

SYNTHÈSE AUDIT RPS LA FOL 47

Mars 2021



Médecin du travail de l'entreprise : Docteur BOTELLA
Psychologues du Travail : Eugénie SOULARD et Manon ROUZEE



CONTEXTE D'INTERVENTION

- Au cours d'une réunion du CSE qui s'est déroulée le 2/12/2020, le CSE a interpellé la direction concernant une dégradation des conditions de travail en lien avec un climat conflictuel depuis le mois de novembre 2020, plus spécifiquement au sein des services Éducation et Formation.
- Face à cette situation, la direction a proposé de diffuser à ses salariés le questionnaire RPS (Karasek) au cours du mois de décembre 2020 sur le siège fédéral. En parallèle, la direction a contacté la médecine du travail pour envisager la faisabilité d'un audit RPS qualitatif. La FOL 47 avait donc le souhait de s'inscrire dans une démarche « mixte » d'analyse des RPS.

ANALYSE DE L'EXISTANT

- **La direction a mis à la disposition du CIST47**
 - L'organigramme de l'entreprise (version du 22/02/2021)
 - Les résultats bruts de l'enquête par questionnaire (KARASEK) diffusée en interne en décembre 2020

- **La latitude décisionnelle (9 items):**

- **Marges de manoeuvre/Autonomie décisionnelle:**

Q4: Mon travail me demande de prendre des décisions moi-même

Q6: Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail

Q8: J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

- **Utilisation actuelle des compétences:**

Q2: Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives

Q5: Mon travail me demande un haut niveau de compétence

Q7: Dans mon travail, j'ai des activités variées

- **Développement des compétences:**

Q1: Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles

Q3: Mon travail me demande d'être créatif

Q9: J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

- **Le soutien social (8 items):**

- **Le soutien professionnel par les supérieurs:**

Q22: Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés

Q21: Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien

- **Le soutien professionnel par les collègues:**

Q23: Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents

Q26: Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

- **Le soutien émotionnel par les supérieurs:**

Q20: Mon supérieur prête attention à ce que je dis

Q19: Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

- **Le soutien émotionnel par les collègues:**

Q25: Les collègues avec qui je travaille sont amicaux

Q24: Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

- **La demande psychologique (9 items):**

- **Quantité-Rapidité :**

Q10: Mon travail demande de travailler très vite

Q12: On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

Q13: je dispose du temps nécessaire pour effectuer correctement mon travail

- **Complexité-Intensité:**

Q11: Mon travail demande de travailler intensément

Q14: Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes

Q15: Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense

- **Morcellement-Prévisibilité:**

Q16: Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard

Q17: Mon travail est très bousculé

Q18: Attendre le travail de collègues ralentit souvent mon propre travail

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE KARASEK

FACTEURS DE RISQUE

- **Morcellement-prévisibilité du travail**
 - Interruption des tâches
 - Travail bousculé
 - Dépendance dans le travail à d'autres interlocuteurs

FACTEURS INTERMÉDIAIRES

- **Quantité-Rapidité**
 - Quantité et rythme de travail & temps nécessaire pour le réaliser
- **Complexité-Intensité**
 - Intensité du travail, ordres contradictoires, exigence de concentration
- **Utilisation actuelle des compétences**
 - Des tâches variées mais qui peuvent être répétitives, avec un niveau de compétence exigé
- **Soutien professionnel par les supérieurs**
 - Pour mener les tâches à bien, pour faire collaborer l'équipe
- **Soutien émotionnel par les supérieurs**
 - Se sentir concerné par le bien-être de l'équipe, prêter attention aux collaborateurs

FACTEURS PROTECTEURS

- **Développement des compétences**
 - Possibilité d'apprendre de nouvelles choses, d'être créatif, de se développer
- **Soutien professionnel par les collègues**
 - Collègues perçus comme compétents, qui aident à mener les tâches à bien
- **Soutien émotionnel par les collègues**
 - Collègues amicaux, qui manifestent de l'intérêt pour soi
- **Autonomie décisionnelles/marges de manœuvre**
 - Prise de décision en autonomie, liberté pour décider de la façon de faire son travail, la possibilité d'influencer sur le déroulement de son travail



MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION DU CIST47 & PLANNING DE LA DÉMARCHE

Phase 1 (Cadrage)

- Rencontre des acteurs du CIST47 (médecin du travail et psychologue du travail) avec la direction générale de LA FOL47 et du CSE le 12/02/2021
- Echanges sur le contexte et la demande
- Présentation de la démarche et co-construction méthodologique
- Définition de la campagne de communication auprès des collaborateurs

Phase 2 (Investigation)

- Entretiens individuels : 3 journées planifiées (3, 4 et 12 mars)
- 23 entretiens ont été réalisés. Rapporté aux seules personnes du siège le taux de participation est de 92% (23 sur 25).

Phase 3 (Synthèse)

- Restitution des données auprès de la direction et du CSE et co-construction d'un plan d'action (16/04/2021)
- Restitution de la démarche auprès de l'ensemble des salariés (à prévoir)

SYNTHÈSE DE L'AUDIT

Le présent rapport est construit à partir du recueil d'informations issu des entretiens individuels et relève d'un rapport subjectif au travail des salariés interrogés.

Ce rapport est anonymisé.

EXIGENCES DU TRAVAIL

INTENSITÉ ET TEMPS DE TRAVAIL (1/2)

- Les métiers exercés au sein de la FOL47 s'inscrivent autour de passions (sports, culture,...) et/ou valeurs (éducation,...) avec un fort investissement des salariés qui s'insèrent dans une dynamique de « projets ».
- Les projets imposeraient (plus particulièrement pour les cadres mais pas seulement) un rythme de travail avec des contraintes organisationnelles et relationnelles, générant notamment des horaires décalés :
 - Animation de formation le week-end,
 - Organisation d'évènements en soirée,
 - Planification de réunions en fin de journée/début de soirée car les interlocuteurs sont parfois des bénévoles/élus, non disponibles en journée.
- Différents rapports au travail coexisteraient au sein de LA FOL 47. Il y aurait notamment un fonctionnement *historique et informel* qui consisterait à « ne pas compter ses heures ». Cette culture prônée de « grande disponibilité » peut rendre difficile la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et générer des ressentiments et hostilité entre collaborateurs quant aux organisations personnelles.

EXIGENCES DU TRAVAIL

INTENSITÉ ET TEMPS DE TRAVAIL (2/2)

- **Les négociations sur le temps de travail menées en 2019 ne sont pas perçues satisfaisantes pour tous**
 - Avant janvier 2020 : contrat cadre 35h avec des heures supplémentaires qui n'étaient pas toujours rémunérées et/ou rattrapées
 - Depuis janvier 2020 : contrat cadre au forfait
 - **Difficulté voire impossibilité de récupérer ses heures au regard de la charge de travail**
 - **Impacts sur les conditions salariales**
- **Besoin de clarifier les règles RH sur le temps de travail pour toutes les catégories de professionnels**
 - Souhait qu'une clarification soit apportée sur les horaires et les marges de manœuvre possibles (en termes de degré d'autonomie dans l'organisation des horaires de travail, la flexibilité relative à l'heure d'embauche et de débauche notamment pour légitimer le forfait cadre, la flexibilité relative aux temps de pause, les modalités de récupération,...)

