Journée santé et sécurité au travail – 20e édition

Quel(s) management(s) des ressources humaines pour concilier qualité de service et qualité de vie au travail ?

JSST

cig Petite Couronne

Synthèse des débats

SOMMAIRE

Accueil • **Benoît Haudier**, directeur général adjoint, CIG	2
Introduction • **Xavier Bastard,** directeur général du CIG	2
Ouverture • **Claire Edey Gamassou,** maîtresse de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC)	4
Table ronde : ***Management des ressources humaines : facteur de réussite d'un service public de qualité ?*** • **Animée par Stéphanie Catto,** directrice de la Santé et de l'Action sociale	6
Table ronde : ***Le concept du travail bien fait au travers du prisme du métier de chacun*** • **Animée par Laurent Leloutre,** responsable de la mission Dispositifs psychosociaux, CIG	14
Table ronde : ***La formation des managers à la prévention des risques et au RPS : un outil nécessaire, mais pas suffisant ?*** • **Animée par Benoît Haudier,** directeur général adjoint, CIG	20
Table ronde : ***L'écoute des travailleurs : un 10e principe de prévention ?*** • **Animée par Léo Massey,** coordonnateur du service ergonomie et ingénierie de la prévention des risques professionnels, CIG	28
Table ronde : ***En quoi l'innovation publique constitue-t-elle un levier de transformation des conditions de travail ?*** • **Animée par Camille Charles,** assistante sociale du travail, CIG	32
Table ronde : ***Santé mentale, travail et management*** • **Animée par le Dr Habiboulaye Barry,** médecine préventive, CIG	44
Clap de fin : ***Présentation du projet : design d'un outil d'autodiagnostic à l'échelle d'un service mené avec les communes d'Aubervilliers, Meudon, département du Val-de-Marne, EPT Grand Orly Seine Bièvre*** • **Benoît Haudier,** directeur général adjoint, CIG	54

Accueil

Benoît Haudier, directeur général adjoint, CIG

J'ai le plaisir de vous accueillir aujourd'hui au CIG de la petite couronne dans nos locaux à Pantin et je vous y souhaite la bienvenue pour cette 20e édition de la Journée santé et sécurité au travail. La journée s'annonce riche et le programme est dense. J'espère que vous y trouverez de l'intérêt ainsi que de la matière à réflexion et à action. Je vous souhaite une bonne journée de travail.

Introduction

Xavier Bastard, directeur général du CIG

Bonjour à toutes et à tous. Je tiens d'abord à vous remercier pour votre présence à cette 20e édition de la Journée santé et sécurité au travail (JSST), événement majeur du CIG dédié aux professionnels de la santé au travail des collectivités et établissements publics locaux de la petite couronne, mais aussi aux élus, directions générales, DRH et représentants syndicaux.

Depuis sa première édition en 2007, cette Journée est devenue un événement incontournable pour le CIG et les collectivités, comme en témoigne le succès des inscriptions et votre présence nombreuse aujourd'hui. Son objectif est de permettre de partager des savoir-faire professionnels sur notre territoire et de vous mettre en réseau, vous acteurs de la prévention, quels que soient votre rôle et votre place au sein des collectivités ou établissements publics. Elle est également l'occasion de mettre en avant des thématiques ou problématiques particulières, et ainsi relayer auprès des pouvoirs publics nationaux les préoccupations des employeurs locaux dans le domaine de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels.

La place de la santé au travail et la prévention n'a en effet cessé d'évoluer. Le rapport au travail s'est transformé sous l'influence de nombreux facteurs : complexité des organisations, contraintes budgétaires et approches gestionnaires de court-terme, apport du numérique, émergence de nouveaux métiers, arrivée de nouvelles générations dans la fonction publique territoriale, sans oublier la tendance, accentuée pendant la crise Covid, de l'interrogation du sens au travail et de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, les questions relatives à la transition et à la crise énergétique et environnementale, au numérique, à l'intelligence artificielle et au risque cyber portent également en elles, des enjeux forts pour la prévention et la santé au travail. Elles ne peuvent être éludées.

Sur notre territoire malheureusement, la santé des agents s'est globalement détériorée sur le plan physique tant que mental, et il est à craindre que ce phénomène s'amplifiera avec l'allongement des carrières suite à la réforme des retraites.

Ces évolutions obligent à développer de nouvelles approches, notamment par un nécessaire renfor-

cement de la prévention primaire, par exemple concernant la lutte contre les risques psychosociaux et l'usure professionnelle. Le plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025 est à ce titre un repère pertinent.

De son côté, le CIG a adapté son organisation et son fonctionnement pour répondre aux mutations à l'œuvre dans les collectivités et aux besoins évolutifs des agents, et va continuer à le faire. La Direction de la santé et l'action sociale, qui pilote cette rencontre, représente ainsi un tiers des effectifs de l'établissement, avec une diversité de profils professionnels, complémentaires dans une logique de pluridisciplinarité, incluant des médecins, des assistants santé au travail, des infirmiers, des préventeurs, des psychologues, des ergonomes, des assistants sociaux du travail ainsi que l'ensemble des collègues en charge des instances médicales et des questions de maintien dans l'emploi. L'objectif du CIG, sous l'impulsion de son président, Jacques Alain Bénisti et de l'ensemble des membres du Conseil d'administration, est de poursuivre le renforcement de ce secteur et développer les capacités de réponses pluridisciplinaires et sur mesure aux besoins des collectivités et de leurs agents.

La complexification de l'environnement a par ailleurs conduit le CIG à tenter de mieux accompagner les collectivités et leurs agents face aux grandes transitions que nous devons affronter, par exemple dans le cadre des transitions professionnelles individuelles des agents, des mesures en faveur de l'égalité professionnelle ou encore de l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Les nouvelles exigences éthiques dans le domaine de la déontologie, de la médiation ou encore des signalements des actes de violence et de discrimination sont également des évolutions importantes que le CIG a pris en compte. Ce mouvement a considérablement renforcé le rôle historique du CIG en tant que tiers de confiance, de neutralité et d'équilibre.

La thématique de la journée vise à mieux cibler la place du management dans les organisations, sur la base de deux objectifs essentiels : la qualité du service public et la qualité de vie et des conditions de travail. Le thème est posé sous forme de question, car la réponse, peut-être évidente en théorique, reste, dans la pratique complexe. Dans les faits, l'arbitrage est souvent favorable à la recherche de la qualité de service, au détriment de la qualité de vie au travail. Le management public local est en effet pris entre deux feux : gérer de l'humain et devoir gérer les objectifs d'efficacité, d'efficience, voire de productivité. Les managers sont pressés à la fois par les réponses attendues par les usagers pour un service public de qualité, adapté aux enjeux de société, et par le développement de la QVCT.

Parallèlement, la demande sociale et le besoin de services publics n'ont jamais été aussi forts, comme l'a révélé la période Covid. La posture du citoyen à l'égard de l'administration n'a cessé d'évoluer, passant de l'usager au client, avec des pressions et des exigences renforcées en termes de performance et de productivité. Dans la fonction publique territoriale, les agents sont en prise directe avec les habitants sur les territoires, et ils sont parfois les derniers à accueillir le public. Cette proximité les expose aux critiques, qui peuvent se traduire par des tensions, voire des actes de violence, sources de mal-être et de dégradation de leur santé. Or ces dégradations s'auto-entretiennent : l'absentéisme affecte la qualité du service et peut remettre en cause sa continuité, tout en dégradant l'image de la collectivité auprès des habitants, qui sont aussi des électeurs. L'absentéisme se traduit également par des reports de charge sur les agents présents, qui pèsent à leur tour sur les managers. Des agents en mauvaise santé, peu épanouis ou démotivés ne sont pas les plus enclins à valoriser leur territoire et l'institution.

Les difficultés sont également d'ordre financier, puisque les agents de la fonction publique territoriale sont à 75 % en catégorie C, et les rémunérations des catégories B sont modestes, de même que celles des catégories A en début de carrière, au regard notamment du prix du logement en Petite Couronne. Et l'impact de l'absentéisme est également fort sur les collectivités, car il entraîne des coûts supplémentaires, y compris en matière d'assurance. Par ailleurs, la dégradation de l'état de santé des agents détériore le climat social et les relations avec les organisations syndicales.

L'un des enjeux consiste à convaincre qu'investir dans la santé et la qualité du travail est un investissement d'avenir, à la fois au service d'une action publique locale efficace et d'un service public de qualité. Les managers, les DRH, les agents, les représentants syndicaux et les usagers doivent en être convaincus, mais aussi, et surtout les élus, car il s'agit d'un enjeu de responsabilité sociale et politique, lié à l'image de la collectivité et à la fidélisation des agents, à l'heure où l'attractivité est à la peine. De plus, l'investissement financier initial dans la prévention se justifie par des résultats bénéfiques à moyen terme de même que l'absence d'investissement dans la prévention et la santé au travail induit mécaniquement des coûts supplémentaires. L'amélioration de la qualité de vie au travail permet de dégager des économies, une nouvelle approche de la contrainte financière est nécessaire.

Certains élus ont pleinement pris conscience de leur rôle d'employeurs, en accordant une attention particulière à la qualité de vie au travail. Malheureusement, les logiques gestionnaires l'emportent souvent, notam-

ment depuis la fin des années 2000 et l'avènement de la crise financière, sous l'effet de mesures étatiques et de politiques en matière de ressources humaines consistant à geler des postes et à ne pas remplacer, sans mener une réflexion approfondie sur l'organisation du travail des services, le temps de travail, la prévention des risques professionnels et la santé au travail.

Dans le prolongement de cette Journée et parce que le CIG souhaite également accompagner les élus, nous envisageons en 2024 d'organiser un événement avec de multiples partenaires institutionnels, tels que l'AMF, le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, le CNFPT, sur le rôle des élus employeurs. Cette journée sera consacrée aux maires et adjoints en charge des ressources humaines.

Je vous remercie encore de votre présence nombreuse, ainsi que l'ensemble des intervenants qui ont répondu à notre invitation, experts médecins, sociologues, économistes, sociologues, représentants d'organismes et d'associations partenaires. Jeremercie également nos collègues de collectivités et établissements la Petite Couronne qui interviendront tout au long de la journée, nos organisateurs, sous l'impulsion de Benoît Haudier, directeur général adjoint, et de Stéphanie Catto, directrice de la santé et de l'action sociale, ainsi que l'ensemble des professionnels de la Direction santé et action sociale, sans oublier tous les collègues des autres directions de l'établissement, de l'emploi, l'expertise, la documentation, la communication, la logistique et l'informatique. Emmanuelle Bourin, à l'origine de cette journée, n'a malheureusement pas pu être présente, mais je tiens à la saluer.

Je vous souhaite une très bonne journée, espérant que les échanges vous permettront de réunir des éléments de réflexion utiles au sein de vos collectivités

J'ai le plaisir de vous accueillir et de vous souhaiter la bienvenue pour cette 20e édition de la Journée santé et sécurité au travail. Je vous souhaite une très bonne journée de travail.

Je vous souhaite une très bonne journée, espérant que les échanges vous permettront de réunir des éléments de réflexion utiles au sein de vos collectivités.

Stéphanie Catto

Nous avons demandé à Claire Edey Gamassou d'introduire cette journée. Ses travaux de recherche s'inscrivent dans la thématique « Performance et responsabilité », avec un domaine de prédilection en santé au travail. Elle a mené des études sur les facteurs de stress et d'épuisement professionnels dans les organisations, et sur la motivation des agents publics dans les collectivités locales. Son regard sera donc très intéressant pour introduire cette journée.

Ouverture

Claire Edey Gamassou, maîtresse de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC)

Je souhaite avant tout remercier Stéphanie Catto et le Dr Bourin pour leur nouvelle invitation, puisque j'ai participé à la Journée de 2009. Beaucoup de choses se sont passées depuis sur le plan sémantique pour parler de santé au travail. À l'époque, l'accord national interprofessionnel qui a acté en 2013 l'introduction de la notion de qualité de vie au travail dans le dialogue social français n'existait pas encore, l'expression des risques psychosociaux émergeait à peine et le collège d'expertise des risques psychosociaux de Michel Gollac et Marceline Bodier n'avait pas encore rendu son rapport. Les termes utilisés pour évoquer ces sujets sont donc récents dans l'histoire du monde du travail, étant développés depuis une dizaine d'années seulement en France. Les États-Unis ont initié la réflexion voici une cinquan-

taine d'années, parallèlement à la naissance du mouvement d'amélioration des conditions du travail. Au regard du paysage qui vient d'être évoqué, l'évolution apparaît donc comme assez rapide. Progressivement, l'idée selon laquelle se soucier de la santé des travailleurs agit au bénéfice de la performance de l'organisation et sa capacité à répondre aux besoins des usagers ou clients a donc pris forme.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dès 1972, la définition de la qualité de vie au travail associe la protection de santé physique et psychique des salariés au développement du dialogue social, en tenant compte de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie hors travail. L'accord national interprofessionnel définit la qualité de vie au travail comme le sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, englobant l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, le droit à l'erreur, la reconnaissance et la valorisation du travail effectué. Sur la base de cette définition large et assez complète, la question consiste à savoir quel management permet d'y répondre, au regard des nombreux objectifs fixés.

L'accord précise le moyen pour atteindre ces objectifs, en précisant que les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. Des décennies de travaux de recherche en psychologie du travail, en médecine et en épidémiologie ont démontré que les leviers d'amélioration consistent à donner la parole aux travailleurs, au plus près de l'activité, pour favoriser le dialogue et assumer les conflits entre les différentes perceptions. Cette réalité n'est donc plus à démontrer, mais la question des outils du management reste posée.

Le guide de la qualité de vie au travail dans la fonction publique publié par la DGAFP et l'ANACT, disponible sur la plateforme santetravail-fp.fr, indique que la démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail doit regrouper l'ensemble des actions permettant de combiner la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public. Le guide précise également qu'elle doit s'appuyer fortement sur l'expression et la participation des agents, dans le cadre d'un processus social concerté centré sur les contenus et les organisations, à des fins de développement des personnes et des services. Cette transposition de la QVTC dans la fonction publique perçoit donc clairement l'engagement des agents comme un facteur déterminant de l'efficacité, la qualité et l'innovation du service public.

LA QUALITÉ DE SERVICE

Dans son article de 2011 intitulé « Qualité et service public ''à la française'' : où en est-on de la qualité publique en France ? », Nada Abdelkader Benmansour décèle dans la fonction publique une contradiction à la base, ou une posture historique, qui empêche d'intégrer la qualité de service dans la façon de travailler. Dans cette tradition de la qualité ancrée dans la fonction publique, les fonctionnaires sont considérés comme des experts de leur activité, protecteurs de l'intérêt général, sachant en tant que tels définir et agir pour la qualité du service, indépendamment de l'écoute apportée aux usagers. Le fonctionnaire formé dans son activité serait ainsi le seul garant de la qualité du service et de la protection de l'intérêt général. L'écoute des usagers est supposée défendre leurs propres intérêts particuliers, étant dépourvus de la hauteur de vue du fonctionnaire au regard de l'intérêt général.

Dans cette conception, les démarches actuelles de qualité de service, qui proviennent du marketing et de l'écoute du client, sont donc à proscrire dans le service public, au risque d'oublier la dimension collective et sociétale de l'action publique. L'écoute de l'usager a dû surmonter la difficulté de cette culture du service qui associe la qualité de service à la formation du fonctionnaire et à sa capacité à répondre aux besoins de la population. Nada Abdelkader Benmansour propose une issue, consistant à définir la qualité non pas comme la voix des usagers-clients contre les fonctionnaires, mais comme une possibilité d'établir de meilleures relations entre les usagers-clients et les fonctionnaires, sans oublier que majoritairement, les fonctionnaires territoriaux sont également usagers de services des collectivités. L'élu est donc employeur d'agents contractuels et titulaires au service de la collectivité, mais aussi d'administrés.

ILLUSTRATION

L'exemple que je souhaite vous présenter provient d'un entretien avec une ancienne surveillante de cantine et animatrice en périscolaire, agent contractuel, que j'ai réalisé dans le cadre du projet de recherche mené par Arnaud MIAS, professeur de sociologie à Paris-Dauphine, autour des questions de précarité dans le travail du secteur privé et public, notamment des contractuels de la fonction publique. La recherche portait sur la question des risques pour la santé de ces agents.

Le premier risque évoqué par l'interviewée est le bruit en primaire, à travers une histoire qui mérite une

analyse sous différents aspects. En échangeant avec une collègue, parce qu'elles habitent le même quartier, elle a découvert qu'elle n'était pas la seule à souffrir de sifflements et bourdonnements, étant diagnostiquée comme souffrant d'acouphènes par l'ORL. Elle n'était pas au courant de ce risque dans son travail et n'a reçu aucune information sur la façon de gérer les acouphènes. Une collègue, constatant qu'elle est souvent énervée, lui conseille de pratiquer de la relaxation. Elle suit le conseil et se sent mieux. La question du management de la santé est totalement absente de cette histoire, et c'est grâce au collectif qu'elle a pu améliorer ses conditions de travail. Avec d'autres collègues, elles constatent que les élèves sont plus énervés certains jours que d'autres, et elles mettent en place de la relaxation le vendredi, sans officialiser la pratique. Les enseignants les y encouragent, car ils observent une nette amélioration dans leurs classes.

Cette pratique protège donc à la fois leur propre santé, celle des élèves-usagers et celle de leurs collègues enseignants. Elles en font part au directeur a posteriori, et il préconise de mettre en place la relaxation deux jours par semaine. La personne qui a initié les ateliers étant contractuelle, il n'est pas certain que cette pratique ait perduré.

L'expérience a sans doute existé ailleurs, si l'on en croit la philosophe ergonome Muriel Prévot-Carpentier, étant peu probable statistiquement que j'aie approché le seul établissement où des agents mettent en place des mesures qui améliorent leur propre qualité de vie au travail et celle de leurs collègues et qui sert directement la qualité de service. Il faut donc partir à la chasse de ce qu'Yves Clot et Yvon Miossec appellent « les ressources psychosociales » du métier, que les agents mobilisent de façon individuelle ou collective, entre pairs, et qui sont souvent invisibles du management. Trouvons les outils mis en pratique pour en débattre et les développer, pour en faire des leviers visant à réfléchir à la façon d'améliorer la qualité de vie au travail et la qualité de service pour tous les usagers.

Applaudissements.

Table ronde : ***Management des ressources humaines : facteur de réussite d'un service public de qualité ?***

Animée par **Stéphanie Catto**, directrice de la Santé et de l'Action sociale

Intervenants :

- **Claire Edey Gamassou**, maîtresse de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC)
- **Nicolas Sandret**, médecin en charge de la consultation souffrance au travail du service de pathologies professionnelles du CHI de Créteil, membre du comité scientifique de SUMER
- **François-Xavier Devetter**, professeur de sciences économiques, IRES-Clersé, Université de Lille

Stéphanie Catto

Docteur Nicolas SANDRET, vous vous occupez au sein du CHI de Créteil des salariés en souffrance psychique et vous êtes membre depuis ses débuts, en 1993, de l'équipe de coordinationnationale de l'enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (SUMER), réalisée tous les sept ans par les médecins du travail et de prévention, coordonnées par la DARES et la Direction générale du travail, et qui a pour but de cartographier les expositions aux risques professionnels des salariés.

François-Xavier Devetter, vos recherches ont porté sur la socioéconomie des emplois non qualifiés de services de la petite enfance, des services à la personne, du nettoyage, des aides à domicile, de la propreté et de la sécurité. Dans ce cadre, vous étudiez leurs conditions de travail, leur rémunération, les inégalités de genre et les relations interprofessionnelles. Un autre axe de recherche porte sur la socioéconomie des temps de travail, les disponibilités temporelles, les analyses des temps atypiques, les enjeux en termes d'inégalités et les enjeux environnementaux.

Nicolas Sandret

Que veut dire le travail comme constructeur de santé, notamment psychique ?

Nicolas Sandret

Les enjeux psychiques du travail reposent sur les travaux d'ergonomie de langue française et sur ceux de la psychodynamique du travail élaboré par Christophe Dejours, qui montrent l'écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel. Réaliser le travail implique une interprétation du réel et l'engagement des salariés. La conception du travail contenue dans le rêve de TAYLOR, visant à transformer les ouvriers uniquement en des bras et des jambes, est un échec. Des études sur les chaînes de montage montrent en effet que si les ouvriers se limitent à faire que ce qui leur est demandé, la chaîne s'arrête, car il y a une variabilité du réel qui n'est pas ne peut pas être pris en compte dans le prescrit. Entre le prescrit et le réel, il existe donc un écart irréductible dans lequel les agents s'engagent pour que le travail puisse être réalisé c'est ce qui fait que le travail est profondément humain. Le prescrit est indispensable, car il apporte le cadre nécessaire pour que les agents puissent travailler, mais ils doivent le dépasser, sans quoi le travail ne pourrait être mené à bien. Ne faire que le prescrit c'est faire » la grève du zèle » qui est la meilleure manière pour que le travail ne se fasse pas.

L'engagement est lié à la construction psychique dans le regard de l'autre, qui reconnaît l'utilité et la beauté du travail réalisé, dans laquelle le travailleur peut se reconnaître. La beauté du travail peut être donnée par les usagers, mais surtout par les pairs, qui savent ce que vous avez dû mettre en œuvre pour y parvenir. Parfois, les blocages devant la « résistance du réel », car les savoir-faire que vous utilisez habituellement ne marchent pas, créent une angoisse qui vous oblige à mobiliser vos connaissances, votre sensibilité et votre intelligence jusqu'au moment où vous trouvez une solution qui vous apporte un plaisir. Au fur et à mesure que vous dépassez la résistance du réel, vous incorporez les savoir-faire que vous avez développés pour que le travail se fasse. Dans un deuxième temps vous les mobiliserez automatiquement en permanence. En l'absence de cette connaissance incorporée, nous serions toujours des apprentis. L'incorporation des savoir-faire engendre un agrandissement de soi.

