



Formation des Facilitateurs pour les Espaces de Dialogue à la DGFIP

- 1 - Santé au Travail, Conditions de Vie au Travail (CVT)
- 2 - Les Espaces de Dialogue (EDD)

Etienne LECOMTE

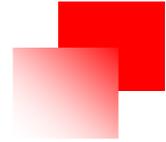
Institut de Recherches Economiques et Sociales

16, Bd du Mont d'Est – 93160 NOISY-le-Grand - 01.48.15.18.90



www.ires-fr.org

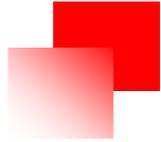
Formation des Facilitateurs EDD, 06 décembre 2011



Formation des Facilitateurs pour les Espaces de Dialogue à la DGFIP

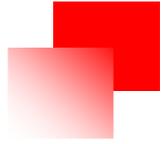
- 1 - Santé au Travail,
Conditions de Vie au Travail (CVT)

- *2 - Les Espaces de Dialogue (EDD)*



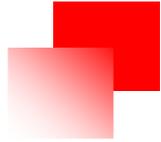
Santé Psychique au Travail

- *la Santé... au Travail...*
- *les troubles psychiques en Santé au Travail*
- *les «Risques Psycho Sociaux» (RPS)*



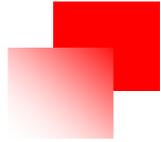
Santé...

- "Silence des organes" (*Leriche, 1936*)
- "Bien-être biologique, psychique, social"
(*OMS, 1945*)
- "Mouvement de renormalisation"
(*Canguilhem, 1960*)
- "Pouvoir d'agir" (*Ricoeur, 1990*)



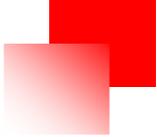
Santé au travail

- Contexte:
 - les institutions du travail
(entreprises, administrations...)
- Population :
 - les personnes au travail
- Environnement :
 - les milieux de travail
- => nombreux problèmes de santé



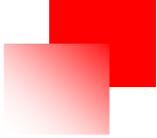
Santé au travail : impacts

- Impacts humains
 - souffrance et mort au travail (questionnement éthique)
- Impacts organisationnels
 - absentéisme # "présentéisme"
 - dysfonctionnements, perte d'efficacité...
 - coûts sous-estimés -> faible conscience
- Coûts économiques globaux
 - directement: frais de soins et de réparation
 - indirectement: manques à gagner, populations fragilisées...



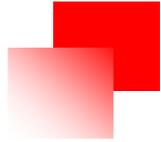
Santé au travail : Risques Professionnels

- Risques physiques (poste de travail)
 - chocs, vibrations, bruits...
 - produits chimiques...
 - radiations...
- Risques psychiques
 - charges mentales
- Intrication permanente entre les deux



Souffrance psychique en Santé au Travail

- Différents modes d'explicitation :
 - **"Stress"** au travail
 - **Fatigue** au travail
-> épuisement professionnel ("*burn-out*")
 - **Violences** au travail (dont harcèlement)
 - **Pathologies** psychiques réelles
(anxiété, dépression)
- -> englobés sous le terme
"Risques Psycho-Sociaux" (RPS)

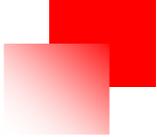


Conséquences des RPS

- Conséquences sur la santé des personnels
 - directes: augmentation de certaines maladies
 - indirectes: induction de comportements à risque

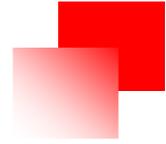
- Conséquences sur les collectifs et sur l'efficacité du travail
 - Détérioration relationnelle -> violences
 - Dysfonctionnements

- = Perte globale d'efficacité



Conséquences des RPS sur la santé des personnes

- d'abord maux diffus
 - douleurs, palpitations, mal-être...
- puis maladies graves, chroniques:
 - cardiovasculaires
 - musculo-squelettiques
 - (psychique + physique)
 - mentales
 - anxiété, dépression, suicide
- si violences : conséquences physiques ou psychiques



