

Mood
Work



ideal
LA PLATEFORME COLLABORATIVE DE LA SPHERE PUBLIQUE

Prévenir et agir :

constats et stratégies pour la santé
mentale des agents de la fonction publique
territoriale

Octobre 2024

Nos contributrices

My Kieu Huynh

Attachée à l'environnement territorial, elle exerce depuis 18 ans ses fonctions dans les collectivités, d'abord au service de ses concitoyens (Direction des services à la population) puis depuis 10 ans, au service de ses collègues sur différents postes de cadres en ressources humaines. Aujourd'hui, la Mission travailler autrement lui permet de prendre de la hauteur et de contribuer, autrement, à l'amélioration de la qualité et des conditions de travail des agents, au sein d'une collectivité résolument tournée vers la transition écologique, solidaire, inspirante et attractive.



Jennifer Bindler

Psychologue du travail, formatrice et consultante en organisation, management et santé au travail, elle est spécialisée dans la prévention des risques psychosociaux (RPS) au sein d'un Centre De Gestion (CDG). Elle accompagne les agents et élus dans leurs transformations pour préserver la qualité de vie et des conditions de travail de tous.



Dounia Techec

Psychologue du travail, elle accompagne les personnes en questionnement sur leur quotidien, tant professionnel que personnel. Son accompagnement s'oriente autour de la gestion des émotions, du développement de l'estime de soi et de la confiance personnelle, ainsi qu'à évoluer professionnellement. Son objectif est de soutenir chacun dans son parcours vers un meilleur épanouissement personnel et professionnel.



Nathalie Walczak

Fonctionnaire territoriale depuis 25 ans. Elle a exercé en tant qu'assistante sociale du personnel, de 2007 à 2018. Et ces six dernières années, elle a occupé un poste de conseillère de prévention des RPS. Pour ce faire, elle a obtenu un diplôme universitaire RPS et QVT. Elle a oeuvré pour la mise en place de dispositifs de prise en charge de la souffrance au travail et pour des actions de préventions.



Résumé

La santé mentale au travail est devenue une préoccupation centrale des entreprises et des institutions. Toutefois, pour réussir à prendre soin de la santé mentale des travailleurs, encore faut-il leur demander comment ils vont. Sous l'impulsion de Moodwork et idealCO avec la participation de la MNFCT, un baromètre de la santé mentale des agents de la fonction publique territoriale (FPT) a été développé et analysé en 2024.

Objectif

Identifier le niveau de bien-être et de santé mentale des agents de la FPT ainsi que recueillir leurs ressentis sur des questions en lien avec ce sujet comme l'impact de l'absentéisme ou encore leur niveau de formation et d'information sur ces sujets.

Thématiques

Elles ont été sélectionnées à la suite des remontées faites par les agents et d'après l'expertise des membres du Pôle Capital Humain d'idealCO.

- La santé mentale et le bien-être au travail.
- Le sens du travail.
- L'impact de l'absentéisme.
- La formation et la sensibilisation aux risques psychosociaux.

L'analyse de 1851 réponses obtenues nous a permis d'identifier plusieurs points de vigilance :

- Le niveau de bien-être et de santé mentale semble à risque avec presque la moitié des répondants apparaissant comme régulièrement épuisée avec une charge de travail élevée en lien également avec une forte irritation.
- Il y existerait un débordement du travail sur les moments privés avec du travail en dehors des horaires habituels ou des ruminations concernant ce travail le soir ou le week-end.
- La reconnaissance est également peu présente pour nos répondants.

Face à ces risques, nos répondants trouvent encore du sens dans leur travail qu'ils perçoivent utile et important pour la société.

Ce baromètre nous a également permis de constater que tout le monde n'était pas égal face à l'absentéisme. Une partie des agents semble peu touchée contrairement à une autre partie fortement touchée. Enfin, nous pouvons observer que face à ces risques, les agents sont souvent faiblement armés. Ainsi, nos répondants ne seraient que peu formés et sensibilisés aux risques psychosociaux.