PISTES DE RÉFLEXION EN COPIL

- La co-habitation de rapports au travail différents entre individus
- L'accompagnement au changement dans le cadre d'une nouvelle culture de temps de travail (contrat cadre)
- Quelle évaluation des bénéfices/contraintes du passage au forfait cadre ?
- Le besoin de communication autour de règles RH sur le temps de travail

RELATIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

I. ORGANISATION DE REUNIONS EN INTERNE

- **Un besoin de plus de transversalité entre les services de LA FOL47 est exprimé.** A ce jour le fonctionnement est décrit comme « cloisonné », « en îlot ». Il est souhaité le développement de l'efficacité entre les services, d'autant plus que chacun s'adresserait au même public :
 - Souhait de se concerter/de croiser les regards pour être en adéquation avec le projet fédéral, c'est-à-dire unir les services pour être complémentaire à l'éducation publique
 - Souhait de partager les outils, avoir de la visibilité sur les activités en cours de chacun
- **Un besoin d'optimiser la communication globale et notamment l'organisation des réunions**
 - Souhait que la transmission aux salariés des informations évoquées lors des réunions des « permanents » soient systématique
 - **Souhait de pouvoir partager collectivement de l'information** (réunion du personnel qui ne serait pas ritualisée à ce jour)
 - Les informations abordées en réunion seraient majoritairement descendantes concernant les budgets / la comptabilité. En parallèle il y a une **forte attente des salariés de pouvoir discuter des conditions de travail oralement et collectivement** (à ce jour des salariés expriment la difficulté à évoquer tous les sujets souhaités : des sujets seraient identifiés comme tabous)
 - Lorsque les réunions de service existent elles sont jugées comme bénéfiques pour faire le point sur l'état d'avancement des projets et pouvoir échanger avec son responsable direct.

RELATIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

II. ROLES PERCUS DES INSTANCES

- Le CSE semble sollicité pour l'obtention d'informations RH/droit du travail.
- Des salariés expriment le besoin d'être outillé sur des points précis (ex : comment récupérer des jours, les modalités d'un arrêt de travail,...). Ils souhaitent que des textes officiels/règles de fonctionnement soient mis à disposition par la direction et partagés avec le CSE.

RELATIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

III. LIEUX DE PAUSE

- Souhait d'un espace de pause plus **convivial**
- Besoin de cultiver les échanges informels qui contribueraient également au développement d'une vision transversale de l'activité.

RELATIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

IV. RELATIONS AU TRAVAIL

- Relations avec l'externe qui se durciraient, en lien avec le contexte sanitaire (mais pas seulement)
- Gestion des conflits en interne à améliorer
 - Forte attente d'une régulation des conflits dès les « signaux faibles »
 - Besoin d'une meilleure gestion des émotions individuelles et d'un usage collectif de la communication non-violente
- Direction perçue comme à l'écoute et soutenante vis-à-vis des relations extérieures avec une bonne connaissance des interlocuteurs et des dossiers. Si l'aspect gestionnaire du management est perçu comme satisfaisant, il est néanmoins partagé le besoin d'un style plus consultatif et participatif dans la gestion des relations humaines au travail.

RELATIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

V. ÉVÈNEMENTS CONVIVIAUX

- Des évènements conviviaux inter-services seraient appréciés

PISTES DE RÉFLEXION EN COPIL

- Comment investir davantage le travail en équipe ?
- Quels moyens pour stimuler la dynamique inter-services ?
- Institutionnaliser des réunions (objectifs, ODJ, CR, règles de fonctionnement,...) pour redescendre les informations aux équipes et les rendre plus participatives (ex : consultation en amont des salariés pour l'ODJ,...).
- Quelles modalités de prise en charge des conflits en interne ?
- Comment développer la convivialité au travail malgré le contexte sanitaire ?

