



www.caissedesdepots.fr

DIRECTION GENERALE
MISSION INTERNE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

PARIS, MAI 2021

**RAPPORTS D'ACTIVITES DE LA MISSION INTERNE RISQUES
PSYCHOSOCIAUX
ET
DES PSYCHOLOGUES DU TRAVAIL DES ETABLISSEMENTS
D'ANGERS ET BORDEAUX
(Janvier - Décembre 2020)**

SOMMAIRE

LA MISSION INTERNE RISQUES PSYCHOSOCIAUX	p.2
Rappel du contexte de création	p.2
Le cadre juridique	p.3
Le positionnement	p.3
Les modalités d'action	p.4
Les conditions de saisine	p.4
Le champ d'intervention	p.4
Le cadre théorique et déontologique	p.5
L'équipe et les moyens	p.5
LES ACTIVITES	p.6
Le rôle de conseil et d'expertise	p.6
L'accompagnement individuel	p.6
Rappel du cadre théorique de référence	p.6
Les situations individuelles	p.7
Les modalités de prise de contact	p.7
Les personnes reçues en entretien : les chiffres	p.8
Les personnes reçues en entretien : l'analyse	p.9
Effets du contexte de pandémie sur le travail et les personnels	p.12
Les problématiques identifiées	p.14
Les accompagnements proposés	p.14
Les interventions dans les directions et les services	p.15
CONCLUSION	p.15
Bilan d'activités de la psychologue du travail de l'établissement d'Angers	p.16
Bilan d'activités de la psychologue du travail de l'établissement de Bordeaux	p.29

Le présent rapport est le neuvième document faisant le bilan des activités de l'entité dédiée à la prévention et au traitement des risques psychosociaux, et intitulée « mission interne risques psychosociaux » (MIRPS). Il couvre les activités de la MIRPS pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020 et intègre les bilans des activités des psychologues du travail des établissements d'Angers et de Bordeaux.

Après une présentation de la Mission et du contexte institutionnel, les activités de la MIRPS durant la période écoulée seront récapitulées : le rôle de conseil et d'expertise, le travail avec les acteurs de la prévention, l'accompagnement individuel des collaborateurs rencontrant des difficultés dans leur situation de travail et les interventions dans les directions et les services.

LA MISSION INTERNE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Rappel du contexte de création

L'établissement public s'est engagé en 2009 dans une démarche institutionnelle¹ de prévention des risques professionnels conforme aux nouveaux textes de loi. Ces textes reconnaissent les évolutions constatées dans le domaine de la santé au travail : au-delà de la seule santé physique s'impose aujourd'hui la question de la santé psychique ou mentale et au-delà des risques professionnels « physiques », les risques dits « psychosociaux » (stress, violences internes et externes, harcèlement, addictions et toute autre forme de « souffrance au travail ») qui s'accroissent.

Dans le cadre de cette démarche, des groupes de travail paritaires ont fait part de propositions dont notamment, pour l'un d'entre eux² la création d'une « mission interne pour les risques psychosociaux » de type « ombudsman » présentant certaines caractéristiques. La « mission interne risques psychosociaux » (MIRPS) a été créée³ dans le contexte de cette dynamique, et son responsable nommé par décision du Directeur général⁴ le 1^{er} juillet 2010.

¹ Note d'organisation du 10 avril 2009 au CMHS du 27 avril 2009.

² Groupe de travail n°3 « atelier sur l'optimisation des dispositifs de prévention ».

³ CMPC du 21 juin 2010

⁴ Décision du 24 juin 2010

Le cadre juridique

La Mission interne risques psychosociaux exerce ses missions dans le cadre de l'organisation de l'hygiène et de la sécurité propre à l'Établissement public Caisse des Dépôts conformément à la note du 15 juillet 2020.

La note du 15 juillet 2020 définit les principes d'organisation de la santé, de la sécurité et des conditions de travail à la Caisse des dépôts et en précise les acteurs principaux : le Directeur général, la Directrice en charge du secrétariat général du Groupe et du Directeur en charge des ressources humaines du Groupe et de l'établissement public, les chefs de site, les chefs de service au sens santé, sécurité et conditions de travail, les agents de prévention et guides de niveau, l'inspectrice santé et sécurité au travail, les contrôles de la direction du contrôle permanent et de la conformité, les comités santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), les services de la médecine de prévention, la référente unique harcèlement et violences au travail, les acteurs propres à la Caisse des Dépôts.

Le positionnement

Le responsable de la MIRPS est rattaché au Directeur Général conformément à sa décision actée par le comité technique (CT) national⁵. Il exerce une action transversale sur toutes les directions de l'établissement public en liaison avec les directeurs. Il informe le directeur des ressources humaines et le secrétaire général, en tant que président du CHSCT, des problèmes de nature collective. Il peut effectuer, en cas de besoin, un reporting direct au Directeur Général.

Il présente une fois par an un rapport sur les activités de la MIRPS au CHSCT national. Ce rapport est diffusé, aux membres du comité de direction de l'établissement public. Il peut participer à tout CHSCT en tant qu'expert.

La fonction de responsable de la MIRPS a été occupée jusqu'en mai 2015. Après cette date, les activités ont été reportées sur les deux psychologues du travail et un rattachement administratif au secrétaire général de la direction des Ressources Humaines a été mis en place.

⁵ CT national du 18 juin 2013

Les modalités d'action

- Travailler en liaison directe :
 - avec les directeurs et les chefs de service pour les assister dans la problématique du rapport entre santé, travail et performance,
 - avec les représentants du personnel au sein des CSSCT,
 - avec le réseau des acteurs de la politique de prévention des RPS.
- Recueillir et fédérer une information dispersée sur les situations individuelles et collectives de travail difficiles
- Analyser ces situations en vue d'identifier les mesures à mettre en œuvre en matière d'organisation et de management

Les conditions de saisine :

- Qui ? Toute personne victime ou témoin d'une situation susceptible de constituer un risque psychosocial.
- Comment ? En contactant la mission via les acteurs du réseau de prévention des RPS, directement par accès direct et confidentiel à l'adresse de messagerie Outlook « SOS risques psychosociaux ».

Le champ d'intervention

- Travail en coopération avec le réseau des acteurs de la politique de prévention des RPS.
- Intervention en matière de risques psychosociaux, de stress et de prévention des conflits dans leurs dimensions individuelles et collectives.

En matière d'accompagnement individuel, la MIRPS propose des entretiens, un soutien psychologique, du coaching, une réflexion concernant le projet professionnel du collaborateur. Lors des interventions dans les directions et services, la MIRPS réalise des diagnostics des risques psychosociaux et des facteurs de risques, élabore et met en œuvre des méthodologies d'intervention. Elle anime des groupes d'analyse de l'activité, d'analyse de pratiques professionnelles entre pairs, de supervision et de régulation d'équipes.

- Suivi et évaluation des interventions et de la mise en œuvre des recommandations.

Le cadre théorique et déontologique

Les pratiques de la MIRPS s'inscrivent dans le cadre référentiel de la sociologie de l'organisation et de la psychologie du travail selon une « démarche clinique » (cf. infra).

L'approche que le MIRPS adopte vis-à-vis de la problématique des risques psychosociaux (« RPS », terme global recouvrant les facteurs de risques psychosociaux, les risques proprement dits et les troubles psychosociaux comme le « burn out », la dépression, les TMS, etc.) est :

- de ne pas constituer ces « risques » (stress, harcèlement, souffrance au travail, etc.) comme quelque chose en soi existant indépendamment de l'environnement de travail et ne relevant que de la structure psychique de la personne,
- de permettre aux acteurs de l'institution de penser, de débattre des situations concrètes de travail dans lesquelles ils sont impliqués, et notamment de résoudre les conflits qu'elles font naître.

Les membres de l'équipe de la MIRPS exercent leur activité conformément au code de déontologie professionnelle des psychologues⁶ garantissant la relation de confiance et de loyauté avec ses interlocuteurs. Ils mènent leurs entretiens en toute confidentialité. Ils respectent une stricte obligation de réserve, de discrétion et préservent la confidentialité des informations portées à leur connaissance et l'anonymat des personnes.

L'équipe et les moyens

La MIRPS dispose de moyens budgétaires en propre conformes à la priorité accordée par le Directeur Général à la prévention des risques psychosociaux et nécessaires à la bonne conduite de ses interventions. Elle est animée par une équipe professionnelle et qualifiée composée de deux psychologues du travail, aux parcours pluriels.

⁶ Code de déontologie des psychologues (mars 1996, révisé en février 2012)

LES ACTIVITES

LE ROLE DE CONSEIL ET D'EXPERTISE

Le travail en coopération avec les acteurs de la prévention

Au cours de l'année 2020, la MIRPS a poursuivi le travail en coopération avec les acteurs de la prévention, visant à construire une approche pluridisciplinaire des situations de travail.

- Des échanges réguliers ont été organisés avec le service médical pour partager les approches des situations de travail et mieux les prendre en charge ;
- La MIRPS a participé aux réunions organisées par la plateforme pluridisciplinaire dans le cadre de l'accord QVT ;
- La MIRPS est repérée comme un expert de la prévention des RPS auprès de certains RH métiers. A ce titre, elle a été sollicitée pour les accompagner dans une fonction de co-diagnostic et de co-analyse de situations de travail complexes, individuelles et collectives, puis de co-construction de solutions avec le management concerné.

