

Etude des risques psychosociaux

Agence de l'Eau Rhône Méditerranée et Corse

Rapport de la phase 3

PLAN :

Introduction:

- Les objectifs de l'étude.
- Les différents contextes rencontrés.

Synthèse de l'atelier n°1

Synthèse des axes de progrès

Préconisations

Introduction: les objectifs de l'étude.

« La conduite d'une étude d'objectivation de la situation psychosociale actuelle des personnels de l'Agence, de repérage des facteurs de risques et de la manière dont ils sont appréhendés par l'établissement et le personnel concerné. Il s'agit également d'apporter une aide à l'Agence dans l'élaboration d'un programme de prévention et d'accompagnement du personnel pour l'amélioration de cette situation et dans la mise en place d'outils d'évaluation à priori ».

Introduction: les différents contextes rencontrés.

- ❑ Les six séminaires ont eu une représentativité variable en fonction des différents contextes rencontrés
- ❑ Les séminaires concernant le siège n'ont pas donné lieu à une représentativité des métiers ou des entités significative.
- ❑ Dans les délégations :
 - ✓ Pour deux délégations, le délégué a pu être présent pendant toute la durée du séminaire, la dynamique d'échange a permis d'aborder concrètement les sources d'amélioration, notamment en matière de communication,
 - ✓ Pour le deux autres délégations, le délégué n'a pu être présent qu'une demi journée au moment des travaux sur les plans d'action.
 - ✓ Il y a eu une bonne représentativité métier sauf dans une délégation.
- ❑ La satisfaction a été générale à chaque séminaire, la plupart des groupes de travail ont commencé leurs restitutions par un retour global sur leur perception de l'étude:
 - Exemple de verbatim:
 - *D'une manière générale, la représentation des problèmes est représentative, on se retrouve dans les croquis.*
 - *L'analyse du vécu relationnel correspond tout à fait à nos ressentis, des mots sur des sentiments...*
 - *Un bon diagnostic, partagé par le groupe.*
 - *On s'y est tous retrouvés ...*
 - *Globalement, l'ensemble du groupe s'identifié à l'étude.*
 - *Les premiers éléments par rapport à l'étude: beaucoup de personnes s'y retrouvent, notamment sur la relation affective, voire une marque de fabrique.*
- ❑ D'où une question quasi systématique lors des séminaires: comment faire bénéficier l'ensemble des personnels de cette restitution ?

Introduction: les différents contextes rencontrés.

□ Participation :

BSN	14
SIEGE 1	13
MTP	24
MRS	15
SIEGE 2	21
DRA	16
TOTAL	103

En quoi cette étude illustre-t-elle votre quotidien ?

Ces trois thèmes sont deux fois plus fréquemment cités:

- La dimension affective dans les modes relationnels à l'agence.
- Le « manque » de reconnaissance fondé sur les compétences.
- Le sentiment d'injustice lié à la communication.

Les autres thèmes cités, par ordre de fréquence décroissante:

- La clarification des rôles au sein de l'agence (« qui fait quoi ? »).
- « Le manque de cadrage »
- L'adhésion à des valeurs.
- Le manque de « sens » partagé par tous.
- La dualité du système de valeurs.
- La satisfaction professionnelle.
- Les conflits de rôles (individuels).
- La priorisation (et les conflits inter émetteurs) dans la charge de travail.
- Les soutien de proximité.
- L'attachement à l'Agence.
- « l'absence » de la Direction / ou les récriminations à l'égard de la Direction.

Ce qui n'a pas été évoqué ?

