

COMITE DE PILOTAGE PACT

PLAN D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE LUTTE CONTRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

16 MAI 2022

Point d'étape

Ce document se présente en deux parties :

La première partie présente un point d'avancement des actions en cours :

- Défi 2 « accompagner les managers dans leur rôle de soutien social » avec la mise en place d'une 1^{ère} promotion dans le cadre d'un cursus d'intégration des nouveaux managers.
- Défi 3.2 Répondre aux besoins des services en fonction de leur charge en accompagnant les mobilités
- Défi 1 Renforcer le système de veille et d'alerte RH : Mettre en place un système d'évaluation du manager par l'agent
- Les bilans de la plateforme d'écoute pour 2021 et le 1^{er} trimestre 2022

La deuxième partie présente deux actualités

- La mise en place d'un troisième baromètre santé-social afin de mesurer la qualité de vie au travail dans le cadre d'un fonctionnement normal
- La préparation de la semaine Qualité de Vie au Travail qui aura lieu de 20 au 24 juin 2022

I – Actions en cours : point d'étape

I - 1 Défi 2.2 « Mise en place du cursus d'intégration des nouveaux managers » : 1^{ère} promotion Parcours primo- encadrants

Le défi 2 consiste à « Appuyer l'encadrement dans son rôle de soutien et d'accompagnement des équipes », l'équipe PACT s'est engagée plus globalement sur **un parcours d'accompagnement des nouveaux managers** mobilisant des ressources existantes, mais proposant également des moyens d'accompagnement émergents. L'objectif est de mettre en musique ces actions, et de proposer aux nouveaux managers des jalons tout au long de leur prise de poste qui leur permettront de :

- Monter en compétences tant sur les aspects techniques (outils) que sur les aspects managériaux ;
- Développer leur posture ;
- Favoriser leur acculturation.

1- Mise en place des « café managers »

Les « café managers » sont organisés régulièrement et animés par l'équipe des consultants organisation et qualité de vie au travail avec l'appui d'experts de la DRH en fonction de la thématique abordée. Ils réunissent toutes les personnes ayant pris un premier poste de management.

L'échange croisé, avec les consultants organisation et qualité de vie au travail ou les référents RH Lycées et entre les participants, est l'occasion de répondre aux questions mais aussi aux managers de partager leurs visions et pratiques. Il permet également à l'équipe projet (service accompagnement professionnel et service accompagnement collectif, organisation GPEC, service recrutement et mobilités Lycées et CREPS, Chargé de communication, Direction de la cohésion et de la communication interne) de déceler les thématiques communes à aborder lors des futurs rendez-vous.

Un « café managers » a été organisé le 27 mai 2021 sur le thème « L'entretien professionnel : un outil managérial ».

Un second café manager a été organisé le 30 novembre 2021 sur le thème « La reprise du travail après une longue absence » afin de préparer le retour des collaborateurs avec l'appui du consultant organisation et qualité de vie au travail ou le référent RH Lycées.

Un troisième café manager a été organisé le 25 avril 2022 sur le thème de la médiation professionnelle. Patrice DAMS, médiateur, a présenté l'objectif, le déroulement de la médiation et le réseau interne de médiateurs. Les 6 managers participants ont pu profiter de ce temps d'échange privilégié entre pairs pour poser leurs questions telles que :

- Dans quelle situation faire appel à la médiation ?
- Qui peut être le commanditaire ?
- La médiation concerne-t-elle un conflit entre un manager et un agent ?

Ils ont également partagé leurs expériences du dispositif de médiation.

2- Accompagnement par le parrainage

Les objectifs du dispositif de Parrainage sont de :

- Faciliter la prise de fonction des managers de proximité ;
- Accueillir et intégrer les primo-managers ;
- Transmettre les connaissances relatives aux missions d'un manager
- Partager ses expériences réussies et ses échecs ;
- Repérer les contraintes et les règles internes liées à l'environnement de travail, s'adapter à la situation réelle de l'institution ;
- Intégrer un réseau de managers.

La direction de la cohésion et de la communication interne a rencontré deux binômes parrains-filleuls en avril 2022 pour un point d'actualité sur le dispositif publié sur Léo début mai. Ces témoignages permettent d'illustrer les apports de cet accompagnement pour les nouveaux managers et notamment : Pour les nouveaux managers, le parrainage constitue une aide riche et concrète et un bel échange de pratiques professionnelles qui permet de créer des liens, de construire son réseau.

Pour les parrains, le dispositif donne l'occasion de partager et transmettre son expérience professionnelle. C'est un apport réciproque, un apprentissage mutuel, une expérience très enrichissante sur les volets humain et professionnel.