Mais du coup il est difficile d'expliciter tout ce que l'on mobilise pour réaliser le travail et le plus souvent, les personnes à qui on demande de décrire leur travail ne disent que ce qui est prescrit. Cette parole est plus aisée avec les collègues qui partagent les mêmes résistances et expériences de confrontation au réel. La difficulté de la parole entraîne une grande méconnaissance du travail réel de la part des hiérarchies et des autres services. À l'hôpital, par exemple, les services techniques ne connaissent pas le travail, les règles de métier des services de soins, et inversement. Il est donc important, pour le management, d'essayer de comprendre ce qui est mis en œuvre réellement pour que le travail se fasse et de respecter la parole des salariés, au niveau collectif et individuel, pour en comprendre la richesse. Dans la fonction publique territoriale, le prescrit est souvent assimilé au réel, écrasant ainsi le savoir-faire et l'intelligence développés, ainsi que les angoisses et les plaisirs suscités par le travail. Cet écrasement des personnes et de leurs individualités éclaire la formule « On nous prend pour des Kleenex ».

La prise en compte de cette question est essentielle, notamment en cas de changements organisationnels, menés en général sur la base du seul travail prescrit. Or un tel changement ne peut réussir qu'en tenant compte de la parole des agents sur la façon dont ils travaillent, à tous les niveaux. La seule résistance au changement intervient lorsque celui-ci ne s'appuie pas sur le réel auquel les agents sont confrontés.

Les agents ne travaillent pas tout seuls, mais pour et avec les autres. Un collectif de travail ne se prescrit pas, mais se construit à partir du travail et par les agents eux-mêmes, dans l'échange, en se confrontant à la résistance du réel. C'est dans le partage des « bidouillages » qu'ils ont trouvés que les agents peuvent trouver ensemble des solutions, ce qui suppose la confiance pour exprimer les difficultés rencontrées et communiquer ses propres savoir-faire. Le collectif de travail, cassé avec l'évaluation individualisée, est pourtant fondamental, car il permet de produire un étayage psychique qui favorise l'échange et apporte une grande richesse, en cumulant les savoir-faire de chacun, pour construire les règles du métier et affronter les difficultés. Pour approfondir le sujet, vous pouvez consulter les enquêtes réalisées par Christophe Dejours.

Au niveau statistique, les questionnaires d'origine anglo-saxonne, dont la théorie du travail est différente de celle développée par la psychodynamique du travail, font état de constats similaires. L'enquête SUMER réalisée par le ministère du Travail et la DGAFP en 2017 ne présente pas la spécificité de la fonction publique territoriale en raison de la crise du Covid qui n'a pas permis d'exploiter les données recueillies autant que pour les enquêtes précédentes . Le questionnaire principal, rempli par le médecin de prévention, porte sur les expositions physiques, chimiques, biologiques et organisationnelles et l'auto-questionnaire s'intéresse au ressenti du travail et à l'absentéisme, incluant le questionnaire KARASEK, du nom de son créateur voici une trentaine d'années. Ce questionnaire, validé au niveau international sur des bases anglo-saxonnes et qui a notamment porté sur des cohortes de fonctionnaires en Angleterre pendant plus de dix ans, interroge sur trois axes : la demande psychologique, la latitude décisionnelle, et le soutien social. Les deux premiers axes sont croisés pour repérer des personnes en tension au travail, ou job strain, par construction elles représentent 25 % des salariés. Au niveau des grandes cohortes, cette situation est prédictive de troubles cardiovasculaires, musculo-squelettiques et de dépression.

Le deuxième auto-questionnaire, qui s'intéresse aux comportements hostiles, comporte neuf questions tirées du questionnaire LEYMANN, auteur du livre Mobbing, qui fut le premier à décrire le harcèlement et la maltraitance au travail. Au global, 16 % des salariés sont considérés comme subissant des comportements hostiles.

Le croisement entre ces deux questionnaires avec les résultats du questionnaire principal montre que la taille, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, les rythmes de travail et les tensions avec le public jouent peu sur le job strain, ni sur les comportements hostiles .Les principaux facteurs qui sont corrélés avec le job strain et les comportements hostiles sont l'impossibilité d'échanger avec les collègues en cas de difficulté ou ne pas pouvoir échanger avec la hiérarchie cela augmente le job strain d'un tiers et multiplie par 2,5 les comportements hostiles, d'où l'importance pour le management d'entendre les difficultés des agents. L'absence d'information pour faire correctement son travail augmente de deux tiers le job strain et double les comportements hostiles. Le manque de formation, de moyens matériels, mais aussi de collègues, augmente de deux tiers le job strain et les comportements hostiles. Le fait de ne pas pouvoir coopérer pour faire correctement son travail augmente le job strain d'un tiers et double les comportements hostiles, et rencontrer des conflits éthiques dans son travail multiplie par 2,5 le job strain et par 3 les comportements hostiles.

Du côté de la santé psychique, l'auto-questionnaire PHQ-9 détermine le niveau de dépression des personnes. Au global, 11 % des salariés présentent une dépression modérée ou sévère, contre 20 % pour les salariés en job strain et 30 % pour les salariés concernés par un comportement hostile.

Au niveau de l'absentéisme, 35 % des salariés ont eu un arrêt durant les 12 derniers mois, contre 41 % pour ceux en job strain et 45 % s'ils subissent des comportements hostiles. En ce qui concerne l'accidentologie, 8 % ont eu un accident au cours des 12 derniers mois, contre 11 % pour ceux en job strain et 13 % pour ceux qui souffrent de comportements hostiles.

Ces résultats montrent des pistes de prévention du côté de l'organisation du travail pour agir contre la souffrance au travail, mais aussi contre l'absentéisme ou l'accidentologie et pour améliorer la qualité de vie au travail .

L'exemple clinique d'une femme Madame F. en dépression travaillant depuis dix ans dans un service d'accueil d'un centre social illustre bien le sujet. Son travail consiste à accueillir les usagers qui ont rendez-vous avec l'assistante sociale, pour les permanences PMI, les inscriptions à la petite enfance et le service loge-

ment. Elle s'occupe également de la prise de rendez-vous pour le service social, les retraités et de l'accueil téléphonique. Elle centralise aussi le courrier entrant et sortant et elle est chargée des messages à destination du service technique. Une centaine de personnes passent à l'accueil, certaines périodes étant plus chargées. Le cumul de l'accueil physique et téléphonique l'oblige à interrompre souvent ses tâches, ce qui est coûteux psychiquement et crée parfois des tensions avec les usagers, sans compter que la salle d'attente ne fait l'objet d'aucune organisation réelle. Sous l'autorité du responsable du CCAS, elle dépasse souvent ses horaires de travail. Elle a pris ce poste en 2009, en reclassement, après des incidents sur son poste antérieur, où elle a exercé pendant vingt ans comme auxiliaire puéricultrice. Elle était réticente à ce reclassement, mais elle aime finalement beaucoup ce travail.

Initialement, une partie des usagers se rendait directement dans le service concerné, mais à la suite d'un changement d'organisation, ils sont contraints de passer par l'accueil. Madame F. à l'accueil est chargée d'orienter les personnes dans les services et de les renseigner sur les prestations offertes, entraînant une augmentation de sa charge de travail, d'autant plus que le même système est appliqué pour le service retraite, et de nombreux retraités viennent s'inscrire à diverses activités. L'agent qui lui était parfois affecté, ne connaissant pas le service, ne lui était pas utile.

Progressivement, elle a l'impression de ne plus être à la hauteur pour assumer toutes ces tâches et sa responsable critique de plus en plus son travail. Elle est même parfois empêchée de prendre une pause pour aller aux toilettes. Lorsqu'elle soulève le problème à sa responsable, celle-ci lui suggère de demander à une de ses collègues de la remplacer, ce qui s'avère difficile, car cette modalité n'est pas organisée réellement. Elle s'épuise du fait de sa charge de travail et de l'incompréhension de ses difficultés par sa hiérarchie. Une altercation a lieu avec un collègue qui lui demande de garder les deux enfants d'une personne qu'il doit recevoir. Alors qu'elle est submergée, les enfants s'agitent et elle interrompt l'entretien, suscitant un conflit. Son collègue rédige un rapport de l'incident, auquel la directrice du CCAS s'associe, Madame F. décompense et s'arrête.

Cet exemple montre que la réorganisation, sans doute nécessaire pour des raisons de sécurité notamment, n'a pas du tout pris en compte l'impact que celle-ci pourrait avoir sur le travail réel de Madame F.., déjà en flux tendu. Ce n'est donc pas la réorganisation qui est en cause, mais l'absence de pensée autour de celle-ci , à partir du réel du travail . La solution proposée, non instituée, ne peut pas être appliquée. En outre, la demande de garder des enfants témoigne d'une méconnaissance totale de son travail réel et de l'engagement psychique pour le réaliser.

Une circulaire de la DGAFP sur la prévention des RPS précise bien que la prévention doit être menée en interrogeant les agents au plus près de leur travail réel.

Applaudissements.

Stéphanie Catto

Le panorama statistique des métiers territoriaux du CNFPT montre que les métiers qui s'occupent de la propreté constituent l'un des deux principaux effectifs de la fonction publique territoriale, souvent en catégorie C et exercés par des femmes. François-Xavier DEVETTER, ces agents et ces emplois sont-ils managés différemment ?

François-Xavier Devetter

Mon travail porte principalement sur les travailleurs qui prennent soin des bâtiments et des personnes qui les fréquentent. Ces salariés représentent près de 2 millions de personnes en France (agents de service, assistantes maternelles, aides à domicile, agents d'entretien, nettoyeurs, auxiliaires de puériculture…). Ces métiers sont le plus souvent exercés par des femmes, ils sont mal payés et caractérisés par des conditions de travail difficiles. Ils se partagent entre la fonction publique, des employeurs à but non lucratif, ou associations, et privés, à but lucratif. Dans un cadre général, la fonction publique s'avère moins mauvaise pour ces métiers, sans pour autant que les travailleurs et travailleuses y soient toujours bien traités. Mais globalement, les salariés y sont plutôt mieux rémunérés et les temps de travail sont plus cohérents et construits, l'encadrement y est plutôt meilleur, les formations sont plus nombreuses et ils ont un sens au travail et un sentiment d'utilité bien plus élevé. Cet élément est d'autant plus important qu'il est difficile de vivre de ces métiers et d'y faire carrière.

Aussi bien dans le public que dans le privé, ces métiers doivent être managés, car ils ont, comme les autres, besoin d'un collectif de travail, d'être écoutés et entendus, de formation, de matériel, de collègues et d'une carrière avec des perspectives, une progression salariale et de la mobilité. Ils sont pourtant souvent traités différemment et surtout, ils se sentent traités différemment, comme le montrent les enquêtes, notamment l'enquête SUMER et Conditions de travail, qui la complète.

Dans une enquête sur le bonheur au travail, menée par MM. BAUDELOT et GOLLAC en 2003, il était demandé aux interviewés si n'importe qui pouvait effectuer leur travail. Une grande majorité des salariés répondent négativement, en mettant en avant sa complexité, les études ou l'apprentissage des techniques, ou l'expérience professionnelle qu'ils ont dû acquérir. Les salariés des métiers considérés comme non qualifiés de services, dans le nettoyage, l'entretien ou le soin aux personnes dépendantes, dans la petite enfance et pour les personnes âgées, répondaient différemment, en indiquant que n'importe qui pouvait l'exercer, et en mettant en avant que leur travail n'était pas indigne. Ces métiers sont exposés à des difficultés spécifiques.

Dans un certain nombre de collectivités, de nombreux managers considèrent ces personnels comme difficiles. La difficulté ne concerne cependant pas les personnes, mais les tâches et les contextes d'activité, dont les difficultés génèrent elles-mêmes de nouveaux problèmes, enclenchant un cercle vicieux dans lequel les salariés eux-mêmes peuvent jouer un rôle, car ils sont mis dans la situation de l'alimenter.

Le premier cercle vicieux concerne la spécialisation du travail, dans un reste peut-être de taylorisme ou en lien avec des règles statutaires, qui enferme les salariés dans des tâches dévalorisées, alors que la reconnaissance de leur travail est fondamentale. Nettoyer n'est ni simple ni inutile, et c'est toujours au service de quelqu'un. Les tâches sont par nature relationnelles, en interaction avec des usagers, administrés, élèves, enseignants, malades, patients ou collègues. La dimension relationnelle est fondamentale dans ces métiers, qui ne bénéficient pas en général d'un management très qualitatif, en particulier à l'Éducation nationale. Ces métiers sont également marqués par la polyvalence, qui peut s'avérer mauvaise en cas de risque de surcharge et de job strain, ou bonne, avec l'enrichissement des tâches. Participer au nettoyage, à la restauration, au service et à l'accueil doit se penser et s'organiser, sans forcément compartimenter les tâches.

Le deuxième cercle vicieux tient au caractère physique de ces métiers, confrontés à des rythmes intenses, avec des postures qui usent les corps et à des risques chimiques (produits d'entretien) ou bactériologiques (nettoyage des sanitaires) sans toujours bénéficier de tenues adaptées. Ces difficultés produisent des maladies et notamment des TMS en grand nombre. Le cercle vicieux entre l'usure et le sous-effectif est particulièrement fort, d'autant que les effectifs sont calculés au plus juste. Dans ces métiers, les modes de financement pour le calcul de l'activité sont souvent sous-pondérés, en supposant qu'il n'y a jamais d'absences. Sur l'aide à domicile, les effectifs sont calculés en fonction du nombre d'heures à réaliser, sans tenir compte des congés maladie et de la formation. De même, le vieillissement des agents d'entretien n'est pas réellement intégré, et leur productivité doit être identique tout au long de leur carrière. Or le faible recrutement dans ces métiers dans la fonction publique territoriale au cours des dernières années a augmenté considérablement la moyenne d'âge, qui dépasse parfois les 50 ans, où les TMS explosent naturellement. La fatigue des corps doit être prise en compte.

Le troisième cercle vicieux concerne l'isolement de ces salariés, placés en dehors des collectifs de travail habituels. Le travail de la propreté est organisé pour ne pas gêner celui des autres, comme le montrent les horaires du nettoyage. Pourtant, le nettoyage en journée continue n'a pas de coût supplémentaire et il facilite le travail et la vie des agents, en obligeant uniquement les autres à les rencontrer et à échanger, offrant ainsi la possibilité d'améliorer le travail mutuel. Si la fonction publique tient davantage compte de ces modalités que les services externalisés, des améliorations sont encore possibles. Exclure ces salariés de la communauté de travail les encourage à s'en défendre, alimentant le cercle vicieux. La mise à l'écart des agents territoriaux dans les collèges par exemple les pousse ainsi souvent à avoir un discours critique à l'égard des enseignants, et réciproquement.

Face à ces difficultés, l'externalisation apparaît souvent comme une solution de facilité, induisant un mode de non-management en croissance, soutenue par certains dispositifs. Je voudrais vous citer un audit sur les fonctions d'entretien des collèges : « Nous avons observé sept restrictions sur sept agents techniques des collèges, ce qui a rendu impossible les tâches en plonge. L'externalisation est vue comme une solution simple et rapide, car elle permet de mobiliser des agents externalisés sur une mission courte, entre 2 heures 30 et 3 heures, sur des horaires spécifiques et contraignants (11 heures 30-15 heures) et des tâches considérées comme plutôt répétitives et pénibles. »

Le choix de l'externalisation se base sur le doute quant à la difficulté réelle des tâches en question et sur son renvoi à d'autres. Une telle méthode s'avère cependant en général plus coûteuse. Il convient d'insister sur ce point auprès des élus : externaliser coûte plus cher que faire soi-même dans 90 % des cas, sauf à considérer qu'il sera possible de réduire de 40 % le nombre d'heures réalisées. Un département qui a externalisé une partie du nettoyage a ainsi vu réduire sa masse salariale de 2,5 millions d'euros, tout en augmentant de 2,6 millions d'euros le fonctionnement. Il m'a toutefois été répondu que l'objectif poursuivi était bien de réduire la masse salariale et non les dépenses publiques…

La question du lien entre la qualité de l'emploi, du management et du service est complexe. En premier lieu, la qualité de l'emploi est un droit et rentre dans le cadre de la justice sociale, mais elle favorise par ailleurs la qualité de service. Il existe en effet un lien direct, bien établi dans la littérature, entre l'équipement et la formation des salariés, qui disposent de plus de temps et de collègues, et la qualité du travail fourni. Les Anglais ont externalisé massivement le nettoyage des hôpitaux, alors que l'Écosse a fait le choix inverse, en préservant un service hospitalier interne. Une comparaison sur l'évolution des maladies nosocomiales montre qu'elles ont sensiblement augmenté en Angleterre, alors qu'elles ont stagné ou diminué en Écosse.

Un autre lien entre la qualité de travail et de service concerne la relation entre l'organisation du travail et l'autonomie, qui rappelle que dans un service, on coproduit toujours avec l'usager et la personne servie. Cette coproduction demande du temps et de l'autonomie, qui agissent positivement à la fois pour les salariés et pour le service rendu, en permettant parfois l'éloignement partiel de la prescription des tâches.

Un troisième lien, peu discutable, concerne l'action de la qualité de l'emploi sur la réduction de l'absentéisme. Le seul cas, à ma connaissance, où la qualité de service et de l'emploi évoluent en sens inverse, c'est lorsque la productivité des salariés est rapidement décroissante, dans les fast-foods par exemple, en raison de la démotivation qu'ils ressentent à court terme, et dans les sociétés des services informatiques, caractérisés par l'obsolescence des compétences. Dans ces deux cas, le turn-over induit par la mauvaise qualité du travail constitue un facteur d'amélioration du service, en raison des nombreux départs et la présence constante de nouveaux salariés encore motivés. Dans la fonction publique, où l'emploi et les missions sont durables, une telle situation serait antinomique.

Applaudissements.

Stéphanie Catto

La spécificité de la fonction publique tient en effet à la continuité et à l'engagement des agents. Claire Edey Gamssou, quelle est la spécificité de la fonction RH dans nos organisations ?

Claire Edey Gamassou

La fonction RH peut être définie du point de vue de l'employeur comme l'ensemble des activités qui lui permettent de disposer à tout moment des compétences dont il a besoin pour atteindre ses objectifs en qualité et en quantité, avec les bonnes personnes aux bons endroits, en toute heure. Du point de vue de l'employé, il s'agit de l'ensemble des activités qui conditionnent sa trajectoire dans l'organisation, en fonction de son âge, son état de santé et ses expériences professionnelles. La fonction a une responsabilité particulière en matière de prévention de la santé et de contribution à la capacité de l'organisation à faire face à ses contraintes et prestations qu'elle doit mener.

Au sein de la fonction publique territoriale, la crise de recrutement, liée à la motivation de service public, est d'actualité. L'enquête BAUDELOT-GOLLAC montre bien le retrait des salariés, lorsqu'ils considèrent que n'importe qui pourrait faire leur travail. Dans notre enquête sur la motivation de service public, la question posée aux agents de savoir si cela leur dérangerait de faire leur travail dans le privé pour un salaire identique, est apparue comme révélatrice de la motivation de service public pour les exécutants, ou postes globalement de catégorie C, ainsi que chez les encadrants de proximité, privilégiant de bonnes conditions de travail et un travail de qualité, ainsi que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Faire un travail de qualité dans de bonnes conditions, avec des collègues, de façon constructive et en servant l'intérêt général favorise le choix de rester dans le public. La poursuite de

l'intérêt général est donc une première spécificité du service public, au service des usagers, qui peuvent être aussi des voisins, des proches, des amis, ou des coparents d'élèves. Être au service du collectif est un levier positif, qui donne du sens, malgré les faibles rémunérations. Cette spécificité peut être soulignée et accompagnée dans un cadre de dialogue et de participation, pour améliorer la qualité de travail et de service, ensemble.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

De la salle

Vous avez confirmé que le collectif de travail peut être minimisé avec la pratique des entretiens individuels. De même, l'évolution du télétravail peut constituer une problématique pour le management vis-à-vis des nouveaux collègues, dans un contexte de turn-over accentué chez les nouvelles générations.

Claire Edey Gamassou

Le télétravail peut effectivement rompre les collectifs, selon la façon dont il est géré, et il rend difficile l'intégration des nouvelles recrues. Une réflexion sur ses modalités doit être menée, sachant qu'il constitue une attente forte des jeunes générations, dans le sens de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle. L'important consiste à en débattre pour éviter la rupture et le sentiment d'isolement qu'il peut engendrer.

Nicolas Sandret

Certains salariés ne disposent plus de bureaux affectés et les collectifs sont cassés. Une enquête Tra-Cov, menée par la DARES, montre que les salariés ne souhaitent pas être en télétravail en permanence. Les salariés sont en souffrance à mesure que le télétravail se prolonge, mais ils demandent peut-être de le prolonger lorsqu'ils vont mal. Il faut donc revenir au réel, à travers une discussion collective avec les agents pour aboutir à une organisation concertée.

Stéphanie Catto

Les évolutions dans le secteur privé, comme le flex-office, sont également appliquées dans le service public, parfois avec un peu de retard.

De la salle

Des expériences ont-elles été menées dans des collectivités pour embarquer le management dans le dialogue avec les agents sur la réalité du travail, en vue d'éviter des comportements hostiles, restimuler et aborder le sens ?