- **Non évoqué:** l'influence du contexte de crise financière, l'incidence de la RGPP sur les fonctions support, le coté « relatif par rapport au secteur privé », les outils de reconnaissance, le management « toxique », la gestion des cas de conflits particuliers, la posture de l'Agence vers le type opérateur exécutant.
- **Des éléments de fonctionnement global évoqués et approfondi par les personnels lors de la restitution:** le pilotage des délégations, le double management transversal et hiérarchique, la démotivation liées à la difficulté d'évoluer dans les carrières, la formation des N+1 et le fait qu'ils soient d'anciens collègues, les fiches de poste et la réalité de l'évolution des métiers, les outils RH et l'adhésion du management.
- **Des éléments culturels évoqués, et sur lesquels les personnels insistent particulièrement :**Le sentiment de dévalorisation de l'administratif, le manque d'équité « ceux qui bossent et ceux qui bossent pas », le problème de statuts, qui créent de déséquilibres et ne permettent pas de se positionner, les non dis et les transgressions de règles, les métiers nobles et moins nobles, les relations hors temps de travail assez denses impactant l'intégration en positif /négatif.
- **Des éléments lié au projet RPS en lui-même :** la quantification par entités, délégation, par métiers, par sexe; le positionnement du Codir par rapport à l'étude.
- **Les désaccords :** avec l'idée de « j'aime mon supérieur ».

Ce que vous auriez envie d'améliorer ?

- Un point commun : le rôle central et la déclinaison du terme « communication », lié à la reconnaissance, la justice, et la clarification des rôles de chacun.

- La confiance, la solidarité, le partage des valeurs, l'investissement et la responsabilisation de chacun.
- Le partage du sens donné aux mots selon chacun.
- La communication adulte-adulte à l'échelle interindividuelle, inter-unités, entités, délégations.
- La connaissance des rôles de chacun, du travail de l'autre, en évitant le « clivage administratifs / techniques ».
- La reconnaissance fondée sur les compétences (dans l'équilibre affect / compétences), sur le travail effectué et dans le respect des moments informels ... mais nécessaires.
- La motivation par le sens donné par la Direction.
- Déterminer les enjeux et les contraintes avant les objectifs.
- La clarification et la stabilité des objectifs et la fixation des priorités.
- La capacité à hiérarchiser les priorités, la définition des priorités.
- L'évaluation de ce qui est réellement fait, et non « l'affichage ».
- Les entretiens annuels, et les retours sur le travail effectué.
- Le transfert d'informations ... Et la vraie info.
- Le renforcement, l'homogénéité des compétences managériales, la clarification et la reconnaissance du rôle du N+1.
- Le partage de la technicité et la compréhension du rôle des acteurs de l'environnement de l'Agence.

Quels sont mes droits ?

Quels sont mes devoirs ?

-
- The diagram illustrates the relationship between rights and duties. At the top, two questions, 'Quels sont mes droits ?' and 'Quels sont mes devoirs ?', are connected by two orange double-headed arrows pointing towards a central purple oval. Inside this oval is a list of three items: 'Limiter les conflits de rôle', 'Améliorer la reconnaissance', and 'Améliorer la justice organisationnelle'. Below the oval, a central purple box labeled 'VALEUR AJOUTEE' is flanked by two white boxes labeled 'DROITS' and 'DEVOIRS'. Each of these boxes has a list of three items: '- Moi', '- Mon Unité', and '- Mon Entité'. Purple arrows point from the 'DROITS' and 'DEVOIRS' boxes towards the 'VALEUR AJOUTEE' box. The background features a faint map of the Mediterranean region.
- Limiter les conflits de rôle
 - Améliorer la reconnaissance
 - Améliorer la justice organisationnelle

DROITS

- Moi
- Mon Unité
- Mon Entité

VALEUR
AJOUTEE

DEVOIRS

- Moi
- Mon Unité
- Mon Entité

Support de travail.

Dans l'objectif de limiter les conflits de rôles, améliorer la reconnaissance et la justice organisationnelle, les participants travaillent en ateliers :

Droits	Devoirs



Conserver	Supprimer
Développer	Créer

Synthèse des axes de progrès.

Niveau 1: ce qui peut-être mis en œuvre immédiatement par chacun, et peut être amélioré sur la base de l'engagement et de la responsabilité individuelle.

Niveau 2: ce qui peut être mis en œuvre à travers les relations interpersonnelles, les pratiques au sein de l'unité, de l'entité, dont l'évolution nécessite un engagement de plusieurs personnes, dont le N+1.

Niveau 3: ce qui nécessite un engagement plus global, dimension du « long terme », de la vision stratégique.