3 – Bilan du parcours

Afin d'évaluer les apports du parcours, un entretien individuel va être proposé à chaque nouveau manager de la promotion expérimentale. L'objectif est d'évaluer la pertinence du dispositif de façon individuelle mais aussi proposer aux nouveaux managers une suite au parcours afin de poursuivre sa professionnalisation dans son rôle de manager. Cet entretien sera réalisé par les consultants, organisation et qualité de vie au travail pour les services et les Référents RH pour les Lycées.

I – 2 Défi 3.2 « Répondre aux besoins des services en fonction de leur charge en accompagnant les mobilités »

Objectif : Apporter une réponse aux services en tension et accompagner les agents en mobilité

Le projet est actuellement dans la phase de conception du dispositif d'immersion.

A cet effet, une rencontre s'est déroulée le 25 février dernier avec les directions ayant participé au job dating (des 22 et 23 novembre 2021) afin de recueillir leur avis et leur préconisation.

Une rencontre s'est également déroulée le 4 mars 2022 avec le service Accompagnement et Maintien dans l'emploi afin d'échanger sur le dispositif d'immersion mis en place par le service.

Afin d'attirer les profils sur des métiers en tension, des capsules vidéo sont en cours de construction en lien avec la DCCI avec une direction à titre expérimental et un recensement est en cours pour les directions concernées par cette expérimentation.

I – 3 Défi 1 – Renforcer le système de veille et d'alerte RH : Mettre en place un système d'évaluation du manager par l'agent

Cette action identifiée dans le cadre de groupes de travail sur le défi 1 consiste à mettre en place une évaluation des managers par les agents et s'inscrit également dans les objectifs du PAR et du PACT relatifs au soutien des managers.

Une première présentation a été réalisée lors du dernier COPIL du 6 décembre 2021.

Les objectifs attendus de cette action sont :

- Proposer un processus qui permet de recueillir, à l'aide d'un questionnaire, les perceptions du manager et celles de son entourage sur ses comportements managériaux.
- Dans un contexte d'amélioration des conditions de travail, le croisement des compétences perçues par le manager, puis par ses collaborateurs, devra permettre d'identifier les écarts de perception, puis de définir un plan d'accompagnement le cas échéant.

Il s'agit ici de :

- faire prendre conscience au responsable d'équipe des effets de son management sur ses collaborateurs (positifs et/ou négatifs),
- de déboucher sur une analyse plus fine du profil professionnel du manager évalué et de définir un plan de progrès sur mesure
- développer les compétences et l'orientation des cadres.

L'évaluation de la manière dont les équipes sont dirigées et accompagnées pour atteindre leurs objectifs devient importante si l'un des enjeux du management est bien, de garantir, de manière durable, l'épanouissement, l'adaptation et la motivation des agents.

Gouvernance et pilotage du projet

La gouvernance du projet est assurée par la DGS, le DGA du Pôle Compétences et Accompagnement Interne et la DRH et fera l'objet de présentations régulières au COPIL PACT.

Le Service Accompagnement collectif, organisation et GPEC, qui pilote cette action, propose la mise en place d'un groupe projet composé d'experts RH (Service Formation Innovation Pédagogique, Service Accompagnement professionnel et maintien dans l'emploi, Service recrutement services et ports, Service recrutement lycées et CREPS), de managers d'équipes (1 pour les Lycées et CREPS et 1 pour le Siège et les Ports) et de la Direction de la Cohésion et de la Communication Interne

Méthodologie

Outre les réunions du groupe projet, la démarche sera basée sur la co-construction. Pour cela, 2 groupes de travail seront programmés associant :

- Les managers, sur leur perception de la mise en place d'un dispositif d'évaluation par les agents
- Des agents et des managers, dans la rédaction du questionnaire permettant l'évaluation

Contexte et constats

Un état des lieux de la façon dont sont managés les agents aujourd'hui est nécessaire. L'entretien professionnel a permis de recueillir des éléments lors de l'évaluation des managers par leur hiérarchie.

Lors de la campagne d'entretien professionnel 2021, la **relation à l'équipe encadrée** a été évaluée :

- ✓ Très satisfaisante pour 83%
- ✓ Satisfaisante pour 16%
- ✓ A améliorer pour 1 %.

Ces taux seraient-ils proches ou différents si l'évaluation avait été portée par les agents ?

A ce jour, les agents ne disposent pas de moyens leur permettant d'exprimer leur point de vue sur les pratiques de leur manager.

Ce projet permettra non seulement de les associer à la démarche, mais également de leur donner le droit à la parole, de faire un retour sur leur propre évaluation.