Claire Edey Gamassou

L'Observatoire territorial de la MNT a publié des études sur le management participatif. Les Prix « mieux être au travail » rendent compte de belles expériences menées dans des collectivités et de nombreuses publications diffusent des exemples de bonnes pratiques.

Pour ce qui concerne la place de l'élu employeur, l'enquête que nous avons menée avec Tarik CHAKOR auprès de cadres territoriaux sur les dispositifs de prévention montre l'existence de groupes d'échanges de pratiques et de formations, mais qui sont confrontés à des conflits de visions et aux temporalités liées aux cycles électoraux, et parfois de territoire. L'enquête se basait sur six entretiens de collectivités de diverses natures.

François-Xavier Devetter

Le télétravail ne peut pas s'appliquer à tous les domaines, mais ceux qui n'ont plus de collectif de travail rappellent son importance. Deux exemples de management ont essayé d'organiser ces tâches de manière différente. La ville de Rennes a décidé de réaliser le nettoyage en journée continue, car le service dysfonctionnait et s'avérait coûteux, en faisant le choix politique de ne pas externaliser le service à travers une réorganisation dans le cadre d'une négociation collective. La réorganisation menée s'est avérée à la fois peu coûteuse à long terme et efficace, pour un bien-être au travail sensiblement amélioré. L'autre exemple concerne l'aide à domicile et les services liés au CCAS dans le département des Landes, qui fonctionnent à 80 % en service public, avec le soutien entier de son centre de gestion et du CNFPT. Le métier d'aide à domicile est ainsi le premier dans la fonction publique territoriale de cette collectivité, incluant des fonctions et des formations associées, avec un ingénieur qualité et des temps collectifs de discussion pour les salariés. L'aide à domicile dans les Landes représente environ 30 % de salaire supplémentaire annuel par rapport au reste du territoire national, grâce à l'organisation du travail mise en place.

Stéphanie Catto

Notre fil rouge de la Journée sera de montrer que l'écoute et la participation des salariés constituent de puissants leviers de transformation des organisations. A travers les 3 tables rondes de cet après-midi sur l'innovation publique, la formation ou encore le 10e principe de prévention, nous aborderons de trois façons différentes cette thématique « fil rouge ».

Table ronde :
Le concept du travail bien fait au travers du prisme du métier de chacun

Animé par **Laurent Leloutre,** responsable de la mission Dispositifs psychosociaux, CIG

Intervenants :

- **Dorothée Ingert,** DGA éducation et épanouissement, Villejuif
- **Laurence Pensec,** ATSEM, Villejuif
- **Raphaële Pecqueraux,** psychologue clinicienne

Laurent Leloutre

La première partie de notre table ronde sera consacrée à un exposé pratique d'une démarche managériale présenté à deux voix, avec les points de vue direction générale et opérationnelle. La deuxième partie comportera quelques apports théoriques, avant une généralisation et les échanges avec la salle.

Dorothée Ingert

Nous essayons à la ville de Villejuif de cultiver le pôle « Éducation et épanouissement », incluant la petite enfance, la parentalité, l'action éducative et l'alimentation, l'entretien dans les écoles, la direction Jeunesse et sports et la direction de la Culture.

Laurent Leloutre

En tant que DGA, comment avez-vous organisé le travail pour concilier qualité de service et qualité de vie au travail ?

Dorothée Ingert

Je vais d'abord m'attarder sur le contexte de révision de la politique éducative de la ville, visant à définir les orientations, concomitamment à la fusion de deux directions et à la mise en place des 1 607 heures. Les trois sujets étant liés, ils ont été menés ensemble. Le passage aux 1 607 heures imposait de trouver une organisation du travail qui permette de concilier un service public de qualité et le bien-être des agents.

Dans le cadre de ce chantier, j'étais un des éléments stables dans un contexte de bascule politique qui impulsait des façons de faire différentes et des agents habitués à des méthodes sans dialogue et un certain hermétisme entre les services et les directions. En vue de renouer le dialogue avec les agents, j'ai animé les ateliers avec la DRH et les ATSEM pour travailler au passage aux 1 607 heures. Les agents ressentaient de la méfiance vis-à-vis de leur hiérarchie et la direction générale devait les convaincre qu'elle souhaitait travailler avec eux dans le cadre de ces ateliers. Ceux-ci ont été menés quatre après-midi pendant quatre semaines, en sorte que les paroles soient suivies d'actes et gagner ainsi en crédibilité. Les ateliers étaient préparés en amont et ne nécessitaient pas d'outils particuliers. Nous avons demandé aux ATSEM des 14 écoles maternelles de la ville de s'organiser pour désigner une représentante par école.

Laurence Pensec

Nous avons décidé qu'une même ATSEM participe aux réunions, pour avoir un fil conducteur. Nous étions méfiantes au départ, car nous n'étions pas habituées à de telles méthodes. Je suis ATSEM depuis 31 ans, mais c'est la première équipe municipale qui nous autorise à nous exprimer et à dire notre ressenti. Au fur et à mesure, les ATSEM se sont rendu compte qu'elles étaient écoutées et nous avons réussi à nous entendre pour trouver des solutions.

Dorothée Ingert

Pour les ateliers, nous sommes partis du quotidien des ATSEM en leur demandant, par petits groupes, d'exprimer leurs ressentis sur leur journée de travail. À Villejuif, les ATSEM font le ménage dans leur classe et du personnel d'entretien s'occupe des autres espaces. Nous leur avons demandé leurs appréciations

sur le temps de travail et les différentes tâches, en précisant les difficultés et les occupations appréciées.

Il est apparu que le changement des rythmes scolaires avait réduit d'une demi-heure le travail le matin, ce qui rendait plus difficile le ménage dans les salles, en particulier lorsqu'une collègue était absente. Alors qu'elles travaillaient de 7 heures 30 à 16 heures 30, en journée continue de neuf heures, les ATSEM nous ont proposé, dès la première réunion, des journées de 9 heures 20, pour passer aux 1 607 heures. Pour nous, ce n'était pas négociable, estimant qu'une journée de neuf heures était déjà énorme. Les premières réunions ont été agitées, avec des échanges vifs, mais c'était une bonne chose, car nous souhaitions qu'elles nous donnent leur avis. Accepter de tout entendre, dans le respect des règles de politesse, fait partie de l'écoute de l'encadrant. L'autre difficulté pointée était que les ATSEM n'avaient aucun temps pour se retrouver.

À l'atelier suivant, nous avons essayé de répondre aux problématiques exprimées, sachant que dès la première réunion, les ATSEM ont déclaré qu'elles ne travailleraient jamais le mercredi, en menaçant d'une grève si c'était le cas.

À la suite des quatre ateliers, nous avons présenté des propositions d'un commun accord, à savoir 36 heures sur 4 jours pendant la période scolaire, avec un début de journée devancé d'un quart d'heure et cinq minutes de temps d'habillage et de déshabillage. Nous n'avons pas retrouvé la demi-heure manquante, mais les dix minutes supplémentaires ont permis de redonner du souffle, en libérant les ATSEM un quart d'heure plus tôt en fin de journée. La décision a dû être assumée en travaillant avec les enseignants, qui ont dû accepter le départ des ATSEM plus tôt. Le temps des petites vacances a été réduit de 36 à 32 heures, en laissant la latitude aux équipes pour les effectuer sur 4 ou 5 jours. Les ATSEM travaillent désormais cinq mercredis dans l'année, définis dès le mois d'août, pour réaliser du travail collectif, se rencontrer et avoir accès à des formations ensemble. Le taux d'absentéisme est passé de 17-18 %, encore en période Covid, à 8 % en 2022 pendant les mois difficiles de janvier à mars.

Laurence Pensec

Le quotidien a été amélioré. Nous avons tiré profit du travail le mercredi pour nous rencontrer, connaître les nouvelles personnes et organiser des réunions avec les instituteurs, qui sont très bénéfiques. Il nous est également proposé des heures de yoga les mercredis travaillés, et beaucoup d'ATSEM y tiennent. Les 32 heures pendant les petites vacances pour le ménage sont également bénéfiques. Dans les écoles qui ont choisi 5 jours, elles commencent à 7 heures et finissent à 13 heures 30 et celles qui ont choisi 4 jours travaillent de 7 heures 30 à 15 heures 30 et elles ont le vendredi. Après une période de réticence, les ATSEM sont satisfaites de ces changements, comme en témoigne le bilan dressé après une année.

Applaudissements.

Laurent Leloutre

Initialement, vous étiez inquiètes de vous faire imposer des mesures ?

Laurence Pensec

Oui. Nous ne voulions pas qu'on nous impose les changements sans pouvoir nous faire entendre. Ce n'était pas facile, mais des concessions ont été faites des deux côtés.

Laurent Leloutre

Sur quels points portaient les difficultés ?

Laurence Pensec

Nous ne connaissions pas l'équipe municipale, il y avait les « on dit » et certaines collègues n'aiment pas le changement. Lorsque nous avons constaté que nous étions écoutées et entendues, tout a été plus facile. Les écrits étaient aussi très importants. Nous menons de nombreux projets, dont nous discutons entre ATSEM avant de les remonter aux animateurs et à la directrice. Nous écrivons et parlons beaucoup, sans attendre que les conflits éclatent.

Laurent Leloutre

Cela nécessite du temps.

Laurence Pensec

Nous le faisons en général sur notre demi-heure de pause, mais nous aimons notre métier.

Laurent Leloutre

La position de retrait a donc évolué grâce aux écrits et à la prise en compte de votre parole. La démarche a enclenché une dynamique et vous vous êtes investies, étant plus confiantes.

Laurence Pensec

Oui. Nous mettons en place des projets, comme le brossage de dents. J'ai commencé en moyenne section, le projet est en cours chez les petits et nous passerons ensuite aux TPS. Nous avons pu mener ce projet parce que nous nous sentions soutenues.

Laurent Leloutre

Madame INGERT, quel bilan tirez-vous de cette démarche, avec le recul ?

Dorothée Ingert

Nous en avons retiré beaucoup de satisfaction collective du travail bien fait, confirmant par là le poncif « on est plus intelligents à plusieurs ». Nous avons atteint un bon niveau de confiance, ce qui est important des deux côtés. Ma relation privilégiée avec les ATSEM, grâce notamment aux ateliers, permet dans le quotidien de concilier la qualité de vie au travail et la qualité du service public. Nous retirons l'enseignement que ce sont ceux qui font qui savent et qu'il est important de les écouter, dans un cadre défini. Il est également important de poser les invariants et des règles claires avant d'engager les discussions. Ensuite, la prise en compte de la parole des agents permet d'avancer et d'aboutir à un service public de qualité.

Laurent Leloutre

Avez-vous des retours de parents sur ces évolutions ? Les enfants bénéficient-ils de vos conditions plus favorables ?

Laurence Pensec

Je pense que les enfants le ressentent. Nous sommes privilégiées à Villejuif, car nous ne nous occupons pas du périscolaire et nous entretenons seulement notre classe, alors que dans d'autres villes, les ATSEM s'occupent également des toilettes et de la restauration. Nous sommes pendant tout notre temps de travail en classe et avec les enfants. En ce qui me concerne, je ne voudrais pas faire du périscolaire, sachant que nous souffrons du bruit en continu.

Laurent Leloutre

Avez-vous un retour des parents sur la qualité du travail perçu ?

Dorothée Ingert

Le premier effet, le plus évident, concerne le faible taux d'absentéisme. L'organisation avec les ATSEM volantes pour les remplacements était difficile dans le cadre d'un taux très élevé d'absentéisme. Sa baisse sensible, directement liée à la qualité de vie au travail, ravit les parents. Ils n'évoquent désormais plus les ATSEM comme auparavant, au profit des projets portés.

En revanche, les enseignants se plaignent du départ des ATSEM un quart d'heure plus tôt et nous devons travailler sur le sujet. Ils constatent aussi que les ATSEM sont plus présentes et mieux dans le travail. Le travail des mercredis a permis d'adopter la charte ATSEM, en projet depuis des années, et nous l'améliorons tous les ans. Cette démarche d'évolution des organisations et de nos façons de travailler est essentielle. Nous nous interrogeons notamment sur l'annualisation.

Laurent Leloutre

Raphaëlle PECQUERAUX, pourrais-tu nous présenter ton quotidien de travail ?

Raphaële Pecqueraux

Vous avez présenté une belle expérience de collaboration qui fait écho à la distinction entre le travail prescrit et réel, lorsque l'équipe encadrante prend en considération l'écart entre les deux. Il ne s'agit pas de supprimer des prescriptions, mais de tenir compte de la réalité du travail pour les mettre en œuvre. L'exemple illustre bien la démarche, en considérant les exigences des deux côtés.

En tant que psychologue, j'anime des groupes d'analyse de pratiques et j'apporte du soutien par téléphone à des salariés en souffrance dans le privé, qui bénéficient d'un numéro vert. Au niveau du ressenti sur le travail mal fait, je ne ressens pas vraiment de différence entre le privé et le public.

Je m'inscris dans la clinique de Christophe Dejours et d'Yves Clot, qui ont bien identifié la problématique de ce décalage entre le travail prescrit et réel, que vient combler le travail individuel. Ce décalage ne pourra jamais être comblé totalement, mais s'il est minime, chacun peut déployer ses capacités, en apportant sa contribution et sa spécificité. Si l'encadrement est sécurisant et tient compte de cet écart, les adaptations de l'agent à la prescription ne sont pas interprétées comme une transgression, mais au contraire estimées comme une initiative positive, qui valorise l'agent en lui donnant ainsi le cœur à l'ouvrage. Cette considération nourrit l'estime de soi du salarié, en le renforçant dans son sentiment d'appartenance à un collectif où il ose parler en toute liberté des moments où des aménagements sont nécessaires pour se confronter au réel. Si l'encadrement n'est pas sécurisant et considère comme une transgression chaque non-respect des prescriptions, l'agent est amené à mettre en pratique des adaptations sans oser les confier à ses collègues, pour ne pas affaiblir son image, et encore moins à sa direction. L'agent développe ainsi le sentiment d'être empêché dans son travail.

La notion d'activité empêchée doit également être incluse dans la distinction entre le travail prescrit et réel, s'agissant d'actions que l'agent ne peut pas réaliser alors qu'il les considère comme bénéfiques.

Deux exemples cliniques peuvent illustrer ce ressenti, qui fait douter l'agent de ses capacités, induisant son absentéisme et isolement, dans la mesure où il ne peut pas partager les obstacles qu'il rencontre dans son travail.

Dans les équipes encadrantes, les personnes partagent les conséquences de ces multiples prescriptions, à travers le remplissage de tableaux qui transforment le travail en chiffres. Cette activité induit chez beaucoup d'encadrants un ressenti de travail inutile, qui n'est plus centré sur leur cœur de métier. Des directeurs d'établissement, des chefs de service ou de crèche ou de la protection de l'enfance déplorent de consacrer la majorité de leur temps à ces tâches administratives. Ils ne critiquent pas la prescription en elle-même, mais considèrent qu'ils doivent également pouvoir être au contact de leurs équipes, sur le terrain. Cette activité empêchée leur fait perdre le sens du travail choisi, car le contact fait partie de leurs missions de direction, en encadrant les équipes sur la base de l'observation du terrain et non uniquement sur une évaluation purement théorique.

Ce ressenti génère une grande souffrance et un sentiment de fatigue, car toute l'énergie est consacrée à des tâches extérieures au cœur de métier. Il leur est parfois demandé de communiquer le nombre d'enfants présents, ce qui peut être justifié pour vérifier le taux d'occupation des locaux et le nombre de salariés nécessaires pour s'occuper des enfants, mais cette prescription les empêche d'être présents au déjeuner ou d'aider s'il manque du personnel, les détachant encore plus du terrain. Le sentiment d'isolement au bureau génère également une dévalorisation : « Je ne sers qu'à remplir des tableaux », sachant que les chiffres communiqués servent à évaluer, et donc à contrôler.

L'autre exemple concerne la restitution des données après tout entretien individuel avec un usager, qui crée un ressenti d'activité empêchée, même si la prescription est comprise comme utile. La façon de mener l'entretien vis-à-vis de l'usager est altérée, générant de l'incompréhension. La personne qui remplit les données ne peut plus être pleinement avec l'usager pendant l'entretien, comme elle estime qu'elle le devrait. Là encore, un écart important entre le prescrit et le réel engendre un ressenti d'activité empêchée, car la personne ne peut plus exercer le cœur de son métier.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

De la salle

Dans la démarche menée à Villejuif, vous n'avez pas mentionné les encadrants intermédiaires, entre les ATSEM et la DGA. Ont-ils été impliqués au même niveau que les ATSEM dans la démarche, à tous les niveaux ? Dans le cadre des changements de direction que vous avez évoqués, avez-vous bousculé le travail qui était mené auparavant à votre arrivée ?

Comment avez-vous sécurisé votre démarche dans le temps, puisque la municipalité peut changer aux prochaines élections ?

Dorothée Ingert

Dans le contexte de restructuration de la direction, nous n'étions pas suffisamment de cadres pour être présents partout, mais la responsable directe des ATSEM était présente à tous les ateliers. L'encadrante avait commencé à changer ses méthodes de travail, mais n'était pas encore prête. Une certaine distance hiérarchique est nécessaire dans le cadre de la démarche menée, pour permettre une réelle libération de la parole sans craindre des représailles au quotidien. Cette distance ouvre l'espace de dialogue. La responsable était également présente à la préparation des ateliers.

Comme nous menions plusieurs projets parallèlement, je m'occupais des ateliers et la directrice participait aux ateliers avec les animateurs.

Concernant la sécurisation, un nouvel employeur pourra ensuite modifier le temps de travail des agents. L'annualisation que nous avons mise en place avec les animateurs enfance, puis jeunesse, a été réalisée dans le même état d'esprit, en tenant compte des spécificités de chaque service. Quelle que soit l'orientation politique des nouveaux élus, à moins de vouloir supprimer le service public, la meilleure garantie de préserver ce choix est apportée par la qualité du service rendu, son efficacité et son bon fonctionnement.

Laurent Leloutre

Madame Pensec, était-il utile que le travail soit mené avec la DGA plutôt que par votre encadrement direct ?

Laurence Pensec

Il était important que les deux soient présentes.

De la salle

Existe-t-il des collectivités où la santé au travail est intégrée dans la feuille de route des élus ?

Dorothée Ingert

Cette question est très marquée à Villejuif. Nous avons changé la façon de faire, en affichant une volonté de bienveillance à l'égard de nos agents pour retrouver la confiance, car elle était totalement absente à notre arrivée. La municipalité précédente se caractérisait par une méthode en silo et hiérarchique et on nous a au contraire demandé de nous ouvrir et de travailler en transversalité.

Laurent Leloutre

Nous sommes de plus en plus sollicités de la part des collectivités sur ce volet, dans des contextes et des orientations différents. Nous y répondons à travers la création d'espaces de discussion, de groupes d'analyse, d'échanges de pratiques et de codéveloppement, parmi d'autres modalités.

Table ronde :
La formation des managers à la prévention des risques et au RPS : un outil nécessaire, mais pas suffisant ?

Animé par **Benoît Haudier,** directeur général adjoint, CIG

Intervenants :

- **Nicolas Catel,** chargé de mission au département « Expérimentation », ANACT
- **Barbara Bersani,** responsable nationale de spécialité santé et sécurité au travail, CNFPT – INET
- **Stéphane Gilson,** conseiller de prévention à la ville de Cenon, Gironde

Benoît Haudier

Le sujet de notre table ronde s'est imposé naturellement, car tout management implique une formation, ainsi que des actions à mettre en œuvre. Nous avons souhaité ouvrir le panel des intervenants au périmètre hors Petite Couronne et je remercie les trois participants d'avoir accepté l'invitation pour faire partager vos expériences.

Barbara Bersani

L'INET est l'un des cinq instituts du CNFPT qui intègrent les services de spécialité chargés de concevoir l'offre de formation, laquelle est ensuite déclinée dans les délégations par les conseillers formation. Cette organisation permet la rencontre de l'expertise des services de spécialité avec la connaissance de terrain des conseillers dans les délégations, en contact avec les collectivités, dont ils connaissent les besoins concrets.

L'INET comprend la spécialité du management, les ressources humaines, dont la santé et sécurité au travail, l'Europe et l'international, les finances, la commande publique et la communication. Les missions au sein de chaque spécialité sont similaires, avec une mission principale de veille des évolutions, des techniques, au niveau sectoriel et sur les métiers, un rôle de conception de l'offre en lien avec les délégations, ainsi qu'une mission de conseil et de partenariats nationaux. Dans le domaine de la santé et sécurité au travail, nous avons construit depuis plusieurs années un partenariat avec l'ANACT et nous concevons chaque année des événements nationaux sous la forme de rencontres territoriales, dont les dernières se sont tenues au mois de mars dernier à la délégation d'île de France.

L'offre en santé et sécurité au travail de la spécialité concerne surtout les formations obligatoires des assistants et conseillers de prévention, des chargés d'inspection en santé et sécurité au travail, des membres des CST et des formations spécialisées, des sauveteurs secouristes et des acteurs en prévention des risques liés à l'activité physique. Nous sommes habilités par l'INRS à déployer ces formations.

L'offre SST comprend un seul stage destiné aux managers de proximité et de terrain, portant sur l'évaluation des risques et la prévention et l'analyse des accidents de travail. La spécialité RH aborde plus spécifiquement les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, incluant la prévention du harcèlement.