Synthèse des axes de progrès, niveau 1.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
Réduire le « parler pour les autres », s'individualiser dans la prise de parole.	Chacun: évolution individuelle.	Responsabilisation individuelle.
Instaurer une communication adulte-adulte.	Chacun: changement culturel dans les modes relationnels.	Reconnaissance.
Faire vivre les règles et les procédures internes.	Chacun: attitude d'exigence mutuelle de respect des règles.	Revalorisation du sentiment de justice.
Revalorisation du rôle et de la fonction des temps de travail collectifs (réunions, groupes de travail).	Chacun: apprentissage des règles de conduite de réunion (préparation, compte rendu...).	Optimisation de la charge de travail.
Organisation du temps : pour voir un RU, outre les moments formels types entretien annuel.	Chacun: conduite de l'organisation dans sa dimension humaine, dans le respect des règles administratives.	Reconnaissance, et clarification des rôles.
Organisation du temps: pour préserver les moments informels et de convivialité.	Responsabilité de chacun sur la gestion de son temps dans une relation adulte.	Responsabilisation individuelle.

Synthèse des axes de progrès, niveau 2.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
Mise en place d'un management participatif par les R.U.	Ensemble des RU accompagnés par la Direction pour intégrer le rôle, la vision et les modalités du management participatif.	Reconnaissance des R.U. et clarification des rôles.
<ul style="list-style-type: none"> Echanges entre les unités des bonnes pratiques de type « régulation » qui existent déjà dans certaines Unités. Créer des ateliers du management sur relations encadrants / RH. 	URH: recensement des pratiques existantes, et identification des bonnes pratiques.	Renforcement de la cohérence des modes de management.
Favoriser les échanges entre N et N+1 afin de mieux comprendre les processus et le pourquoi du travail exécuté, afin que la vision soit globale, et donc motivante.	R.U. : apprentissage de la relation adulte-adulte.	Professionnalisation des R.U. dans leur rôle de managers.
<ul style="list-style-type: none"> Créer des entretiens individuels à mi parcours afin qu'il y ait une notion de suivi d'objectif. Développer une reconnaissance du travail par des points formels, et non uniquement des entretiens annuels. Dans l'entretien professionnel, à toute demande faire suivre une réponse. 	URH, RE, RU : dépasser le « seul » entretien annuel comme modalité d'échange et d'évaluation.	Reconnaissance et motivation.
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le rôle d'appui du R.U. Renforcer le rôle du RU dans sa mission de management sans déconnection totale de la technique. 	URH, RU : définir et acter collectivement les droits et devoirs des RU sur les aspects managériaux et techniques.	Clarification du rôle des R.U. : mieux-être des R.U.

Synthèse des axes de progrès, niveau 2.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur les décisions issues du CoDel. • Comptes rendus RE / RU et diffusion aux agents. • Améliorer et partager la clarté des objectifs. 	<p>Délégués et RU: valorisation des moments et des supports pour diffuser les décisions du CoDel, et les décisions impactant la vie et le fonctionnement de l'organisation.</p>	<p>Reconnaissance, justice, motivation.</p>
<p>Créer un espace d'information collective de même unité de lieu et de temps sur les points forts des entités et leur activité globale.</p>	<p>Délégués : Institutionnalisation des réunions portant sur le sens et la vision des résultats.</p>	<p>Renforcement de la justice informationnelle, du sentiment d'appartenance, de la reconnaissance, et de la motivation.</p>
<p>Communication / information:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supprimer le transfert d'info sans filtrage. • Améliorer la gestion de l'outil mail. • Repréciser dans les messages d'information quels sont les objectifs et enjeux de l'information. 	<p>DelCom: définir des règles d'usage de la messagerie électronique.</p>	<p>Limitation de la charge de travail (demande psychologique).</p>

Synthèse des axes de progrès, niveau 2.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
Gagner en visibilité sur le travail / la production en utilisant + et mieux les outils les communication existants (type intranet).	DelCom, Unités: logique de marketing interne.	Connaissance des rôles de chacun, renforcement du sentiment d'appartenance.
Obtenir et valoriser les retours du client final afin de pouvoir évaluer son action.	RU: identification des clients finaux, de leurs attentes, mise en place de l'échange.	Reconnaissance fondée sur les compétences.
Favoriser la transparence sur l'aspect bonification et repyramidage. Favoriser la mobilité interne (fonctionnel / opérationnel).	URH, Délégués: explication collective des règles.	Renforcement du sentiment de justice procédurale.
Secrétariat, la définition des postes par rapport aux nouveaux poste d'assistantes Intervention Affectation à chacune des secrétaires d'un parc de dossiers.	URH : réflexion transversale sur le contenu des postes de secrétariat avec une expérience à une échelle précise.	Reconnaissance pour les métiers de secrétariat, clarification des rôles.