L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Rappel du cadre théorique de référence

Le cadre théorique auquel se réfèrent les membres de la MIRPS dans leur activité d'accompagnement individuel est celui de la psychologie du travail dans sa fonction d'écoute des personnes (démarche clinique⁷) et de compréhension de leur situation de travail. Il s'agit de s'intéresser au « travail » (les tâches, les activités, le métier) dans sa globalité : relations que les personnes entretiennent avec leur travail et le cadre organisationnel dans lequel elles l'exercent, liaison entre travail et identité personnelle, le travail comme facteur essentiel de maintien et de développement de la santé physique et mentale. L'objectif est de permettre aux collaborateurs de surmonter un conflit intérieur, des difficultés avec leur environnement de

⁷ Posture particulière qui permet à un professionnel de construire des connaissances à partir de situations particulières dans lesquelles il est impliqué en tant qu'intervenant et guidée par "le souci de l'action, de la compréhension et de la transformation des situations de travail.

travail, voire d'apaiser une relation problématique avec l'institution dans le cadre d'un dispositif respectant les règles du code de déontologie des psychologues.

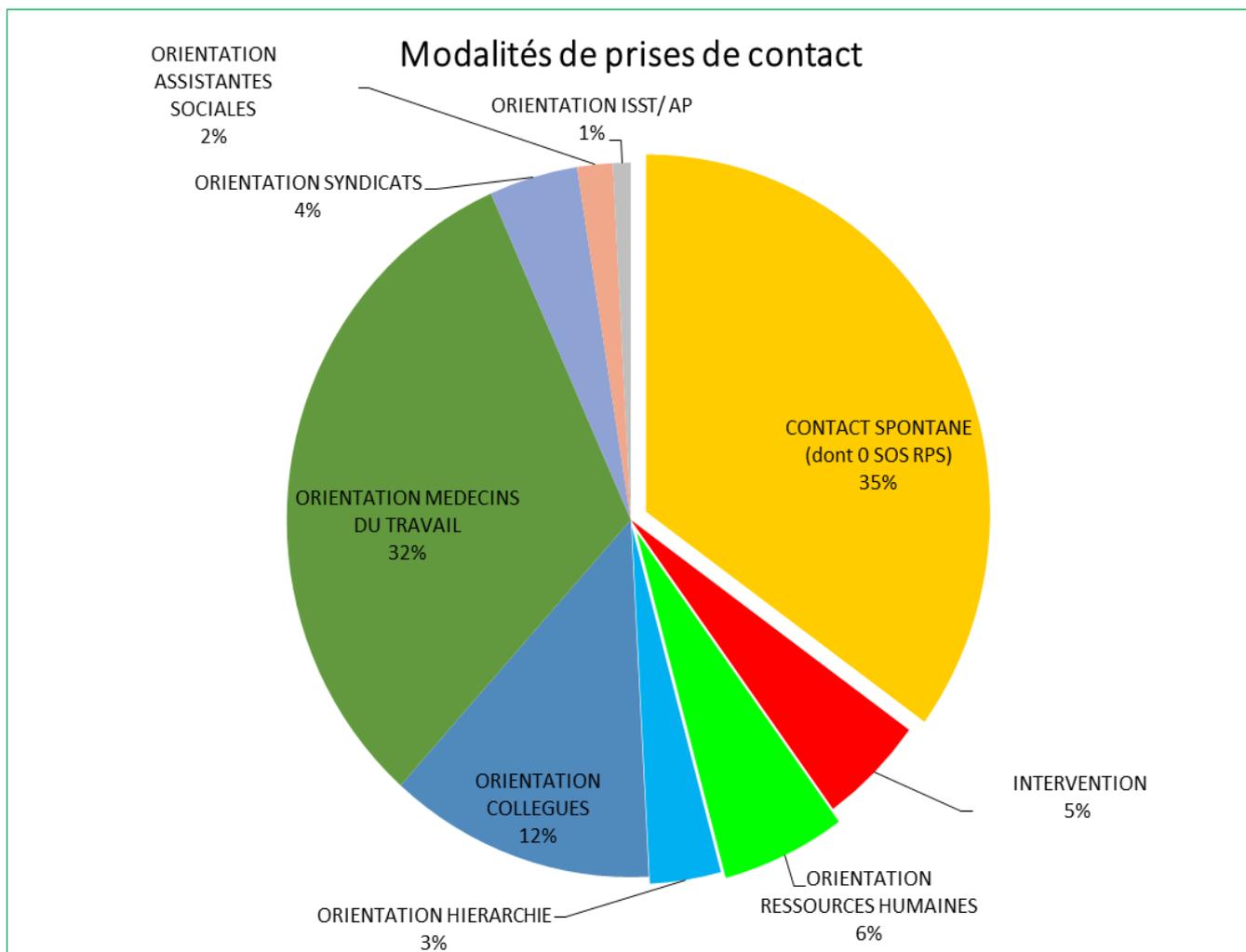
Les situations individuelles

Les modalités de prise de contact

Les collaborateurs prennent contact avec la MIRPS selon différentes modalités :

- directement,
- par un message à l'adresse Outlook « SOS risques psychosociaux »,
- via le service médical du travail, leurs collègues, les services RH, les représentants du personnel, les responsables hiérarchiques, les assistantes sociales, (cf. tableau et graphique « modalité de prise de contact avec la MIRPS » ci-dessous).

MODALITES DE PRISE DE CONTACT	2020	2019
MODALITES DE PRISES DE CONTACT	2020	2019
CONTACT SPONTANE (dont 0 SOS RPS)	52	37
INTERVENTIONS COLLECTIVES	7	36
ORIENTATION RESSOURCES HUMAINES	9	5
ORIENTATION HIERARCHIE	5	4
ORIENTATION COLLEGUES	19	18
ORIENTATION MEDECINS DU TRAVAIL	47	41
ORIENTATION SYNDICATS	6	4
ORIENTATION ASSISTANTES SOCIALES	2	1
ORIENTATION ISST/ AP	1	1
TOTAL PERSONNES	148	147



Les personnes reçues en entretien : les chiffres

NOMBRE DE PERSONNES RECUES EN ENTRETIEN 2020										
	STATUT	F	H	RESEAU	INVEST.	BANCAIRE	DRS	SUPPORT	AUTRES	TOTAL
PRIVE	CADRE	38	20	1	4	9	2	33	9	58
	NON CADRE	10	1	0	0	1	0	10	0	11
PUBLIC	CADRE	29	8	4	1	3	6	18	5	37
	NON CADRE	35	7	5	0	6	2	29	0	42
TOTAL		112	36	10	5	19	10	90	14	148

Support correspond aux directions supports : DRH 33 pers, SGG 14 pers, DJFSA 9 pers, DIRCOM 7 pers, DSI 5 pers, DEOF 9 pers. La rubrique « Autres » regroupe les personnes relevant de la transformation digitale, de GDA, du PIA.

NOMBRE DE PERSONNES RECUES EN ENTRETIEN 2019

	STATUT	F	H	RESEAU	INVEST.	BANCAIRE	DRS	SUPPORT	AUTRES	TOTAL
PRIVE	CADRE	52	12	4	3	4	14	36	3	64
	NON CADRE	6	1	0	1	1	3	1	1	7
PUBLIC	CADRE	21	9	1	2	2	7	17	1	30
	NON CADRE	38	8	1	1	6	11	27	0	46
TOTAL		117	30	6	7	13	35	81	5	147

Support correspond aux directions supports : DRH 23 pers, SGG 13 pers, DJFSA 11 pers, DIRCOM 9 pers, DSI 9 pers, DEOF 8 pers. La rubrique « Autres » regroupe les personnes relevant de GDA, de l'AGR, de la MPCDC.

NOMBRE D'ENTRETIENS EN 2020

REPARTITION F/H		REPARTITION PAR DIRECTION						
F	H	RESEAU	INVEST	BANCAIRE	DRS	SUPPORT	AUTRES	TOTAL
902	325	69	34	141	84	810	89	1 227

NOMBRE D'ENTRETIENS EN 2019

REPARTITION F/H		REPARTITION PAR DIRECTION						
F	H	RESEAU	INVEST	BANCAIRE	DRS	SUPPORT	AUTRES	TOTAL
687	190	32	34	154	87	532	38	877

Les données chiffrées mettent en évidence par rapport à 2019 :

