagé a abouti à la réactualisation de trois fiches métier : assistant(e) de prévention, conseiller(ère) de prévention et chargé(e) de l'inspection en santé et sécurité au travail. Ce travail sert de base à la conception de l'offre de formation du CNFPT pour les assistants et conseillers en prévention, les chargés d'inspection en santé et sécurité au travail (CISST) et les membres des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). »

UNE OFFRE DE FORMATION POUR SENSIBILISER, INFORMER ET PRÉVENIR

Complexe, le sujet des ressources psychosociales englobe à la fois l'organisation du travail et les relations interpersonnelles. Depuis 2011, le CNFPT travaille à rendre plus lisible ce concept pour aider les collectivités à mieux se l'approprier et à bâtir avec elles une approche préventive. L'établissement veut ainsi faciliter leurs actions de prévention durable des risques psychosociaux.

« Nous sommes dans la construction d'une approche de ressources psychosociales. Il ne suffit pas de lister les grandes familles de facteurs de risques. Il s'agit aussi de créer un dialogue avec les agents au niveau de la conception et de la mise en œuvre de l'offre de formation. Nous avons construit cette offre avec les collectivités, en impliquant les agents spécialistes des ressources humaines, les cadres », insiste Denis Cristol directeur de l'Ingénierie et des dispositifs de formation au CNFPT.

LE DIALOGUE, LA CLÉ D'UNE OFFRE CO-CONSTRUITE

Aujourd'hui, l'offre de formation se déploie sur l'ensemble du territoire. Elle s'adresse aux décideurs et managers, aux acteurs du dialogue social et de la prévention des risques psychosociaux. Le bouquet d'offres est construit autour de plusieurs piliers : des formations à la prévention (rôle du manager, réalisation d'un diagnostic des RPS, mise en place d'un dispositif de prévention, etc.), des rencontres et des colloques de sensibilisation et d'information, de l'e-formation... Le CNFPT a par ailleurs publié un guide (voir encadré), destiné à accompagner sur le chemin de la prévention durable tous ceux qui conduisent au sein des collectivités des projets autour des RPS. « *Le Fonds national de prévention et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions*

de travail sont des partenaires précieux qui nous aident à développer cette offre », souligne Denis Cristol.

INNOVER SUR LE PLAN PÉDAGOGIQUE

Un travail important est également mené autour des pratiques pédagogiques utilisées. Avec le théâtre-forum, des acteurs improvisent autour de ces thématiques puis proposent aux agents de venir rejouer ces scènes, qui évoluent jusqu'à rencontrer l'unanimité du public. Le photolangage® implique, lui aussi, l'auditoire : l'animateur choisit un thème puis présente des photos aux participants, qui doivent expliquer ce qu'elles évoquent pour eux. Le travail se fait ensuite en groupe

sur les associations d'idées énoncées. Autre modalité pédagogique expérimentée : des ateliers qui permettent d'imaginer un futur idéal, et de réfléchir au chemin à suivre pour y arriver... « *Enfin, nous utilisons aussi des cartes heuristiques, des schémas qui représentent visuellement le cheminement associatif de la pensée sur une thématique donnée, ou encore le brainstorming, et les études de cas. Impliquer les participants et les amener à réfléchir constituent une première étape indispensable pour les mener sur le chemin d'une prévention durable »,* conclut Denis Cristol. La diversification de l'offre et des méthodes pédagogiques est plus que jamais à l'ordre du jour !

LE GUIDE DE LA PRÉVENTION

Destiné aux conseillers formation, intervenants et agents territoriaux, le guide du CNFPT *Prévention durable des risques psychosociaux : professionnaliser et outiller les acteurs pour l'intervention en collectivité*, constitue pour tous ces publics une aide précieuse pour mettre en place une démarche de prévention des RPS. Sous forme de fiches pratiques et synthétiques, il fournit trois types d'informations : des fiches « Contenus », théoriques, dispensant l'information nécessaire pour bien appréhender la problématique; des fiches « Méthodes », listant les outils; des fiches « Expériences », relatant des expérimentations passées ou en cours.





AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

Le développement des ressources pour la qualité du travail est au cœur des préoccupations du CNFPT. Témoin, la convention de recherche signée avec le CNAM pour deux ans autour des métiers de conseiller formation et de directeur régional, mais aussi la politique générale de prévention qui se construit au fur et à mesure des réflexions menées par l'établissement.



SUR LES QUESTIONS DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, PRIVILÉGIONS UNE ATTITUDE OUVERTE.

