



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE



Colloque - 5 octobre 2018



Introduction

Jean-Jacques BERNARD

Président du CDG 35



Programme de la matinée

- De 9h30 à 12h : Interventions
 - > **Approche introductive** autour de la notion de conflit, par Mme Natacha LOURTIUX, consultante psychologue du cabinet Psya
 - > **Table-ronde** animée par Laurent ZAM, avec la participation de M. Grégoire LE BLOND, Mme Natacha LOURTIUX, Mme Claude SORET-VIROLLE, M. Florent ARNAUD, M. Roland LONJON, M. Jean-François MIGNET
- De 12h 12h15 : Clôture de la matinée
 - > Intervention en clôture de matinée par M. Grégoire LE BLOND, Maire de Chantepie et Vice-Président du CDG 35 délégué aux Conditions de Travail
- De 12h15 à 13h30 : Cocktail déjeunatoire
 - > Rendez-vous avec les agents du CDG 35 sur les stands des services, à votre disposition pour échanger autour de leurs missions et répondre à vos questions



Programme de l'après-midi

- 4 ateliers animés par les intervenants du CDG 35
- De 13h30 à 14h45 :
 - > **Atelier 1** : Pratiques managériales et accompagnement RH des collaborateurs, un cadre pour anticiper et gérer les difficultés, animé par Anne-Catherine BASLE et Véronique VIE
 - > **Atelier 2** : Résoudre des crises collectives par le dialogue social, animé par Loubna ROBIN et Agnès BERNARD
- De 14h45 à 16h :
 - > **Atelier 3** : La médiation dans les contentieux individuels entre employé et employeur, animé par Claire NOBILET et Barbara MORIN
 - > **Atelier 4** : Agir auprès de collectifs en tension ou en souffrance et améliorer la qualité de vie au travail, animé par Birgit GETZLAFF et Jackie BITEAU
- 16h10 : Conclusion de la journée et pot de clôture
 - > Intervention de conclusion par M. Jean-Jacques BERNARD



Approche introductive

La notion de conflit

- Intervention de Mme Natacha LOURTIUX, Consultante psychologue - Cabinet Psya



Qu'est-ce qu'une crise ?



- Moment **d'incertitude**, de **perte de sens**, de **menace de rupture**, de **menace d'équilibre**

Qu'est-ce qu'un conflit ?



- **Choc**, une **lutte**, un **combat**
- Désaccord entre deux ou plusieurs personnes ayant des **buts**, des **valeurs**, des **idées**, des **croyances** et des **besoins opposés**

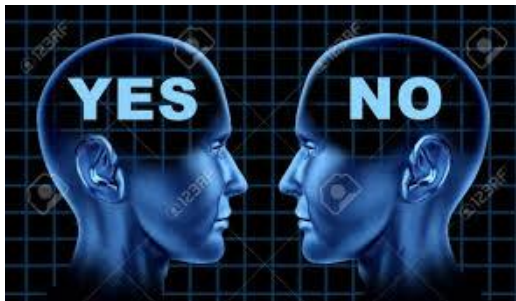
Des origines d'un conflit



Conflit d'intérêt



Conflit de pouvoir



Conflit lié aux idées, aux opinions

Conflit de valeurs
Conflits d'objectifs.....



2 fonctions principales au conflit

Une fonction **d'utilité** afin d'aboutir à un nouvel état, un nouvel équilibre dans le lien social

Une fonction **paralysante** et **destructrice** du lien social ne permettant plus de travailler ensemble à l'atteinte de buts communs avec son corollaire de réduction dans l'efficacité du travail



Problème vs Conflit



Emotions



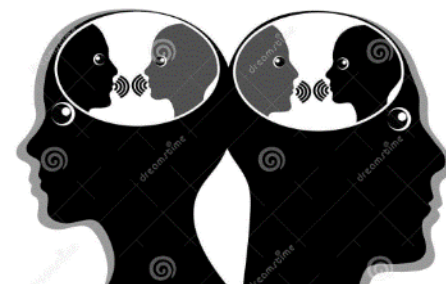
1^{ère} situation : problématique interpersonnelle/ La médiation