Pour mieux comprendre et décrypter notre baromètre, nous avons convié plusieurs professionnels de terrain. Chacune de nos contributrices a pu apporter un regard expert sur la situation décrite par nos chiffres.

Nous vous proposons de découvrir plus en détails nos chiffres et d'identifier des leviers pour favoriser la santé mentale des agents dans ce livre blanc.

Participants et méthodologie

Le baromètre a été réalisé en s'appuyant sur une méthodologie d'enquête quantitative. Après avoir défini les principales thématiques à aborder ainsi que les questions socio-professionnelles pertinentes, un questionnaire a été généré sur une plateforme en ligne Alchemer. Ce questionnaire ainsi que les données recueillies respectent les réglementations européennes en vigueur sur la confidentialité et l'anonymat des données (i.e. RGPD). Ainsi les serveurs recueillant les informations sont localisés en Europe et aucune information identifiante n'a été collectée. Pour aller dans ce sens, seuls les auteurs de l'étude ont eu accès aux données brutes.

Thématiques

Elles ont été sélectionnées à la suite des remontées faites par les agents et d'après l'expertise des membres du Pôle Capital Humain d'idealCO.

- La santé mentale et le bien-être au travail.
- Le sens du travail.
- L'impact de l'absentéisme.
- La formation et la sensibilisation aux risques psychosociaux.

Les questions concernant la santé mentale et le sens au travail ont été réalisées en s'appuyant sur la littérature scientifique dans le domaine de la qualité de vie au travail. Plus précisément, les items se rapportant au sens du travail sont adaptés des travaux de Morin et collaborateurs.

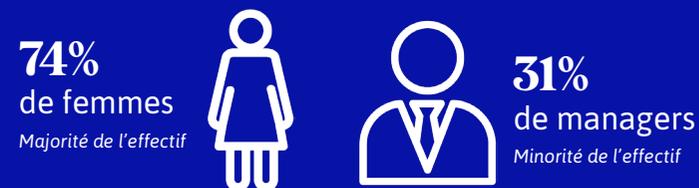
Canaux de diffusion

Le questionnaire a été diffusé par les trois organisations partie-prenantes.

- Listes de diffusion interne (newsletter).
- Réseaux sociaux (i.e. LinkedIn).
- Indication sur les sites internet.

Participants

Pour l'analyse de nos résultats, nous n'avons conservé que les participants ayant répondu à l'ensemble des questions posées. Nous avons conservé 1851 répondants (à la date du 3 juin 2024).



moyenne d'âge
(écart type : 9,7 ans)

Partie 1

Comment vont les agents de la fonction publique territoriale ?

Partie 2

Quel sens au travail pour les agents ?

Partie 3

Absentéisme, un poids supplémentaire pour les agents ?

Partie 4

Quelle formation aux RPS chez les agents ?

Partie 5

Comment accompagner les agents de la fonction publique territoriale ?

Partie 6

Quels sont les leviers d'actions pour favoriser la santé mentale des agents de la fonction publique territoriale ?

Partie 7

Quels conseils pour aider et accompagner les agents à prendre soin de leur santé mentale ?

Partie 8

Comment agir et réagir en tant que responsable (manager) pour préserver et favoriser le bien-être de ses collaborateurs ?



Comment vont les agents de la fonction publique territoriale ?

36% des répondants déclarent travailler en dehors de leurs horaires habituels plus d'une fois par semaine.

65% des répondants pensent à leur travail le soir ou le week-end de manière fréquente (plusieurs fois par semaine ou plus).