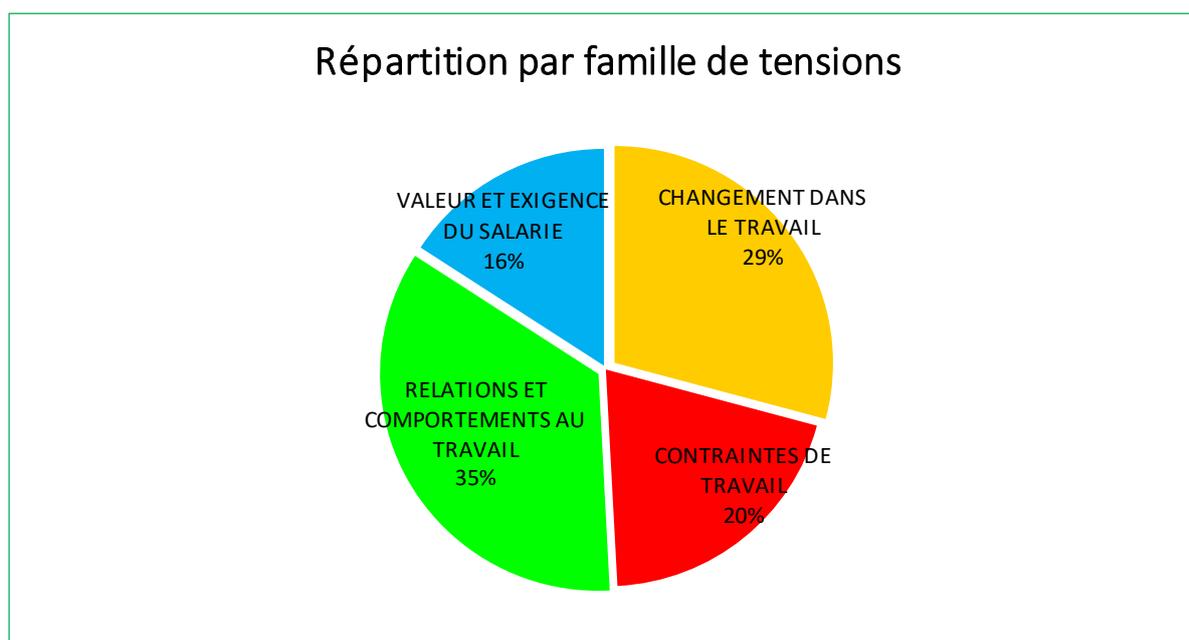
- une hausse du nombre de personnes reçues **hors intervention** (+ 27%),
- une augmentation du nombre d'entretiens (+ 40%),
- une augmentation du nombre moyen d'entretiens par personne reçue (9 entretiens en 2020 / 6 entretiens en 2019).

L'activité d'accompagnement individuel de la MIRPS constitue le cœur de son activité.

Sur 148 personnes reçues, 76 personnes ont été reçues par la MIRPS pour la première fois en 2020, soit 51 %.

Les personnes reçues en entretien : l'analyse

TENSIONS REPEREES LORS DE L'ENTRETIEN	NOMBRE DE PERSONNES
CHANGEMENT DU TRAVAIL	43
CONTRAINTES DE TRAVAIL	30
RELATIONS ET COMPORTEMENTS AU TRAVAIL	52
VALEUR ET EXIGENCE DU SALARIE	23



PERSONNES RECUES EN ENTRETIEN EN 2020 PAR FAMILLE DE TENSIONS							
	RESEAU	INVEST.	BANCAIRE	DRS	SUPPORT	AUTRES	TOTAL
CHANGEMENT DU TRAVAIL	6	2	10	3	21	1	43
CONTRAINTES DE TRAVAIL	2	0	2	1	23	2	30
RELATIONS ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL	0	2	6	2	35	7	52
VALEURS ET EXIGENCES DU SALARIE	2	1	1	4	11	4	23
	10	5	19	10	90	14	148

PERSONNES RECUES EN ENTRETIEN EN 2019 PAR FAMILLE DE TENSIONS

	RESEAU	INVEST.	BANCAIRE	DRS	SUPPORT	AUTRES	TOTAL
CHANGEMENT DU TRAVAIL	0	0	4	23	14	1	42
CONTRAINTES DE TRAVAIL	1	1	3	1	21	0	27
RELATIONS ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL	1	4	4	9	37	3	58
VALEURS ET EXIGENCES DU SALARIE	4	2	2	2	9	1	20
	6	7	13	35	81	5	147

Afin de tenter de classer par nature l'origine des situations difficiles de travail dans lesquelles se trouvaient les personnes rencontrées lors des entretiens individuels, il a été fait recours à la typologie des « familles de tensions »⁸ utilisée lors des travaux des groupes de travail institués lors de la démarche institutionnelle initiée en 2009. Il s'agit de tenter d'identifier sur quels objets se jouent les tensions entre logiques de l'organisation et celles des collaborateurs. Le choix de ces familles et leurs formulations peuvent être discutées. Leur description n'est pas univoque et certaines sont très voisines. Elles peuvent être résumées ainsi qu'il suit :

- **Les relations et comportements au travail** : relations entre personnes et collectifs; Comportement individuel/fonctionnement collectif;
- **Les contraintes de travail** : prescription/latitude, effort/récupération, objectifs fixés/moyens alloués, exigences de la tâche/compétences détenues, pression reçue/pression transmise;
- **Les conflits de valeurs et d'exigences entre l'entreprise et les salariés** : exigences attendues/exigences personnelles, travail/hors travail, exigence du court terme/perspective du parcours, conformité/initiative, prise de distance/engagement personnel, contribution/rétribution;
- **Les changements dans le travail** : avant et après le changement.

⁸ Sahler, B., Berthet, M., Douillet, Ph., Mary-Cheray, I. *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Editions réseau ANACT, 2007.

Effets du contexte de pandémie sur le travail et les personnels

Le contexte de pandémie a eu des effets sur le travail et les personnels. Nous proposons une synthèse des principaux éléments recueillis, au fil de l'eau, lors des entretiens téléphoniques réalisés par les psychologues du travail.

1er semestre 2020

- Exacerbation, amplification d'angoisses préexistantes au confinement
- Stress lié à l'adaptation au travail à distance les premières semaines de confinement
- Stress lié au maintien des exigences de travail (respect des délais et de la production) malgré des conditions de travail dégradées
- Mise en place dans l'urgence de nouvelles modalités de travail (organisation d'un espace de travail à domicile, récupération de matériels)
- Peur de tomber malade, angoisse pour sortir de chez soi, difficultés à organiser son quotidien, à faire ses courses
- Importance du maintien du lien avec le collectif de travail via les groupes WhatsApp par exemple
- Demande des appelants de pouvoir bénéficier d'un entretien téléphonique hebdomadaire, (50% des appelants)
- Attente d'informations de la hiérarchie et/ou des RH concernant des dates de mobilité et des recours EPA (respect des délais administratifs)
- Porosité entre l'environnement professionnel et l'environnement personnel (ressenti d'intrusion)
- Modification du rapport au temps, difficultés à organiser, à délimiter des temps de travail, des temps familiaux et des temps personnels
- Développement de facultés d'adaptation, de ressources intérieures et relationnelles
- Mise à distance des situations de tension au sein des collectifs de travail
- Gain de temps lié aux temps de transport avec une diminution du stress
- Impossibilité à se projeter dans l'avenir
- Le désir d'une situation différente à la sortie du confinement à celle qui préexistait ; changement professionnel souhaité
- Modification des représentations sociales liées au télétravail

- Inquiétudes liées à la levée du confinement et à ses modalités pratiques
- Informations dissonantes concernant le retour physique sur site (date, critères retenus, conditions de déplacement, conditions d'accès aux locaux ...) conduisant à des interprétations angoissantes.
- Difficultés professionnelles rencontrées dans le cadre d'une prise de poste peu de temps avant le confinement ou pendant le confinement.
- Forte attente vis à vis d'une organisation du travail qui intègre le travail à distance (TOD/ Télétravail) comme une nouvelle modalité de travail pour tous.

2ème semestre 2020

- La poursuite du confinement et du travail à distance : une situation a-normale qui s'installe dans la durée et devient la norme
- Expérimentation d'autres façons de travailler avec la mise en place du TOD et une meilleure maîtrise des outils numériques
- Réponses institutionnelles données au fil de l'eau qui ont apaisé les inquiétudes
- Apprendre un métier ou prendre un nouveau poste via Teams : pertes d'informations, absences de temps et d'échanges informels sur le travail
- Isolement social derrière son ordinateur, pertes des liens sociaux
- Accompagnement de personnels en situation de souffrance psychique intense, en détresse et sans ressource pour y faire face ; ruptures d'équilibre, situation d'enfermement, de déréalisation ; soutien psychique sur la durée et orientation vers des spécialistes.
- Modification du rapport au temps, difficultés à organiser, à délimiter des temps de travail, des temps familiaux et des temps personnels, lassitude
- Difficultés à faire une coupure avec le travail, à se déconnecter des outils, incorporation de nouvelles normes de contrôle
- Questionnement des managers de proximité sur le management à distance, sur le management d'une équipe avec des personnels à la fois en présentiel et en distanciel ; comment faire équipe ? comment maintenir ou recréer du collectif ?

Les problématiques identifiées

Les problématiques identifiées en 2019 restent présentes lors des entretiens individuels conduits par la MIRPS en 2020, dans le contexte d'évolution de l'organisation de la Caisse des Dépôts et la transformation numérique. Nous constatons :

- un découpage de l'activité voire une perte d'activités,
- une perte de sens du travail,
- un décalage entre les compétences, le niveau de formation et le travail à faire,
- des critères de qualité du travail peu discutés avec les collègues et le management,
- une valorisation des critères de comportement et de savoir-être au détriment des critères professionnels et de savoir-faire,
- des difficultés à trouver des solutions dans le cadre d'une situation de travail dégradée,
- des difficultés à se projeter dans la construction d'un parcours professionnel et dans la mise en œuvre d'une mobilité.

Les accompagnements proposés

La MIRPS propose différents accompagnements à partir de la demande exprimée par le collaborateur ou par la direction :

- accompagnement lors de changements organisationnels, de transitions professionnelles (prises de postes, départs à la retraite, mobilités, changements de métier ...)
- accompagnement et soutien psychologique après un burn-out, une maladie, lors de conflits, de situations de crises (décès soudains, violence au travail, conflits interpersonnels, ...)