JEAN-FRANÇOIS BOEHM, DIRECTEUR DE L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, CNFPT

Fondamentale, la prise en compte des risques psychosociaux (RPS) est d'abord une obligation légale. Chaque année, les employeurs publics et privés doivent actualiser un document unique d'évaluation des risques professionnels, dont notamment les RPS, préciser un plan d'actions et les moyens à mettre en œuvre pour les traiter. Mais au-delà du strict point de vue juridique, la question englobe la prise en compte du travail tel qu'il est pratiqué et sur-

Prendre en compte le travail tel qu'il est pratiqué et ressenti par chacun.

encadré), la souffrance professionnelle provient de « l'activité empêchée ». Lorsque le salarié a le sentiment que le travail qu'il a fait ne correspond pas à ce qu'il aurait aimé faire, il souffre. La non-reconnaissance professionnelle, par l'encadrant ou par ses pairs, constitue un facteur considérable de déstabilisation psychique. L'absence de communication, de coordination, de conflit sur la qualité du travail et l'individuali-

sation sont pointées par les chercheurs du CNAM comme les grands responsables d'un malaise professionnel qui n'en finit pas de faire parler de lui.

MENER UNE POLITIQUE GLOBALE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La prévention des risques psychosociaux interroge la notion de qualité du travail. « *Le travail comporte toujours une part plus ou moins importante de souffrance, et c'est sur les causes de cette souffrance qu'il faut intervenir* », précise Jean-François Boehm, directeur de l'Amélioration des conditions de travail au CNFPT. Il s'agit alors de contribuer à mettre en place une politique globale de qualité du travail. Mais par quels moyens?

« *En tout premier lieu, les organisations doivent porter une attention fine à la réalité du travail et au ressenti subjectif des personnes. Il faut oublier toute position théorique occultante au profit d'une attitude ouverte, poursuit-il. L'approche organisationnelle donne de bons résultats car les problèmes rencontrés sont rarement individuels mais plutôt le fait d'un système qui ne comprend pas toujours la considérable profondeur de l'attachement au travail des individus. Et cela produit intrinsèquement scepticisme, rancœurs et tensions.* »

IDENTIFIER LES SITUATIONS À PROBLÈMES

Détricoter une situation de mal-être implique une analyse approfondie du contexte de travail qui mène, in fine, à l'identification de problèmes généraux et reproductibles. Au quotidien, cette approche systémique met en évidence les dimensions collectives et organisationnelles du travail qui peuvent concerner un agent à un moment donné.

Au CNFPT, comme partout, des problèmes surgissent. Il s'agit alors de les analyser avec pour objectif premier de comprendre la relation au travail que vivent les agents en souffrance mais aussi d'identifier les causes organisationnelles. « *Nous agissons dans une logique de mesure selon le contexte, le plus souvent en interne, parfois avec l'appui d'un prestataire extérieur, lorsque la neutralité est indispensable. En matière de prévention, nous élaborons notre plan d'actions paritairement. La qualité du débat sur le travail me semble être une clé de voûte efficace pour tous les dispositifs de prévention des risques psychosociaux* », continue Jean-François Boehm. En parallèle à ce plan d'actions, le CNFPT s'implique dans la recherche menée par le CNAM. Il s'agit de faire profondément évoluer les regards et les pratiques, notamment managériales. Car un agent motivé dispose de ressources psychosociales et est plus facilement engagé professionnellement. Il développe alors forcément une meilleure santé physique et psychique. Et c'est toute la collectivité qui en profite.



La méthode du sosie

Elle est utilisée par le CNAM dans son expérimentation en cours avec le CNFPT. Mise au point dans les années 1970 pour aider les salariés de Fiat à approfondir et à développer leurs savoir-faire, cette méthode est un outil d'analyse du travail. Elle permet aux agents de mieux appréhender leur activité professionnelle en la confrontant avec la vision qu'ont leurs pairs de leur propre activité professionnelle.

LE CONTRAT DE COLLABORATION DE RECHERCHE CNAM-CNFPT

Signée en janvier 2013 pour une durée de deux ans, la convention de collaboration et de recherche qui lie le CNFPT et le CNAM est un contrat de recherche. Son objet d'étude ? Les conseillers formation et des directeurs régionaux du CNFPT. Ces deux groupes d'agents sont régulièrement interrogés, en tête à tête, par des chercheurs du CNAM, sur des situations professionnelles particulières. Une fois par mois, chaque groupe se réunit autour de la projection de ces interviews. Il s'agit alors de débattre de ce qui est énoncé, chaque participant étant invité à réagir sur les témoignages de ses collègues. Partage d'expérience et recherche de solution sont les maîtres mots de cette étude, qui fait émerger des espaces de discussion et donne une vision réelle du travail, et de ses dysfonctionnements. Elle met en perspective les différences professionnelles, permet de penser l'amélioration de l'organisation du travail et développe ainsi les ressources psychosociales.

« Territoriaux, nous agissons »

est une collection de guides pratiques développée par le CNFPT.

La collection met en avant les actions des collectivités territoriales pour la défense de grandes causes nationales.

Pour ce livret consacré aux ressources et risques psychosociaux, de s territoires accompagnés ou non par le CNFPT, apportent la preuve de leur investissement sur le sujet.

Le flashcode ci-dessous vous donnera accès instantanément à plus de contenus sur le thème du bien-être au travail (bonnes pratiques, e xpertises CNFPT, catalogue interactif de formation, événements...).