Avec plus de deux tiers de nos répondants pensant à leur travail le soir ou le week-end fréquemment et plus d'un tiers travaillant réellement en dehors de leurs horaires habituels, le travail des agents de la fonction publique territoriale semble ne pas s'arrêter aux portes du bureau ni même à l'horloge de fin de journée. Ce constat est encore plus vrai pour les managers qui sont plus de 82% à être touchés par un envahissement dans leurs pensées en dehors du bureau et 56 % à travailler concrètement le soir ou le week-end. Ces résultats s'illustrent sur le terrain d'après Jennifer Bindler qui nous précise que la majorité des managers qu'elle rencontre indiquent travailler à domicile ou rester après le départ des collègues pour travailler « au calme », sans être interrompu. Pour elle, cela crée un épuisement sur le long terme, notamment car ils ont le sentiment de ne jamais arriver à être à jour au regard de la charge de travail et du nombre de sollicitations (mails, demandes en présentiel, etc.).

47% des répondants estiment avoir une charge de travail trop élevée régulièrement (plus d'une fois par semaine).

Presque la moitié de nos participants estime avoir une charge de travail trop élevée et encore plus quand ils sont managers (58%). Ce chiffre impressionne Dounia Techec, psychologue du travail, surtout qu'il est majoré chez les femmes (50%). Pourtant, cette question est rarement discutée dans les organisations pour Nathalie Walczak. Pour elle, « *Entre la charge prescrite, la charge réelle et la charge perçue, il est important que le manager et les agents puissent régulièrement échanger afin de pouvoir réguler le travail, de manière concertée. Revoir les priorités régulièrement permet également d'éviter le sentiment de devoir gérer en urgence que les équipes expriment*

parfois. » La charge de travail semble avoir évolué au cours du temps. Jennifer Bindler évoque que « *certains métiers polyvalents par nature se voient rajouter la nécessité d'une expertise sur chaque thématique traitée. D'autres gèrent de plus en plus de demandes, en ayant moins de ressources, certains départs n'étant pas anticipés voire remplacés.* »

45% des répondants se sentent épuisés plus d'une fois par semaine (dont 20% au moins une fois par jour).

44% des répondants ressentent de l'irritation à cause de leur travail plusieurs fois par semaine.

L'épuisement et l'irritabilité peuvent émerger au travail. Toutefois, lorsque cela touche presque la moitié de nos répondants de manière fréquente, cela devient « *préoccupant* » pour Jennifer Bindler, d'autant plus que c'est un constat qu'elle peut faire dans ses diagnostics RPS depuis 2016. De plus, certaines personnes apparaissent plus touchées : les femmes¹ et les managers², comme pour la charge de travail. Ces chiffres montrent qu'au-delà d'une forte charge de travail ou d'un travail le soir et le week-end, nos répondants se sentent épuisés et irrités. Pour My Kieu Huynh, il s'agit d'une vraie alerte à prendre en compte.

41% des répondants estiment recevoir rarement (jamais ou seulement quelque fois par an) de la reconnaissance de la part de leur supérieur.

La question de la reconnaissance est un sujet parfois oublié mais pourtant central pour le bien-être des travailleurs. Jennifer Bindler confirme notre baromètre d'après les diagnostics RPS qu'elle a pu réaliser. Elle constate que quelle que soit la forme de la reconnaissance, elle existe rarement. Elle observe que les agents ne se sentent pas considérés, qu'on ne leur demande pas leur avis alors que ce sont eux les experts techniques, qu'ils pourraient apporter des solutions aux problématiques voire anticiper et éviter leurs

¹Épuisement plus important pour les femmes avec 47% exprimant ressentir un épuisement à cause de leur travail au moins une fois par semaine (contre 40% des hommes). Les femmes semblent davantage touchées avec 46 % d'entre elles ressentant de l'irritation plusieurs fois par semaine (contre 39% des hommes).

²Les managers semblent plus touchés avec 49% se sentant épuisé plusieurs fois par semaine (contre 45% des non-managers). Les managers apparaissent plus susceptibles de ressentir de l'irritation avec 47% contre 43% chez les non-managers et pour la même fréquence

apparitions, si on voulait bien leur laisser cette place. Et souvent, la reconnaissance n'existe pas car il n'y a pas de connaissance du métier, de ses contraintes, des compétences nécessaires pour réaliser le travail (ex. de l'AT-SEM qu'on remercie parce que la classe est propre)

C'est également un sujet complexe pour Nathalie Walczak. Pour elle, « si on interroge leurs managers ou leur employeur, ils expriment mettre en place des systèmes de reconnaissance. » Elle explique cette dichotomie par le fait que c'est un sujet qui ne se parle pas au travail. Mettre le sujet au débat permettrait de se mettre en accord sur les attentes de chacun et sur les modalités. Elle nous indique que « nous avons tous des besoins de reconnaissance différents et qui peuvent fluctuer au fil du temps. ». Il est donc important de pouvoir en discuter pour mieux comprendre les besoins de reconnaissance de chacun.