Nathalie



**Croyance,
interprétation,
réactions en chaîne**



Virginie

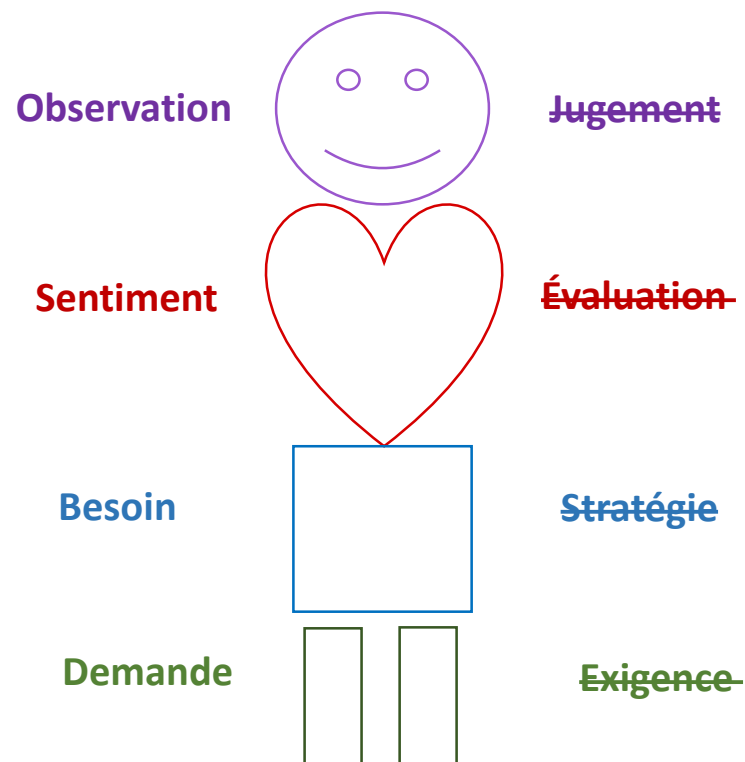




La communication non violente, M. Rosenberg

Bonhomme OSBD

- **O: Observation objective** Commencer son observation par *Je, J'observe...* le Tu impliquant une probabilité très forte d'un jugement ou d'une interprétation (« *Le tu qui tue* »)
- **S: Sentiment.** Parler de ce que l'on ressent
- **B: Besoin.** Communiquer sur son besoin dans cette situation
- **D: Formuler une demande** réalisable, concrète et formulée positivement. Cette demande est négociable





La médiation professionnelle

Confidentialité

- **Les objectifs**

1. Création d'enjeu
2. Processus relationnel
3. Coresponsabilité et attentes réciproques vis-à-vis de la relation
4. Relation autonome

- **Les étapes**

1. Entretien individuel de cadrage avec la direction
2. Entretien individuel avec chacun des protagonistes animé par le médiateur
3. Entretien de médiation entre les 2 protagonistes, animé par le médiateur
4. Entretiens de résolution de problème, animé par le médiateur



Les actions de prévention prioritaires

Pour Nathalie et Virginie

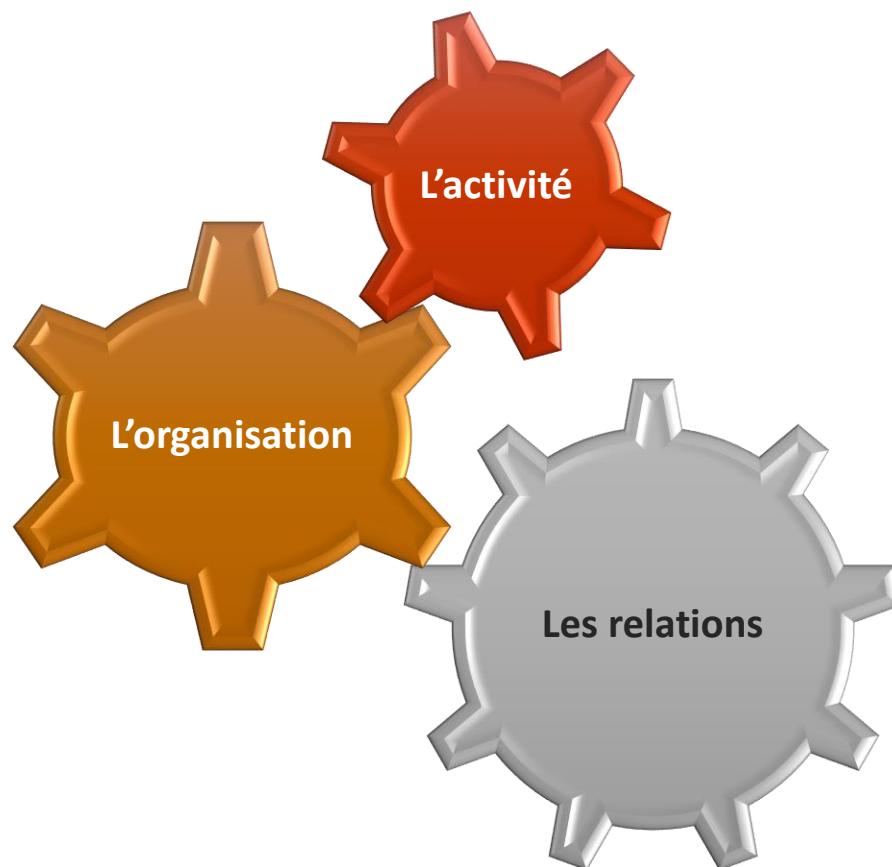
- Utiliser la CNV pour se parler dès que nécessaire
 - > Ne pas attendre pour verbaliser ce qui est ressenti
 - > Laisser l'autre exprimer ses observations sans l'interrompre
 - > Exprimer ses désaccords dès que possible
 - > Exprimer ses besoins