Points de vigilance et conditions de réussite

Il est nécessaire de s'assurer que le questionnaire tienne compte des contributions des différents groupes de travail et que la démarche globale et le questionnaire soient formalisés dans un vocabulaire bienveillant (climat de confiance), de veiller à la protection du manager tout au long du process et de respecter la confidentialité des informations recueillies

Afin de garantir la réussite de ce dispositif, il est indispensable qu'il soit porté par l'Institution et qu'il remporte l'adhésion des évaluateurs, des évalués et des N+1 des managers.

Un plan de communication sera mis en place pour expliquer le dispositif et pour rappeler le cadre fixé (retour d'informations bienveillant et constructif),

Il sera important de proposer un accompagnement individualisé suite aux différents constats qui auront été faits, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Calendrier et Expérimentation

Après la présentation de l'action au COPIL PACT, les membres du groupe de travail se réuniront pour étudier le projet, proposer un questionnaire d'évaluation et les modalités de mise en œuvre. Un document de restitution de l'évaluation sera également élaboré pour le manager.

A compter de 2023, il sera proposé une mise en œuvre progressive de l'expérimentation sur la base du volontariat. Une expérimentation sur une direction, un département ou un service volontaire pourrait être menée. Cette expérimentation s'appuiera sur les indicateurs suivants :

- Nombre managers volontaires
- Nombre de répondants
- Nombre d'accompagnements individuels et/ou collectifs

L'évaluation de cette expérimentation fera l'objet d'une présentation en COPIL PACT

I – 4 Bilan du système d'écoute RPS

Dans le cadre du plan de prévention des risques psychosociaux, la collectivité a fait appel aux services de PROS-CONSULTE afin de mettre à disposition des agents un service d'écoute psychologique.

La plateforme est un outil connu des agents et fait l'objet d'une communication récurrente dans l'intranet, depuis son lancement en janvier 2019.

Vous trouverez en **Annexes 1 et 2**, le bilan de l'année 2021 ainsi qu'un bilan du 1^{er} trimestre 2022. Ces bilans, toujours dans le plus grand respect de l'anonymat des appelants, permettent de faire un état des lieux de la situation au sein de la Collectivité durant cette période.

II – Actualités Qualité de Vie au Travail

II – 1 Le 3ème baromètre Santé social

Depuis plusieurs mois, la collectivité a adapté son mode de fonctionnement en lien avec les différentes phases d'évolution de la crise sanitaire. Les agents dont les missions sont télétravaillables ont poursuivi leurs activités majoritairement à domicile, les agents des lycées ont dû s'adapter aux différents protocoles sanitaires imposés par l'Education Nationale, certains agents déclarés vulnérables et dont les missions ne sont pas télétravaillables ont été placés en Autorisation Spéciale d'Absence (ASA).

Devant l'amélioration de la situation sanitaire, depuis le 1er avril 2022, la Collectivité a repris un fonctionnement normal (retour sur site, télétravail de droit commun).

L'objectif de ce troisième baromètre santé-social est de mesurer la qualité de vie au travail des agents régionaux après deux ans de crise sanitaire afin de pouvoir adapter les actions mises en place en faveur de cette qualité de vie au travail.

Une consultation sera mise en place afin de confier ce troisième baromètre à un prestataire.

Les modalités restent inchangées, le prestataire est chargé d'élaborer un questionnaire sur la base des recommandations de l'INRS. Ce questionnaire sera diffusé d'une part par SMS à l'ensemble des agents et d'autre part par mail.

Le prestataire sera chargé d'analyser les réponses afin que la DRH puisse proposer un plan d'actions et communiquer les résultats aux agents.

Le questionnaire parviendra aux agents en juin ou septembre.

II – 2 Semaine Qualité de Vie au Travail du 20 au 24 juin 2022

Du **20 au 24 Juin** prochains, la Région va organiser pour la 4ème fois consécutive la Semaine Qualité de Vie au Travail dans le cadre de la dynamique de l'ANACT qui propose chaque année aux entreprises et organisations de valoriser leurs actions en la matière.

Le programme des événements sera dévoilé dans le courant du mois de mai, ce qui impose de travailler parallèlement à une proposition s'appuyant sur nos ressources internes.

Le thème proposé par le réseau Anact-Aract sera cette année sur tout le territoire : **"En quête de sens au travail"**.