Quel sens au travail pour les agents ?

78% des répondants ont un niveau général de sens du travail élevé voire très élevé.

80% des répondants identifient leur travail comme important.

82% des répondants jugent leur travail comme utile pour la société.

Les agents que nous avons interrogés ressentent un niveau de sens envers leur travail élevé voire très élevé, en tout cas pour une grande majorité. Le sens au travail se traduit par plusieurs éléments centraux permettant de créer une réelle motivation envers leurs tâches au quotidien. Dans notre cas, ces agents perçoivent une réelle utilité. En tant qu'agent, ils ont une responsabilité et un devoir de service public. Nos chiffres traduisent cet intérêt pour les usagers et l'importance qu'ils accordent à leur mission. Contrairement à ce qu'il peut être constaté dans d'autres secteurs, la fonction publique territoriale ne semble pas souffrir d'un manque de sens. Dounia Techec nous indique même que pour elle, le sens du service public est central pour les agents, et ce autant pour ceux travaillant dans les services techniques que pour ceux en contact direct avec les usagers. Nathalie Walczak confirme cette impression car pour elle, les agents sont très attachés, très mobilisés et très investis dans le service rendu à l'utilisateur. Ce sens très développé fait contraste avec une charge de travail et un épuisement professionnel important qui pourrait détériorer la qualité de service rendu par les agents. Pour Jennifer Bindler, la qualité du service est maintenue malgré des conditions parfois difficiles parce que les agents ont fait le choix de travailler au sein de la fonction publique territoriale. Ils veulent se sentir utiles et en proximité avec les usagers, cela leur permet de voir les effets directs de leur métier sur le quotidien des usagers.



Absentéisme, un poids supplémentaire pour les agents ?