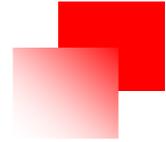
Conséquences des RPS sur les collectifs et sur l'efficacité du travail

- détérioration des relations inter-professionnelles
- dysfonctionnements des services
- mauvaise qualité du travail
(risque d'erreur, délais dépassés, absentéisme)
- risques sur la sécurité au travail
 - (manque de motivation et de vigilance)



Causes des Risques Psycho-Sociaux

- évolution de la réflexion:
 - insuffisances des explications antérieures ("*fragilité individuelle*")
 - connaissances scientifiques actuelles:
-> **lien avec l'organisation du travail**
 - contexte social et environnemental
 - consensus



Facteurs de risques psycho-sociaux au travail (1/2)

Six dimensions de «risques à caractère psychosocial»:

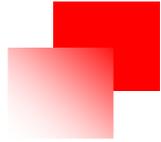
■ (*"Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail", Avril 2011, DARES, DREES*)

- Organisation du travail (*exigences du travail*)
 - intensité et temps de travail
 - manque d'autonomie (*et de marges de manœuvre*)
- Dimension individuelle
 - exigences émotionnelles
 - souffrance éthique
- Environnement
 - mauvaise qualité des rapports sociaux au travail
 - insécurité de la situation de travail

Facteurs de risques psycho-sociaux au travail (2/2)

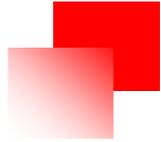


Environnement humain	<i><- Relations sociales -></i>	Individu	<i><- Charges de travail -></i>	Environnement physique
	- soutien social - reconnaissance			
<i>au travail</i>				
Hiérarchie	- "leadership" - organisation du travail	Autonomie	- quantité de travail - pression temporelle	TÂCHES
Collègues (collectif de travail)	- conflits - violences internes		- complexité	MOYENS (nouvelles technologies)
Usagers / Clients	- violences externes - exigences émotionnelles - conflits éthiques			
		valeurs personnelles		
<i>"hors travail"</i>				
Proches, famille...	relations personnelles	- problématiques personnelles - "Estime de soi"	- transports	trajet domicile-travail



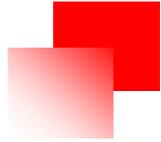
Contexte sociétal

- **Suicides** récents (La Poste, France Télécom, Thalès, Renault, Peugeot...) et forte montée médiatique sur le sujet
- Interventions du **Ministère du travail** pour que les entreprises engagent des négociations sur le stress
- Négociation **Fonction publique** aboutie fin novembre 2009: accord « santé et sécurité au travail dans la FP ».
- Importance croissante de la **responsabilité juridique de l'employeur**



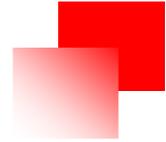
Contexte dans certaines institutions

- Montée du juridique
 - (lois, circulaires de la Fonction Publique...)
- Cas de fusion entre deux entités
 - -> concertation nécessaire
- Cas où ont été fait un état des lieux, avec des données objectives
 - = situation préoccupante



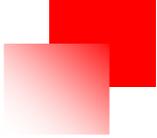
Contexte juridique

- *Directive Européenne du 12 juin 1989*
 - > **obligation de moyens pour les employeurs**
- *Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail (2 juillet 2008)*
- *Accord dans la Fonction Publique: Santé et Sécurité au Travail (20 nov 2009)*
- *Jurisprudences:*
 - -> obligation de **résultats** pour les employeurs



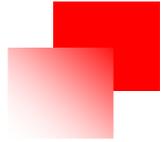
Formation des Facilitateurs pour les Espaces de Dialogue à la DGFIP

- *1 - Santé au Travail, Conditions de Vie au Travail (CVT)*
- 2 - Les Espaces de Dialogue (EDD)



Espaces de Dialogue (EDD)

- Parmi les nouveaux outils d'amélioration des Conditions de Vie au Travail
- Prévention tertiaire (en amont)
- Au plus près des agents



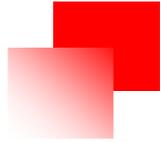
Constats déjà anciens...