L'INET est également connu pour former les cadres A+ (conservateurs, administrateurs et ingénieurs en chef territoriaux), sur des thématiques santé et sécurité au travail autour de l'émotion dans l'environnement professionnel et l'intelligence émotionnelle. Les ingénieurs en chef ne sont pas concernés par cette offre, car leur scolarité inclut deux jours sur ces thématiques, à travers des exercices pratiques autour des enjeux liés à la sécurité et la qualité de vie au travail, l'actualité de cette thématique, la compréhension des enjeux et la posture qu'il convient d'adopter. L'une des intervenantes sur le sujet mettait en avant le renouvellement de la posture et le travail en lien avec les ressources humaines et les travailleurs. La démarche favorise une vision globale de la problématique, en plaçant les agents au centre et en questionnant le sens du travail.

Benoît Haudier

Le CIG de la Petite Couronne a passé une convention avec la délégation régionale Île-de-France du CNFPT pour engager un travail de définition d'une offre commune sur la santé et sécurité au travail. Des formations pourront donc vous être offertes sur cette thématique. Je vous invite à exprimer vos préoccupations sur le sujet pour en prendre bonne note.

Monsieur CATEL, quels sont les autres leviers mobilisables sur la place des managers dans les organisations ?

Nicolas Catel

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) est un établissement public administratif sous tutelle de la Direction générale du travail, au ministère du Travail. Notre siège est établi à Lyon, et nous avons 16 délégations en région. Nous avons passé des partenariats avec des centres de gestion et des collectivités où nous pouvons intervenir. Globalement, notre mission consiste à améliorer les conditions de travail au sens très large du terme (qualité de vie et conditions de travail, risques psychosociaux, usure professionnelle, désinsertion…), autour de deux principes fondamentaux : mettre le travail au cœur et le dialogue social.

Traiter la question des RPS au sein d'une entreprise ou une organisation implique d'intervenir sur trois grands champs, incluant également les facteurs de risque et les troubles psychosociaux :

→ « Agir en réaction »
Suite à un événement ou un conflit (agression, tentative de suicide, burn-out, alerte…), les actions mises en place portent davantage sur l'individu, avec la mise en sécurité et l'accompagnement des personnes et des collectifs en souffrance, en essayant de révéler des situations qu'il convient ensuite d'analyser, puisque la seule gestion de l'événement ne suffit pas à traiter la question des RPS. Cette étape est indispensable, même si après des événements parfois traumatiques, on a surtout envie de passer à autre chose et de reprendre le travail.

→ « Agir en prévention »
Ce champ, mis en avant dans le Code du travail, suppose une action dans le temps, incluant l'obligation d'évaluation des risques et le document unique, qui doit conduire à des actions de prévention. Cette question doit également être intégrée dans la conception et la conduite des projets d'évolution du travail et de l'organisation, au regard de leur impact, y compris sur les risques psychosociaux. Le projet doit être l'occasion de questionner les difficultés connues.

→ « Agir au quotidien »
Les situations doivent être traitées au quotidien, sans attendre la mise à jour du document unique, à travers la régulation de la charge, l'organisation du travail ou encore l'adaptation de l'organisation, dans la coconstruction et le dialogue. Cette question dépasse le seul management, car elle suppose de mettre en route les collectifs et d'organiser la structure pour le permettre. Le manager a une place centrale à tenir dans le dispositif, mais il n'est pas seul.

Le manager est un acteur à part entière sur chacun des grands champs. Il est amené à entendre les signaux, écouter, accompagner, et orienter les personnes en difficulté.

Il est en charge de l'organisation du travail et peut, à ce titre, instruire avec les personnes concernées des situations de travail qui présentent des difficultés pour améliorer leurs conditions de travail.

Il est partie prenante de la conduite des projets en conception ou en accompagnement du changement. Il peut ainsi constituer un relais descendant et ascendant entre le besoin et le vécu des équipes et l'injonction au le projet de changement tel que cadré par les concepteurs et les donneurs d'ordre. Il appartient au manager, avec les équipes, d'adapter le projet à la réalité du terrain, des équipes et du travail.

Enfin, il doit organiser, réguler et cadrer le travail, en fonction des objectifs, et des charges, et des contraintes du moment en concertation avec l'équipe. Ces fonctions ne sont pas toujours incluses dans la formation initiale des encadrants. Il s'agit donc de compétences complémentaires à acquérir.

Le manager, placé au centre de l'organisation, remplit au moins trois rôles différents par rapport aux RPS.

Il peut être facteur ressource, il régule l'activité de la charge, écoute et accompagne, il applique des principes d'équité et de reconnaissance, de confiance et d'autonomie des équipes, et il tient compte du travail réel et reconnaît la compétence des travailleurs. Il peut aussi être source de risques, en mettant par exemple une pression sur les objectifs, en individualisant des difficultés de fonctionnement ou en formulant ou des injonctions contradictoires. Évidemment, toutes ces pratiques ne sont pas forcément volontaires et sont influencées par les contraintes et le cadre existant dans la collectivité, mais aussi par la culture et l'histoire professionnelle de chacun.

Enfin, le manager est également source de détection et de soutien individuel et collectif, en tant qu'il reçoit les difficultés de ses équipes, les analyse et s'en fait le relais, sans mettre en porte à faux la personne qui les a exprimées.

Il doit tenir un équilibre difficile, car il est au centre de tout, mais n'est pas la source de tout et il ne doit pas être seul. Il est en cela également particulièrement exposé aux risques psychosociaux.

La formation peut permettre de prendre conscience de ces différents rôles et d'outiller le manager sur les pratiques professionnelles et les compétences, en fonction des besoins, mais aussi du cadre et des moyens définis par la collectivité employeur. Il peut s'appuyer sur les équipes pour construire une organisation plus efficace, qui donne plus de sens, mais si la collectivité ne lui donne pas le temps nécessaire et ne reconnaît pas sa légitimité lorsqu'il remonte une proposition, il ne peut pas agir. Seules, la formation et/ou la compétence ne suffisent donc pas pour y parvenir.

La formation gestes et postures (ou PRAP) est un exemple parlant. Lorsqu'un risque lié aux manutentions est identifié sur un poste de travail, les agents concernés se voient proposer cette formation. Celle-ci inclut, outre les gestes et postures à privilégier pour limiter l'impact des manutentions, l'analyse du poste de travail et la capacité de formuler des propositions à l'employeur. Mais si ce dernier ne les écoute pas, ce qui est transmis par la formation n'a plus de sens le terrain. La prise en charge des questions de prévention sera décrédibilisée au regard des agents et ils seront moins enclins à adhérer aux futures actions de prévention.

Mettre en place un dispositif de formation nécessite un accompagnement, en acceptant les propositions qui peuvent en émerger. Dans ce cadre, les espaces de dialogue sont fondamentaux pour débattre, y compris sur les objectifs, les moyens, les évolutions et les relations avec les autres services, qui sortent du champ de compétences du manager. Ce dialogue doit avoir lieu pour éviter le découragement.

De nombreuses formations au management sensibilisent aux RPS, à la bienveillance et à l'écoute à travers l'individualisation de la relation, en oubliant parfois l'intégration dans un fonctionnement global et l'importance des facteurs liés à l'organisation du travail.

Le manager est un agent particulièrement exposé. Il peut être formé pour limiter dans sa pratique l'apparition de facteurs de RPS, mais il doit également être préservé et soutenu, car il est en équilibre entre l'employeur, ses agents et ses pairs, ainsi que les utilisateurs et bénéficiaires. L'analyse des situations de travail à améliorer doit être centrée sur la question du travail et non sur la responsabilité individuelle.

Le manager est donc à la fois un acteur clé pour la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail et un agent particulièrement exposé aux RPS. Sa pratique professionnelle peut contribuer à prévenir les RPS et à améliorer la qualité de vie, les conditions de travail et le fonctionnement de la collectivité et du service public, sur la base de trois piliers :

→ les compétences et la connaissance, ce qui renvoie à la formation, d'autre part,

→ la politique interne de prévention et les conditions de travail de la collectivité qui légitime et positionne le manager dans ce rôle,

→ une démarche soutenante qui permet d'identifier les acteurs, leurs rôles, et le soutien qu'il peuvent apporter selon les besoins.

Benoît Haudier

Monsieur Gilson, vous souhaitez nous présenter les démarches menées au sein de votre collectivité, sachant que vous avez également une expérience de la prévention dans le privé.

Stéphane Gilson

Je ne pourrai pas vous présenter des solutions clé en main pour résoudre vos problèmes de RPS, mais je peux vous aiguiller sur des pistes peu connues.

J'ai intégré la fonction publique territoriale en avril 2020, en plein confinement, en tant que conseiller de prévention, chargé de la santé et sécurité au travail, sans avoir connaissance de la collectivité et en gérant tout à distance. Dans le cadre de la cellule de crise que nous avons constituée, une grande tension liée au contexte est rapidement apparue au niveau des agents et des encadrants. Au sein de la cellule, composée des DGA et des directeurs de chaque pôle, ainsi que du maire, nous avons pu constater que les encadrants intermédiaires étaient en situation de grande tension et une réponse rapide était attendue pour y remédier. L'année 2020 a été également marquée par un changement de municipalité, avec l'arrivée d'un maire très porté sur la prévention, sachant qu'un engagement ferme et clair de l'autorité territoriale est nécessaire pour accompagner la réussite dans ce domaine.

La ville de Cenon, de 25 000 habitants, comprend une cellule de prévention, ce qui est assez rare, composée d'une psychosociologue, d'une infirmière du travail du CDG, d'un médecin du travail, de la cheffe du service santé et retraite, d'une assistante sociale et de moi-même, conseiller de prévention, apportant des visions complémentaires.

Nous avons réfléchi à la meilleure façon d'aborder les RPS et de réduire en urgence les tensions des managers, pour élargir ensuite l'action au reste des agents. Nous souhaitions trouver des solutions à la fois efficaces et pérennes.

La première solution a consisté à dégonfler la pression en mettant en place un questionnaire sur le fonctionnement de la collectivité, afin de libérer la parole dans un premier temps. Nous avons récolté sur Google Forms les informations nécessaires à travers un questionnaire ni dirigiste ni ouvert, incluant des questions exploitables, plutôt fermées, et d'autres qui permettaient de sonder le ressenti des agents pour en tirer des enseignements et des pistes d'amélioration. Le questionnaire a été long à construire par rapport à l'urgence de la situation. Nous avons compilé les réponses pour les restituer sous forme d'un FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces), ou SWOT, qui nous a permis de dresser une première approche et de cibler les forces et les points d'inquiétude de la collectivité. L'un des éléments intéressants était constitué par le télétravail, considéré comme une force lorsqu'il était choisi, et comme une difficulté lorsqu'il était subi. La première approche a permis d'élaborer une synthèse des axes d'amélioration.

La cellule de prévention a décidé d'organiser des ateliers, moins académiques que les formations classiques où les échanges et les retours sont inexistants, car il était nécessaire d'écouter et d'apporter des solutions concrètes aux équipes avant la mise en place des mesures. Le premier atelier, suivi en 2021, avait pour objectif de démystifier les RPS et la QVT, pour faire comprendre aux managers qu'ils faisaient partie de ces dispositifs en tant que pierre angulaire de l'organisation. En première partie d'atelier, nous leur avons demandé ce que représentaient les RPS pour eux et leurs réponses étaient intéressantes, en ce sens qu'elles témoignaient d'une vision juste de leur part, de même que pour la QVT. À partir de ces réponses, nous avons organisé en deuxième partie d'atelier un exercice de photo-expression. Nous avons disposé sur une table une centaine de photos issues du monde du travail, pouvant être assimilées à des RPS ou QVT, pour qu'ils puissent s'exprimer et réduire ainsi les tensions. Cet exercice a révélé un décalage entre la perception des RPS et de la QVT et le ressenti réel des équipes. Le baromètre montre en effet que les managers avaient une perception du stress dans les équipes à hauteur de 89 %, alors que le baromètre à destination des agents, mis en place en parallèle, établit leur ressenti à 54 %. L'analyser de l'écart important entre les deux ressentis nous a permis de comprendre que la pression du management était notamment liée au contexte sanitaire de l'époque.

Sur la base de cette analyse, nous avons mis en place un programme d'action. En 2022, nous avons proposé un atelier de format ludique destiné à l'ensemble des agents de la collectivité, en mixant les catégories et les métiers pour libérer encore plus la parole. L'atelier, organisé sur une demi-journée, était divisé en trois modules. Le premier portait sur un *blind-test* sur des situations connues, comportant des musiques ou extraits de films représentant des RPS liés au travail. Les trois équipes mixtes que nous avons constituées devaient trouver les bonnes réponses en identifiant les RPS, avec des buzzers pour créer une émulation tout en ressoudant les équipes, sous forme de jeu. Les résultats ont fait ressortir des points de vue complémentaires sur la perception des RPS. Le deuxième module, plus classique, comportait des mises en situation sur du vécu, visant à libérer les tensions, et le troisième module était organisé sous la forme de « Qui veut gagner des millions », avec des questions sur les RPS et des rappels

de procédures. Il était ainsi possible de faire passer des informations, sur le numéro d'appel d'urgence et le mail dédié pour alerter sur des situations par exemple, en faisant prendre conscience de la réalité et en redonnant du sens aux agents.

Après ces ateliers, nous projetons d'autres formats pour l'année prochaine. Nous construisons avec la cellule de prévention un *escape game*, où les agents seraient enfermés dans un bureau avec des énigmes à résoudre pour en sortir : un téléphone qui sonne sans cesse et qu'il faut décrocher pour obtenir un code par exemple. Ce jeu pourra leur permettre de prendre de la hauteur par rapport à leur métier et aux situations vécues. Nous espérons par ce biais former et informer en utilisant des moyens de communication non traditionnels.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

De la salle

L'amont de tout projet est fondamental pour sa réussite, au regard de l'action politique des directions et des objectifs donnés. En l'absence de projet de service et d'organigramme précis, incluant des fiches de postes claires, il est difficile d'identifier les forces et les faiblesses, et donc les modes d'action possibles à mettre en place. Les problèmes doivent être pris de façon globale, car le sens est transversal à l'organisation. Je suis toujours surprise lorsque les cadres travaillent sur l'absence sans échanger avec la RH. Le lien entre l'opérationnel et le fonctionnel doit être bien compris et les deux doivent participer aux modes d'action préconisés. Comment intégrer les cadres au mode projet, sachant qu'ils souffrent aussi ?

Stéphane Gilson

Le terme de transversalité est essentiel. Pour réussir, un projet dans ce domaine doit être impulsé par l'autorité territoriale. Il peut émerger de la base si l'autorité territoriale l'autorise.

Je vous invite, comme moi, à demander à votre maire de signer une lettre d'intention, dans laquelle il s'engage à mener une politique de santé et sécurité au travail. S'il s'y refuse, il est inutile d'aller plus loin, car alors la capacité d'engagement de l'autorité territoriale sera nulle. L'écueil est bien sûr constitué par le changement possible tous les six ans.

Nicolas Catel

La participation des opérationnels à ces rencontres peut être obtenue en leur rappelant qu'ils travaillent dans une collectivité qui souhaite leur participation et en précisant ce qu'on attend d'eux. Après le partage d'un langage commun, il est possible d'informer et de sensibiliser, sans responsabiliser sur les fautes, en mettant en avant les facteurs organisationnels qui permettent de prévenir les RPS. Les managers n'ont pas toujours conscience de leur rôle dans ce domaine, qui n'est pas inclus dans leur cœur de métier, et ils ne sont pas forcément attendus sur le sujet.

La place donnée à la thématique dans le fonctionnement de l'entreprise et les attendus du manager relèvent des prérogatives de l'organisateur de la collectivité. Cette fonction n'étant pas innée, elle doit être créée et animée. Régulièrement, en réunion de manager, le sujet doit être abordé, car il ne suffit pas de former une fois, puis de responsabiliser la fonction si la situation se dégrade dans les services.

Il est important de penser global et de veiller à mener une action locale, pour que chaque proposition aboutisse sur une action, en revenant toujours à la situation de travail. En partant de l'existant, de l'évaluation des risques formulés sous l'angle de l'organisationnel, un travail d'identification des actions d'amélioration à mener doit être réalisé en permettant aux agents de se réapproprier le sujet.

Stéphane Gilson

Il est important de faire prendre conscience à l'autorité territoriale que l'engagement est gagnant-gagnant. Un agent qui se sent bien dans son poste de travail est productif à 80 %, alors qu'il ne le sera plus qu'à 20 ou 10 % s'il s'y sent mal, car il enchaînera des arrêts maladie et des absences, induisant un coût social élevé pour la collectivité et une perte de service public. Ces arguments peuvent être mis en avant auprès de l'autorité territoriale, car ils correspondent à une réalité. L'autorité territoriale doit en outre passer d'une culture « pathologique » qui occulte les RPS, ou réactive, qui se limite à traiter les problèmes, à une culture générative, en intégrant le sujet à tous les niveaux de l'organisation.

De la salle

Les élus ont compris les enjeux, mais il nous appartient, en termes de mode opératoire, d'éduquer à la prévention et de manager dans ce sens. La faille se situe parfois à ce niveau, par manque de ressources ou d'un état d'esprit approprié. Nous savons tous élaborer des DUERP, mais sans projet de service, il ne sera pas intégré dans le quotidien de chacun. Ainsi, nous achetons encore dans notre collectivité du mobilier scolaire de restauration lourd, alors qu'il existe du mobilier ergonomique. Les cadres supérieurs ou intermédiaires n'ont pas encore intégré ces éléments dans leur métier.

De la salle

Dans ma collectivité, les salariés qui interviennent pour des entreprises extérieures montent à huit mètres avec un escabeau, mais ce n'est pas considéré comme un problème, car ils n'appartiennent pas à la collectivité. Or, la ville qui paie une prestation a l'obligation d'en vérifier les conditions de travail.

Benoît Haudier

C'est également une question de sensibilisation. Toutes les occasions doivent être saisies pour acculturer sur ces sujets, car la pédagogie, c'est l'art de la répétition, et le déficit actuel de culture de la prévention reste considérable.

De la salle

Je félicite les DRH, DGA et élus présents dans la salle, car c'est la preuve que vous prenez en compte cette dimension, mais ce n'est pas le cas de la majorité des collectivités territoriales.

Benoît Haudier

Il n'est pas aisé de proposer à un élu de signer une lettre d'intention. La sensibilisation doit effectivement être menée jusqu'au plus haut niveau des collectivités, d'où notre projet en lien avec l'AMF. L'acculturation peut être diverse et elle doit être réalisée à tous les échelons, y compris celui de l'élu employeur, dans toutes ses dimensions.

De la salle

Je suis premier adjoint de la ville de La Garenne-Colombes, dans les Hauts-de-Seine, en charge depuis peu de la délégation des ressources humaines. La prévention et la santé au travail n'étaient pas prioritaires lorsque j'ai pris cette délégation, mais nous la considérons comme telle avec Mme la Maire, à travers la mise en place de nouvelles pratiques. Nous nous sommes appuyés sur notre DRH et un préventeur, en lien avec un réseau d'agents de prévention. Sans eux, sans les chefs de service et la collaboration de tous, les élus ne peuvent pas non plus avancer seuls. Nous comptons donc sur la bonne volonté de vous tous et sur l'aide du CIG. Nous avons notamment mis en place des prestations sur la santé avec des psychologues et des assistantes sociales. C'est un travail de longue haleine, dans lequel vous pouvez demander aux élus de vous assister, à travers des engagements, lettres de missions ou autres.

Applaudissements.

Benoît Haudier

C'est en effet toute l'organisation qui doit se mobiliser.

De la salle

Il est difficile d'avancer sans le soutien des élus et du DGS. Le manager doit incarner son rôle et prendre conscience de sa responsabilité, sans mettre au second plan l'écoute des agents. Je crois profondément à la fonction RH partagée. Nous avons mis en place l'an dernier un séminaire des cadres pour partager la culture de l'entreprise en fédérant autour d'eux, pour ensuite redescendre dans les services. Nous réunirons samedi prochain 80 cadres, du directeur aux chefs d'équipes et de cuisine, pour partager les pratiques et les associer, sur la thématique de la qualité de vie au travail. Nous avons également associé le service de prévention dans la démarche.

Benoît Haudier

Merci pour les échanges et merci aux trois intervenants.

Table ronde :
L'écoute des travailleurs : un 10e principe de prévention ?

Animé par **Léo Massey,** coordonnateur du service ergonomie et ingénierie de la prévention des risques professionnels, CIG

Intervenants :

- **Jean-François Naton,** membre du Conseil économique social et environnemental (CESE)
- **Merylle Aubrun,** chargée de mission, AFNOR

Léo Massey

Il existe actuellement 9 principes de prévention inscrits à l'article L 4121-2 du Code du travail qui conditionnent la mise en place d'une démarche de prévention. Cette dernière se construit en associant l'ensemble des acteurs concernés.
Je m'interroge sur ce 10e principe de prévention : pourquoi introduire ce nouveau principe ? Et comment écouter les travailleurs et les consulter sur les risques professionnels ?
En effet, cette notion d'écoute est déjà fondamentale dans les pratiques professionnelles des préventeurs auprès des agents et des collectivités.
Jean-François Naton, vous êtes membre du Conseil économique social et environnemental, ancien Président de l'INRS, et vous avez été Vice-président de la branche AT/M de la CNAMTS. Auteur des ouvrages : « Pour d'autres jours heureux – La sécurité sociale de demain », « Pourquoi travaillons-nous ? », « A la reconquête du travail ».

Merylle Aubrun, vous êtes ingénieure / experte à l'Association Française de Normalisation (AFNOR), vous avez participé aux commissions de normalisation touchant au développement durable et à la norme ISO 26 000 – Co-autrice du livre « ISO 26000 Responsabilité sociétale – Comprendre, déployer, évaluer ».

M. Naton, pourriez-vous expliquer en quoi consiste le 10e principe de prévention, et pourquoi est-il important dans le contexte de la santé et de la qualité de vie au travail ?