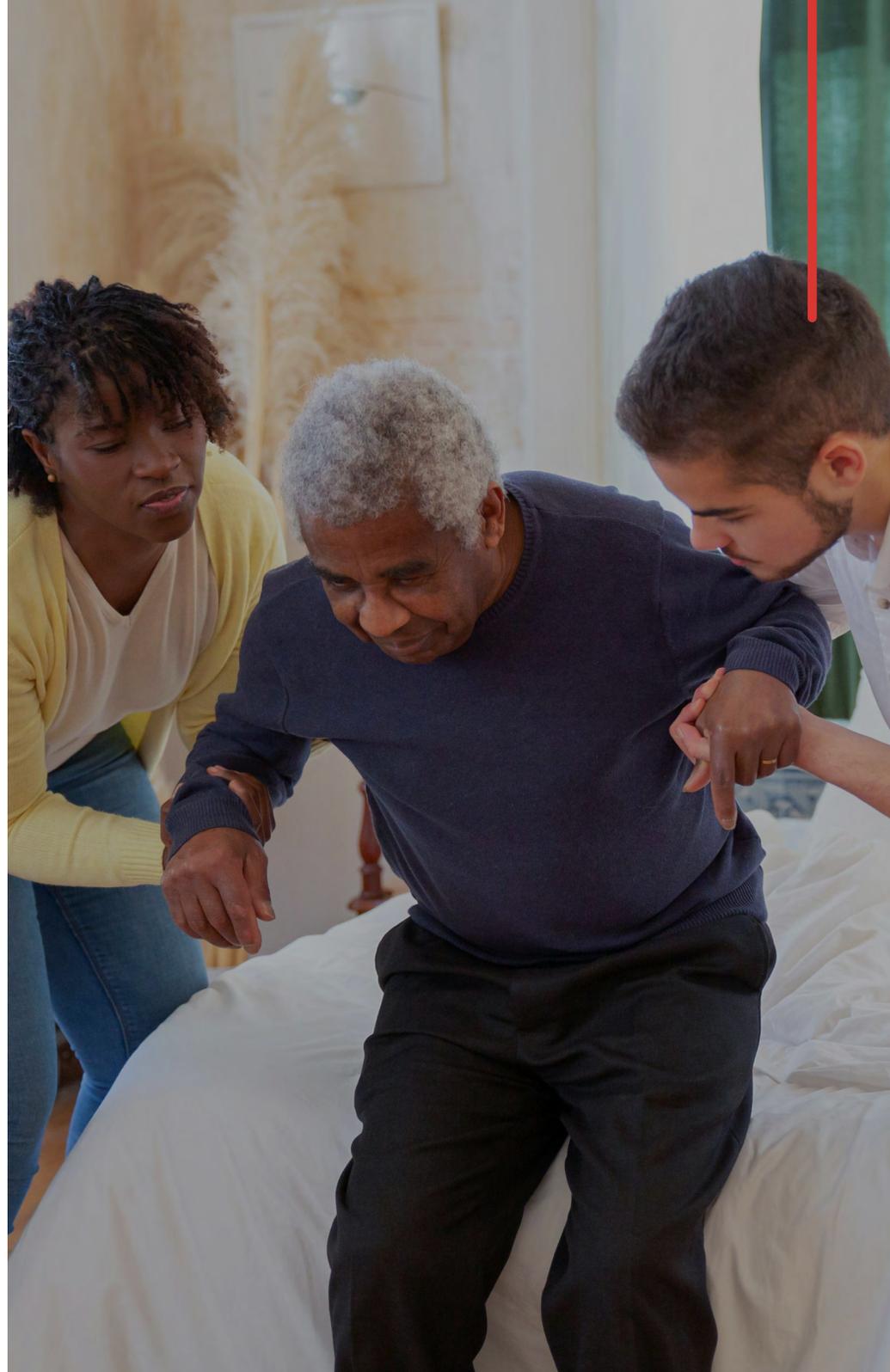
33% des répondants estiment être en sous-effectif à cause de l'absentéisme.

39% des répondants déclarent que l'absentéisme impacte leur travail

L'absentéisme et le manque de personnel sont des facteurs souvent évoqués comme sources de souffrance obligeant les autres agents à travailler plus ou provoquant une réduction de la qualité de service.

Pourtant, les chiffres de notre baromètre ne semblent pas montrer un impact important de l'absentéisme avec seulement un tiers de nos répondants estimant être en sous-effectif. Mais ces chiffres restent préoccupants car il existe une bipolarité de réponses. D'un côté, une forte proportion des répondants indique que l'absentéisme est peu développé et faiblement impactant. De l'autre, des répondants indiquent un absentéisme régulièrement voire fortement présent et impactant. Nathalie Walczak nous confirme qu'il peut exister des différences en fonction du domaine concerné. Certains domaines sont devenus peu attractifs (le social, par exemple), alors que dans d'autres domaines le problème ne se pose pas (la culture, par exemple). D'après elle, La pénibilité du métier est aussi un enjeu fort et nécessite la mise en place de plans de prévention de l'usure professionnelle, qui peuvent toucher différentes matières : l'ergonomie, la formation, la transmission intergénérationnelle, le handicap, le développement des compétences, ...

Ainsi l'absentéisme ne touche peut être pas tous les agents ou encore tous les services, mais elle reste une problématique pouvant être un facteur de risque sous-jacent important qu'il ne faut pas négliger.