A partir d'un travail sur le projet professionnel du collaborateur et/ou d'une analyse du poste et de l'activité, les accompagnements visent à :

- ♦ verbaliser des problématiques professionnelles,
- ♦ mettre au passé un épisode vécu de manière traumatique,
- ♦ clôturer de manière paisible une période de souffrance dans l'ancien poste de travail,
- ♦ mobiliser des compétences professionnelles,
- ♦ développer des ressources individuelles,
- ♦ co-construire des solutions viables et durables pour le collaborateur.

LES INTERVENTIONS DANS LES DIRECTIONS ET LES SERVICES

DCBM (juin 2020-Septembre 2020)

Suite à un signalement des organisations syndicales déposé sur le registre santé sécurité au travail, faisant état de difficultés de management et de communication, un dispositif d'écoute a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs du département DCBM.

Dans le cadre du dispositif d'écoute des équipes de DCBM, il a été demandé que les psychologues du travail de la MIRPS puissent faire partie des intervenants au sein de la cellule d'écoute.

La MIRPS s'est engagée à écouter les personnels, à fournir des éléments qualitatifs relatifs aux entretiens réalisés et à contribuer à l'analyse quantitative de ces entretiens.

La MIRPS a participé aux différentes réunions de travail et a contribué, pour sa part, à la réalisation du rapport présenté au CSSCT.

CONCLUSION

L'année 2020 a été marquée par le contexte de pandémie et ses effets sur le travail et les personnels. Le contexte de pandémie a été un accélérateur et un amplificateur de la mise en place du travail à distance et du recours aux outils numériques. Chaque collaborateur a développé des capacités d'adaptation et d'apprentissage face à des contraintes inédites et a expérimenté de nouvelles manières de faire. Une nouvelle dynamique autour du travail s'est créée.

Pour poursuivre dans la continuité de cette dynamique, il paraît important au moment du retour sur site, de porter une attention au fonctionnement de chaque collectif de travail, à l'équilibre entre des temps de travail en présentiel et en distanciel, et au maintien du sentiment d'appartenance de chacun au projet de la Caisse des Dépôts.

Etablissement d'ANGERS



BILAN DE L'ACTIVITÉ de la psychologue du travail Année 2020 MALIKA LIMANE

BIEN DANS MA VIE, BIEN DANS MON ENTREPRISE,
LE BON EQUILIBRE POUR BIEN TRAVAILLER



SOMMAIRE

Présentation du service et des missions de la psychologue du travail--	Page 3
Modalités d'intervention	Page 10
Chiffres clés	Page 11
Profil des salariés	Page 13
Domaines d'intervention : Schémas et Focus	Page 15
Synthèse et faits marquants de l'année	Page 21
Coordination et suivi-	Page 24
Constats et perspectives.....	Page 25



L'ASIA EN 2020

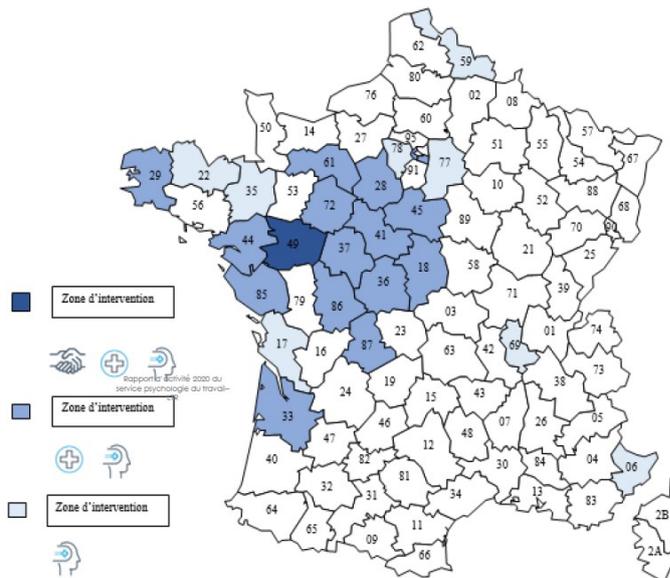
- L'Asia a annulé son séminaire et sa conférence annuelle et espère vous retrouver en 2021
- Son personnel a pu, dans sa très grande majorité, poursuivre ses prestations en faveur des entreprises adhérentes, leurs dirigeants, instances et leurs salariés
- L'année ayant connu son lot de changements et d'incertitudes, l'ensemble de ses services s'est mobilisée pour poursuivre et maintenir son offre de services

ASia

3

ASia

ressif
L'union des services
pour améliorer la performance
www.ressif.com



ASia

4

les règles du métier de psychologue du travail

DIPLÔME ENCADRE PAR DES OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES AVEC UNE INSCRIPTION AUPRES DE L'ARS.

INSCRIPTION DE LA PSYCHOLOGUE SUR LA LISTE DEPARTEMENTALE DE LA PROFESSION SOUS L'IDENTIFIANT* :
n° 449316595

TENU AU SECRET PROFESSIONNEL
Attitude neutre, Absence de jugement, Non-directivité et Bienveillance

SOMIS AU CODE DE DÉONTOLOGIE DES PSYCHOLOGUES

* L'usage professionnel du titre de psychologue est défini par l'article 44 de la loi n°85-772 du 25 juillet 1985 complété par l'article 57 de la loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 qui fait obligation aux psychologues de s'inscrire sur les listes ADELI.

SPÉCIALISATION

- Clinique du travail et de l'activité
- Psychodynamique du travail
- Gestion de la crise suicidaire
- Transition et trajectoire professionnelles
- Analyse institutionnelle
- Approche systémique et sociologie des organisations
- Prévention du burnout

La psychologue du travail intervient dans le cadre de la politique de qualité de vie au travail et la prévention des RPS
 Ses interventions se font, selon les besoins, pour des personnes en individuel ou en direction de collectif de travail pour les problématiques organisationnelles.

Sur la **permanence de soutien psychologique**, son action est complémentaire de celles des services de santé au travail et service social.

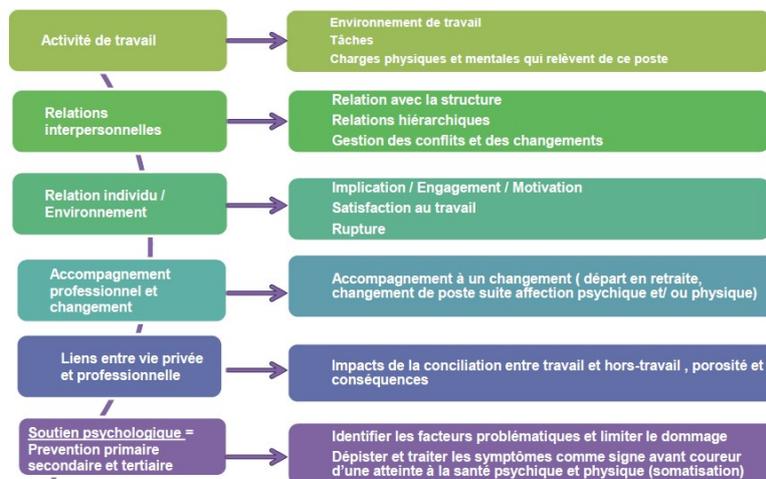
Ainsi, l'objectif, à travers les permanences, est de permettre aux agents de la CDC Angers-Cholet de bénéficier d'un lieu d'écoute où différentes questions peuvent être abordées. Ces questions peuvent concerner aussi bien des éléments de la sphère privée que ceux de la sphère professionnelle.

Il s'agit, à travers les questionnements propres au métier de psychologue, de permettre que :

- les problématiques personnelles ne remettent pas en question les relations interpersonnelles ou la qualité du travail au sein du service de la personne ;
- des solutions soient trouvées lorsqu'il apparaît des difficultés dans le travail.

Au niveau du travail, les interrogations concernent la centralité et le rapport au travail, les trajectoires de carrières, les conditions de travail, les compétences professionnelles et les relations interpersonnelles sont abordées.

