

BILAN ACTIVITE 2020

Sommaire

1. Champs d'intervention et missions	2
1. Individuel	2
2. Collectif.....	2
2. Modalité de saisine	3
3. Activités et actions	3
1. Individuel.....	3
• Orientations.....	3
• Personnes reçues	4
• Motifs de consultation	4
• RPS.....	5
• Managers / Cadres	7
• Crise sanitaire :.....	7
2. Collectif.....	8
• Signalements	8
• Motifs d'interventions.....	9
3. Réunions et expertise.....	10
4. Conclusion	11
Pistes de réflexion	13

1. 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, de reprise d'activité à la suite d'un arrêt
- 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 ...)

2. 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

3. 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.

1. 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](#)

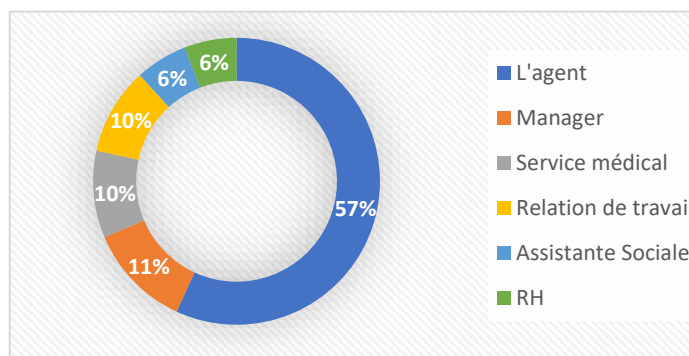
Les agents consultent maintenant principalement d'eux même, cela représente 57 % des consultations, ils n'étaient que 31 % en 2015.

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

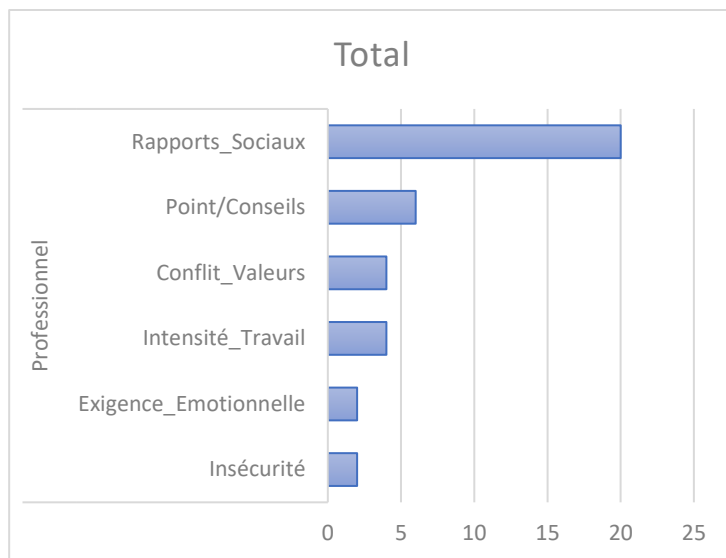
2020 a été une année bouleversée par la crise sanitaire de la COVID-19. Les impacts sont multiples tant sur l'aspect professionnel, que sur l'aspect personnel ou sur l'aspect médical.

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 :

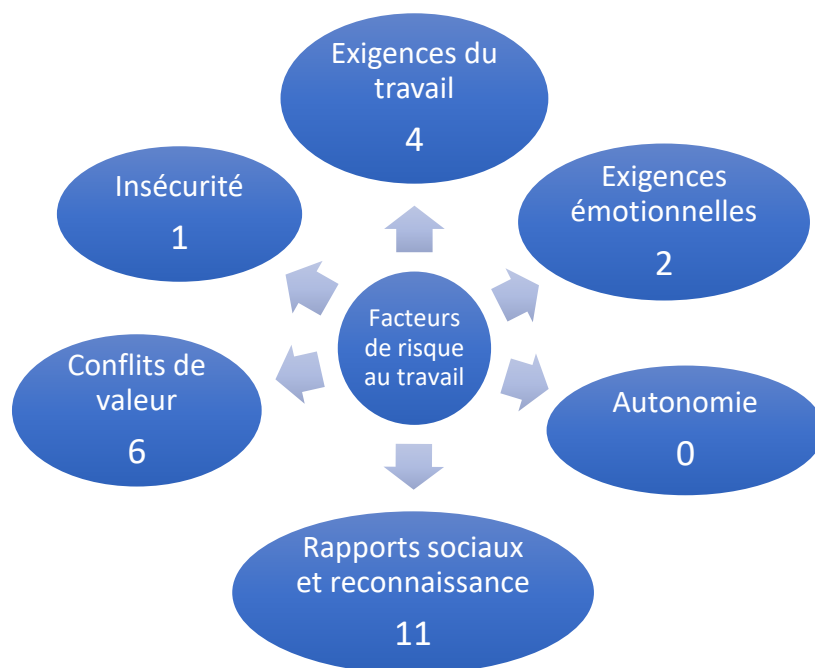
- Travail sur la prise de recul concernant les événements et les ressentis
- Travail sur la gestion des émotions
- Adaptation des temps/calendriers de présence sur site