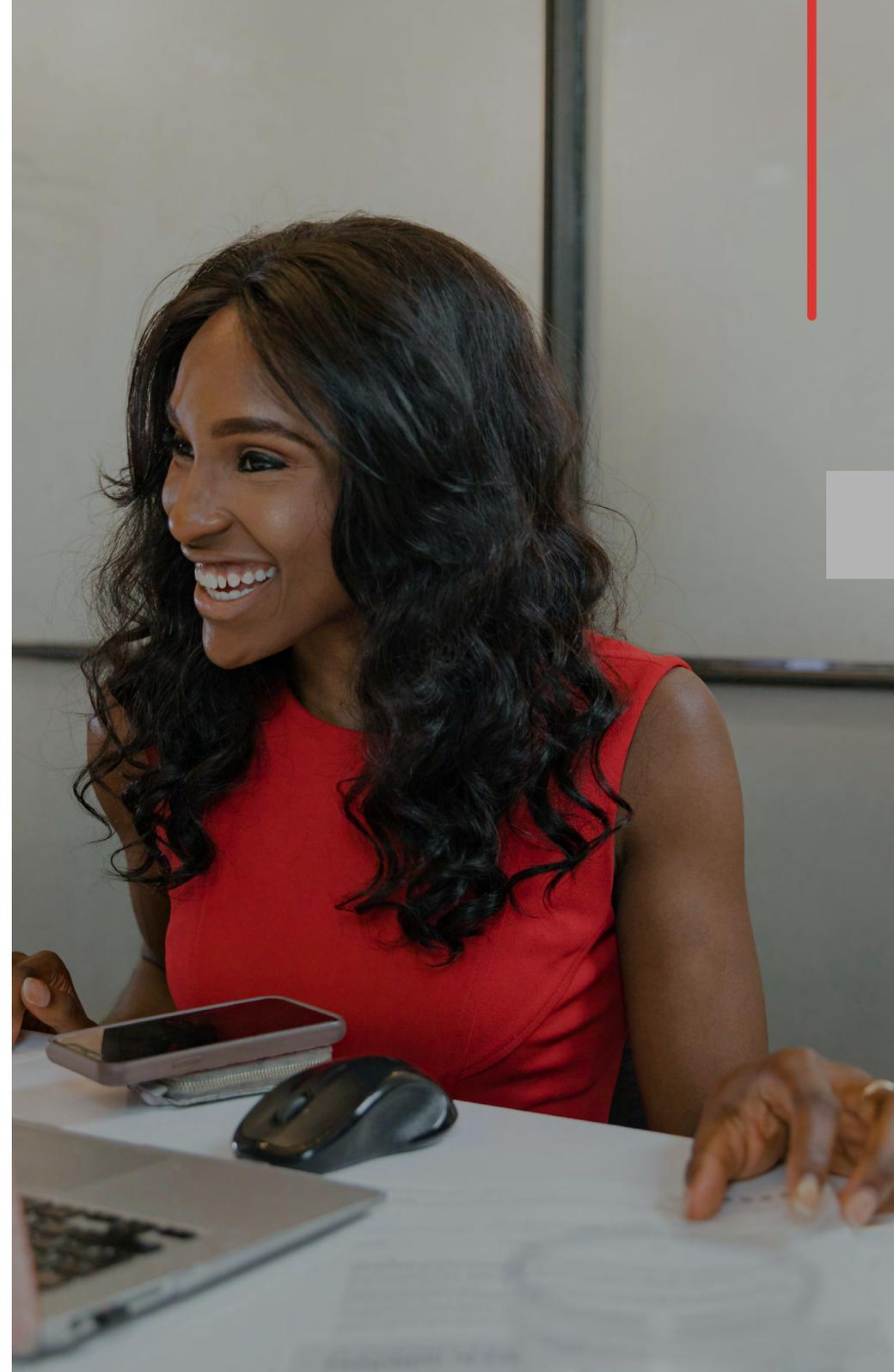
Quelle formation aux RPS chez les agents ?

52% des répondants déclarent avoir été peu ou pas du tout sensibilisés à la question des risques psychosociaux de la part de leur collectivité.