Après plus de deux ans de crise liée au Covid-19, **la relation au travail et les conditions de l'engagement des salariés sont questionnées** de multiples façons :

- Exposés pendant la crise, des personnels salariés des "1ère et seconde ligne" expriment des attentes fortes en quête de sens, d'efficacité au travail
- La mise en place du télétravail semble accompagner la recherche de nouveaux équilibres (vie professionnelle et personnelle, nouvelles formes de management...) ;
- La recherche d'une autonomie accrue, l'envie d'être associé aux décisions, le besoin de se sentir utile au travail - en contribuant à la transition écologique, par exemple, sont des attentes qui semblent davantage exprimées par les salariés en poste.

Alors, entre risques de surengagement ou de désengagement du côté des salariés, **quel(s) rapport(s) au travail aujourd'hui ?** Qu'est-ce qui motive, permet de rester en poste, donne envie d'évoluer ? Et quels leviers pour la Région, du côté de la qualité de vie et des conditions de travail ? Quelles formes d'organisation pour l'avenir proche, favorables à la fois au développement des personnes et à l'efficacité collective ?

Les pistes pour cette édition 2022

La programmation Aract-anact sur laquelle nous nous appuyerons est qualitative mais très théorique. Lors des années précédentes, les retours des agents plébiscitent des ateliers pratiques ou exploitables de manière opérationnelle.

Les efforts porteront sur les thématiques suivantes :

Avoir du sens au travail et avoir un travail qui a du sens: l'utilité sociale, la reconnaissance, l'épanouissement, le plaisir, le travail en collectif, l'enrichissement intellectuel et le sens du service public.

Il sera proposé :

- un fonctionnement hybride présentiel et visio aussi souvent que possible en fonction des contraintes et de la situation sanitaire à la fin du mois de Juin
- des ateliers dans les sièges et ports ET les lycées (compte tenu de la contrainte de la période du BAC et des établissements centre d'examen).
- De valoriser l'action des différents services RH et de rappeler leurs prérogatives avec des ateliers adaptés (Speed Dating Managers pour redonner du sens au collectif, interventions du réseau de coaches pour présenter les possibilités qu'ils offrent,)

A l'heure actuelle, les autres propositions qui ont été produites ou les réflexions en cours avec les partenaires :

- Les Référents RH du *service mobilité et recrutement lycées* réfléchissent collectivement à ce qui pourrait s'envisager dans les lycées.
- Le service « formation » étudie la possibilité de faire intervenir un intervenant d'un cabinet de conseil
- Le service communication sera en support de l'évènement.
- Faire passer le* [Workoscope® - Questionnaire](#) aux agents pour qu'ils puissent connaître un peu mieux ce qui donne du SENS à leur travail en fonction de leurs profils.

Le workoscope est un test de 15 min en 60 questions permettant, d'après la société somanyways qui le propose gratuitement, de "(ré)aligner votre vie professionnelle avec vos priorités du moment !". Le test en lui-même permet d'explorer ce qui donne du sens à son travail aujourd'hui en dégagant en synthèse 5 profils distincts avec pour chacun "mes atouts; mes points d'attention, mes missions idéales, mon manager idéal et mon environnement de travail idéal"

ANNEXE 1

BILAN PROS – CONSULTE - ANNEE 2021

114 APPELS – 87 APPELANTS – 48 femmes et 39 hommes

ORIGINE GEOGRAPHIQUE

Territoire	TOTAL
<i>AISNE</i>	1
<i>NORD</i>	62
<i>OISE</i>	3
<i>PAS DE CALAIS</i>	12
<i>SOMME</i>	19
<i>Non communiqué</i>	17
TOTAL	114

RATTACHEMENT DES APPELANTS

Appartenance	TOTAL
<i>Pôle Education Lycées</i>	25
<i>Pôle Culture et Rayonnement</i>	6
<i>Pôle Europe et International</i>	1
<i>DGS</i>	2
<i>Pôle Equilibre des Territoires</i>	4
<i>Pôle Ressources</i>	7
<i>Pôle Soutien au Travail</i>	5
<i>Pôle Supports Techniques</i>	10
<i>Pôle Transports et Infrastructures</i>	3
<i>Non communiqué</i>	24
TOTAL	87

FONCTION DES APPELANTS

Fonction	TOTAL
<i>Agent d'accueil et d'entretien</i>	18
<i>Agent de maintenance</i>	3
<i>Agent de restauration / cuisinier</i>	9
<i>Assistant administratif</i>	5
<i>Chargé de mission</i>	23
<i>Gestionnaire</i>	6
<i>Manager de direction</i>	1
<i>Manager d'équipe</i>	6
<i>Technicien</i>	5
<i>Non communiqué</i>	11
TOTAL	87