Jean-François Naton

Les assises du travail ont été lancées en 2022 et avaient pour objectif de structurer une réflexion et de faire des propositions sur des grands sujets comme le rapport au travail, le sens du travail, la qualité de vie et la santé au travail, et la démocratie au travail. Le CESE a lancé une enquête également pour mesurer la question de la santé au travail et en lien avec les questions environnementales, notamment le changement climatique. Ces assises ont rendu leur rapport qui insiste sur l'importance de développer la culture de la prévention et propose d'ajouter un 10e principe de risque de prévention, à savoir « l'écoute des travailleurs » sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales ; aux 9 principes existants dans la loi en matière de conditions de travail.

Je pense qu'il existe une prise de conscience de l'importance d'écouter les salariés parler de leur activité et de leur relation au travail. Et cela concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise y compris les syndicats.

Même si le CESE constate que la capacité des salariés à identifier les risques qui sont associés à leur travail, à les prévenir ou à les éviter est trop rarement réinvestie dans la politique générale de prévention de l'entreprise.

Comment écouter les agents ?

→ En expliquant que leur santé mentale et physique sont importantes (et doivent être portées par l'employeur).

→ En échangeant sur les risques professionnels pour mieux respecter les règles. L'objectif est d'impliquer l'agent en tant qu'acteur (identifier les risques, remonter les problématiques et les solutions).

→ En communiquant sur les ressources techniques et compétences existantes (médecin du travail, les syndicats…) pour réduire les risques et participer à modifier la situation.

→ En favoriser un management participatif basé sur l'écoute.

Quel est le rôle des espaces de discussion ?

Les espaces de discussion sont importants pour écouter les salariés parler et débattre sur leur travail, leurs préoccupations, leurs suggestions en matière de sécurité et d'identifier les écarts entre le travail qui leur est prescrit et celui qu'il réalise au quotidien. C'est pourquoi, le CESE préconise d'intégrer ce 10e principe qui va contribuer à améliorer la prévention des risques professionnels et les conditions de travail des salariés.

Léo Massey

Mme Aubrun : pourriez-vous présenter brièvement les normes concernant les systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001, ISO26000 et ISO 45001)

Mérylle Aubrun

L'ISO 9001 est un Système de management de la qualité est un acte qui engage une entreprise et son organisation pour révéler la qualité de ses savoir-faire et ses compétences.

La norme ISO 26 000 porte sur la responsabilité sociétale des organisations pose les jalons afin d'inscrire tous les types d'organisations dans une démarche de responsabilité. Parmi ses grands principes : les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement…

L'ISO 45001 porte sur les Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. C'est une norme internationale sur la santé et la sécurité au Travail (SST). Cette norme fournit un cadre dans l'entreprise pour renforcer la sécurité, réduire les risques sur le lieu de travail et améliorer la santé et le bien-être au travail des salariés. C'est une nouvelle norme depuis 2018 qui s'applique à toute organisation qui souhaite améliorer les conditions du travail et réduire les risques professionnels. En ce sens, la norme prévoit le renforcement de la participation et l'échange avec les salariés dans la mise en place du système de management de la santé et de la sécurité au travail. Ce système accorde un rôle important aux travailleurs. C'est d'ailleurs l'une des principales nouveautés du texte par rapport au précédent référentiel OSHAS 18001. En effet, le chapitre 5.4 de la norme décrit l'indispensable consultation et la participation des travailleurs aux politiques de prévention déployées par les employeurs. Ainsi, la participation des salariés est un élément de la certification pour l'ensemble des organisations certifiées ISO 45001.

Cette norme est une opportunité pour les employeurs pour agir sur l'ensemble des déterminants des situations de travail des salariés qui peuvent atteindre à leur santé mentale et physique.

Léo Massey

M. Naton, quelles sont les bonnes pratiques et les écueils à éviter pour instaurer la consultation et la participation des travailleurs ?

Jean-François Naton

Cette notion d'écoute est importante et demande une structuration (un temps, un espace, et des modalités des consultations des salariés). Elle doit concerner l'ensemble des travailleurs, les acteurs de préventions et les syndicats. En effet, écouter c'est aussi interroger le syndicalisme, c'est-à-dire aller vers les salariés sur le terrain et écouter directement les travailleurs pour mieux comprendre leurs difficultés. L'écoute des travailleurs est une force dans une organisation qui permet de modifier l'ordre des priorités.

Léo Massey

La formation PRAP de l'INRS peut constituer un espace d'écoute de ce type. Le but est de former les agents à se poser les bonnes questions et d'analyser leur travail et proposer des solutions. Cet espace collectif permet à la personne de parler de son activité d'identifier les risques professionnels de ses activités.

Jean-François Naton

Il est important de formaliser ces pratiques et de développer les espaces de discussion au sein des collectifs de travail. Des solutions existent comme :

- → Redonner les moyens aux élus syndicaux
- → Instaurer un climat de confiance et de transparence
- → Alimenter et favoriser le dialogue social
- → Sensibiliser et former les encadrants
- → Intervenir dans des écoles d'élite pour les sensibiliser sur les conditions de travail des travailleurs.
- → Impliquer les élus et les décideurs pour changer de comportement au regard des défis qui attendent les travailleurs.

De la salle :

- → Pourquoi préconiser l'écoute des travailleurs comme 10e principe et non le premier ?
  Le principe d'écoute des salariés est proposé comme un pilier majeur qui doit infuser la démarche de prévention. Ce 10e principe serait donc introduit en première position.

- → Les agents sont écoutés via des projets (démarches de prévention, enquêtes, audits, ateliers …), mais ils constatent parfois que leur parole n'est pas prise en compte. L'écoute est une démarche participative (débattre de son travail, remonter les problèmes, prendre des risques), mais s'il n'y a aucune réponse ni changement et que tout a été décidé avant, cela peut créer une démotivation. Effectivement, l'écoute doit être encouragée par l'autorité et la hiérarchie afin de s'assurer de la prise en compte des avis. Il est important de faire un retour sur les propositions formulées pour éviter la frustration, et permettre une amélioration des situations.

Léo Massey

En conclusion, il est rappelé que les employeurs doivent assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Cela passe par la mise en place de mesures préventives. Le code de travail prévoit aujourd'hui 9 principes généraux de prévention sur lesquels appuyer sa démarche de prévention. Le principe de l'« écoute des travailleurs » renforcera le dispositif de prévention pour faire progresser la prévention et agir dans la lutte contre les risques professionnels.

Table ronde :
En quoi l'innovation publique constitue-t-elle un levier de transformation des conditions de travail ?

Animé par **Camille Charles,** assistante sociale du travail, CIG

Intervenants :

Benoit Vallauri, directeur du Ti'Lab de Bretagne

Coralie Charles, directrice adjointe de l'expérience travail, Région Île-de-France

Nils Randriamanantena, directeur de projet transformations internes, Région des Pays de la Loire

Camille Charles

Bonjour à tous et à toutes. Merci pour votre présence aujourd'hui, autour de cette table ronde qui se pose la question en quoi l'innovation publique constitue un levier de transformation des conditions de travail et qui réunit trois professionnels d'invités.
Donc chacun va aborder au regard de son expertise et de son expérience l'innovation publique et la question de la qualité de vie au travail par le prisme de l'innovation managériale.
Je vais commencer par me présenter. Je suis Camille Charles, je suis assistante sociale du travail au CIG Petite Couronne depuis trois ans et j'interviens en collectivité territoriale en Seine-Saint Denis. Au départ, je suis assez peu connaisseuse du sujet qui nous réunit cet après-midi et en faisant partie du groupe projet de la JSST, j'ai appris beaucoup de choses qui ont fait écho à des choses que je peux rencontrer en collectivité.
A l'occasion de cette journée santé sécurité au travail, l'idée est de revenir sur ce qui fait innovation publique et le lien nécessaire entre qualité du service produit et qualité des conditions de production en partant notamment d'expériences menées dans les collectivités. L'hypothèse portée par cette journée est qu'il ne peut exister de politique publique de qualité sans prise en compte de la manière dont est produit le service public et donc des conditions de travail des agents publics. L'innovation publique et les nouvelles formes de management public suscitent l'intérêt de cette journée, l'une pour la diffusion de nouveautés dans le secteur public dans tout domaine lié à l'intérêt général de la population pour revenir au sens de l'action publique, l'autre pour le fait d'innover et de réinterroger les pratiques en associant ceux qui sont à l'élaboration et à la mise en œuvre.
On peut se demander, comment est-ce que l'on associe les usagers internes à la prise en compte des usagers externes. Pour échanger et partager à ce propos cet après-midi nous accueillons trois professionnels, Benoit Vallauri qui est directeur du Ti'Lab, le Ti'Lab c'est le laboratoire d'innovation publique en Bretagne, il fait un travail d'accompagnement des autorités locales sur la production d'actions publiques et d'innovation publique. C'est un projet public et coopératif entre l'état et la région et ce n'est pas un laboratoire externe c'est-à-dire qu'il s'inscrit au sein des organisations et sur les territoires. Il est composé d'agents publics qui travaillent et qui parlent avec leur pair. Nous accueillons également Coralie Charles qui est directrice adjointe de l'expérience travail, au sein du Pôle RH de la Région Île-de-France et coach professionnelle certifiée. Et nous accueillons Nils Randriamanantena, Directeur de projet transformations internes au Conseil Régional des Pays de la Loire et doctorant en sciences de gestion à l'IAE Paris 1 Panthéon Sorbonne, sur des thématiques de recherche autour de l'innovation managériale des collectivités territoriales.
L'idée, cet après-midi c'est que chaque invité puisse s'exprimer pendant environ dix minutes et ensuite que ce soit plutôt un temps d'échange avec le public. Pour commencer je vais donner la parole à Benoît VALLAURI qui va notamment nous parler du Ti'Lab et nous dire quelques mots sur ce qui fait innovation publique dans les organisations.

Benoît Vallauri

Je vais essayer d'être rapide alors, en étant rapide, je risque parfois d'être un peu synthétique et puis aussi de jargonner donc si jamais il y a vraiment un élément que vous ne comprenez pas vous levez la main et puis j'essaie de donner quelques explications.
Effectivement, moi je suis directeur d'un laboratoire d'innovation publique qui est situé en Bretagne et qui est composé d'une équipe pluridisciplinaire associant des innovateurs publics, mais aussi des designers, des

sociologues, des gens plutôt des sciences humaines et sociales et notre laboratoire on le décrit nous comme un laboratoire de recherche et développement en matière de politique publique donc on prend des problématiques liées aux politiques publiques et on essaie de faire en sorte de mener des expérimentations pour les résoudre j'en parlerai un peu comme fil rouge.
Avec un principe : nous on considère que l'usager n'est pas défectueux et s'il y a un problème avec une politique publique ce n'est pas de sa faute donc il va falloir revoir un peu le processus. Pour vous donner un exemple, quand on s'interroge par exemple sur l'accès à une aide via un formulaire plutôt que de dire comment on va améliorer la médiation on va d'abord s'intéresser au formulaire.

Le Ti Lab a trois fonctions d'abord on annonce ce qu'on appelle le navire-éprouvette. Pour faire simple, il s'agit d'accompagner ou piloter des projets d'innovation publique tournés vers l'usager-citoyen, protégés et portés entièrement au sein du Laboratoire.

L'éprouvette c'est des agents publics qui viennent nous dire où on constate tel problème et donc on construit avec eux le moyen de mettre ça au sein du Ti Lab et de leur donner la possibilité et l'autorisation de faire de manière beaucoup plus libre que ce qu'ils peuvent rencontrer dans leurs organisations.
Voilà donc c'est à ça que ça sert un laboratoire c'est à essayer de nouvelles démarches, de nouvelles méthodes, dans un espace protégé qui permet d'essayer de le développer.
Notre deuxième fonction on appelle ça l'Archipel des pratiques. Il s'agit de créer et d'animer des communautés horizontales d'intérêt, d'actions ou de pratiques dans les domaines liés à l'innovation publique ou d'intérêt général, au-delà des silos de compétences et d'actions. Construire un ensemble d'îlots collaboratifs connectés, format un archipel de modes d'échanges et de pratiques novatrices.
En fait c'est la même chose que l'éprouvette, mais plutôt pour des agents qui auront envie de discuter d'un sujet ou de produire quelque chose, mais qui ont possiblement du mal à le faire dans leurs organisations.
Donc, c'est là où nous on parle par exemple, plus de communauté que de réseau. D'ailleurs un réseau il y a une tête, il y a quelqu'un qui l'anime, une communauté c'est des agents qui à un moment ont envie de se rencontrer pour parler d'un sujet et nous au Ti Lab, on a le droit entre guillemets de les abriter, de leur donner l'autorisation de se réunir, de les inviter et de travailler avec eux sur à quoi va ressembler leur communauté, qu'est-ce qu'ils veulent produire et faire ensemble.
Et puis, on a toute une partie qu'on appelle le port des ressources : il s'agit de conseiller, superviser, et accompagner l'animation et la facilitation pour des projets existants qui auraient besoin d'une phase particulière (exploration, créativité, prototypage, expérimentation…). Mettre à disposition ses locaux, ses outils et ses démarches documentées et diffusées comme des communs, et être une « place de marché » vers des prestataires innovants.
Là, c'est plutôt comment est-ce qu'on conseille, comment est-ce qu'on apprend à nos collègues les différentes techniques, les méthodes qui sont appropriables par des agents publics pour fonctionner différemment, intelligence collective, coopération, etc.
Quelques exemples concrets voilà de ce qu'on peut produire. Donc par exemple on s'est intéressé assez tôt aux problématiques liées à la dématérialisation des services publics et au fait que ça occasionnait du non-recours auprès d'un certain nombre d'usagers.
Sujet très sensible en 2017 notamment auprès des services de l'état qui avait pour ordre de tout dématérialiser et de fermer les guichets. Vous avez certainement dû le connaître en tant qu'agent des collectivités et donc on s'est intéressé à cette question sur lequel il y avait assez peu de production scientifique donc on a fait bosser des chercheurs pour rendre, donner une vérité scientifique entre guillemets à ça plutôt que des signaux faibles et derrière travailler avec des designers pour imaginer des solutions donc par exemple qui ont fait l'objet de ce que l'on appelle un livre de recettes d'expérimentation qui correspond tout à la fois à des processus, à des choses qu'on peut dire sur comment est-ce que l'on accueille et comment on fait de la médiation aujourd'hui et puis également comme vous voyez des choses plus liées au mobilier, à l'aménagement des espaces, une grille d'autodiagnostic, d'un accueil attentionné, enfin voilà des choses comme ça.
Tout ça c'est pas fait hors sol c'est-à-dire qu'on a trouvé trois lieux, un centre départemental d'action sociale, une MSAP devenue depuis une maison France Service et un accueil en mairie où on a testé et on a produit ces formes avec les agents publics qui étaient présents et aussi avec des partenaires externes, mais aussi avec les usagers donc par exemple dans une de nos communes où on est intervenu, notre premier atelier on l'a fait au bar PMU parce que les gens ils sont là quoi voilà et si on veut aller les voir ça sert à rien de mettre une affiche en disant venez nous aider à construire le truc, il faut vraiment aller les voir.

Parfois, on produit aussi des outils plus méta donc par exemple un de nos projets qui est passé entre guillemets à l'échelle nationale puisque certaines de nos expérimentations ont vocation à passer à l'échelle y compris nationale c'est une cartographie qui permet de repérer territoire par territoire, commune par commune, quartier par quartier le nombre d'habitants potentiellement concernés par un besoin de fort accompagnement des démarches administratives en ligne, ce qui permet de dimensionner les bons moyens par rapport aux différents lieux qui sont repérés pour offrir ces accompagnements.

Et pour donner un exemple plutôt sur la partie archipel, on a un guide et un site internet qui s'appelle Utilo (https://utilo.fr) et qui en fait est un recueil de techniques d'animation et de facilitation d'ateliers de coopération d'intelligence collective. Pourquoi c'est dans l'archipel ? Parce que à un moment c'est des agents publics qui étaient facilitateurs dans leur organisation et qui sont venus nous voir au Ti Lab en disant moi je me sens un peu seul je suis tout seul à la DTTM, je suis tout seul dans mon service à croire là-dedans et à animer des ateliers comme ça et donc on a besoin de se réunir ensemble en groupe de pair pour en échanger donc on les a abrités et puis à force d'échanger ils se sont dit bah on va essayer de produire un guide pour faire valoir ce qu'on fait et porter plaidoyer sur la nécessité de faire bouger les choses vous voyez c'est pas une commande c'est des agents publics décide de produire ça qui créent ce guide ensemble nous on les abrite on les accompagne évidemment on pilote aussi un peu cette action et puis on trouve aussi les différents financements qui nous permettent aujourd'hui d'avoir ce site internet et ce guide que vous pouvez télécharger.
Nos processus, ils fonctionnent toujours un peu de la même manière nous on appelle ça l'agentivité. L'agentivité c'est une façon d'encapacité les gens, mais par le collectif c'est pas une façon de renvoyer à l'individu sa responsabilité on a beaucoup tendance à faire ça dans les organisations : si tu te transformes pas c'est parce que tu veux pas bouger. Nous, on considère que c'est d'abord un problème organisationnel et que collectivement c'est plus facile de résoudre donc on préfère par exemple lorsqu'on va sur un terrain avec des usagers ou même avec des agents venir avec des formes qu'on a déjà produit des maquettes des objets qui permettent de créer la discussion du tangible. C'est le rôle du design et puis grâce à ça on arrive à les rendre utilisateurs et peut-être pour certaines et certains arrivent à les rendre collaborateurs de nos actions et peut-être un jour activateurs c'est-à-dire qu'ils viendront eux-mêmes parce qu'ils ont participé à un projet avec le TI LAB nous proposer un projet voilà donc on pourra se saisir.

Cette symétrie on la retrouve aussi dans notre gouvernance puisqu'une partie de la gouvernance du laboratoire appartient aux gens qui font des choses dans le labo et ça c'est garanti par la convention Etat-Région. La convention met en avant les règles et les valeurs du laboratoire. Nous mettons en place des critères qui nous permettent de dire si oui ou non on prend ce projet. Lorsqu'on ne prend pas ce n'est pas parce que ça ne fait pas plaisir, mais on ne prend pas parce qu'on estime que ce n'est pas un projet pour un labo. Par exemple, si c'est un projet visant à structurer une démarche à l'échelle régionale un laboratoire ce n'est pas là qu'il est fort ça c'est l'organisation qui sait faire ça. Elle est légitime pour faire ça donc on a quelques règles comme ça qui nous garantissent que nos projets sont bien choisis. C'est la communauté avec un principe que nous on appelle la do-ocratie en anglais ou poéocratie en grec c'est-à-dire que plus vous faites au sein du labo plus vous avez de pouvoir au sein du labo. Si vous avez porté un projet au sein du labo vous avez plus de pouvoir que quelqu'un qui est juste là en tant que curieux, mais il a une place quand même et ce n'est pas un problème.
On va aussi parler de transformation on va parler aussi de la manière dont l'innovation peut venir accompagner la transformation des organisations on s'est intéressé à ce qu'on appelle les échelles de l'innovation.

Les échelles de l'innovation, c'est assez ancien ça a été théorisé dans les années 80 par la NASA à partir de tous leurs travaux voilà c'est lié à des choses un peu techniques qu'on appelle des TRL (technology readiness level). On s'inspire des échelles d'innovation de la technologie pour voir qu'est-ce que ça veut dire en termes d'innovation publique ou d'innovation sociale et quand on regarde ça on voit qu'un laboratoire pour nous ça doit aller jusqu'à fournir un démonstrateur d'une expérimentation. On va prendre un territoire, on va tester quelque chose, on va améliorer ce qu'on appelle un prototype, une borne d'accueil, une manière de se positionner dans un processus, une coopération entre des personnes et puis ça évidemment on va mettre en place des applicateurs et on va l'évaluer pour dire si ça rend service ou ça ne rend pas service. Si vous voulez le déployer à une autre échelle, il faudrait faire ça, mais là notre travail s'arrête. Nous s'il doit y avoir après ce qu'on appelle une mise à l'échelle et donc une transformation par exemple de la manière dont on va demander aux agents d'accueil d'accueillir les personnes.

Ce n'est pas le lab qui le fait c'est ce qu'on appelle nous les transformateurs les directions transfo dont il y a des représentants ici qui vont pouvoir faire en sorte que cela vienne infuser la manière de faire de l'organisation.
En fait un laboratoire, plus il fait d'expérimentations, plus il est entre guillemets innovant, plus il est entre guillemets radical par rapport à l'organisation et plus il a besoin de transformateurs capables de ramener dans l'organisation des choses qui sont très loin de la manière de fonctionner. On a besoin vraiment de travailler sur toutes ces échelles et ces échelles il faut qu'elles soient pensées parce que sinon le risque c'est que ce qui se fait dans le labo c'est bien et ça n'aboutit jamais à rien.
Par exemple, on observe trois risques pour nos laboratoires. le premier c'est vraiment le côté transformation washing on a un labo ça fait bien c'est agile ça accompagne le changement en fait voilà c'est pas tout ça c'est pas très concret. Le deuxième c'est un peu le côté gadget c'est-à-dire c'est bien le labo il y a des canapés il y a des fraises tagada il y a plein de voilà, mais en fait ça ne donne pas de sens à l'action. Le sens de l'action aujourd'hui c'est un vrai enjeu pour les politiques publiques. Et enfin, il y a vraiment un côté ce que je disais tout à l'heure de parenthèse enchantée c'est-à-dire qu'il faut éviter le risque des agents viennent faire des trucs super au lab et puis quand ils retournent dans leur service il soit confronté à des cadres qui eux n'ont pas bougé. Alors qu'eux, ils ont cette volonté de bouger et on s'est rendu compte parfois que des agents qui avait fait des choses au labo vont, quand ils retournaient dans leur service, ils restaient six mois et puis trouver un autre endroit parce que c'était mieux alors pour eux c'est super, mais par contre pour leur service un peu plus compliqué.