DOMAINES D'INTERVENTION



MODALITES D'INTERVENTION



Caisse des Dépôts et Consignations
Sites Angers-cholet

- Nombre de vacances par mois :
- Deux entre 2016 à 2020
- Une depuis 04/2020
Durée des vacances : 3h
- Volume de 20 h de prestations supplémentaires en fonction de demandes particulières
- Participation à 5 réunions : GRPS et CSSCT pour présenter le bilan

Malika LIMANE

5 boulevard de l'Epervière
Zac de Beuzon
49000 ECOUFLANT

☎ 02 41 27 28 32

@ contact.psy@asia-ouest.fr

PERMANENCES :

bureau des assistantes sociales
Un lundi / mois 12h30 – 15h30

@ m.limane@asia-ouest.fr

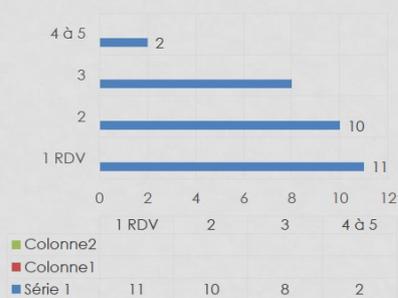
ASia

10

CHIFFRES CLÉS

- **36 agents rencontrés et 63 entretiens** (n – 1 : 29 et 62)
- **36 personnes rencontrées pour 23 séances individuelles** (n-1 : 29 et 40) dont 3 à nos bureaux d'Ecouflant
- **40 entretiens téléphoniques ou skype** (hors permanences – n-1 : 22)
- **Durée moyenne des entretiens : 50 mn** (de 40 minutes à 1h15)

Nombre de personnes ayant pris des RDV sur X séances



ASia

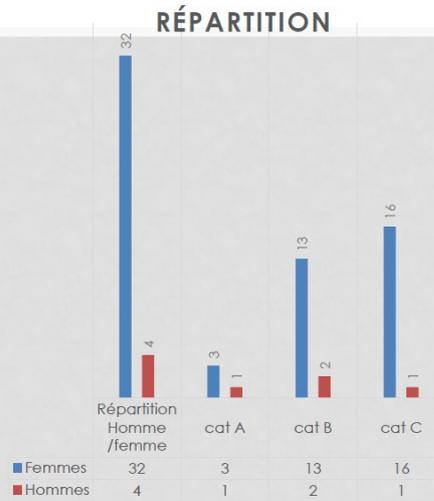
11

PROFIL DES SALARIÉS

Répartition hommes/femmes

4 hommes
32 femmes

- Plus de sollicitations des cat C

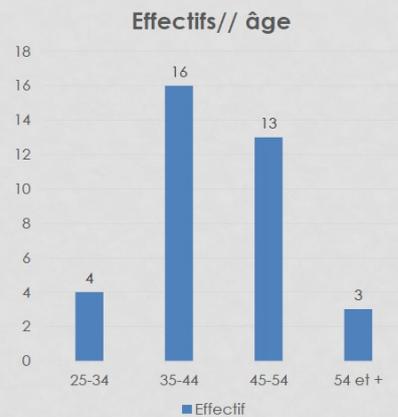


ASia

13

PROFIL DES SALARIÉS

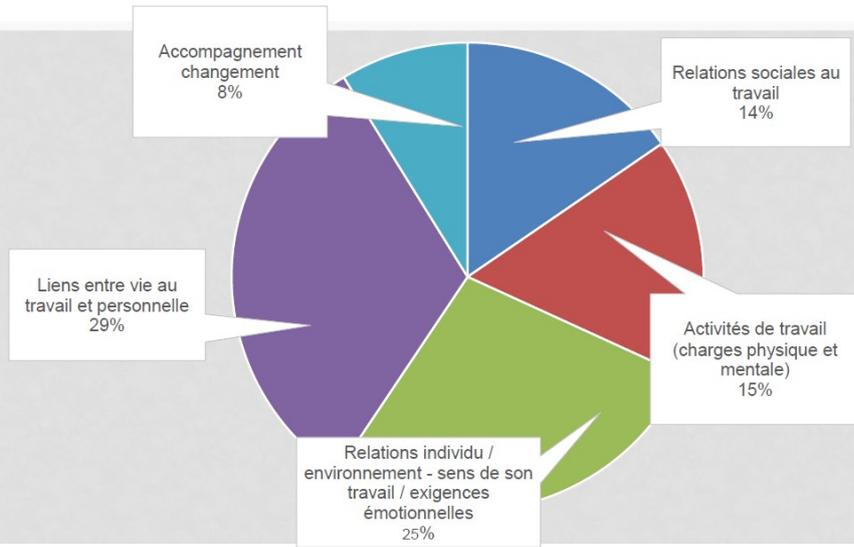
- Majoritairement : vie en couple.
- Toutes les tranches d'âges représentées avec une majorité de 35 – 44 ans.
- 4 déclarent connaître une situation de handicap/invalidité.



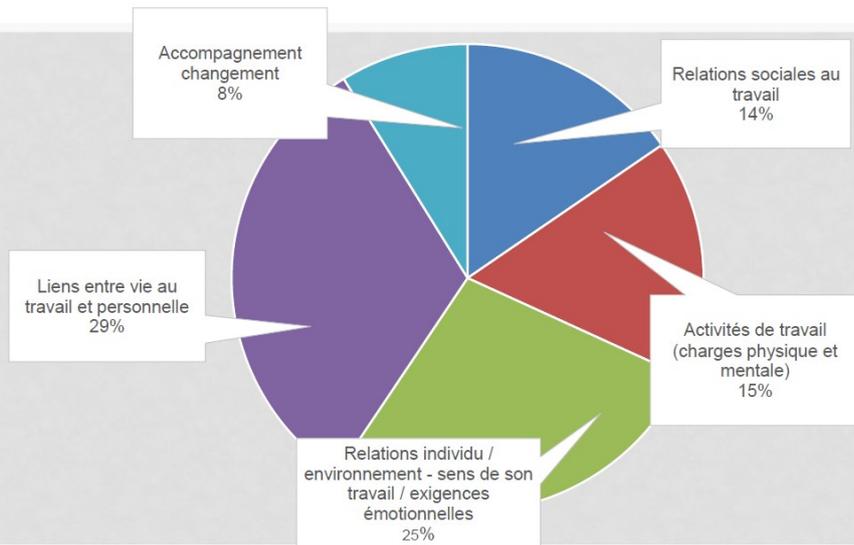
ASia

14

DOMAINES D'INTERVENTION



DOMAINES D'INTERVENTION



FOCUS : LIENS ENTRE VIES DE TRAVAIL ET PERSONNELLE

□ Des tensions liées à l'articulation entre la vie au travail et la vie privée, consécutives au travail à distance

Exemples de situations :

- Inquiétude liée au Covid19 à savoir : beaucoup d'attentes vis-à-vis de la direction et du service de santé au travail pour le respect des consignes lors de la reprise.
- Problématique familiale : reprise de la scolarité le 11 mai et peur des contaminations
- Gestion de la vie familiale et scolaire complexe, notamment pour des parents « isolés »
- Majoration des troubles du sommeil
- Vécu d'isolement,
- Problèmes financiers liés au chômage du conjoint ou à de nouvelles charges financières
- Conflit de priorités concernant sa propre implication (continuer sa mission et présentisme ou arrêt – maladie) et tableau clinique dépressif en raison d'une séparation.

FOCUS : RELATION INDIVIDU / ENVIRONNEMENT / SENS DE SON TRAVAIL

- Questionnement sur sa motivation, en diminution, désengagement exprimé, baisse de l'attachement aux valeurs de la Caisse
- Sentiment de ne pas être pris en considération pour le travail et les efforts réalisés
- Conflit éthique et vécu d'injustice organisationnelle : à propos du port de masques obligatoires pour des agents qui perçoivent comme prioritaires d'en faire don aux soignants des hôpitaux
- En conséquence, fragilisation de certains managers ou d'acteurs institutionnels pour faire respecter les consignes internes (au second semestre, ces 2 dernières thématiques sont décrites comme en voie d'amélioration mais auraient affecté certains agents sur le plan psychique).

FOCUS : RELATIONS SOCIALES AU TRAVAIL

- Désorganisation de l'activité : surtout avec l'impression de ne pas être piloté par son N + 1

- Déstabilisation psychique suite à la perte de confiance dans la hiérarchie.
Exemple : Ressenti de mal-être élevé (9 sur échelle de 10) suite à la réception d'un mail de « recadrage » du manager N + 2, alors que la personne avait des attentes pour être aidée et soutenue par son R U ou N + 2.

Selon l'agent, dans son cas, la hiérarchie n'aurait pas procédé à l'anticipation des effets des changements organisationnels consécutifs au travail à distance en période de confinement.

Cet agent percevait un **écart** de type « paradoxal » entre un discours général de la Direction qui annonce que les managers sont à l'écoute et la situation qu'elle a éprouvée, qui est à l'inverse : soutien inexistant du n+1 et incompréhension du mail de recadrage

- Conflit au travail , situation « ancienne » et apaisée momentanément avec le télétravail



18

FOCUS : ACTIVITÉS ET CHARGE DE TRAVAIL (PHYSIQUE ET PSYCHIQUE)

En 2020, essentiellement exprimée : la charge psychique liée aux effets de la crise sanitaire, ses répercussions en termes de :

- Adaptations incessantes
- Organisation professionnelle et privée perturbée
- Perte de liens sociaux
- Incertitude face à la durée de la crise
- Effraction dans la sphère intime : Crainte et peur de la mort
- Tristesse et anxiété due à des proches malades
- Majoration des troubles de l'anxiété



Rapport d'activité 2019 du service psychologue du travail- CNPE Chinon

17/07/2020

19

FOCUS : ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT 10%

- ❑ **Accompagnement dans le cadre de :**
 - Projet de transition professionnelle en externe
 - Départ à la retraite
 - Pré-bilan de reconversion

- ❑ **Beaucoup d'attentes vis-à-vis de la ligne hiérarchique pour accompagner les agents lors du retour sur sites**

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE

- L'année 2020 est profondément marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie Covid-19 ; situation de crise à l'origine de bouleversements notamment dans les conditions et rythmes de vie, les relations sociales et l'organisation du travail.

- Réorganisation de la permanence de soutien psychologique
Ainsi, à la suite de l'annonce présidentielle du 12 mars 2020, l'ASIA a réorganisé les interventions en présentiel de la psychologue du travail, dans le respect des mesures de confinement mises en place pour lutter contre la propagation du virus Covid-19.