Synthèse des axes de progrès, niveau 3.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> • Document d'évaluation de l'activité collective permettant d'avoir des points d'étapes, bilans, objectifs, • Avoir un réajustement possible sur l'année. • Document écrit avec des points d'étapes trimestriels, avec à la fois des missions en cours, et en gardant des aspects de possibilité d'initiative et prospectives, pour s'adapter et acter des priorités (non pas seulement oral). 	<p>Délégués et Directeurs: mettre un tableau de bord de suivi de l'activité.</p>	<p>Reconnaissance, motivation.</p>
<p>Problématique DIAB :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Simplification des outils actuels. •Mise en œuvre des réunions DIAB / Unités pour éviter que d'un coté il y ait le terrain, de l'autre une absence de prise en compte. •Clarifier le rôle des entités vers le Siège et DIAB. •Répondre aux questions: jusqu'où le rôle des experts de DIAB peut –il aller ? A quel moment avons-nous notre libre arbitre ? •Connaître les missions de chacun. 	<p>Délégués et Directeurs: clarifier le champ de responsabilité et le périmètre d'action de DIAB (voire autres entités Siège).</p>	<p>Réduction des conflits inter-émetteurs, reconnaissance, limitation de la charge de travail (demande psychologique).</p>
<p>Renforcer les passerelles délégation /siège.</p>	<p>URH: connaître « les passerelles » existantes, évaluer comment elles sont utilisées.</p>	<p>Clarification des rôles des entités, des droits et devoirs.</p>

Synthèse des axes de progrès, niveau 3.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
Prendre en compte les compétences réelles (la compétence en tant que savoir agir, et non savoir théorique): <ul style="list-style-type: none">• Identifier les compétences de chacun et faire en sorte de les améliorer.• Valoriser ceux qui mettent en œuvre leurs compétences.	URH	Reconnaissance, communication adulte-adulte.
Améliorer les processus: <ul style="list-style-type: none">• D'inscriptions et de suivi de la formation.• De recrutement.	URH	<ul style="list-style-type: none">• Information, justice• Justice
Définition des missions, postes, fonctions. Exemple: <ul style="list-style-type: none">• Les nouveaux postes d'assistants d'intervention (ou les développer).• La polyvalence des métiers d'accueil et secrétariat.	URH	
Continuer la progression sur les phases d'animation et de conduite de projets en extérieur ou en interne.	URH	Reconnaissance des compétences professionnelles
Développer les indicateurs (études statistiques RH) sur la justice (formations, CDD, bonifications).	URH	Justice

Synthèse des axes de progrès, niveau 3.

Propositions	Acteurs et modalités	Résultats attendus
Introduire des indicateurs qualitatifs en complément des indicateurs existants pour le management.		
Revoir les conditions d'acceptabilité du rapportage et de la notion de contrôle qui va avec (« pour une case remplie / 4 cases de contrôle »).		
Modifier notre procédure d'instruction: <ul style="list-style-type: none">•Mettre des dossiers de type « demande d'aide » sur internet.•Donner un délais de réponse aux interlocuteurs.		
Améliorer les outils informatiques: ex GP/FIVAC/AI. Sur l'instruction. Ex: Le Gri, ses annexes, FAI ... « Si on est sur un seul écran, difficile d'utiliser DoReMi et de consulter une page du Gri ».	USI.	