(cf. « Le travail à l'épreuve du changement » - IRES, 2005)

- « ***besoin d'espaces de dialogue*** où le métier, les règles, pourraient être discutées collectivement »

Mais aussi:

- « ***besoins de reconnaissance*** par rapport à l'engagement des agents et des cadres dans les réformes»
- « ***rapport au temps créant du mal être*** : pression du temps, faire de l'abattage, sacrifice de la qualité du travail »



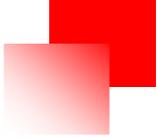
Objectifs des Espaces de dialogue

- associer les cadres et les agents à la définition de l'organisation du travail
 - donner du sens, confronter
 - appréhender le changement
 - suivre les effets
 - apporter des réponses



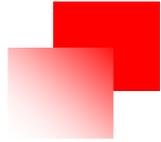
Méthode des Espaces de dialogue

- Animation du débat
- Restitution «à chaud»
- Rédaction d'un Compte-Rendu
- Préconisations
- Réponses aux préconisations, et mise en œuvre
- Reprise dans l'EDD suivant



Principes des Espaces de dialogue

- Volontariat
- Démarche participative
- Groupe de discussion (cadres ou agents)
- Confidentialité dans les propos
- Anonymat dans la restitution
- Neutralité dans l'animation
- Fidélité dans la transmission

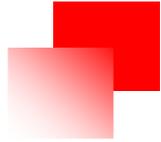


EDD avec ou sans le responsable?

(le "n+1" du groupe : cadre de proximité ou directeur)

- en présence du responsable, problèmes constatés, attitude plus ou moins consciente:
 - chez le responsable : censure, ou recherche de compliments
 - chez les participants: auto-censure

- en l'absence du responsable:
 - Expression plus complète



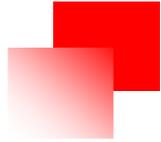
Facilitation d'un EDD

- = Lier l'oral et l'écrit
 - l'oral:
 - Animation de l'Espace de Dialogue
 - Retour "à chaud" auprès du responsable
 - l'écrit:
 - Prise de notes
 - Rédaction du Compte-Rendu



Animation de l'Espace de Dialogue

- = "écoute active" :
 - laisser parler
 - regarder le groupe
 - pas de jugement de valeur
 - questionner (seulement) si nécessaire
 - reformuler



L'écrit dans l'EDD

- Prise de note
 - Fidélité
- Rédaction du Compte-Rendu
 - Regroupement thématique
 - Mise en tableau selon les facteurs de RPS

Canevas du Compte-Rendu

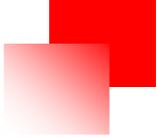
Microsoft Excel - € EDD_v2.xls

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ?

A2

	A	B	C	D	E	F
1	Tableau de relevé des dialogues					
2			Date:			
3						
4	N° EDD	Code	Thèmes	Compte-rendu échanges phase 1	Demandes et propositions	Suites données par la direction
5		Amb	Ambiance			
6		T	Exigences du travail			
7		TQ	Quantité du travail			
8		TP	Pressions temporelles			
9		TPR	<i>Rythmes intenses</i>			
10		TPR	<i>Interruptions de tâches</i>			
11		TC	Complexité du travail			
12		TCI	<i>Introduction non contrôlée de nouvelles technologies</i>			
13		TCE	<i>Environnement physique et technique</i>			
14		TCM	<i>Mauvaise préparation aux changements de postes ou tâches</i>			
15		TCS	<i>Standardisation des process de travail, des objectifs</i>			
16		TCC	<i>Contrôle des activités par des indicateurs parfois contradictoires et en nombre croissant</i>			
17		TCP	<i>Poids de certaines méthodes de suivi ou d'évaluation, des indicateurs de performance</i>			
18		TCR	<i>Tâches répétitives</i>			
19		TH	Conciliation travail / hors travail			
20		TA	Autres			
21		E	Exigences émotionnelles			
22		ER	Relation au public			
23		EP	Peur au travail			
24		EA	Autres			
25		A	Autonomie, Marges de manœuvre			
26		AO	Autonomie organisationnelle			
27		AC	Utilisation et accroissement de compétences			
28		ACF	<i>Formations (initiale, continue...)</i>			
29		ACO	<i>Objectifs et indicateurs de performance</i>			
30		AA	Autres			