- A partir de cette date, la permanence s'est organisée en distanciel. Les rendez-vous se sont faits via le téléphone ou la téléconsultation .
- Le renouvellement du marché de la prestation a eu lieu pendant le confinement
- Entre juin et décembre quelques rendez-vous en présentiel ont pu reprendre. Cependant, pour beaucoup d'agents la modalité en distanciel a été maintenue.

Synthèse : Type de prise en charge

- Consultations **individuelles**

SYNTHÈSE SUR L'ORIGINE DES DEMANDES

- Accentuation des difficultés pour certains agents à démêler ce qui ressort de leurs responsabilités individuelles ou de l'institution
- Besoin élevé d'accompagner des agents, des managers, qui ont vécu des « ascenseurs émotionnels »
(Un questionnaire d'évaluation à destination des managers a été élaboré par la psychologue à la demande de la direction angevine en juillet 2020, mais n'a pas pu faire l'objet d'une passation)
- Suspension chez plusieurs agents (moins de 44 ans) de la capacité à se projeter et départ envisagé de la Caisse

Coordination et Suivi

- Echanges et concertation avec des acteurs institutionnels toujours de grande qualité (service et direction des RH, GPRPS, service de santé au travail, assistantes sociales, représentants du personnel, délégués syndicaux, encadrants)
- Rôle de prévention dans le domaine de la santé: Orientations vers des professionnels de santé extérieurs à l'institution pour une prise en charge médicale ou psychologique extérieure.
- Orientation de 4 agents vers le service social

constats et perspectives 1/2

- Comme l'an passé, même constat : La prestation est identifiée, gagnerait à être repérée par les agents et Directeurs, responsables de services, à l'occasion d'une visite des services avec le CSSCT
- Focus à approfondir sur les irritants liés à : « perte de motivation », perte de confiance, repli sur soi,
- **Nécessité d'anticiper la qualité de vie au travail dans les mois à venir**, en prenant en compte le contexte post-crise et ses effets sur les agents, les équipes, les rapports sociaux au travail

constats et perspectives 2/2

- ❑ Poursuivre la recherche d'actions collectives de prévention pour favoriser des temps d'échanges et de discussion sur le travail, particulièrement en termes de prévention des RPS
- ❑ Proposer aux managers des séquences sur les problématiques qu'ils rencontrent : salariés dits « difficiles », communication non-violente, animation favorisant les échanges sur le travail réel, suspicion de pratiques discriminantes, ...
- ❑ Poursuivre l'identification de leviers d'action dans le cadre de l'articulation entre prévention des RPS et démarche QVT

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

MALIKA LIMANE – PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL
CONSEILLÈRE TECHNIQUE
M.LIMANE@ASIA-OUEST.FR

ASSISTANTE - MME MARCHAISSE : 02 41 27 28 32
CONTACT.PSY@ASIA-OUEST.FR

5, BLD DE L'ÉPERVIÈRE 49000 ECOUFLANT



BILAN ACTIVITE 2020 PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL

ETABLISSEMENT DE BORDEAUX

Sommaire

<u>1. Champs d'intervention et missions</u>	30
<u>1. Individuel</u>	30
<u>2. Collectif</u>	30
<u>2. Modalité de saisine</u>	31
<u>3. Activités et actions</u>	31
<u>1. Individuel</u>	31
• <u>Orientations</u>	32
• <u>Personnes reçues</u>	32
• <u>Motifs de consultation</u>	32
• <u>RPS</u>	34
• <u>Managers / Cadres</u>	35
• <u>Crise sanitaire :</u>	36
<u>2. Collectif</u>	37
• <u>Signalements</u>	37
• <u>Motifs d'interventions</u>	37
<u>4. Conclusion</u>	39
<u>Pistes de réflexion</u>	41

Champs d'intervention et missions

Les missions du psychologue du travail sont transversales et lui permettent de travailler en lien direct avec le directeur d'établissement et les différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation.

Il interagit et collabore avec tous les acteurs de la prévention : service de santé au travail, assistantes sociales, ressources humaines, représentants du personnel, assistante de prévention.

Son action transversale concernant les RPS, le stress, la prévention, les relations inter personnelles, induit des actions à la fois sur les individus et sur le collectif.

1. Individuel

- Conduire des entretiens individuels pour les agents en souffrance du fait de leur travail
- Accompagner, à leur demande, les managers dans la gestion de situations complexes et dans leurs problématiques professionnelles
- Mettre en œuvre des actions de prévention des risques psycho sociaux et notamment des actions de sensibilisation à la gestion du stress, à la prise en compte de la diversité et du vivre ensemble
- Soutenir la réflexion des agents dans leur demande de mobilité
- Intervention et accompagnement des agents lors de situations ou d'évènements difficiles
- Aider, soutenir les équipes RH dans leurs fonctions de conseil, d'analyse ...

2. Collectif

- Conduire des entretiens collectifs pour les agents en souffrance du fait de leur travail
- Mettre en place des actions d'accompagnement au changement (exemple : groupe de parole, travail sur la confiance en soi, ...) dans le cadre de réorganisations ou de redéploiements de collaborateurs
- Mener des médiations auprès de collectifs dégradés ou en situation de conflit et assurer leur suivi en lien avec les managers et les acteurs statutaires internes
- Accompagner des équipes, des collectifs de travail dans les activités professionnelles, sous forme d'analyse de pratique
- Participer à différentes instances et groupes de travail de l'Etablissement : CSSCT Local, Groupe de prévention des RPS, commission d'accompagnement.

- Participer et mener des actions spécifiques avec les différents acteurs de la prévention : Service de Prévention et de Santé au Travail, Ressources humaines, Mission Interne Risques Psychosociaux, ...
- Organiser des groupes d'échanges selon des thématiques et les besoins exprimés par les collectifs concernés (managers, AGG, Burn out, suicide, addiction ...)

Modalité de saisine

Le psychologue du travail consulte au sein du service médical deux jours par semaine : les mardis et les jeudis.

Qui peut consulter ? tous les agents vivant une situation de travail difficile, ayant des difficultés dans la réalisation de leurs missions, ressentant un mal être au travail ou tous les agents étant témoins d'une telle situation. Tous les agents ayant besoin de parler de leur travail, de prendre du recul et d'analyser un événement vécu ou souhaitant avoir un soutien dans un contexte de travail particulier. Comment ? En prenant un rendez-vous par mail celine.lartigue@caissedesdepots.fr ou par téléphone : 06.85.90.39.83

Activités et actions

Les différentes missions du psychologue du travail nécessitent de :

- Recueillir et regrouper les informations, les données sur les situations de travail individuelles et collectives
- Analyser les différentes situations de travail afin d'apporter un éclairage et des pistes d'actions en terme organisationnel, managérial et relationnel
- Faire une veille documentaire et informative sur les thématiques liées aux RPS et à la Prévention

Nous présentons ici le bilan des interventions individuelles et collectives pour l'année 2020.

Individuel

En 2020, **51 agents** ont consulté pour des problématiques liées au travail ou impactant fortement celui-ci, **138 entretiens** ont été programmés et **124** ont été réalisés.

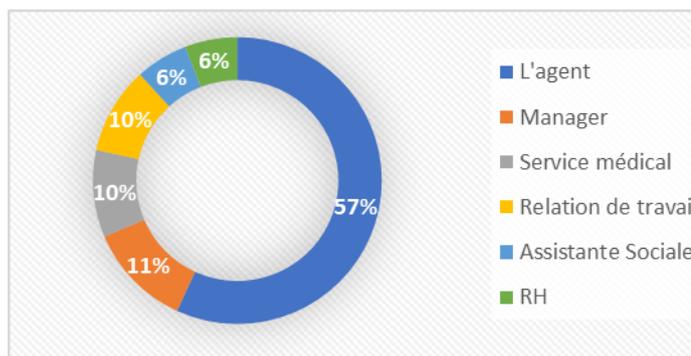
Orientations

Les agents consultent maintenant principalement d'eux même, cela représente 57 % des consultations, ils n'étaient que 31 % en 2015.

Cela traduit une meilleure identification du poste et de l'activité.

L'orientation est préconisée par un ensemble de partenaires acteurs de prévention mais aussi par la hiérarchie.

Orientation	Total
L'agent	29
Manager	6
Service médical	5
Relation de travail	5
Assistante Sociale	3
RH	3
Total général	51



Personnes reçues

	Autre	DGF	DGM	DRH	DMRO	DRC	DSI	DSR	ICDC	Total
Femme	1	2	23	1	1	4	5	4	1	42
Homme	2	1	2	0	0	2	1	1	0	9
Total général	3	3	25	1	1	6	6	5	1	51

La classification « **Autre** » correspond aux services avec un rattachement particulier comme par exemple : syndicats, intervenants extérieurs, mutuelle ...

Motifs de consultation

Les motifs sont toujours en lien avec une situation de travail.

Lorsqu'il est question d'un motif personnel, celui-ci interfère et affecte la situation de travail. L'agent est alors impacté largement, au point d'avoir des difficultés de concentration ou d'attention.