Pour conclure, en fait nous ce qu'on se dit c'est que l'étape ultime pour nous de ce qu'on appelle l'innovation publique. C'est d'arriver un jour à toucher vraiment de manière beaucoup plus forte comme on l'a fait par exemple avec la dématérialisation l'échelle de la décision publique. En essayant là où généralement une décision publique elle est prise. Entre une vision politique et stratégique importée par les élus le top management et puis des expertises techniques en interne celle des agents publics qui sont des experts, mais aussi celle des cabinets de conseil ceux qui produisent des études.

Nous on essaie d'y apporter trois choses déjà une forme de re-scientifisation de la décision publique prendre en compte des travaux de chercheurs notamment sur les sujets émergents les transitions écologiques par exemple c'est les vrais sujets émergents d'aujourd'hui. La deuxième elle vous concerne directement c'est ce que nous on appelle l'expertise empirique de terrain c'est l'expertise des agents du fond ceux qui sont directement au contact des usagers tous les jours et qui au quotidien font preuve d'astuces de créativité tout ça pour réhumaniser des processus qui parfois ne le sont pas forcément et donc ils ont beaucoup de choses à nous apprendre. On a besoin cette expertise empirique de terrain parce que sinon on perd des signaux. Ça s'est vu avec les gilets jaunes. Et puis enfin la dernière partie, c'est ce que nous on appelle dans nos labos l'expertise d'usage des citoyens. On considère que si les citoyens ne sont pas des experts des politiques publiques, c'est les seuls et les meilleurs experts de leur usage, de la manière dont ces politiques publiques sont mises en place, ils les vivent au quotidien. Et nous on ne peut pas les remplacer parce qu'on est des super citoyens. Moi, limite, vous me donnez un formulaire administratif, je suis sûr que j'arrive à le remplir du premier coup. Je comprends les termes, le vocabulaire, je sais ce que c'est, tous les mots qui sont utilisés. Ce n'est pas forcément le cas des citoyens, notamment les plus éloignés.

On a travaillé justement sur ce lien-là, notamment dans le cadre d'une démarche qui s'appelle les labonautes. Vous pouvez retrouver ça sur le site avec une partie liée au management. En fait, les labonautes, au départ, ce sont des labos qui se sont dit comment on fait pour avoir plus d'impact ?
Comment on fait pour être encore plus fort et favoriser la transformation ? Et donc on pense, nous, par exemple, qu'il y a des trajectoires de transformation et qu'on peut aider, notamment sur les dimensions managériales, à mettre en place des trajectoires qui vont, entre guillemets, de mode de management directif et descendant jusqu'à des modes de management qui peuvent être créateurs de mouvements. Comme je disais tout à l'heure, faire bouger le management n'est pas suffisant. Si on veut faire valoir que l'usager citoyen doit être au cœur de la co-conception des politiques publiques, c'est les modes de décision publique qu'un jour il faudra également réussir à faire bouger.
Ce qui veut dire parfois de ne pas hésiter à repolitiser un peu ce que l'on fait.

Camille Charles

Dans cette continuité, et pour parler de transformation, Coralie CHARLES, est-ce que vous pouvez nous parler de la transformation interne à la région de France et nous donner quelques exemples d'expériences ?

Coralie Charles

Effectivement, je vais essayer de vous parler d'expériences de transformations menées à la Région Île-de-France, partant de l'ambition et de la volonté de transformer les méthodes de travail, les espaces de travail, les modes de faire, les modes de management qui sont associés. Comme on vient de le voir, cela se passe à la fois au niveau de chaque agent, au niveau de l'environnement de travail, du système, mais aussi de la ligne managériale qui est le relais entre le politique, les décideurs et les agents qui sont sur le terrain, même si, dans une région, on a une proximité moins forte que dans des communes.

Il y a eu par exemple un travail mené avec l'équipe d'accueil pour améliorer la relation usagers. L'équipe est en front office, elle accueille tous les jours des usagers, des agents, mais aussi des partenaires externes. La région a beaucoup de dispositifs d'aide auprès de la population et là-dessus, l'enjeu aujourd'hui est d'arriver à faire en sorte que ces aides soient vraiment activées par tous, au plus près de l'habitant, de l'usager. Notre rôle c'est de voir comment on arrive à simplifier nos process, à les rendre accessibles, lisibles pour une population qui peut être éloignée dans un territoire très étendu.

En interne, ce qui a été marquant en termes de transformation, c'est le déménagement de la région à Saint-Ouen avec le regroupement de l'ensemble des sites parisiens et sur un site unique. Pour les agents, le gros changement a été le passage en open space et en flex office, tout ça avec la période du Covid et avec du télétravail élargi, donc une conduite de changement énorme.

Bien évidemment, là-dedans, tout n'est pas forcément appréhendable immédiatement, donc ça nécessite beaucoup l'accompagnement. Et pour rebondir par rapport à ce qui se disait ce matin sur l'open space, cela ne tue pas forcément le collectif et au contraire peut le renforcer. Tout dépend de l'organisation mise en place. Bien sûr, c'est du changement, mais néanmoins quand on est dans des bureaux isolés, ou à plusieurs dans un bureau, finalement cela peut constituer aussi des îlots au sein d'un service ou d'une direction, alors que là ces îlots se situent à l'échelle d'une direction ou d'un pôle et ça ouvre sur le collectif, ça renforce la transversalité ; même si ça peut faire peur aux agents, car on a plus ses anciens repères.

Aujourd'hui, on a les agents, les managers jusqu'au DGA d'un pôle qui sont sur le même plateau. Il n'y a plus de différences de tailles de bureaux, on est tous logés à la même enseigne. Et c'est hyper important en termes d'exemplarité, bien évidemment pour la ligne managériale, d'être sur le même pied d'égalité que l'ensemble des collaborateurs, mais c'est aussi vraiment une manière et un prétexte, j'ai envie de dire, d'ouvrir à des discussions collectives.

Pour accompagner ce chantier du passage en flex, et donner de nouveaux repères, la première étape a été d'élaborer des chartes de vie avec les collaborateurs. On parlait de dialogue sur le travail réel ce matin, ça a été exactement ça. C'est comment on échange pour définir ensemble de nouvelles règles communes, parce que c'est nouveau (avant, on était tous dans des bureaux et là on se retrouve avec tout le monde, on a l'impression d'être un peu perdu au départ). Et puis on crée ensemble des rituels, on fixe des principes qui vont nous permettre collectivement de mieux vivre dans ces nouveaux espaces de travail, avec bien évidemment de l'accompagnement sur les outils numériques, indispensables pour que ça fonctionne bien, y compris pour faire le lien avec le télétravail, qui est aujourd'hui une réalité sur laquelle on ne reviendra pas en arrière.

Bien sûr, cela a pu affecter des collectifs notamment pendant la période du Covid, c'est à chacun aujourd'hui individuellement et aussi à la ligne managériale, de s'adapter à ce management hybride où on est pour partie sur site avec le collectif et où on doit profiter justement de ces espaces sur site pour travailler en collectif et plutôt réserver le travail où l'on a besoin de se concentrer à la partie télétravail (pour les postes télétravaillables bien évidemment).

Tous ces nouveaux espaces et modes de travail peuvent être ainsi une ouverture sur le collectif qui me semble très intéressante, mais bien évidemment avec de l'accompagnement et sur du temps long, ça ne se décrète pas ça du jour au lendemain.

Deuxième expérience sur laquelle je voudrais vous dire quelques mots, c'est l'intégration aujourd'hui des enjeux sociétaux dans la collectivité : on a parlé transition écologique tout à l'heure, égalité femmes hommes, inclusion, etc. Sur tous ces sujets, ce qu'on essaie de mettre en place, c'est de créer différentes communautés métiers, groupes de travail dans lesquels à la fois les agents, les encadrants, tous ceux qui le souhaitent en fait, tous ceux qui ont une appétence particulière pour ces sujets, vont pouvoir venir discuter, réfléchir ensemble, faire des propositions. Concrètement aujourd'hui, on a un comité d'agents qui s'est mis en place sur la transition énergétique et donc notamment avec les nouveaux bâtiments qui a fait des préconisations pour baisser le chauffage, diminuer l'éclairage ...

On a également un groupe de managers éco-responsables qui s'est auto-organisé sur les sujets de la transition écologique pour voir comment justement la ligne managériale pouvait porter ces sujets auprès des équipes. En parallèle, on a formé un groupe de facilitateurs internes pour animer des fresques du climat et des ateliers 2 tonnes, qui permettent de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux écologiques. Les animateurs viennent de toutes les directions, c'est pas du tout leur métier à la base, on n'a pas pris uniquement des experts de la transition écologique, donc on a des personnes avec des profils très variés, qui consacrent un peu de leur temps (avec l'accord de l'organisation qui promeut ce genre d'initiatives) à un sujet qui est transversal et qui dépasse la collectivité, puisque là on est sur des sujets de société.

L'idée avec ces initiatives, c'est d'offrir des espaces d'échanges à nos collaborateurs sur des sujets beaucoup plus larges qui nous concernent en tant que citoyens finalement, et d'arriver par ce prisme, à aborder des sujets de travail. Dans l'atelier 2 tonnes, on parle de notre empreinte carbone à titre individuel, et également de ce qu'on peut faire sur le plan collectif dans l'organisation et à l'égard des usagers. Là encore, il y a d'un côté les réflexes qu'on peut se donner en interne pour mettre en place différentes initiatives, et de l'autre la prise en compte des besoins des usagers, pour participer à quelque chose de plus large.

Autour de tout cela, il y a bien évidemment un rôle majeur des managers, qui sont les premiers relais et que l'on doit former aujourd'hui sur de nouvelles postures. On a beaucoup d'outils et d'expertise, mais ça ne suffit pas ! On voit bien aujourd'hui, dans le monde volatile et incertain dans lequel on évolue, que cela nous oblige à revoir la manière dont on conçoit le management. Je suis vraiment convaincue qu'il faut renforcer les postures et les savoir-être, qu'il faut mieux se connaître et chercher à comprendre comment on interagit avec les autres. Le principal enjeu des managers est là aujourd'hui : il s'agit de se transformer soi-même dans sa capacité à appréhender tous ces changements et à accompagner les équipes à mieux les vivre en les impliquant. Il faut créer des espaces de dialogue dans lesquels on parle du travail réel et aussi de la société, de ce qui se passe autour de nous pour mieux le comprendre et surtout pour mieux agir en interne et intégrer tout cela dans la conception des politiques publiques pour lesquelles on est tous embarqués aujourd'hui.

Camille Charles

Vous parliez de management, Niels Randriamanentena, est-ce que vous pouvez revenir sur les théories managériales et les formes de management ?

Nils Randriamanantena

Alors je vais prendre du coup de la casquette académique pour cette partie-là, en essayant d'être court.

En fait, ce sur quoi je voudrais commencer c'est peut-être un petit retour en arrière. On a ici des très beaux exemples de ce qu'est l'innovation publique, l'innovation managériale, mais en réalité l'innovation dans les collectivités ça n'est pas quelque chose qui date des années 2000, c'est plus ancien que ça.

Alors si on veut avoir en tête quelques jalons historiques, on peut dire qu'avant les années 80, c'est vrai, les collectivités, les organisations publiques d'une façon générale étaient plutôt sur des enjeux de stabilité, de permanence, donc il n'y avait pas forcément d'innovation.

Après ce qui s'est passé c'est qu'avec les années 80, il y a eu les lois de décentralisation qui sont venues donner du pouvoir et de l'autonomie aux collectivités territoriales.

Et ce qu'on a vu c'est que du coup en même temps ont été introduits les enjeux de gestion et de management dans les collectivités. Alors comment ça s'est fait ? Si je devais vraiment synthétiser, limite caricaturer, ça s'est passé plutôt par mimétisme des techniques et des pratiques issues du privé, et c'est ce qu'on a appelé la nouvelle gestion publique.

Alors un mimétisme qui a été beaucoup documenté depuis et puisqu'on est au JSST, dans la documentation sur cette époque-là, ce qu'on retient le plus fréquemment c'est qu'il y a eu aussi des problématiques de santé publique, de RPS qui sont apparues. Alors le truc un peu emblématique de cette période-là, c'est les indicateurs avec les tableaux de bord, les indicateurs à tout va, etc.

Alors attention : les indicateurs c'est important. Là ce qui s'est passé c'est grossièrement une sorte de contournement des indicateurs et donc un éloignement du travail prescrit par rapport au travail réel.

Donc voilà, là on est à peu près les années 80, 90, mais ça c'est de l'innovation aussi, c'est l'innovation managériale.

Après c'est vrai qu'à partir des années 2000, on a commencé à mieux connaître les enjeux de stress au travail, on a commencé à conceptualiser le risque psychosocial et on a compris que dans les enjeux de performance, il n'y avait pas que les enjeux de performance de type économique, budgétaire, etc., mais qu'il y avait aussi des objectifs, des dimensions dans la performance qui touchent la qualité de vie au travail.

Donc là, pareil, une petite inflexion comme ça, en termes d'innovation managériale.

Plus récemment, à partir des années 2010, on voit de nouvelles formes apparaître. Alors dans la littérature, il y a plus ou moins consensus pour appeler ça nouvelle gouvernance publique. Et qu'est-ce qui change alors ? Pourquoi on parle de ces exemples aujourd'hui ? En fait, par rapport à ça, vous l'avez dit l'un et l'autre, il y a des enjeux qui sont quand même assez inédits au 21e siècle pour les collectivités, pour les organisations publiques d'une façon générale : des enjeux environnementaux, des enjeux sociétaux.

Et donc, les collectivités commencent à se tourner vers d'autres pratiques, d'autres techniques managériales, pour fabriquer l'action publique de façon différente, pour prendre en compte aussi l'expertise des agents, des usagers.

Et alors, quelle forme cela prend ? Là, on a eu des très beaux exemples, effectivement : il y a des laboratoires d'innovation publique, vous avez peut-être participé les uns et les autres à des hackathons dans votre parcours. Il y a, Coralie, tu l'évoquais, la prise en compte des communautés métiers aussi, dans les collectivités. Donc, il y a toute une série comme ça de nouvelles formes qui émergent plutôt depuis les années 2010.

C'est une nouvelle forme d'innovation, d'innovation managériale, une nouvelle façon d'innover l'action publique.

Par contre, il y a une chose qui ne change pas, c'est le cadre, le contexte bureaucratique dans lequel ces innovations émergent et se diffusent avec plus ou moins de difficultés. Alors, quand je dis ça, je le mentionne parce que vous en avez donné des exemples l'un et l'autre, et je l'ai vu dans les collectivités que dans le cadre de mon travail académique, j'interroge : forcément, ça crée des tensions, ça crée des contradictions entre les logiques, celles de nos institutions, qui sont plutôt des logiques bureaucratiques, et les logiques post-bureaucratiques que portent ces nouvelles formes de pratiques et de techniques. Elles portent des valeurs, ces techniques-là. D'ailleurs, les gens qui, en général, les portent dans les collectivités ont aussi des valeurs plutôt, de ce que j'en comprends, en tout cas, post-bureaucratiques.

Et forcément, ça crée des tensions et des difficultés aussi d'appropriation de la part des agents qui ne sont pas forcément habitués, de la part des dirigeants, des élus… Mais je dirais aussi pour les porteurs de ces innovations dans les collectivités.

Pour eux, il y a des difficultés aussi à s'approprier parfois ces cadres bureaucratiques.

En même temps, je voudrais être clair par rapport à cette notion de bureaucratie. Ce n'est pas le cœur de mon propos, mais je voudrais quand même souligner que moi, quand je l'emploie, je n'ai pas d'affect par rapport à ça.

Je sais que c'est un terme qui est galvaudé, qui porte en soi une connotation désormais très négative, mais d'un point de vue académique, la bureaucratie, c'est un type d'organisation comme un autre.

Et tout n'est pas à jeter dans la bureaucratie, au risque de vous choquer. Mais je vous donne juste un exemple qui va parler à tout le monde aujourd'hui à la JSST, c'est que le cadre, le prescrit, ça reste quand même essentiel en termes de levier contre le risque psychosocial, par exemple. Un agent qui n'a pas de fiche de poste, on sait que ça peut être un problème. Donc, il y a des éléments de la bureaucratie qui sont quand même essentiels, y compris pour des raisons de santé au travail. Et d'ailleurs, les entreprises libérées, vous en avez peut-être entendu parler, commencent un peu à réinjecter des éléments de bureaucratie pour tenir compte aussi de ce retour d'expérience.

Et ça, c'est important.

Maintenant, je vous donne mon avis, ça n'est que mon avis, je le mets au débat avec vous et avec mes collègues. Pour moi, on n'est pas forcément sur un grand soir de l'innovation publique dans nos collectivités, parce que, comme je le disais sur la notion de cadre bureaucratique, ça reste un élément de permanence de nos organisations.

En revanche, je suis quand même assez convaincu qu'avec ces nouvelles formes d'innovations, on est sur un élément de renouvellement de la façon de travailler, de fabriquer l'action publique. Et quand je dis ça, ça veut dire qu'on est aussi quand même un peu sur une voie de transformation, d'évolution du travail et des conditions de travail.

Et je vais rebondir sur quelque chose que Coralie a évoqué dans son intervention. De mon point de vue, il y a un élément fondamental qu'on va retrouver dans ces différentes formes d'innovations, c'est la discussion, les espaces de discussion. Le fait de discuter entre agents, de redonner la place au dialogue entre un hiérarchique et ses agents, entre les agents et les usagers.

Ça, c'est un élément fondamental et un levier assez extraordinaire, on le sait, de prévention du risque psychosocial dans les organisations. C'est une façon, j'allais dire, à la fois ambitieuse et inspirante de transformer nos organisations.

Je fais une hypothèse : j'ai dit qu'on n'était pas dans un grand soir de l'innovation publique, on ne va pas transformer, révolutionner nos organisations, selon moi. Par contre, je pense quand même, malgré toutes les difficultés qu'on connaît dans les collectivités quand on porte ces logiques-là, je fais l'hypothèse qu'on est dans un processus d'institutionnalisation de ces innovations-là. Je la formule parce que j'interroge assez régulièrement des collectivités sur ces thématiques-là, et je vois qu'il y a de plus en plus de collectivités qui expérimentent, qui essaient d'apprivoiser, qui parfois échouent, mais recommencent, parce qu'il y a des acteurs, en interne et en externe aussi, qui portent ces sujets-là.

Et ce qui fait que ça marche ou ça ne marche pas, c'est qu'à chaque fois, les collègues que j'interroge, quelle que soit la taille de la collectivité, me disent la même chose : on ne peut pas copier-coller nos recettes de l'extérieur. Il faut vraiment s'adapter à la réalité de nos propres organisations, de notre propre collectivité.

Ce qui marche dans une commune A ne va pas forcément marcher dans une commune B. Et à partir du moment où on réalise ça et qu'on expérimente de cette façon-là, il y a une forme de métabolisation de ces innovations-là dans ces collectivités.

Donc on va trouver des choses différentes d'une organisation à une autre, mais globalement, j'ai l'impression qu'on va vers un passage à une échelle supra et donc, comme je disais, vers une forme d'institutionnalisation de ces nouvelles formes d'innovation.

De la salle

Bonjour. Je suis directrice de CCAS. Première question pour vous, monsieur. Dans le schéma global que vous nous avez présenté, du Ti'Lab, comment, finalement, les agents, arrivent au Ti'Lab ?
Il y a quelque chose qui, pour moi, est resté flou. Puisque vous évoquiez, notamment, à des moments où il y a possibilité de participer à des groupes de pairs et de le faire de façon abritée. Et puis, vous notiez que certaines de ces personnes qui ont fait cette expérience, lorsqu'elles reviennent dans leur collectivité, sont un peu désabusées.

Benoît Vallauri

C'est un peu le schéma que je présentais avec les quatre triangles. Nous, par exemple, on ne fait pas d'appel à projets.

On part vraiment d'un principe très sérendipitaire qui passe par ça.

Si je prends l'exemple d'un CCAS, qu'est-ce qui pourrait emmener aujourd'hui quelqu'un d'un CCAS de la ville de Rennes à venir proposer un sujet au Ti Lab ?

C'est par exemple que cette personne a participé à une action qu'on a menée récemment qui fera l'objet d'un cahier d'expérience au mois de janvier où on a testé un dispositif d'aller vers interinstitutionnel en coopération avec des habitants en bas des tours, propulsés par un vélo. Des gens du CCAS et des espaces sociaux communs à Rennes étaient inclus dans la démarche. Ils ont vu l'objet, ils ont participé à l'expérience et c'est en faisant que potentiellement, ils peuvent oser venir nous voir sachant qu'on dit toujours à tout le monde que c'est facile de venir nous voir.

On se rencontre en off et on essaie de bâtir ensemble une manière, on a une grille, quand je parlais de critères tout à l'heure, leur premier objectif ce n'est pas de dire oui ou non, leur premier objectif c'est de dire qu'il y a une possibilité pour qu'on puisse la mettre dans le labo. Par exemple, tu es au CCAS, tu viens me voir, le sujet est hyper intéressant, il concerne les usagers, il remplit toutes nos cases, comment est-ce qu'on va faire pour aller convaincre ta hiérarchie ? Est-ce qu'il est possible de faire un rendez-vous ? Je viens avec toi.