Pour l'équipe

- Entretiens collectifs permettant l'expression des émotions, des besoins et la création d'un collectif où chacun à une place
- Création d'un événement collectif permettant à chacune de retrouver une place dans le collectif et éviter le sentiment d'isolement

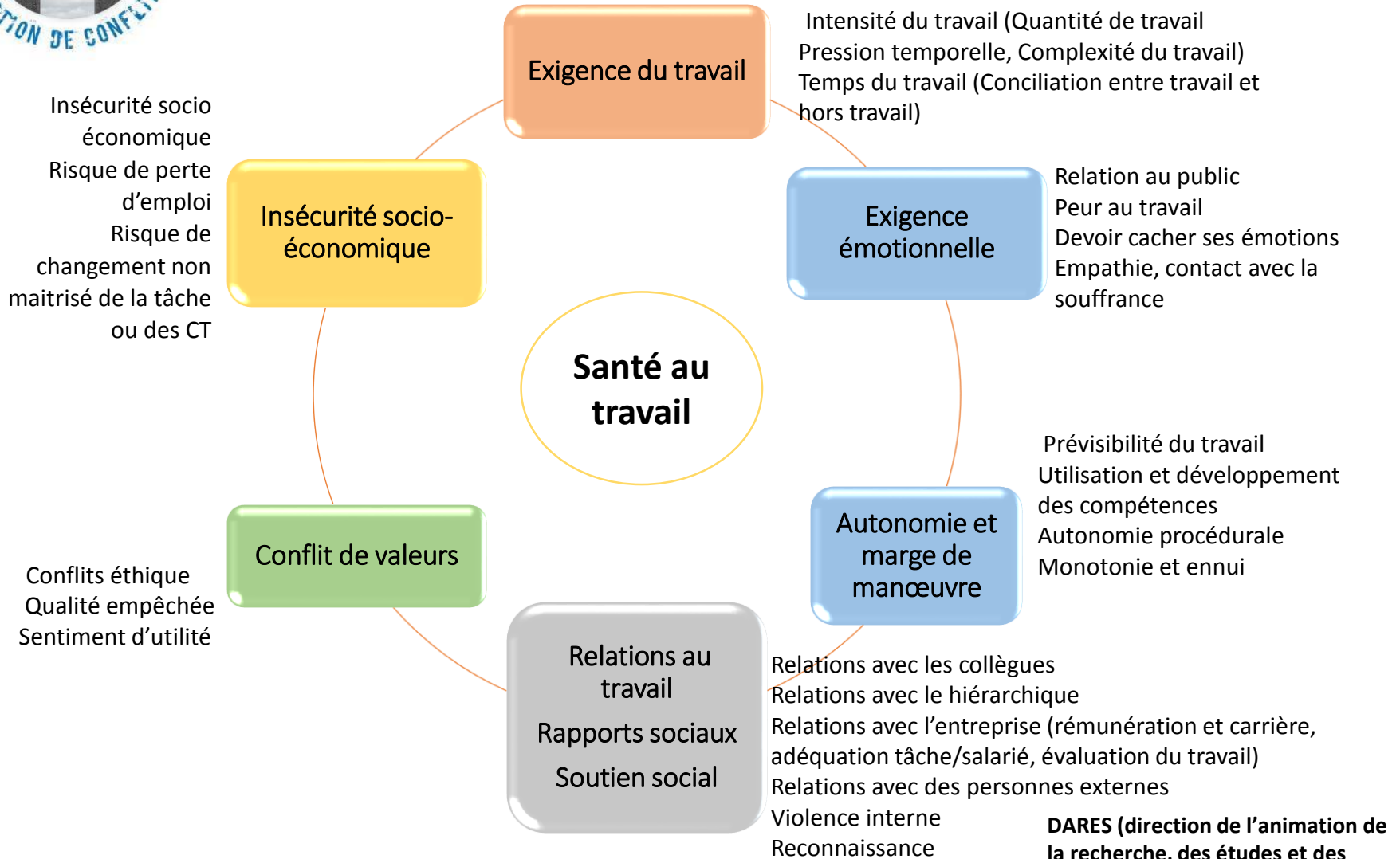


Les facteurs de risque professionnels





Les facteurs de risque professionnels



DARES (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)



2ème situation : problématique relationnelle et structurelle

Diagnostic et conseil auprès du DGS et des élus

- **Éléments déclencheurs**
 - > Mauvaise ambiance, des agents qui se parlent mal voire plus, des conflits ouverts ou larvés plus ou moins régulés efficacement
- **Éléments initiaux**
 - > Causes individuelles : forte ancienneté, peu de mobilité, agents se côtoyant à l'extérieur du travail, griefs externes ressurgissant dans le travail
 - > Causes organisationnelles : mutualisation des services et changements organisationnels, réorganisations de service, restrictions budgétaires et le non remplacement systématique des départs ...