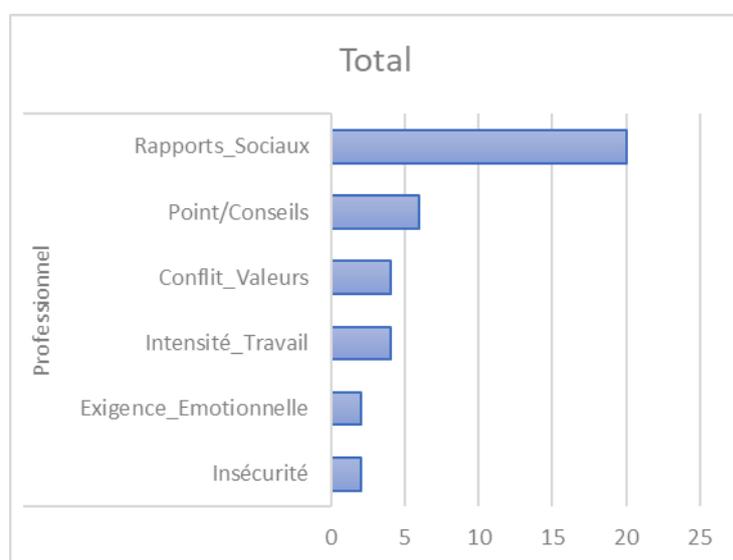
Motifs de consultation	Total
Professionnel	38
Médical	7
Personnel	4
Alerte	2
Total général	51

2020 a été une année bouleversée par la crise sanitaire de la COVID-19. Les impacts sont multiples tant sur l'aspect professionnel, que sur l'aspect personnel ou sur l'aspect médical.

Le prisme de mon intervention met forcément en évidence les questions relatives au travail. Cependant nous notons une baisse des consultations. Cela peut s'expliquer par la distance physique due au travail à la maison qui met également à distance les réflexes habituels. Il est à noter la constatation d'un repli sur soi. Des agents expriment une sorte de banalisation des difficultés rencontrées et du « mal être » ressenti, comme s'il était normal de ne pas se sentir bien.

Les agents ont consulté pour des motifs professionnels selon les problématiques suivantes :

Motif professionnel	Total
Rapports sociaux	20
Difficulté avec collègue	5
Difficulté avec hiérarchie	13
Incivilité, violence interne	2
Point/Conseils	6
Intensité de travail	4
Charge de travail	3
Pression d'objectifs	1
Conflit de valeurs	4
Perte de sens, utilité	4
Exigence émotionnelle	2
Exposition souffrance d'autrui	2
Insécurité	2
Incertitude sur l'avenir	2
Total général	38



Le travail à distance n'a pas toujours apaisé les relations. Les rapports sociaux ont parfois souffert de l'éloignement physique qui a alors alimenté des conflits existants, liés à des difficultés entre collègues et/ou hiérarchie :

- Incompréhensions
- Personnalités très différentes
- Tolérance limitée
- Maladresses dans la communication et/ou les comportements

Les interventions ont été adaptées au contexte de crise sanitaires :

- Travail sur la prise de recul concernant les événements et les ressentis
- Travail sur la gestion des émotions

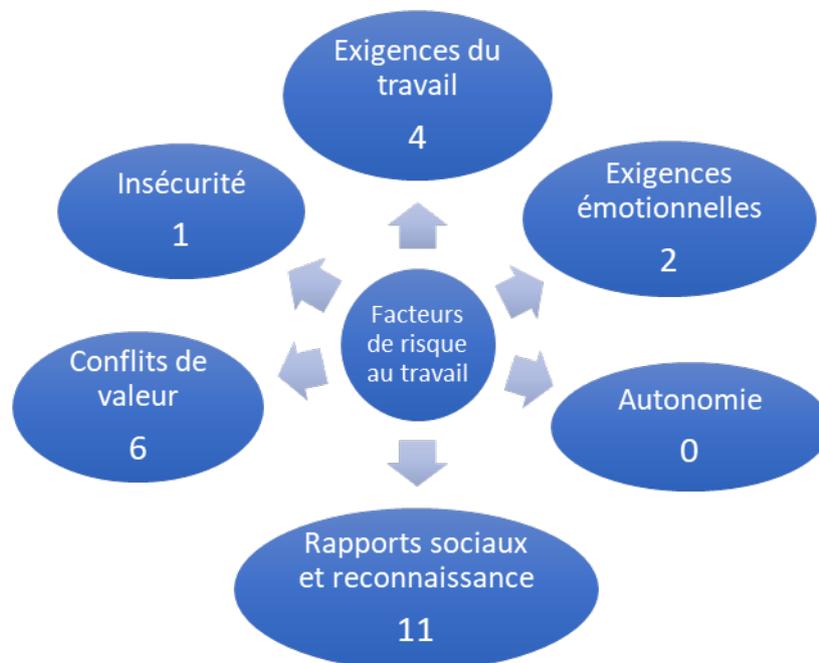
- Adaptation des temps/calendriers de présence sur site

RPS

Parmi les personnes suivies, **13** relevaient de situations **potentiellement à Risque Psycho-Social**.

Il semble important de préciser que parmi ces situations, 2 personnes dépendent de la DSI, 1 de ICDC et 2 d'une autre entité.

Afin de classifier les origines des difficultés rencontrées, les 6 facteurs de risques relevés par le rapport GOLLAC ont été utilisés, une situation pouvant être impactée par plusieurs facteurs.



Les actions mises en place ont été menées en collaboration avec le service médical, les assistantes sociales, le service des ressources humaines et les services concernés :

- Prise de conscience des difficultés rencontrées
- Apaisement des premiers troubles
- Orientation de la personne vers un suivi extérieur personnalisé
- Travail de prise du recul afin de se reconstruire
- Travail sur la reconnaissance et la satisfaction personnelle
- Adaptation du poste et des conditions de travail dans le respect des consignes sanitaires
- Intervention sur le collectif
- Relais avec les services adaptés aux besoins

Aujourd'hui, pour 5 personnes la situation est apaisée et pour certaines des projets sont en cours. Pour les autres : 6 personnes ont fait une mobilité (dont 1 à l'externe), 2 personnes sont toujours en arrêt actuellement mais pour des difficultés médicales autres.

Managers / Cadres

Sur les 51 agents venus en consultation, **10** sont des Cadres.

Motifs de consultation	Total
• Conflit de valeurs	2
Perte de sens, utilité	
• Exigence émotionnelle	1
Exposition souffrance d'autrui	
• Insécurité	1
Incertitude sur l'avenir	
• Intensité de travail	1
Charge de travail	
• Point/Conseils	4
• Rapports sociaux	1
Difficulté avec hiérarchie	
	10

Les motifs des sollicitations des managers sont assez diversifiés mais concernent toutes la sphère professionnelle. Nous pouvons noter une baisse des consultations pour des problématiques relationnelles au profit de demandes de conseils.

Celles-ci sont centrées autour des besoins suivants :

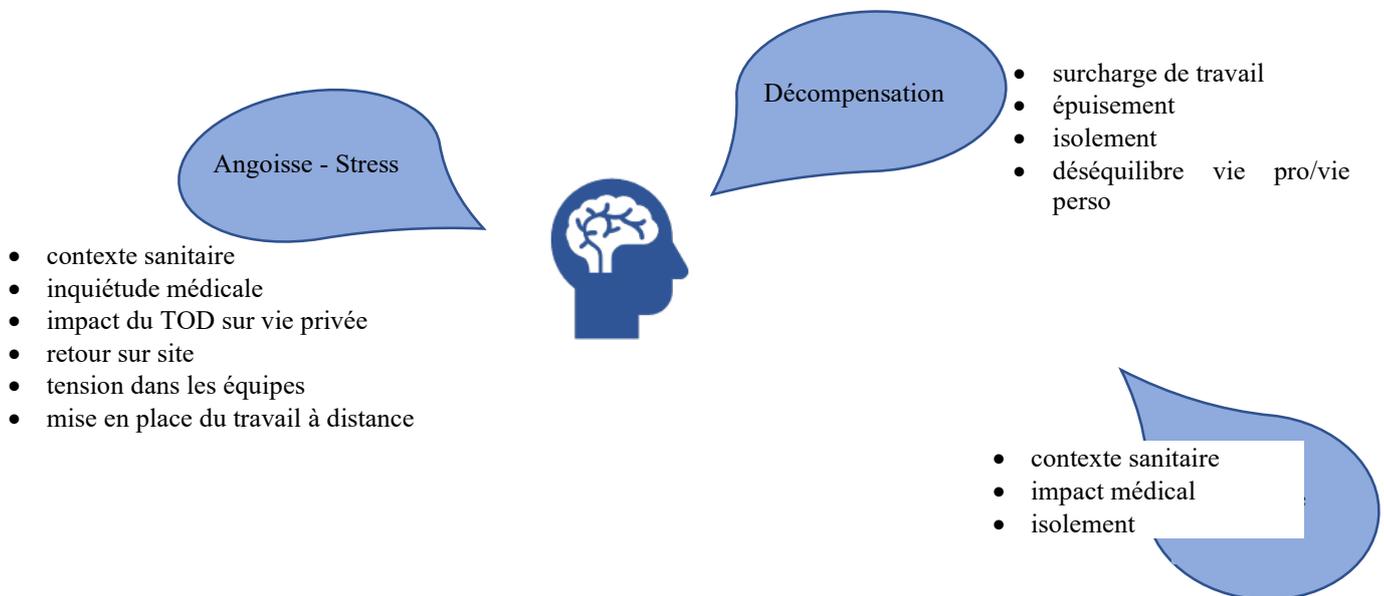
- Gestion de subordonnés : personnalités difficiles, collectifs dégradés, etc.
- Situation de violence interne
- Préparation des EPA
- Comportement, attitude managériale à adapter
- Connaissance sur problématiques particulières : pathologie, addiction ...