On essaie de discuter de mon côté. Je me suis assuré qu'il y avait un intérêt côté Région, côté État pour le sujet, puisque c'est eux aussi qui participent à cette gouvernance et en alignant des formes de coopération, on arrive à le faire. On est capable de dire aujourd'hui qu'on arrive facilement à coopérer au laboratoire parce que ceci n'est qu'un test.

Et que quand c'est une expérimentation, c'est facile de coopérer. Une fois qu'on a rempli ces critères et obtenu l'autorisation, on passe sur la ligne de flottaison, on nous laisse tranquilles pendant 6 mois, mais il n'y a pas de vague politique, on n'appelle pas la presse, on mène notre expé, et quand on pense qu'elle est suffisamment mature, on vient montrer une première version, on vient déployer des indicateurs de test.

C'est vraiment ça qui nous amène des personnes. Au début, quand le Lab s'est monté, il y avait déjà des projets qui avaient été fléchés dedans, qui nous ont amené d'autres projets. Les premiers projets, c'était beaucoup des projets de commandes. La deuxième vague de projets, c'était des projets d'agents.

Et aujourd'hui, il y a toujours, on va dire 50 % des projets qu'on effectue, ce sont des agents qui viennent nous les proposer, des agents région ou État, et 25 %, ce sont des agents des autres collectivités qui n'ont rien à voir, qui pourraient se dire qu'ils n'ont rien à voir avec le Lab, mais qui trouvent un intérêt à venir nous proposer un sujet.

Et 25 %, c'est nous-mêmes qui proposons des sujets. On a développé, notamment pendant la période de Covid, une capacité d'auto saisine, parce qu'il y a plein de problématiques qui nous occupent. Déjà, parfois parce qu'elles sont invisibles, ou parfois parce qu'elles correspondent à tellement de champs du point de vue de l'usager que ce n'est pas dans un silo de compétences. Et donc, du coup, on n'arrive pas à trouver l'acteur pour le porter. Et là, nous, on peut mener des actions en exploration pour ensuite dire à ces acteurs, vous êtes concernés, vous aussi, vous aussi, vous aussi, mais ça ne vous dit pas qu'on fasse un truc au contraire. Voilà.

De la salle

Du point d'intervention pour parler justement de la place des managers, moi, je trouve que ce sont eux qui sont les plus malmenés aujourd'hui presque. En tout cas, je vois ce qui est augmenté, des chefs de service, des cadres de proximité, et y compris dans ces processus d'innovation. Je pense que c'est un sujet qui est très important pour les gens qui sont dans les entreprises.

Au final, à la fin, on demande au manager de s'adapter. C'est-à-dire qu'au final, à la fin, on demande aux managers de faire en sorte que tout ça puisse se faire. Et on les questionne sur leur posture pour arriver à faire tout ce qu'il y a à faire. Et quand on se requestionne sur le prescrit et le réel et qu'on replace quand même le champ de la responsabilité de l'organisation pour agir sur la santé au travail.

Je pense qu'il y a quand même quelque chose à penser sur la place justement des managers pour pouvoir après, enfin leur rôle en fait et leur place pour après éventuellement penser à leur formation ou leur posture.

Mais ce que je vois, parce que dans ma collectivité, il y a des projets différents de ceux que vous avez pu évoquer sur la région, mais ouvrir comme ça sur des communautés de métiers, des groupes d'agents transversaux à la collectivité pour se saisir des sujets comme la transition écologique ou autre.

Et puis, finalement à un moment donné, les réunions de proximité, les réunions de service quand on demande à ce que ce soit le lieu où tout puisse être abordé pour faire rentrer les enjeux de tous ces sujets, mais aussi finalement pour en même temps mettre en place l'activité c'est-à-dire de s'assurer que le service public soit justement, arrive bien jusqu'à l'usager de qualité. Moi ce que je constate c'est qu'à un moment donné quand même là bouchonne et ça met à mal l'encadrement de proximité et des chefs de service. Donc je trouve qu'on est un peu à la croisée des chemins justement.

En tout cas, c'est une vraie question au quotidien moi je suis amenée en tout cas à traiter avec les chefs de service et les chefs de proximité donc c'est intéressant de voir un peu qu'est-ce que vous mettez derrière dans ces champs de formation, de quelle place ou quel groupe de pair les managers bénéficient dans les structures. Est-ce que c'est pensé comme ça pour qu'ils puissent faire face, mais peut-être aussi apporter des limites à l'attente qu'on a de très vite, ça se traduit « oh ben les managers vont pouvoir gérer ça ».

Coralie Charles

Quand je disais de travailler sur les postures, c'était surtout pour outiller les managers et non pas pour les mettre en hyper responsabilité sur tout. C'est les outiller pour mettre en œuvre toutes ces nouvelles manières de faire où on embarque les équipes et les agents et qui impliquent un autre positionnement de leur part. C'est aussi pour leur permettre de mettre en responsabilité les agents parce qu'ils peuvent avoir tendance à se décharger de manière assez forte sur l'encadrement. C'est aussi sortir du mythe du manager parfait qui sait tout faire et doit savoir tout faire, ce qui exerce de fait une trop forte pression sur l'encadrement. Donc l'enjeu c'est d'outiller les managers pour qu'eux-mêmes prennent de la distance et analysent la manière dont ils interagissent avec leurs équipes pour être plus à l'aise dans ces nouvelles manières de faire, mais aussi et surtout pour qu'ils puissent les responsabiliser chacun et ensemble.
Un collectif ce n'est pas uniquement le manager avec ses collaborateurs, c'est un ensemble d'individus et chacun a son rôle à jouer, chacun a une utilité et doit apporter une contribution, et ce collectif-là c'est un ensemble de responsabilités. Sur toutes ces nouvelles manières de faire que j'abordais, pour moi l'idée c'est vraiment ça, on construit ensemble et on est responsable ensemble. Cela reboucle bien avec la notion et la culture de l'expérimentation dont on a parlé et pour laquelle il faut acculturer d'abord les managers pour qu'eux-mêmes puissent diffuser cet état d'esprit auprès de leurs collaborateurs. C'est cette notion de « j'essaye, je teste, je peux me tromper et je m'ajuste, j'en tire des enseignements », ce qui implique que le système, l'organisation accepte le droit à l'erreur, ce qui est loin d'être évident aujourd'hui dans nos organisations de travail.
Il faut aussi que les managers acceptent leurs failles et acceptent de ne pas être experts de tout, or c'est encore ce qu'on leur demande en priorité, alors que le rôle premier aujourd'hui c'est d'animer, d'écouter, de dialoguer. Certes l'expertise est nécessaire, mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga.
Et c'est pour ça que je parlais des postures, je pense vraiment qu'on doit aider, outiller les managers pour arriver à mieux naviguer dans cet environnement où la pression a tendance à se concentrer sur eux parce que nous sommes et resterons dans un système hiérarchique.
Je ne pense pas qu'on puisse évoluer dans l'administration française vers des systèmes d'entreprises libérées, néanmoins cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas développer des modes de coopération et des modes de management plus participatifs. Un outil très utile pour cela que l'on a mis en place est le codéveloppement : c'est une méthode d'intelligence collective qui permet à un groupe de pairs, de managers, d'échanger sur des situations concrètes de travail pour avancer ensemble et trouver des pistes de solutions ; c'est à la fois un espace de soutien et d'entraide entre managers qui permet d'être moins isolé et un espace de réflexion et de partage d'expériences qui permet de s'enrichir mutuellement. C'est vraiment une méthode très efficace qui n'est pas très compliquée à mettre en place, c'est un espace de discussion organisée entre pairs. In fine, on en revient à l'importance du dialogue dans les organisations.

Nils Randriamaentena

Le manager empêché, c'est une réalité.

Je vais vous faire une réponse bureaucratique : c'est qu'effectivement une collectivité peut mettre en place de l'expérimentation, des poches de liberté, etc. Néanmoins il y a une ingénierie qui se pense quand même, quand on veut mettre en place ce genre de choses parce que le relais fondamental pour que ces dispositifs fonctionnent, c'est avec le manager. Il va falloir qu'il tienne la route et qu'il s'y retrouve aussi.
Donc mon conseil, enfin en tout cas ce qui ressort des lectures et des retours d'expérience que j'ai pu avoir à droite à gauche et ce qu'on applique aussi à la région des Pays de la Loire, par exemple, c'est de faire du manager une cible prioritaire dans toute cette ingénierie.
C'est ce qui illustrait à l'instant Coralie Charles parce que sinon effectivement on est sur une trajectoire, potentiellement une trajectoire d'échec de ces innovations-là. Donc, soigner le management, lui redonner des outils, des instruments. Et on parlait de communauté métier, la granularité elle descend jusqu'en bas de l'organigramme : en Pays de la Loire,
les communautés métiers ça va jusqu'aux encadrants des lycées, donc l''hyper proximité. Ça me semble en effet essentiel.

Benoît Vallauri

Oui moi je veux bien rajouter des choses parce que ça me semble être un vrai sujet et qui revient sur des choses sur lesquelles, alors moi j'ai mon expérience qui est empirique, j'essaye d'analyser un peu les choses, mais j'ai pas du tout une fonction de recherche. On nous a demandé d'accueillir depuis 3-4 ans des agents formés à l'EHESP (Ecole des hautes études en santé publique), qui travaillent dans des ARS pour leur expliquer ce que c'est que l'innovation publique.
La moitié quand on a fini notre journée, ils nous regardent en disant, mais je ne comprends pas. Dans mon boulot, on me demande de gérer des effectifs dans des tableaux Excel pour que ça soit efficient.
Et à côté de ça vous êtes en train de me dire qu'il va falloir que je fasse de l'innovation, que je prenne en compte l'expérience patient, on appelle ça dans les hôpitaux et tout ça. Ils ne comprennent pas, ils ont une injonction extrêmement parallèle à ça.
Donc moi je pense, tu parlais tout à l'heure de l'aspect bureaucratie, moi j'ai l'impression qu'aujourd'hui à un certain nombre de laboratoires, ce n'est pas la bureaucratie qu'ils essayent de faire changer, c'est les avatars et les effets négatifs du new public management.
On est encore là-dessus. On est sur cette forme d'hyper gestion de l'action publique et on nous demande de venir réparer des choses.
Exemple, j'en parlais tout à l'heure, la carte grise. Carte grise, dématérialisée il y a 10 ans. Qu'est-ce qu'on fait ? On ferme tous les guichets en préfecture, on dématérialise. Aujourd'hui seulement 30 % de la population française est en capacité de réussir la démarche toute seule. C'est-à-dire qu'on a assumé qu'on mettait en place un service public qui n'est accessible qu'à 30 % des gens. C'est comme si on ne vendait que des iPhones.
Bon, il y a quand même quelques règles, l'égalité de traitement, la neutralité. Il y a aussi la mutabilité d'ailleurs, tiens, dans les valeurs du service public, qui normalement doivent nous permettre, mais elles ne s'entendent qu'à l'aune des autres. Il n'y a pas de bonne mutabilité sans critère d'égalité.
Et donc le manager public, il est parfois pris comme une noix, vous voyez, entre des injonctions extrêmement paradoxales.
Et ça, pour moi, c'est un problème de l'organisation.
De la même manière qu'on renvoie beaucoup à l'individu le fait de se transformer lui-même avant de transformer l'organisation, voilà, je ne sais pas, dans l'écologie, ça peut vouloir dire si vous commenciez par faire des petites actions au quotidien, ça réglerait les problèmes de climat. C'est d'abord à l'organisation de regarder la manière dont elle souhaite mettre en place des processus de transformation, en prenant en compte notamment que tout le monde ne va pas innover, surtout pas.
Alors déjà, parce que ce n'est pas possible, on n'est pas, et on ne sera pas tous des innovateurs. Il y a un rapport qui est sorti de France Stratégie sur les soft skills des innovateurs. Vous verrez que c'est une petite partie des gens et c'est normal. Et j'ai envie de dire, c'est très bien.
Il faut qu'il y ait des agents publics qui ne soient pas du tout innovateurs. Ils sont garants de la stabilité,

de la force, de la bureaucratie, qui est garante de l'égalité de traitement. C'est quand même ça que voilà. Donc nous, au Ti Lab, ce n'est pas la bureaucratie qui nous embête, mais on nous saisit beaucoup trop souvent de réparation.
Les avatars du milieu public, plutôt que de prospectives de nouveaux services à développer. Et on aimerait qu'on vienne plutôt nous voir avec des choses du futur, plutôt qu'à réparer les trucs qui ont été mal pensés ou pas pensés avec les bons logiciels qui sont adaptés aux problématiques contemporaines.

La dernière demande qu'on a eue, c'est de monter un atelier de groupe de pairs, c'est pour discuter de sujets de transition entre des DGS, des DGA et des DR d'administration régionale de l'État. En fait, ils veulent qu'on leur organise un espace où les portes sont fermées, ils peuvent se dire des trucs, ils ne sont pas dans leur posture habituelle, ils n'ont pas les enjeux politiques derrière et tout ça, en s'assurant que ce qu'ils se disent là, ça ne sortira pas dehors.
En fait, ils ont besoin de ça aujourd'hui. Donc même nos chefs, à un haut niveau, face à ces problématiques-là, ils ont besoin de ces espaces-là, et ils ne les ont pas.
Et donc ça, c'est de l'innovation.

De la salle

Oui, c'est vrai que depuis tout à l'heure, on parle d'innovation, mais quelquefois, il y a des choses qui sont mises en place et qui fonctionnent bien et on les raye, justement, pour mettre en place de nouvelles choses. J'ai le sentiment que généralement, quand on met en place une innovation on raye des choses qui fonctionnaient bien. Pour quelles raisons ?

Coralie Charles

Cela peut effectivement se passer ainsi si on se contente d'importer des méthodes du privé ou des méthodes toutes faites sans avoir posé l'intention de départ ; si on contente de le faire parce que c'est à la mode sans avoir identifié son besoin et la finalité recherchée. C'est quoi l'intention de départ. Pourquoi je veux utiliser cet outil ? Quels effets j'en attends ? Si cela n'est pas défini au départ, effectivement on peut avoir le risque de remettre en cause des choses qui fonctionnent bien. Et l'idée d'une innovation, ce n'est pas de réinventer une chose qui fonctionne bien, c'est de s'adapter à un environnement qui a changé et de régler potentiellement des dysfonctionnements qu'on constate pour s'améliorer. Cependant, l'innovation doit être au service d'une finalité. S'il n'y a pas de sens, on navigue à vue et on aura des actions non transformantes ; ce ne sera que de la poudre aux yeux. Le sens doit être partagé entre les équipes et les managers, en co-responsabilité pour que cela produise des effets durables.

Nils Randriamanentena

Je rajouterai juste qu'effectivement il y a un élément à prendre en compte dans toutes transformations même si on est sur une petite innovation dans les organisations : c'est le travail réel. Souvent ce qui se passe, c'est qu'il y a des innovations qui sont mises en place, car on pense d'abord à la solution avant de requestionner les usages et les besoins. Des acteurs comme le Ti'Lab sont plutôt sur une approche design, c'est la nature même de ces innovations. Quand il n'y a pas eu cette étape initiale de requestionner la demande, les agents ne comprennent pas le sens derrière. En requestionnant, on peut trouver une solution plus importante pour les agents et qui a un impact beaucoup plus fort pour les usagers. C'est des réflexes qui se diffusent petit à petit.

Table ronde :
Santé mentale, travail et management

Animé par le **Dr Barry,** médecin de prévention, CIG

Intervenants :

Viviane Marchal, psychologue du travail au GOSB

Claire Le Roy Hatala, sociologue des organisations, Santé Mentale France

Agnès Schwartz, psychosociologue consultante

Dr Barry

Cette table ronde introduit explicitement la santé mentale comme une composante indispensable du management. Si on le définit simplement, le management vise à organiser le système de collaboration entre les personnes et à favoriser le bien-être collectif, afin d'accroître la performance des organisations humaines.

Le travail peut avoir des effets bénéfiques sur notre santé mentale, mais il peut aussi la détériorer, en raison notamment des conditions de travail. Selon les statistiques du CNAMTS, les maladies psychiatriques représentent en 2021 le premier poste de dépenses en soins, tous régimes confondus, soit environ 24,4 milliards d'euros par an. Le rapport d'Eurogip publié en mai 2023 indique qu'environ 10 000 troubles psychiatriques ont été reconnus en France au titre d'accidents du travail sur la période 2017-2021, tandis que 1 694 cas de pathologies psychiatriques étaient reconnus comme des pathologies hors tableau, issues de maladies professionnelles (dépression, troubles anxieux, stress post-traumatique). La Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales n'a publié aucune donnée en lien avec les maladies psychiatriques.

En quoi la prise en compte de la santé mentale de l'ensemble des ressources humaines par ou pour les managers permet-elle de concilier la qualité de service rendu et qualité de vie au travail ?

Trois experts vont présenter le fruit de leurs expériences et réflexions. Mme SCHWARTZ intervient auprès des collectivités dans le cadre de la mission des dispositifs psychosociaux du CIG. Elle partagera son expérience d'accompagnement d'un couple d'agents confrontés à des difficultés avec son encadrement. Mme LE ROY HATALA abordera des situations complexes de management en lien avec les difficultés sentimentales d'un collaborateur et Mme Marchal fera part d'une expérience qu'elle mène auprès d'un collectif de managers.

Agnès Schwartz

En tant que psychosociologue clinicienne, j'ai suivi une formation initiale en psychologie et me suis spécialisée en psychologie sociale, pour comprendre les articulations entre la vie psychique des sujets et les collectifs où ils évoluent. J'ai développé des pratiques en formation et en intervention psychosociologique, notamment au sein de la coopérative Interlignes, que j'ai cofondée en 2016.

La psychosociologie propose des dispositifs d'accompagnement de structures et d'équipes pour une analyse de pratiques, des régulations ou des écoutes institutionnelles. Je me place toujours dans la perspective d'une clinique psychanalytique des groupes et des institutions.

La question de la santé mentale peut être comprise comme relevant de l'individuel, de fragilités psychiques, de troubles et de maladies repérables chez certains d'entre nous. Je l'analyse dans ma pratique par le prisme des modalités d'organisation des collectifs de vie et de travail, qui peuvent soutenir ou ébranler nos structurations individuelles, engendrant des souffrances. Inversement, les organisations psychiques individuelles internes peuvent se retrouver dans des modalités de fonctionnement collectif.

J'interviens ponctuellement auprès du CIG depuis près de sept ans. Je voudrais partager à cette table ronde la façon dont les enjeux qui traversent l'encadrement impactent le climat groupal au sein des équipes, et donc la santé mentale des agents et la qualité de service rendu aux usagers. Je prendrai pour cela appui sur une expérience d'accompagnement d'un service départemental que je mène depuis mai 2016, dans le cadre d'une analyse des pratiques professionnelles.

L'analyse des pratiques professionnelles est un dispositif courant dans des équipes qui exercent des fonctions avec une forte implication relationnelle. À partir d'une situation de travail proposée par un participant, le groupe s'efforce de donner du sens à ce qui s'est joué, en proposant des hypothèses de compréhension sur la base de la libre expression permettant à chacun d'associer spontanément ce que la situation fait émerger. Cet espace de libre parole repose sur la règle de confidentialité des échanges, essentielle, car elle permet d'éviter toute confusion entre l'objectif d'analyse et tout autre usage qui pourrait être fait de la parole dans d'autres espaces de la vie du travail.

Cet accompagnement a été marqué par trois moments forts. Une première sous-équipe a travaillé avec moi en séances mensuelles de trois heures, entre septembre et juin, et la deuxième année, nous avons dressé un bilan avec la cheffe de service et son adjointe, ainsi que des membres du CIG. Nous constatons alors que l'analyse de pratiques a davantage servi à des fins de régulation et que le climat groupal est tendu. Les professionnels auprès desquels j'ai mené un bilan avant de rencontrer leurs cadres ont exprimé leur fatigue de se concentrer sur l'équipe et non sur le travail. En outre, la règle de confidentialité aurait été transgressée, et certains, par des absences répétées, montrent leurs difficultés à s'impliquer. Lors de leur séance de bilan, les cadres relatent également combien l'équipe semble scindée en deux et nous convenons de l'existence de conflits et de la difficulté de poser des limites. Nous décidons que les deux cadres soient présentes à l'ouverture de la première séance de l'année suivante, afin de reposer ensemble le cadre du travail d'analyse. Ce moment est vécu douloureusement par certains participants qui se sentent infantilisés, mais je remarque un tournant dans la dynamique du groupe, qui parviendra ensuite à se centrer davantage sur le travail et les situations rencontrées. Grâce à leur présence, le rapport aux cadres a été nommé, à travers la crainte d'infantilisation, reprise ensuite dans le groupe d'analyse de pratiques. Le fait que l'encadrement soutienne le dispositif mis en place a scellé une forme d'alliance qui a marqué un tournant.

Le deuxième temps fort survient lorsque le groupe commence à s'exprimer sur des réponses différentes formulées par les deux cadres face à des situations de travail. En parallèle, les questions d'organisation et de fonctionnement commencent à émerger. Le partage des fonctions dans l'équipe de direction engendre des conflictualités, car les professionnels perçoivent des incohérences et ils centrent leur attention sur d'autres dysfonctionnements. La question du sens est interrogée de plus en plus et des expressions plus personnelles émergent, avec le sentiment de débordement, de difficulté de s'organiser dans son travail ou à différer, par rapport à des situations perçues comme urgentes, alors que le travail d'analyse ne les qualifiait pas comme telles. Les membres du groupe attendent de leurs cadres une certaine contenance et la mise en cohérence des actions menées. Les formules « Nous, on devient fou » ou « Dans tout cela, on ne peut pas penser » ont émergé, montrant que la souffrance altère la capacité à travailler, et donc à produire un service de bonne qualité.