SENS : Projet politique insuffisamment explicite dans sa mise en œuvre / service ou variant

CADRE : Les champs de responsabilité et les limites de la double gouvernance

LIEN : Cohésion et climat de travail

- 🔗 Développement de stratégie individuelle
- 🔗 Problématique de cohésion
- 🔗 Manque d'échange, d'élaboration collective sur les problématiques
- 🔗 Manque de reconnaissance des fonctions et expertises

Charge de travail importante

Fonction d'encadrement difficile à mettre en œuvre → rôle flou/ Remobilisation des équipes après des changements décisionnels

Manque de respect du travail de l'autre et de l'autre (banalisation des commérages, des jugements dits en public)

Baisse de la **motivation**

Climat tendu

Ambiance générale perçue comme **plutôt mauvaise** et se dégradant au fil des années



ORGANIGRAMME

Structures formelles de l'organisation comme : poste, statut, fonction, rôle, prérogative.....



Au plus l'écart entre les 2 est important, au plus les risques de conflit augmentent

SOCIOGRAMME

Structures informelles de l'organisation comme les échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinente.....



Les actions de prévention prioritaires

- Autour du sens → **Définir et prioriser les actions politiques par rapport au contexte budgétaire, les expliciter et les décliner par service**
 - Autour du cadre afin de préciser les règles autour du vivre-ensemble, la définition des champs de responsabilité et d'intervention, la définition du contour des postes et la clarification du processus décisionnel → **Animer les collectifs (réunions suite au CODIR, réunions d'information, réunions de service, réunions interservices, information sur les projets....)**
- Par ricochet, ces actions correctives auront un impact positif sur les relations, les liens entre services et agents



3ème situation : problématique relationnelle et de condition de coopération

Diagnostic et conseil auprès de la direction

- Éléments déclencheurs
 - > Conflit ouvert permanent entre un enseignant et un éducateur commençant à déborder sur les équipes et les usagers
- Éléments initiaux
 - > Équipe enseignante et éducative qui s'entendaient très bien pendant plusieurs années, jusqu'à l'apparition de désaccords de plus en plus importants et réguliers sur le travail entre 2 professionnels, sans parvenir à des consensus, non régulés, puis aboutissant à des conflits ouverts d'idée et de pouvoir. Situations de violence récurrentes entre ces 2 professionnels



Absence de coopération dans le travail

Manque de confiance et de respect

Individualisme dans le travail

Méconnaissance de la pratique du collègue

Absence de débat sur la pratique

Arbitrage, consentement voire consensus

Règles de travail

Règles de métier

Coopération dans le travail



Les actions de prévention prioritaires

- Pour réguler cette problématique, nous nous sommes appuyés sur l'encadrement et l'association :
 - > Rappel des règles d'intervention en groupe,
 - > Entretien avec le DRH de l'association,
 - > Rappel des règles d'échange et sanction si non respectées,
 - > Co-construction des interventions auprès du public et régulation si besoin en s'appuyant sur les règles de travail existantes...

Des conséquences.....

Sur l'individu

Souffrance au travail
Stress
Émotions (colère,
pleurs, frustration,
peur....)
Sentiment d'iniquité
Douleurs
physiques...

Sur le collectif

Repli
Conflits, agressivité
Critiques
Clans....

Sur le travail

Désengagement au
travail
Démotivation
Être moins productif
Dégradation du
climat social
Absentéisme
Démission, turn-
over.....

Lien entre performance sociale et performance économique



Agir et prévenir

Acteurs internes

Encadrants

Direction

Service des RH

Conseiller en prévention

Représentants du personnel

Acteurs externes

Médecine du travail

Psychologues

Consultants

Cabinets extérieurs

Réseau ANACT

CDG



Table ronde

Relations au travail et gestion de conflits



Table ronde

> Avec la participation de :

- M. Grégoire LE BLOND, Maire de la Ville de Chantepie, Vice-Président du CDG 35 délégué aux Conditions de travail.
- Mme Natacha LOURTIUX, Consultante Psychologue - Cabinet PSYA.
- Mme Claude SORET-VIROLLE, DGA du CIG de la Grande Couronne, Présidente de l'ADT-INET (Association des Dirigeants Territoriaux et anciens de l'institut National des Etudes Territoriales)
- M. Florent ARNAUD, Chargé de mission à l'ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)
- M. Roland LONJON, Médiateur, membre de la CNPM (Chambre Nationale des Praticiens de la Médiation), juriste, ancien Secrétaire Général de la Fédération du BTP de la Loire
- M. Jean-François MIGNET, DGS de la Ville de Redon

Table-ronde animée par Laurent ZAM, Directeur Général Adjoint du CDG 35



Table ronde

Relations au travail et gestion de conflits

- Repères sous l'angle de la Prévention des Risques Psychosociaux

Florent ARNAUD, Chargé de mission de l'ARACT
(Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

BRETAGNE

Améliorer les conditions de travail, un levier de performance durable

L'Aract Bretagne accompagne les entreprises dans leurs projets de transformations

Quatre domaines d'expertise

Santé au travail

Engagée au sein du Plan Régional de Santé au Travail, l'Aract Bretagne accompagne les dirigeants-e-s et salarié-e-s dans des démarches concertées et diffuse son expertise auprès de ses relais : préventeur-ice-s, consultant-e-s, conseiller-ère-s en entreprises...