- [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 classer 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 Perte de sens, utilité	2
• Exigence émotionnelle Exposition souffrance d'autrui	1
• Insécurité Incertitude sur l'avenir	1
• Intensité de travail Charge de travail	1
• Point/Conseils	4
• Rapports sociaux Difficulté avec hiérarchie	1
	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 :

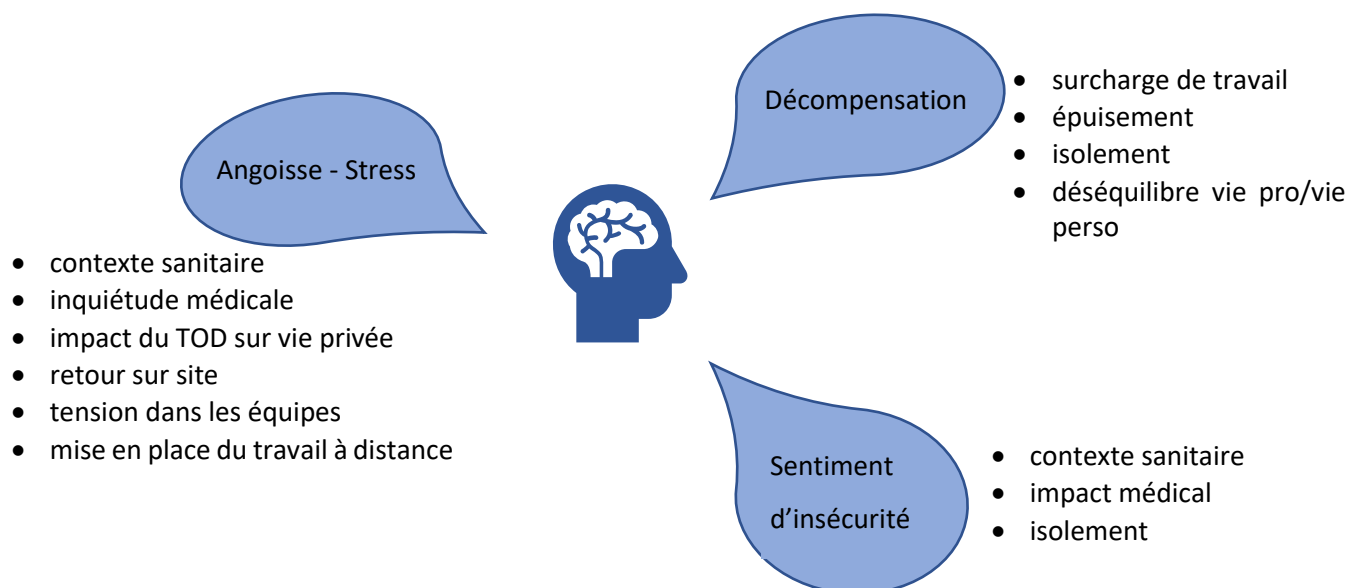
- Gestion de subordonnés : personnalités difficiles, collectifs dégradés, etc.
- Situation de violence interne
- Préparation des EPA
- Comportement, attitude managériale à adapter
- Connaissance sur problématiques particulières : pathologie, addiction ...

- Crise sanitaire :

Le contexte de la crise sanitaire a fait émerger des motifs de consultation jusque-là inexistants. 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 vu 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.

2. 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 et 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 ...)

3. Réunion et expertise

En 2020, il s'est tenu davantage de réunions et d'instances :

- Plus de CSSCT et donc de groupe de travail qu'en 2019.
- Le GPRPS s'est réuni plus fréquemment du fait de la pandémie
- Plus de sollicitation pour des échanges pluridisciplinaires concernant des situations de collaborateurs ou de collectifs
- Des demandes de conseils, appels à l'expertise de psychologue du travail concernant les effets de la crise sanitaire sur les personnes et les collectifs de travail, mais aussi pour travailler l'anticipation de la reprise d'activité

A cela s'ajoute les commissions d'accompagnement qui ont pu être maintenu au même rythme durant l'année. De même, la coordination et le travail en collaboration avec le service médical et les assistantes sociales a pu continuer sur un rythme identique, grâce à la mise en place rapide de moyen de communication afin de pallier l'éloignement du site.

4. 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 à 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 engagé 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.