Synthèse des engagements individuels

ACTIONS CONCRETES	QUI S'ENGAGE ?
<ul style="list-style-type: none">• Proposition d'un référent mandaté par entité pour la mise en place des plans d'actions.• Formation et appui : en parler lors de la réunion d'unité.• Collecter les ressentis des autres délégations.• Formaliser les différentes attentes sous forme d'une note.• Rédaction d'une note sur l'organisation du service : qui fait quoi ?• Proposition de critères qualitatifs pour définir les dossiers à enjeux.	Julien GOLEMBIEWSKI
<ul style="list-style-type: none">• Résultats attendus : améliorer la communication dans la délégation• Quoi ? : Modalité de remplissage des frais de déplacements et pointage.• Comment ? Qui ? : Le délégué demande une AG et l'organise sur le sujet du cadre général du droit sur les frais de déplacements. Les RU chacun dans leur UT donneront des explications complémentaires si besoin. Le délégué gère les cas particuliers si besoin. Il organise des relations avec le siège si besoin, au niveau des outils disponibles: ex du pointage ... (et si l'agent donnait directement la feuille de pointage sans passer par l'URH ?)• Quand ? : Le 22 juin prochain.	Gabrielle FOURNIER
<ul style="list-style-type: none">• Résultats attendus : pour l'unité redevances, limiter le stress et augmenter le bien être.• Quoi ? Rééquilibrer le relationnel• Comment ? Aborder avec l'ensemble des personnels et une personne externe de manière à avoir le meilleur échange• Qui : tout le monde à tout les étages...• Quand : à fin de l'instruction, fin octobre• Mettre le projet à l'ordre du jour de la prochaine réunion d'unité.	Groupes de travail Redevances Marseille.

Synthèse des engagements individuels

ACTIONS CONCRETES	QUI S'ENGAGE ?
<ul style="list-style-type: none">• Résultat attendu : le respect mutuel et la confiance, se servir du séminaire pour l'ensemble de la délégation que tout le monde s'engage personnellement à se faire écho des travaux du séminaires. Faire le retour du séminaire et le compléter avec les attentes des personnes absentes.• Des informations transmises pendant les réunions de service, envisager des réunions à caractère exceptionnel communes aux autres UT afin d'avoir tous le même niveau d'information.• Dans les cas de jurisprudences, émission d'avis de la DIAB : envisager une mise en commun (Projet type : « foire aux questions »), que chacun alimente quand il des informations.• Action : aller voir Franck, inciter tout le monde à remplir...	Participant.es du groupe de travail, Marseille
<ul style="list-style-type: none">• Etre référent mandaté et relais pour la délégation de Marseille	Lydie FLEUROT Cécile SANGUINEDE
<ul style="list-style-type: none">• A partir d'une démarche participative intégrer de nouvelles actions dans les plans d'actions de la délégation. Définir ce qui doit être travaillé en priorité, et le qui fait quoi.	Gabrielle FOURNIER

Synthèse des engagements individuels

ACTIONS CONCRETES	QUI S'ENGAGE ?
<ul style="list-style-type: none">• On a entamé une démarche d'accompagnement du CODEL, le but est donc de décliner cette démarche pour améliorer globalement le fonctionnement de la Délégation. Il existe déjà des CoDel « ciblés », il s'agit de développer des CoDel qui favorisent la prise de recul par rapport à la gestion du quotidien.• Prendre notre place dans le rôle décisionnel de la Délégation.• Piloter le cadre du Plan d'Action annuel, avec les priorités qui viennent, et le réajuster. Avoir un équilibre entre l'efficacité et la formalisation.• Renforcer le management individuel, avoir des liens fréquents formels ou informels.• « Parler pour soi »• Proposer de faire un échantillonnage aléatoire du courrier pour ne plus faire de la validation systématique.• Faire des restitutions adaptées et digérées. Plus synthétiques.	Le CoDel DRA

Synthèse des engagements individuels

ACTIONS CONCRETES	QUI S'ENGAGE ?
<ul style="list-style-type: none">• Proposer ses compétences dans d'autres entités / unités par le biais d'un sondage, à la rentrée (après le sondage).• Mettre en place un partenariat (idée de comportement) entre N et N+1 en allant voir le DRH pour créer des GT entre N et N+1 et voir comment mettre en place le partenariat. • Création de réunions d'entités unités si besoin en allant voir le RU et en discuter... Dès demain.• Créer un GT pour voir comment changer les comportements types « bruits de couloirs », par exemple en recréant un espace de travail dédié (formation) , dans l'année à venir. • Intervenir auprès du CHSCT pour les problèmes liés à l'environnement de travail : liés spécifiquement aux bureaux intérieurs (rotation).	<ul style="list-style-type: none">• X (n'a pas souhaité que son nom apparaisse)• Y (n'a pas souhaité que son nom apparaisse)• Z (n'a pas souhaité que son nom apparaisse) • Y (n'a pas souhaité que son nom apparaisse) • Z (n'a pas souhaité que son nom apparaisse) • X (n'a pas souhaité que son nom apparaisse)