Changements technologiques, organisationnels et managériaux

L'Aract Bretagne accompagne la transformation des entreprises en faisant de la qualité de vie au travail une composante stratégique du projet. Nos méthodes participatives permettent notamment de simuler les situations de travail futures pour guider les choix de conception et faciliter l'appropriation des changements.

Qualité de vie au travail

L'Aract Bretagne propose, notamment dans des contextes de changements, des démarches de diagnostic de la qualité de vie au travail et des mises en action fondées sur des méthodes participatives telles que les espaces de discussion.

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

L'Aract Bretagne propose d'intégrer l'égalité professionnelle dans les démarches d'amélioration des conditions de travail et d'accompagnement des changements pour favoriser un égal accès à la qualité de vie au travail entre les femmes et les hommes.



Des troubles psychosociaux... (dont situations de conflit) à la compréhension des facteurs de risque pour agir en prévention

Troubles Psycho-Sociaux (TPS) : des effets variés de mal-être individuel et collectif

Des facteurs de risque dans le travail

L'intensité et la complexité du travail,

Le temps de travail

Les exigences émotionnelles

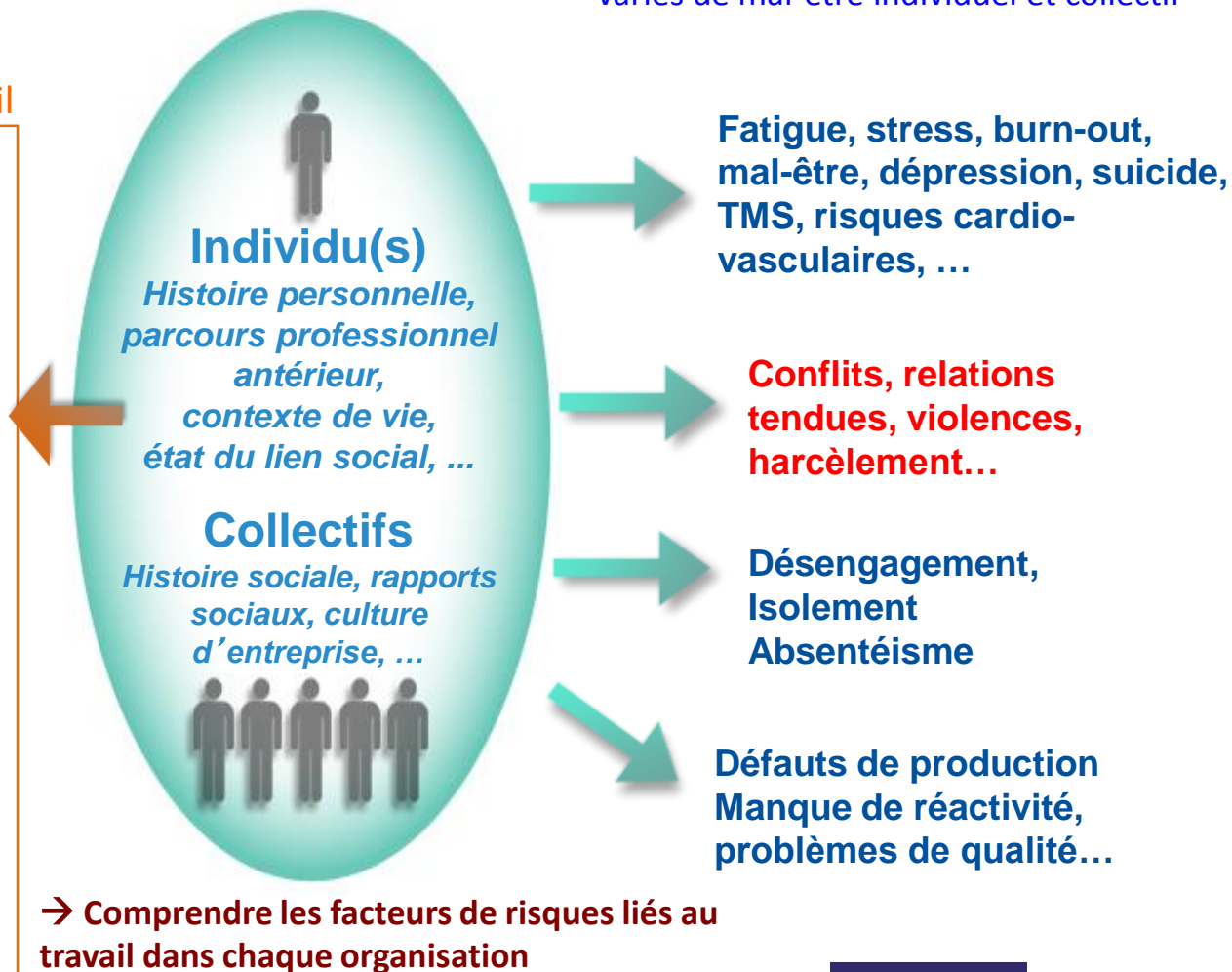
Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre

La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail

Les conflits de valeurs

L'insécurité de la situation de travail

(Rapport Gollac et Bodier - 2011
→ 7 familles de facteurs de risque)
Repris dans l'ED 6140 INRS





Passer par l'analyse du travail pour comprendre et agir

Situations-problèmes

Une situation problème est une situation concrète de travail qui est jugée révélatrice de risques psycho-sociaux par un salarié ou un groupe de salariés.

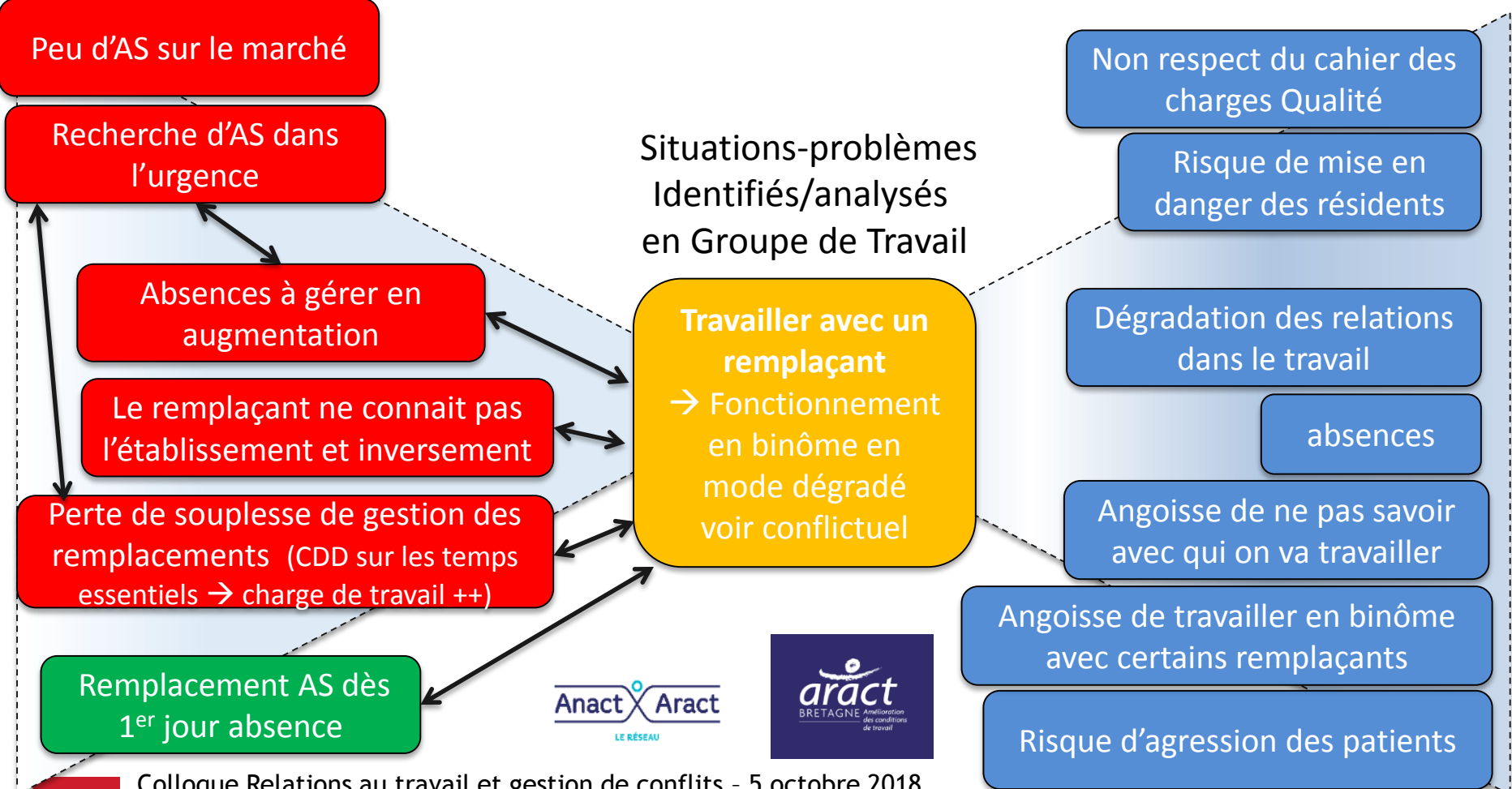
Elle peut être identifiée par la question suivante :

Avez-vous rencontré une ou des situation(s) précise(s) de travail, où vous avez ressenti « beaucoup » de stress, de tensions, de mal-être, conduisant à une impression de débordement, d'impasse, de conflits...?