MOTIFS DES APPELS

Motifs	TOTAL
<i>Anxiété liée aux organisations</i>	1
<i>Anxiété liée à la reprise du travail</i>	2
<i>Conflit avec l'équipe</i>	8
<i>Conflit avec la hiérarchie</i>	10
<i>Demande concernant un collègue</i>	1
<i>Demande de conseils en management</i>	3
<i>Démotivation</i>	8
<i>Epuisement professionnel</i>	11
<i>Isolement professionnel</i>	2
<i>Manque de reconnaissance</i>	1
<i>Personnel (Autre)</i>	12
<i>Personnel (cause familiale)</i>	7
<i>Placardisation : sous employabilité</i>	2
<i>Problèmes de santé / TMS</i>	3
<i>Problèmes d'organisation du travail</i>	4
<i>Ressenti de harcèlement moral</i>	14
<i>Ressenti de harcèlement sexuel</i>	0
<i>Ressenti de discrimination</i>	5
<i>Traumatisme professionnel</i>	0
<i>COVID 19</i>	7
TOTAL	101

CLASSEMENT SELON LA GRILLE ANACT DES FACTEURS DE TENSIONS EN MATIERE DE RPS

Classement	TOTAL
A. RELATIONS DE TRAVAIL, CONFLITS	35
A1. Conflit avec la hiérarchie	23
A2. Conflit avec des collègues	12
A3. Conflit de la part du public	
B. CONFLITS DE VALEURS	2
B1. L'équilibre efforts consentis/récompenses attendues	2
B2. Le respect des valeurs	
B3. L'équilibre vie privée / vie professionnelle	
C. CHANGEMENT DE CONTEXTE DE TRAVAIL	1
C1. La nature des changements	1
C2. Le rythme et la succession des changements	
D. ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONTRAINTES	32
D1. Le contenu du travail	28
D2. Les outils de travail	
D3. L'environnement de travail	4
TOTAL	70

ANNEXE 2

BILAN PROS – CONSULTE – 1^{er} trimestre 2022

36 APPELS – 30 APPELANTS – 16 femmes et 14 hommes

ORIGINE GEOGRAPHIQUE

Territoire	TOTAL
<i>AISNE</i>	0
<i>NORD</i>	14
<i>OISE</i>	3
<i>PAS DE CALAIS</i>	3
<i>SOMME</i>	10
<i>Non communiqué</i>	6
TOTAL	36

RATTACHEMENT DES APPELANTS

Appartenance	TOTAL
<i>Pôle Education Lycées</i>	6
<i>Pôle Culture et Rayonnement</i>	4
<i>Pôle Europe et International</i>	0
<i>DGS</i>	0
<i>Pôle Equilibre des Territoires</i>	2
<i>Pôle Ressources</i>	1
<i>Pôle Soutien au Travail</i>	1
<i>Pôle Supports Techniques</i>	4
<i>Pôle Transports et Infrastructures</i>	1
<i>Non communiqué</i>	11
TOTAL	30

FONCTION DES APPELANTS

Fonction	TOTAL
<i>Agent d'accueil et d'entretien</i>	7
<i>Agent de maintenance</i>	2
<i>Agent de restauration / cuisinier</i>	1
<i>Assistant administratif</i>	2
<i>Chargé de mission</i>	8
<i>Gestionnaire</i>	1
<i>Manager d'équipe</i>	2
<i>Technicien</i>	1
<i>Non communiqué</i>	6
TOTAL	30

MOTIFS DES APPELS

Motifs	TOTAL
<i>Anxiété liée aux organisations</i>	1
<i>Conflit avec l'équipe</i>	1
<i>Conflit avec la hiérarchie</i>	1
<i>Demande de conseils en management</i>	2
<i>Epuisement professionnel</i>	3
<i>Isolement professionnel</i>	1
<i>Ressenti de harcèlement moral</i>	5
<i>Ressenti de discrimination</i>	2
TOTAL	16

CLASSE CLASSEMENT SELON LA GRILLE ANACT DES FACTEURS DE TENSIONS EN MATIERE DE RPS

Classement	TOTAL
A. RELATIONS DE TRAVAIL, CONFLITS	9
A1. Conflit avec la hiérarchie	5
A2. Conflit avec des collègues	4
A3. Conflit de la part du public	
B. CONFLITS DE VALEURS	0
B1. L'équilibre efforts consentis/récompenses attendues	
B2. Le respect des valeurs	
B3. L'équilibre vie privée / vie professionnelle	
C. CHANGEMENT DE CONTEXTE DE TRAVAIL	0
C1. La nature des changements	
C2. Le rythme et la succession des changements	
D. ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONTRAINTES	7
D1. Le contenu du travail	7
D2. Les outils de travail	
D3. L'environnement de travail	
TOTAL	16