Quelques mois plus tard, j'apprends les départs de la cheffe de bureau, puis de son adjointe, faisant suite à la conflictualité qui semble de plus en plus irréconciliable, et qui scelle un profond sentiment de désarroi chez les professionnels. J'ignore le sens que les cadres ont pu donner à leur départ. Le service connaîtra une vacance de plusieurs mois sur ces postes et le délitement s'accentue dans les deux groupes jusqu'à un matin où trois professionnels seulement y sont présents, alors qu'ils étaient jusqu'alors plus de dix. Ils disent que tout est en train d'éclater, que la hiérarchie s'effrite et que le devenir du service est en jeu. La question du sens devient alors existentielle : « Je me demande ce que je fais là. »

Cet exemple montre l'importance d'offrir des espaces d'étayage aux cadres pour qu'ils puissent continuer à assurer leurs fonctions contenantes.

Applaudissements.

Dr Barry

Madame LE ROY, qu'en est-il du lien entre la santé mentale et le travail ?

Claire Le Roy Hatala

La Fédération Santé mentale France réunit des acteurs de la santé mentale dans le champ sanitaire, médico-social et social, ainsi que des personnes concernées par des troubles et maladies psychiques et leurs proches. Elle œuvre depuis plus de cent ans à faire connaître les maladies mentales et les troubles psychiques, lutter contre la stigmatisation et soutenir des approches de soins et d'accompagnement humanistes et orientés vers le rétablissement des personnes. Une de ses missions consiste à accompagner les acteurs économiques sur les questions liées à la santé mentale au travail. Mon regard est plutôt porté sur l'intégration de cette ques-

tion dans les organisations, les visions stratégiques d'entreprise et le management au quotidien.

Pourquoi la santé mentale nous concerne tous, notamment le monde du travail, et pourquoi prend-on conscience aujourd'hui que son traitement n'est pas un choix, car il fait partie de la vie au travail et des organisations ? Il n'y a pas de santé sans santé mentale. L'histoire occidentale nous a coupés en deux, en considérant le corps et la psyché comme deux objets différents. L'OMS rappelle depuis des années qu'être en bonne santé, c'est être en bonne santé physique, psychique et sociale. La santé mentale ne correspond donc pas à une seule composante biologique de notre être, mais à la capacité à être dans le monde, en relation avec les autres, et à cheminer dans la vie. L'OMS définit la santé mentale comme un état de bien-être global qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'apporter une contribution à la société. L'objet n'est donc pas décorrélé de l'environnement, et il nous essentialise.

La santé mentale est par nature fluctuante, entre un pôle positif qui nous permet de mobiliser nos ressources pour faire face à l'incertitude du monde et aux difficultés de la vie, et un pôle négatif, où, mise à l'épreuve, notre santé mentale nous fait ressentir de la détresse et de la souffrance, allant parfois jusqu'à des troubles diagnostiqués, des maladies et des handicaps. Cette fluctuation dépend de facteurs individuels liés à nos histoires, nos ressources, voire nos gènes, et à l'environnement dans lequel nous évoluons, les ressources que nous y trouvons et les événements auxquels nous devons nous confronter. La santé mentale est donc impactée par la vie au travail, nos relations avec nos collègues, nos ressentis sur notre contribution à l'effort collectif et notre environnement, aussi bien sur son versant positif, lorsqu'on se sent à sa place et utile, que négatif, lorsque l'environnement professionnel nous éprouve ou manque de ressources. Nous avons tous une santé mentale, avec laquelle nous venons au travail, où elle est mise en tension en permanence par ce que nous vivons dans notre quotidien professionnel.

Trois textes invitent à éveiller l'attention du management sur la santé mentale, à savoir la loi santé et travail, qui rappelle les obligations de prévention et de préservation de la sécurité psychologique des salariés, la loi-cadre de 2005 en faveur de l'emploi des personnes handicapées, du maintien en emploi, de l'inclusion et de leur participation, qui rappelle explicitement que les troubles psychiques peuvent être à l'origine d'un handicap, et la reconnaissance des maladies psychiques, telles que l'anxiété généralisée, la dépression sévère et le syndrome de stress post-traumatique comme des maladies professionnelles.

Le baromètre du cabinet Empreinte humaine sur la santé mentale des travailleurs publié ce matin montre que 48 % de la population active en emploi déclare être en détresse psychique, soit 4 points de plus qu'en 2022, sachant que la sous-déclaration est considérable sur le sujet. Ce résultat rejoint les chiffres partagés depuis des années par l'OCDE, le Bureau international du travail et Santé publique France, selon lesquels une personne sur cinq, ou sur quatre, de la population active rencontre au moins une fois dans sa vie professionnelle des troubles psychiques qui la mettent en difficulté dans sa vie quotidienne au travail. Le baromètre de l'association Psychodon montre quant à lui que 81 % des salariés considèrent la santé mentale au travail comme un enjeu préoccupant et 30 % comme très préoccupant. Ce pourcentage serait encore supérieur chez les jeunes générations, dont les attentes sont très fortes dans ce domaine.

L'enjeu sur cette question est également d'ordre socioéconomique, car la santé mentale est devenue la première cause des arrêts maladie de longue durée et la deuxième cause pour les arrêts de courte durée. Le risque de désinsertion professionnelle et le coût collectif majeur lié à ces troubles psychiques sont donc réels, mais un décalage est observé entre ces chiffres et les réponses apportées sur le terrain.

Comment intégrer la santé mentale dans le management ? Sans prétendre apporter des réponses toutes faites, je vous présenterai trois pistes d'évolution managériale qui apportent des réponses dans ce domaine.

La première piste concerne la prise de conscience des stéréotypes associés aux problèmes de santé mentale dans le monde du travail. Les croyances collectives négatives à l'égard des personnes concernées supposent que ces problèmes empêchent de travailler, étant forcément très graves et invalidants. Ces représentations, qui évoquent la violence et la fiabilité du travail réalisé, mettent à distance le sujet et ne permettent plus d'envisager un processus de rétablissement. Les personnes souffrant de problèmes de santé mentale qui exercent leur vie professionnelle en établissant des stratégies d'adaptation ou de compensation sont invisibilisées, car le sujet n'est pas abordé, créant des tabous et de l'isolement. La question n'est abordée que lorsqu'elle met en difficulté, confortant ainsi les croyances collectives erronées.

Une deuxième piste consiste à entendre les parcours des personnes concernées par des troubles psychiques pour libérer la parole, prendre conscience des possibilités d'action et développer de l'empathie à leur égard. Un collègue en arrêt de travail pour dépression suscite de la crainte et du silence, contrairement à d'autres types de pathologies qui provoquent des réactions d'empathie, à travers l'envoi d'un message, une visite, ou

un cadeau. Une grande majorité des personnes est pétrie des stéréotypes liés aux troubles psychiques. S'informer et sensibiliser sur le sujet fait partie des pistes, en faisant retomber la charge émotionnelle et permettant ainsi d'identifier des solutions. Il s'agit donc de rendre le sujet dicible dans le monde du travail.

Il convient également d'être attentif aux signaux d'alerte pour réagir et parler avec la personne, en prenant conscience que le sujet fait partie de la responsabilité du manager. Laisser passer ces signaux implique de perdre des chances d'intervenir en prévention, et de devoir ensuite traiter le sujet lorsqu'il est très problématique et profond, ce qui demande beaucoup plus de travail et réduit les chances d'un retour en emploi. Les formations Premiers secours en santé mentale sensibilisent aux signaux d'alerte.

Comment créer un environnement managérial soutenant ? Face à un collaborateur souffrant de troubles psychiques, une réorganisation de son travail peut lui être bénéfique. Lorsqu'une personne est en souffrance, le sujet se centre sur sa santé ou son comportement, en perdant le regard sur son travail et les besoins pour le réaliser, liés par exemple au traitement médical suivi qui peut être source de fatigue ou de difficultés de concentration. L'expression des besoins doit être rendue possible par la communication et le dialogue, dans le cadre d'un espace de recherche de solutions en commun avec la personne, qui doit elle-même identifier ses besoins et ses limites, en prévention, sans attendre une solution extérieure.

La question de la santé mentale doit donc être intégrée dans l'organisation, pour être en capacité de rechercher des solutions, sans perdre de vue l'existence d'espaces de soutien, de ressources et de relais.

Applaudissements.

Viviane Marchal

J'exerce en tant que psychologue sociale du travail et conseillère en organisations à l'établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvre. Mon propos pourrait tenir en une seule phrase : pour qu'un manager puisse offrir un environnement managérial soutenant, il doit être lui-même soutenu. Nous verrons comment.

La collectivité où j'exerce emploie environ 1 600 agents, dont près de 350 cadres qui ont de plus en plus recours à mes services. Cette augmentation n'est pas uniquement négative, car elle est aussi le signe qu'ils se saisissent des moyens mis à leur disposition pour mieux faire face aux exigences de leurs fonctions. Prévenir les RPS individuellement, c'est bien, mais c'est toujours mieux d'être collectivement en amont du risque. Dans ce sens, le codéveloppement offre un outil de prévention des RPS.

La forte exigence à l'égard des encadrants a été soulignée, avec la remise en question des modèles managériaux, l'organisation des équipes en mode hybride, les tensions relationnelles croissantes dans les équipes en post-Covid et les recrutements, le tout en garantissant la qualité de service rendu à l'usager et l'optimisation des moyens. La lettre du cadre territorial publiait voici quelques jours le propos suivant : « Être manager aujourd'hui, c'est abandonner la posture hiérarchique traditionnelle pour enfiler un costume de manager coach souple et bienveillant. Avec l'avènement du travail collaboratif, le manager se met au service de son équipe. Ses missions : veiller au bien-être de ses collaborateurs, cultiver l'esprit d'équipe, mais aussi donner un cap et anticiper le changement. » Ces injonctions font face à des moyens et des délais contraints.

Les attentes des équipes envers les managers sont considérables, car il doit porter une attention à l'autre dans son individualité et s'autoréguler pour être dans l'intelligence émotionnelle pour tous. L'ensemble de ces attentes mettent les encadrants dans l'inconfort et le management exprime souvent un ressenti de travail empêché, à la fois stressant et chronophage.

Comment préserver son équilibre et ajuster sa posture managériale, l'enjeu étant à la fois individuel, pour le manager, et collectif, pour l'équipe qu'il encadre ? Les solutions clé en main sont souvent demandées, mais Yves Clot disait qu'il n'y a pas de solutions théoriques à des problèmes concrets. Seules la confrontation au réel et l'expérience permettent d'envisager des solutions, face à des problèmes divers. Dans ce cadre, l'échange entre pairs est précieux, mais la solitude des managers est une réalité. Quels sont les espaces offerts aux managers pour débattre d'autres sujets que les objectifs, les résultats et les moyens, et aborder les difficultés concrètes de leur travail ? Les modèles de stress au travail, dont celui de KARASEK est le plus connu, montrent que le soutien social par les pairs et la hiérarchie est un facteur de protection essentiel pour faire face aux exigences du travail lorsque les marges de manœuvre se rétrécissent.

Depuis 2021, dans le cadre du plan stratégique managérial déployé à l'EPT, des ateliers de codéveloppement sont proposés. Il s'agit d'espaces de réflexion et de questionnement entre pairs, qui permettent à un « client », qui rapporte une situation difficile, de trouver des voies de résolution avec l'aide du groupe.

Chacun peut choisir d'être le « client » du jour ou l'un des « consultants » qui vont l'aider à ouvrir de nouvelles perspectives d'action, l'objectif étant de retrouver du pouvoir d'agir pour se sortir de l'impasse, sans jugement ni solutions clés en main, et sans tomber dans la facilité de donner des conseils en se mettant en surplomb. Le groupe renvoie du questionnement pour permettre au « client » de cheminer et d'éclairer ses points aveugles, comme dans la blague de la personne qui cherche ses clés sous un réverbère, car c'est le seul endroit éclairé. L'idée du collège consiste à élargir l'éclairage. L'animateur ne joue pas un rôle de sachant, mais apporte un cadre de confiance, balisé par des règles d'échange, la confidentialité, la bienveillance, l'authenticité et l'engagement. À tout moment, l'autonomie et la liberté du « client » de penser, de décider et d'agir sont respectées. Le groupe l'aide à identifier le problème qui lui pose la difficulté, de nature subjective, car construit par lui, à déterminer les objectifs qu'il souhaite poursuivre et à trouver les pistes d'action qu'il souhaite explorer pour les atteindre.

Les groupes composés des mêmes participants, entre six et huit, se réunissent régulièrement. J'ai fait le choix de séances en visio pour inclure, sur un territoire très dispersé, une directrice de ludothèque, un directeur de musée, un directeur de piscine et des administratifs, estimant que c'est le mélange du groupe qui en fait la richesse. La particularité de la méthode consiste à partir du concret pour retourner au concret, avec une visée opérationnelle. Elle est donc souvent comparée à du coaching entre pairs.

Le bénéfice pour le « client » consiste à enrichir sa compréhension d'une situation, d'en éclairer les angles morts et de se mettre en action, pour ne plus subir et sortir du sentiment d'impuissance, en osant faire différemment. Les consultants tirent également bénéfice des séances, car la situation évoquée peut trouver une résonance dans leur propre quotidien et ils peuvent transposer dans leur pratique des éléments d'éclairage partagés. Chaque participant prend à un moment donné le risque d'endosser le rôle de « client », et de paraître incompétent à régler son problème. L'animateur doit en outre garantir qu'à aucun moment, une personne ne prenne le dessus sur les autres, assurant ainsi une solidarité entre tous.

En prévention, les impacts sont difficiles à objectiver, mais les personnes sollicitent de nouvelles séances, ce qui montre qu'elles répondent à des besoins. En outre, les managers qui pratiquent régulièrement le codéveloppement tendent à reproduire avec leurs équipes le climat d'échange, de questionnement et de réflexion collective des séances, améliorant ainsi le climat de travail au sein des équipes. Récemment, un manager a exprimé en séance son burn-out et il y a trouvé des clés de progression et de résolution, qui ont été essentielles pour ne pas sombrer, comme il me l'a confié. Ces moments sont d'une intensité particulière pour l'ensemble des participants.

En conclusion, une participante a exprimé une image qui illustre bien la démarche du codéveloppement : « Oser ouvrir des portes. »

Applaudissements.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

De la salle

Je suis surprise par la pratique de séances en visio, car le codéveloppement accorde une grande importance à l'ici et maintenant. Prenez-vous des précautions quant aux risques de détournement de l'attention dans ces conditions ?

Viviane Marchal

Oui. Le choix de la visio n'est pas très confortable, mais j'ai pris mon poste le 16 mars 2020 et j'ai donc dû m'adapter pour ne pas limiter les séances à un nombre limité de personnes. Le cadre nécessite des précautions. Lors de la première séance, nous avons beaucoup insisté sur le respect du cadre, et je constate qu'il est très bien respecté. En présentiel, les contraintes existent également, en termes de déplacement notamment, et nous avons appris à fonctionner en visio, en insistant bien sur la mise en sécurité du cadre.

De la salle

Vous est-il arrivé que la situation apportée par le « client » n'aboutisse pas au pouvoir d'agir recherché ?

Viviane Marchal

J'ai commencé à travailler avec la méthode classique, mais j'ai ensuite évolué vers le codéveloppement systémique, qui consiste à poser au « client » des questions dites « à valeur ajoutée », qui font toujours cheminer le client. Les « consultants » s'interdisent de faire des suggestions et le questionnement du groupe finit toujours par éclairer le « client ». La situation n'est pas toujours résolue, mais le groupe lui ouvre des possibilités. Dans la séance retour, le « client » fait part de son choix d'action et indique ce que la séance lui a apporté. Son action ne respecte pas toujours ce qu'il avait dit, mais aucun jugement n'est porté. Par ailleurs, les questions « à valeur ajoutée » n'exigent pas de réponse du « client », contrairement au codéveloppement classique.

Dr Barry

En cas d'effondrement psychique lors de vos séances, en faites-vous part au médecin du travail ou orientez-vous le « client » vers des structures plus adaptées ?

Viviane Marchal

Mon code de déontologie suppose la liberté du client et de la personne. Signaler sa situation est une question éthique. En cas d'expression d'une forte émotion, je précise toujours au « client » qu'il a la possibilité à tout moment de couper sa caméra, sans prévenir. Cette possibilité n'est pas offerte en présentiel. Je fais confiance si une personne s'effondre en séance et reprend ensuite de la vigueur, mais je la recontacte ensuite si je l'estime nécessaire.

Dr Barry

Nous constatons beaucoup d'effondrements chez les cadres. Au cours d'une séance de codéveloppement dans ma collectivité, un cadre a exprimé des velléités de suicide, et il a été orienté vers des structures adaptées. Les cadres consultent peu, ils ne viennent pas toujours à la visite médicale et ce sont souvent des agents qui alertent.

Comment composez-vous les groupes ?

Viviane Marchal

Je suis formée aux premiers secours en santé mentale, mais je ne suis pas clinicienne. En cas de crise, le devoir d'alerte s'impose.

La composition des groupes est délicate, mais n'est pas prescrite, car le codéveloppement fonctionne sur le désir de changement du « client ».

Claire Le Roy Hatala

Lorsque nous sommes témoins d'un collègue qui exprime une grande souffrance ou donne des signes d'effondrement psychique, il est toujours délicat de se positionner dans une logique de signalement. L'une des premières démarches de l'association Clubhouse France, qui accompagne des personnes pour retourner à l'emploi, vise à exprimer son inquiétude auprès du collègue en souffrance, à lui demander s'il peut compter dans son environnement avec des interlocuteurs qui le soutiennent et s'il sait qui aller voir. Signifier cette inquiétude est une manière d'ouvrir une porte et lui donner la possibilité de venir nous voir, pour demander de l'aide ou exprimer ses difficultés.

Dr Barry

Avez-vous rencontré des cadres managers qui se plaignent de l'organisation du travail qui leur est demandé de mettre en place ?

Viviane Marchal

Cette question est plutôt exprimée dans un cadre plus global. Les managers ne semblent pas se plaindre de devoir mettre en place des organisations maltraitantes.

Dr Barry

Dans certaines collectivités, des managers se plaignent de la suppression du lien direct avec le maire, en raison de la superposition de strates administratives. Le manager de proximité n'a donc plus de visibilité à long terme sur le fonctionnement.

Viviane Marchal

Le sujet prédominant reste la gestion de la charge et la surcharge de travail. Nous travaillons si besoin en étroite collaboration avec le médecin du travail pour des situations particulières.

Clap de fin :

Présentation du projet : design d'un outil d'autodiagnostic à l'échelle d'un service mené avec les communes d'Aubervilliers, Meudon, le département du Val-de-Marne, et l'EPT Grand Orly Seine Bièvre

Benoît Haudier, directeur général adjoint, CIG

Pour clôturer cette journée, j'ai souhaité vous présenter un travail expérimental que nous avons mené avec quatre collectivités et établissements présents ce soir. Stéphanie CATTO a eu l'idée d'éprouver le design de service en matière de santé et sécurité au travail, s'agissant d'une thématique d'actualité, qui permet de réfléchir autrement. Nous avons fait appel aux services de l'école du design de Nantes Atlantique, qui accueille un Care Lab. Nous sommes ainsi devenus les cobayes d'un projet collectif de cinq étudiants qui nous ont accompagnés dans un atelier et nous ont proposé des solutions.

L'expérience a été riche et les étudiants nous ont étonnés. Nous envisagions un travail d'expérimentation autour d'un outil d'auto positionnement, comme le violentomètre, mais à la suite de l'atelier, les étudiants nous ont proposé deux outils permettant d'animer des échanges au sein des collectivités sur les questions de QVTC. Avec toute leur candeur vis-à-vis de la fonction publique territoriale, les étudiants nous ont proposé un scénario d'usage désigné d'application téléphonique pouvant être utilisée dans le cadre d'un dialogue permanent entre les agents, la hiérarchie et la direction des ressources humaines, à partir du ressenti sur la qualité de vie au travail. Le projet peut paraître révolutionnaire dans nos canaux traditionnels de dialogue au sein de nos collectivités, mais il s'avère à la fois intéressant et moderne. Il a par ailleurs représenté un tour de force pour les étudiants, qui devaient nous rendre l'outil le jour qui suivait l'atelier.

La deuxième proposition correspond à un jeu de plateau de six familles qui facilite les échanges sur un sujet complexe comme la QVCT, visant à démythifier la question des conditions de travail et à sortir des dialogues tendus et des relations de force.

Nous allons maintenant tester avec les quatre collectivités et établissements les outils. L'expérimentation était réussie et l'école du design de Nantes Atlantique a réalisé un travail de qualité, avec une très bonne approche, qui pourrait permettre ensuite d'envisager des projets hors cadre.

Je retiens de la Journée l'idée, exprimée dans pratiquement toutes les tables rondes et interventions, qui consiste à associer davantage les agents au niveau de la prévention, car c'est indispensable pour appréhender la réalité du travail. Les outils proposés dans le cadre de l'expérimentation pourraient faciliter cette démarche.

Nous sommes tous des professionnels plus ou moins expérimentés et nous avons conscience de la difficulté de l'application concrète. Nous avons un chantier commun, qui consiste à essayer de convaincre en insistant sur le fait que la santé au travail est bénéfique à tous. Une collectivité qui rend un service de qualité est en effet une collectivité où les agents se sentent bien.

Merci à la DSAS pour l'organisation et l'animation des interventions. Merci aux intervenants et merci à vous. Je vous invite à vous saisir du questionnaire d'évaluation pour nous remonter vos observations. Je suis preneur de vos idées pour les prochains événements, afin de vous présenter des sujets qui vous intéressent.

Applaudissements.

Petite
Couronne