Illustration d'une Situation Problème de tensions au travail

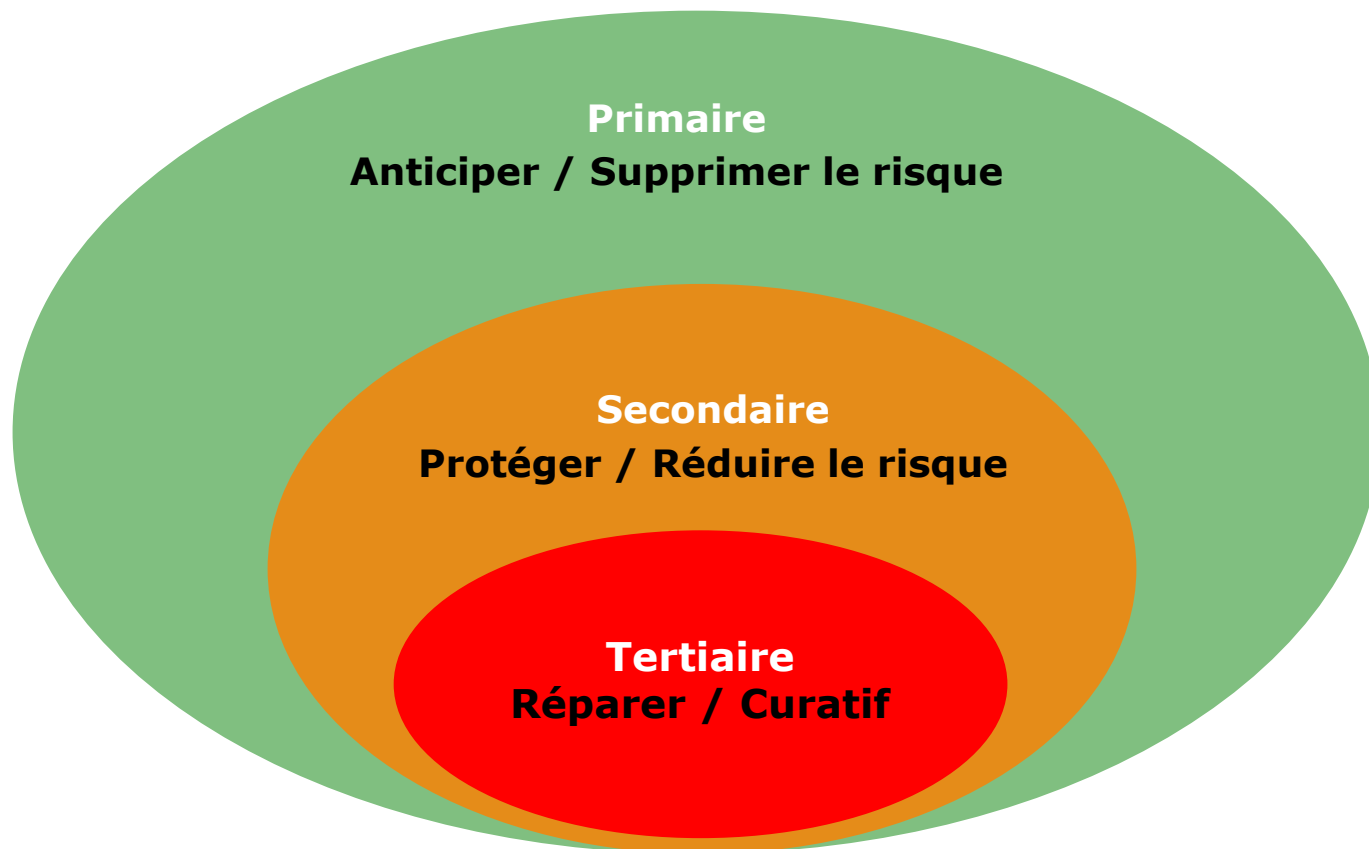
Intervention Aract pour initier une démarche de prévention RPS dans un établissement sanitaire et social. EHPAD - Aides Soignants (AS)





La prévention des tensions au travail et des RPS

→ Une démarche à centrer sur la prévention primaire ...