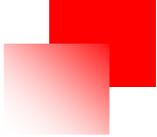
Prêt NUM



Classement selon les facteurs de RPS

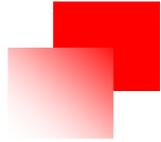
■ ("*Collège d'expertise*", Avril 2011)

- Organisation du travail (*exigences du travail*)
 - intensité et temps de travail
 - manque d'autonomie (*et de marges de manoeuvre*)
- Dimension individuelle
 - exigences émotionnelles
 - souffrance éthique
- Environnement
 - mauvaise qualité des rapports sociaux au travail
 - insécurité de la situation de travail



Intensité et temps de travail

- quantité de travail excessive
 - pression temporelle, complexité du travail, tâches répétitives,
 - poids de certaines méthodes de suivi ou d'évaluation, standardisation,
 - difficultés de conciliation entre travail et hors-travail...
- utilisation excessive des "indicateurs" de "performance":
 - contrôle des activités par des indicateurs parfois contradictoires et en nombre croissant
- mauvaise préparation aux changements de postes ou de tâches
 - (cas de fusion de services)
- facteurs liés à l'environnement physique et technique
 - en particulier l'introduction des NTIC



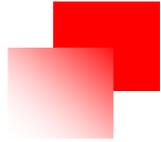
Manque d'autonomie

- autonomie procédurale
 - décider comment faire
 - possibilité d'interrompre momentanément
- utilisation et le développement des compétences
 - non utilisation ou non développement des compétences professionnelles
 - répéter les mêmes gestes ou opérations
- participation, représentation
 - agents non consultés avant des changements organisationnels ou technologiques



Exigences émotionnelles

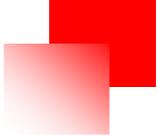
- relation au public
 - et éventuelles tensions occasionnées
- contact avec d'autres personnes en souffrance
 - demande d'empathie, d'intervention extra-professionnelle
- devoir cacher ses émotions
- avoir peur pendant le travail



Souffrance éthique

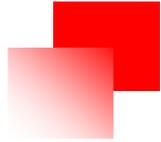
- conflits de valeur
 - faire dans son travail des choses que l'on désapprouve

- "qualité empêchée"
 - ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité
 - perte des repères communs définissant un travail bien fait



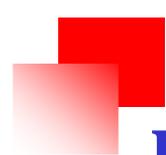
Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail

- Soutien social
 - des collègues et de la hiérarchie
- Violences au travail
 - mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris,
- Reconnaissance
 - jugements d'utilité (économique, sociale ou technique)
 - jugements d'appartenance à un collectif à un métier,
- Injonctions contradictoires de la hiérarchie
 - problème d'organisation du travail et de communication
- Méthodes d'évaluation individualisée des performances



Insécurité de la situation de travail

- sentiment d'insécurité de l'emploi et du salaire
- devoir bientôt changer
 - de qualification
 - de métier
 - de localisation
- "soutenabilité" du travail
 - sentiment que l'on ne sera pas capable de faire le même travail jusqu'à la retraite



Formation des Facilitateurs pour les Espaces de Dialogue à la DGFiP

- *Et en pratique...*