CONTENU DU TRAVAIL

I. CLARTÉ DU TRAVAIL

- Rôles et missions qui semblent clairs pour tou.te.s toutefois :
 - **Rôles et missions des chefs de service à co-construire**
 - Pour tendre vers une convergence des pratiques
 - Pour légitimer les chefs de service auprès des équipes
- **La Fonction RH** est perçue aujourd'hui comme étant « partagée » entre DAF, CSE et chefs de service → besoin exprimé d'une clarification

CONTENU DU TRAVAIL

II. GESTION DE L'ACTIVITÉ

- Changement de la nature de l'activité en raison de la période COVID
 - Disparition de certaines actions
 - Réorganisation nécessaire

CONTENU DU TRAVAIL

III. AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

- Grande autonomie dans le travail avec le sentiment d'une confiance octroyée pour ce faire (perçue positivement)

CONTENU DU TRAVAIL

IV. RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

- Ecart constaté par les collaborateurs entre leur travail prescrit (fiche de poste) et leur travail réel
- Iniquité perçue de la répartition de la charge de travail sur certains postes en comparaison avec d'autres collaborateurs exerçant les mêmes fonctions (en termes de responsabilités allouées, de quantité de travail/d'informations à traiter)
- Des divergences entre collaborateurs sur la répartition de la charge de travail entre le temps de préparation d'un projet/activité/formation et le temps effectif (en production)

CONTENU DU TRAVAIL

V. SENS DU TRAVAIL

- Sentiment partagé d'une cadence imposée par des contraintes économiques, et/ou réglementaires
 - Souhait de tendre davantage vers les valeurs historiques de l'association vs. l'entreprise

PISTES DE RÉFLEXION EN COPIL

- Clarifier le positionnement et la posture des chefs de service
 - Clarifier ce qui est attendu d'un point de vue institutionnel des chefs de service (notamment sur la question de la « délégation de pouvoir ») afin qu'il puisse se positionner mais aussi être positionné (légitimé) dans son environnement.
- Clarifier la fonction RH
- Affiner la compréhension des difficultés à réaliser le travail prescrit notamment dans la préparation des projets/activités
- Au-delà des fiches de poste, amorcer un travail sur les fiches de tâches (la fiche de tâche est un outil permettant de préciser, pour chaque tâche, les responsabilités, les travaux à réaliser, les contraintes à respecter, les moyens alloués, etc.).
- Quelle communication autour des valeurs communes et objectifs visés dans un contexte socio-économique en changement ? (Il peut être intéressant d'introduire un management par objectifs « SMART » : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini)

MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT

I. INFORMATIONS SUR LES CHANGEMENTS

- Certains changements sont vécus comme « imposés » et « non discutés ». Il est souhaité que la prise de certaines décisions soit décentralisée ou du moins que les salariés concernés par des changements soient consultés avant la prise de décision finale importante. Aussi, il est attendu un meilleur accompagnement des services de la part de direction dans le cadre des réorganisations de service.
- Besoin de communication sur les modalités de mise en place du chômage partiel
 - Perte salariale qui serait plus importante que ce qui avait été annoncée par la direction
 - Chômage partiel étendu à tous les services, présenté comme un élan de solidarité par rapport aux services totalement en arrêt, bien que certains salariés n'aient pas le sentiment d'une diminution de leur charge de travail qui justifierait la mise en place du chômage partiel sur leur postes

MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT

II. CLARTÉ DES RÔLES

- Difficulté exprimée des salariés à obtenir des réponses juridiques et/ou RH en interne. Besoin exprimé que soient développées ces compétences en interne afin qu'ils obtiennent des réponses quand nécessaire.
- Il est attendu que les circuits décisionnels soient précisés en particulier la délégation des pouvoirs des managers est à clarifier (où elle commence et où elle s'arrête ?)

MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT

III. TEMPS D'ÉCHANGES SUR LE TRAVAIL

- Souhait d'obtenir du feedback positif sur le travail effectué

PISTES DE RÉFLEXION EN COPIL

- GPEC : Quelle(s) fonction(s) est/sont en charge des aspects RH ? Y a-t-il besoin d'intégrer les aspects RH et juridiques dans le plan de formation interne des managers/membres de la direction ou bien recruter un profil externe (?)
- Clarifier les circuits décisionnels / la « délégation de pouvoir » des chefs de service
- Quel accompagnement des collaborateurs dans la conduite du changement ?
- Promouvoir le feedback positif quand le travail réalisé est satisfaisant