Prévention primaire : l'approche par le travail

Exemple (début) : *Une salariée, comptable, éprouve un « stress » important dans son travail. L'une de ses missions consiste à suivre les impayés et relancer les clients qui n'ont pas encore réglé leurs factures.*

→ 1^{ière} piste : Stage de formation « gestion du stress »

Effectif

Concret

Durable

Centré sur la source du risque

Collectif



Exemple, suite : *interrogée à ce sujet, elle explique que la clientèle de la société a changé et que le stress survient lorsqu'elle doit relancer les clients étrangers qui n'ont pas payé les factures. Elle ne maîtrise pas l'anglais et redoute les échanges téléphoniques.*

Enrichissement de la piste d'action :

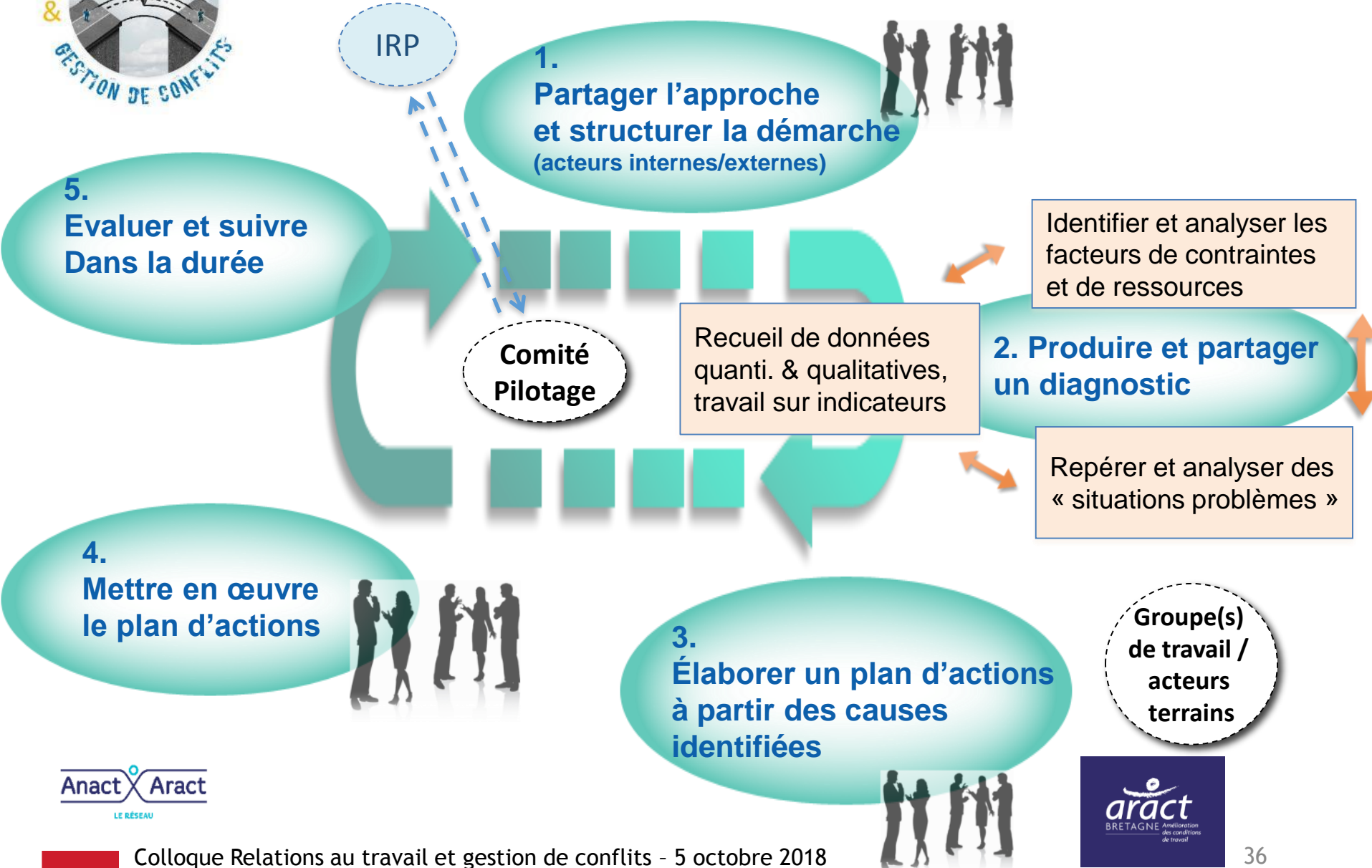
→ Intégration d'une question sur les besoins de formation en anglais lors des entretiens annuels pour toutes les comptables

→ Parcours de formation « Anglais parlé » pour les collaborateurs





La démarche de prévention des RPS en entreprise/établissements





La charte régionale RPS du PRST et le réseau des consultants signataires

CROCT  Bretagne
COMITÉ RÉGIONAL D'ORIENTATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL



La prévention des RPS : une des priorités du PRST 2016-20. (fiche action n° 8)

→ Action mise en œuvre par un groupe de préventeurs (Aract, Direccte, Carsat, MSA, SST)



Animation depuis 2013 d'un réseau de consultants signataires d'une **charte méthodologique** pour développer la qualité de l'offre de conseil en région.

- Actualisation régulière de la liste des consultants
- Suivi de leur activité

→ Ces consultants aident les organisations à s'engager dans des démarches de **prévention primaire des RPS**.

<http://www.bretagne.direccte.gouv.fr/charte-regionale-rps.html>





Conclusion de la matinée

Grégoire LE BLOND
Vice-Président du CDG 35