Crise sanitaire :

Le contexte de la crise sanitaire a fait émerger des motifs de consultation jusque-là inexistantes. Pour faire un focus :

- 17 personnes ont sollicité un entretien avec en trame de fond la COVID-19
- 27 entretiens individuels ont été réalisés.

Les motifs et les conséquences :



Les agents ont exprimé pour beaucoup du stress, de l'angoisse et une forte appréhension quant aux conséquences de la crise sanitaire, d'un point de vue médical mais aussi relationnel et donc organisationnel. Pour beaucoup, un travail de réassurance, une reprise de contact avec les équipes et la médecine du travail a permis de faire baisser le degré de ressenti.

Pour d'autre, se retrouver subitement à distance physiquement du travail et devoir s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement a été mal vécu. La mise en place du travail à distance, l'éclatement physique de l'équipe, les nouveaux modes de communication, la répartition de l'activité ont été autant de source d'anxiété voire d'épuisement pour certain.

A noter également lors du premier confinement : la statut ASA a été un motif de forte culpabilité et d'interrogation RH.

Collectif

Signalements

2020 a bouleversé les collectifs de travail qui ont dû faire preuve d'adaptation, d'agilité et d'endurance. D'une manière globale, ces changements se sont mis en place sans grande difficulté.

Pour certains d'entre eux, il a cependant été nécessaire de signaler des dysfonctionnements ou pour d'autre de faire des alertes.

En collaboration avec la Commission d'Accompagnement ou le Service médical, nous avons formulé 1 alerte.

Les mesures suivantes ont été prises :

- Suivis individuels internes par le médico-social et les RH
- Accompagnement et suivi RH pour un cadre
- Mesures internes prises par la direction et le management
- Mise en place d'une médiation par un prestataire externe

Motifs d'interventions

Des situations de travail ou des interactions intra groupe ont eu un impact sur des collectifs qui ont sollicité mon intervention. Cela concerne les 5 interventions suivantes (motifs et actions) :

Violence interne :

Entretiens individuels
Entretiens avec la hiérarchie
Séance de médiation interne : accord trouvé

Pathologie grave d'un collaborateur :

Entretien avec hiérarchie
Sessions de groupe de parole avec les collaborateurs
Rencontre individuelle à la demande

Dysfonctionnement organisationnel et managérial

Suivis individuels
Entretiens avec la hiérarchie et la direction
Demande médiation externe et participation cahier des charges

Relationnel dégradé : personnalités difficiles

Accompagnement et conseils au management
Entretiens avec les 2 niveaux de hiérarchie
Soutien RH mis en place

Conflit enlisé

Suivis individuels

Demande médiation externe

Les interventions sur les collectifs demandent du temps car elles nécessitent un travail d'exploration et de préparation avec les différents acteurs. Le cadrage est une étape primordiale afin d'évaluer la nature de l'intervention, parfois la demande initiale se trouve modifiée.

Ainsi des médiations ont été proposées mais celles-ci n'ont pu avoir lieu pour différentes raisons :

- Accord non donné par une des parties
- Requalification de la nature de l'intervention : médiation non nécessaire
- Évaluation de la situation avec un degré moindre
- Difficultés résolues par autre solution ou contexte (mobilité, retraite, temps ...)

Conclusion

2020 a été une année bouleversante du fait de la crise sanitaire et qui a eu pour conséquence directe la mise en place de nouveaux modes de travail individuel et collectif.

L'activité du psychologue du travail se trouve également impactée de la même manière avec une adaptation des modalités d'entretien (via Teams ou par téléphone), mais aussi par un temps de réunion plus important. La transdisciplinarité a été primordiale pour accompagner au mieux les agents et les collectifs de travail.

Le partage d'information, la collaboration, la coordination, l'adaptation ont pris plus de place dans la pratique professionnelle.

Il est également à noter une baisse des consultations individuelles mais qui n'est cependant pas un reflet de la baisse d'activité. Les sollicitations des partenaires acteurs de la prévention, les échanges pluridisciplinaires, les réunions et les groupes de travail ont pris davantage de place du fait du contexte et du besoin d'adaptation et d'anticipation des pratiques.

Concernant les interventions individuelles :

De même que pour 2019, les demandes ont été majoritairement motivées par des problématiques relationnelles et particulièrement impactées par des difficultés avec un supérieur hiérarchique.

Les causes étant différentes cette année, cela met en lumière le rôle pivot du manager de proximité.

Il a sa charge la responsabilité du bien être des agents et la préservation du collectif.

Les consultations n'ont pas augmenté mais les incidences et les problématiques ont des résonances plus sévères. Il a été notamment observé une banalisation du mal être et de l'impact négatif sur les vécus individuels, comme si le contexte insécurisant était devenu une nouvelle « norme ». Les difficultés rencontrées sont alors mises de côté comme si elles n'étaient pas importantes, la personne est alors confrontée à une dissonance qui conduit à des conséquences plus amplifiées.

Concernant les interventions sur les collectifs :

Le contexte sanitaire n'a pas endigué les problématiques collectives existantes. Les causes des sollicitations existaient avant la COVID-19, qui a été un accélérateur dans l'expression des difficultés.

Il est important de préciser qu'il s'agit de 5 collectifs de travail. Il a été constaté par ailleurs des équipes solidaires, manifestant une grande bienveillance interne.

Concernant le collectif, il est constaté que le distanciel l'a rendu plus présent. Le travail à distance a mis en avant la nécessité de maintenir une cohésion et un esprit d'équipe. Les managers de

proximité ont ainsi vu leur quotidien impacté par la préservation du collectif, il a ainsi pris une place importante.

Le contexte de l'année 2020 a nécessité des interventions tertiaires au détriment de la mise en place d'action de prévention primaire, pourtant plus efficaces. Le travail a été mis au centre des préoccupations organisationnelles, mais la situation nous a obligé à être dans la réactivité et moins dans la réflexion. Pour aller au bout du raisonnement, il est intéressant de s'interroger sur les adaptations exceptionnelles qui ont été mise en œuvre et à veiller à ce qu'elles ne deviennent pas la règle.

En effet, chacun a fourni un effort d'adaptation voire d'intensification de la charge de travail. A ce titre, la reconnaissance de l'implication et du travail fournit agit en tant que facteur de renforcement positif. Chacun se sentant soutenu et encouragé et évitant ainsi l'épuisement.

Il sera important, durant l'année qui arrive, d'anticiper les phases de reprise d'activité sur site. Les collaborateurs ont dû s'adapter à de nouveaux modes de travail et ils devront de nouveau faire preuve d'adaptation. « Se retrouver » nécessite une prise en compte des facteurs suivants :

- Changements nombreux, saturation des efforts, nécessité de nourrir le système de récompense.
- Facteurs physiques : après avoir été « seul » chez soi, se retrouver dans une « foule » a des conséquences physiques comme une fatigue importante, des maux de tête ...
- Facteurs psychiques : la reprise du travail collectif est une source de satisfaction mais entraîne aussi de se réhabituer au travail empêché, aux multiples sollicitations qui ne sont plus maîtrisables.

Il est également important d'envisager le retour sur site non pas comme un retour à la normale mais comme une continuité. La situation ne pourra pas être la même que celle avant la COVID-19.

De nombreux éléments positifs sont à maintenir ou à préserver comme la solidarité, l'écoute, le partage, la coordination ou encore les dispositifs d'aide.

PISTES DE REFLEXION

Échanges :

Privilégier et maintenir les échanges pluridisciplinaires et transverses.

Soutenir les fonctions managériales, communication avec hiérarchie et RH à fluidifier.

Créer des espaces de paroles autour du « travail » : missions et rôles partagés. Cela dans l'idée de reconstruire des collectifs de travail, de renforcer la reconnaissance professionnelle et d'augmenter la participation effective des agents.

Favoriser les partages d'expériences et de bonnes pratiques entre les managers. Légitimer leurs difficultés communes et endiguer le sentiment de solitude parfois ressenti sur le terrain. Cela permettrait également de diffuser une vision commune du management : bienveillance, équité, valorisation des compétences, appui et soutien aux agents ...

Organisation de travail :

Travailler autour de la place du poste d'AGG. Leur permettre d'échanger entre eux autour des difficultés rencontrées (exemple : les limites de leur rôle, problématiques communes...).

Valoriser les acquis, les compétences et dans le même sens savoir mentionner les difficultés. Des situations problématiques s'intensifient, prennent une ampleur importante et mobilisent différents acteurs du fait de ce manque dans la communication.

Handicap : mettre en place une politique d'intégration du handicap plus opérationnelle. Une réflexion est à mener sur l'application de l'accord handicap sur le terrain afin qu'il y ait une réelle cohérence notamment en termes de pondération dans les équipes. De même les recrutements, les mobilités internes et les évaluations annuelles sont de véritables sujets à approfondir.

Formation :

Formation des managers/cadres sur l'écoute active, l'empathie.

Cadre réglementaire :

Questions réglementaires à travailler autour de certaines limites comportementales comme l'utilisation des téléphones personnels (Source de questionnements, de conflits).

Sensibilisation autour de certaines déformations de langage : harcèlement, discrimination, handicap, stress, burnout ... remettre du sens sur ces termes.

Mettre en place une prévention des addictions claire. Faire un diagnostic de l'existant, identifier les besoins et mener des actions de prévention.