Synthèse des engagements individuels

ACTIONS CONCRETES	QUI S'ENGAGE ?
<ul style="list-style-type: none">• Poursuivre la réforme de 2003 en termes de pilotage siège / délégations et gestion par projets en organisant :<ul style="list-style-type: none">• séminaire manager début 2010• Note d'organisation – Dir.• Communication interne.	L. Bouvier en CoDir en septembre.
<ul style="list-style-type: none">• Trouver une solution pour avoir un effet prévention / sanction sur les inégalités de traitement. Identifier un pôle neutre pour intervenir et contrebalancer, par des réunions RE / RU, RU / Individ. RH/entités .Rappel des droits / devoirs et les faire appliquer.• Restitution de l'étude psychosociale par entités, l'avoir par entité, avant fin 2009.• Plan d'Action par entité et unité : avoir un outil de suivi des Plans d'Action.• L'entretien individuel: mettre en place un suivi (quel outil ?), ou un peu plus que entretien annuel.• Définition et partage des valeurs, de la vision et du sens, et la communication de ceux-ci en interne, voire en externe, pilotage par le CODIR / DelCom (2010).	<ul style="list-style-type: none">• ?• RE / Pdt CHSCT• RU RE Agent• RU Initiateur

Synthèse des engagements individuels

ACTIONS CONCRETES	QUI S'ENGAGE ?
<ul style="list-style-type: none">• Porter à connaissance l'étude :<ul style="list-style-type: none">• rapporter les résultats de l'étude au Codir avec un temps de présentation suffisant• porter à connaissance de toute l'agence les résultats de RPS• Information: organiser l'information remontante en mettant au point la remontée des indicateurs depuis les délégations. ..Novembre 2009.• Relancer l'intranet Agence avec une reprise de la politique éditoriale et remise à niveau.(2010)• Approche transversale : examiner les projets qui viennent solliciter une équipe dans le sens de l'intérêt de l'Agence. .. Un « œil différent »..• Porter la clarification de la notion de pilotage en Codir.• Lancement d'une démarche « référentiel responsable d'unité » avant la fin de l'année.	<ul style="list-style-type: none">• URH / DelCom• DelCom• DelCom (rapportage) / Jean Peytavin (DIAB).• DelCom / URH• Jean Peytavin & Pierre Tamet.• Laurent Bouvier.• URH

L'exploitation la plus immédiate du travail effectué, et ne pas laisser sans agir. Donner signes aux personnels qu'il « se passe quelque chose », et qu'ils ont été entendus.



- 1- Créer un groupe de pilotage de mise en œuvre : déterminer les modalités en termes de gouvernance: soit le CoPil actuel, soit une refonte partielle ou totale en y intégrant un responsable par délégation et direction.
- 2 - Communiquer immédiatement à tout le monde (même les absents).
- 3 - Renforcer le positionnement de l'URH, la clarté de son rôle en la positionnant en maîtrise d'œuvre des préconisations.
- 4- Travailler sur la Raison d'être en Comité de Direction.
- 5- Créer un langage commun management : Associer l'URH pour le suivi de la mise en œuvre et garantir:
 - de la cohérence aux pratiques managériales
 - construire une culture du management à l'Agence.

6 - Clarifier les positions des décideurs, les afficher.

7 - Clarifier les rôles et les missions des directions du siège DIAB, DPP, (...) dans une logique opérationnelle.

8 - Clarifier les statuts des entités « parallèles » types groupes de travail.

9 - Donner du contenu et du sens au travail des fonctions administratives et de secrétariat : les associer pleinement aux activités de l'ensemble des unités, entités, de l'Agence.

10 - Réagir sur les unités les plus en difficultés (aide de type coaching en cohérence avec l'étude) notamment au regard des niveaux de stress, et de toutes les informations disponibles.