COMPÉTENCES, PARCOURS PROFESSIONNELS

I. PARCOURS D'INTÉGRATION

- **Vigilance à avoir au niveau de l'intégration de nouveaux personnels ou lors d'une nouvelle prise de poste et/ou pour limiter les « compétences critiques »**
 - Il existerait des « compétences critiques » à plusieurs niveaux, c'est-à-dire des compétences acquises par un individu au cours de son expérience, et qui font de lui quelqu'un d'irremplaçable dans certaines tâches. Une phase de transition/passation est organisée dès lors que cela possible dans le cadre d'une prise de poste mais celle-ci pourrait être améliorée par :
 - La mise en place d'un livret d'accueil
 - Une meilleure définition d'un parcours d'accompagnement dans la prise de poste
 - La rédaction de procédures de travail « au fil de l'eau » pour capitaliser les connaissances/compétences de chacun (réseau/carnet d'adresses, « trucs et astuces » développées dans le travail,...)

COMPÉTENCES, PARCOURS PROFESSIONNELS

II. GESTION DES COMPÉTENCES

- Soutien et confiance accordée par la direction pour la mobilité interne, la prise de responsabilités, le développement de compétences toutefois on relève quelques cas de salariés qui souhaiteraient être promus/mobilisés sur d'autres postes et manquent de visibilité pour y parvenir.
- Difficulté d'évolution salariale (financières) avec des disparités observées par certains collaborateurs

PISTES DE RÉFLEXION EN COPIL

- Travailler sur la parcours d'intégration des nouveaux arrivants
- Formaliser les procédures de travail qui le nécessitent pour capitaliser les connaissances/compétences de chacun et limiter les compétences dites « critiques »
- Quel accompagnement individuel et personnalisé pour permettre aux salariés qui souhaitent évoluer de garder à l'esprit qu'ils sont des atouts pour l'entreprise et leur permettre de continuer à se projeter dans l'avenir ?

SANTÉ AU TRAVAIL

I. OPTIMISATION DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

- Souhait que le télétravail soit redéployé et élargi au plus grand nombre
 - Télétravail mis en place pendant le confinement qui n'aurait pas été maintenu dans le temps alors que celui-ci semble avoir été facilement réalisable sur le plan matériel et sans impact sur les résultats à atteindre
 - Suppression des trajets domicile-travail via le télétravail perçu comme très positif lorsque celui-ci est mis en place
- Souhait de mise en place d'un local à vélos (par souci de place à l'heure actuelle et pour sécuriser les vélos)

SANTÉ AU TRAVAIL

II. AMÉNAGEMENT DES LIEUX ET DES POSTES

- Améliorations ergonomiques attendues sur le travail de bureau / travail sur écran
- Amélioration souhaitée de la qualité du réseau internet
- Vigilance sur l'aspect bruyant parfois de l'environnement de travail (appels téléphoniques bruyants)

SANTÉ AU TRAVAIL

III. PRISE EN COMPTE DES TMS

- Vigilance sur certains postes exposés aux TMS

PISTES DE RÉFLEXION EN COPIL

- Penser le télétravail
- Travailler sur l'aménagement des locaux (ergonomie des postes de travail, salle de pause, local à vélo, analyse du bruit et mesures préventives,...) avec l'accompagnement possible du CIST47
- Faire une analyse des facteurs de TMS sur les postes identifiés avec l'accompagnement possible du CIST47
- Qualité du réseau internet ? Quelles alternatives ? (Possibilité de l'optimiser ? Changer de fournisseur?)

PLAN D'ACTION 1/2

THEMATIQUE	Action	Besoins auxquels l'action répond	Pilote de l'action	Délai de réalisation

PLAN D'ACTION 2/2

THEMATIQUE	Action	Besoins auxquels l'action répond	Pilote de l'action	Délai de réalisation