La majorité des participants à notre baromètre se déclare peu ou pas formée et ils sont même plus d'un tiers (35%) à estimer avoir de faibles connaissances dans le domaine des RPS. Dounia Techec trouve cela regrettable. Cela est d'autant plus dommage pour elle, qu'il pourrait être facile de former les agents. D'après elle, les formations s'orientent avant tout vers des aspects techniques surtout pour les catégories B et C. Il n'y aurait moins d'un tiers des agents formés (31% dans notre baromètre) et dans cette proportion, c'est avant tout des managers (45% des managers ayant suivi une formation sur les RPS).

Pour Nathalie Walczak, le sujet des RPS est encore mal connu. Parler de santé mentale au travail est bien souvent encore un sujet tabou mais qui prend peu à peu de l'ampleur. Il y a de la pudeur à aborder ce sujet et des craintes quant au regard que l'on peut porter sur les compétences de la personne, son intégration au sein d'un collectif, ... Il est important d'instaurer un climat de confiance au sein d'une équipe. Plus les possibilités de parler des RPS sont ouvertes, plus on peut intervenir de manière précoce et préventive, afin que les situations ne se dégradent pas. Sensibiliser et former sur le sujet, c'est donner les clés pour savoir repérer, intervenir, mettre en place des actions pour que la situation n'aboutisse pas à de l'absentéisme, du conflit voire de la violence. Tout le monde en sort gagnant. Plus on intervient tardivement, plus c'est difficile. Pour avoir fait de la sensibilisation, c'est de plus une thématique qui a besoin de rappels réguliers.

Certains considéraient encore les difficultés de santé mentale comme des problématiques pour les « personnes fragiles » ou même uniquement pour les « fous » témoigne Jennifer Bindler. Les encadrants les premiers sont peu sensibilisés à ce que sont réellement les RPS, ils ne sont pas informés des signaux faibles et de comment accompagner et/ou réorienter alors qu'il existe de nombreux outils (webinaires, fiches et guides pratiques).



Comment accompagner les agents de la fonction publique territoriale ?

Les agents de la fonction publique territoriale peuvent être accompagnés pour prendre soin de leur santé mentale par différentes structures ou professionnels au sein de leur collectivité ou en dehors. Voici plusieurs exemples de structures et fonctions que nos contributrices occupent.

— Focus sur les Centre Département de Gestion (CDG) d'après l'expérience de Jennifer Bindler

Qu'est-ce qu'un Centre De Gestion (CDG) ?

Le CDG, établissement public au service des employeurs territoriaux, est un centre de ressources et d'expertise au service des acteurs de la gestion des ressources humaines des collectivités locales.

Quel est son rôle ?

Les services du CDG accompagnent les collectivités et établissements publics de moins de 350 agents (CNRACL) sur toutes les questions et démarches qui touchent à la gestion des ressources humaines dont la qualité de vie et des conditions de travail des agents. Nous sommes des experts métiers sur différentes thématiques et les collectivités peuvent nous solliciter pour avoir nos conseils, avis et/ou demander une intervention (en fonction des missions proposées par chaque CDG).

Quel est votre rôle dans l'accompagnement des agents ?

Le service Conseil en Organisation et Santé au Travail est composé de psychologues du travail qui accompagnent les collectivités, à la demande de l'autorité territoriale, pour toute problématique psychosociale. Nous réalisons un accompagnement sur mesure en fonction des besoins identifiés. Cela peut être de la sensibilisation sur différents sujets (le télétravail, les violences au travail, les biais cognitifs,

la motivation, les pratiques addictives, etc.), des démarches de prévention des RPS, des réorganisations, une démarche d'amélioration du « travailler ensemble ».

Notre objectif est de sensibiliser le plus grand nombre pour faire de la prévention un enjeu majeur de la QVCT. Nous réalisons régulièrement des webinaires et produisons des ressources en accès libre sur notre site internet.

— Focus sur les psychologues du travail dans la fonction publique territoriale à travers l'expérience de Dounia Techec

Quel était votre rôle en tant que psychologue du travail au sein de votre collectivité ?

Avant tout de l'accompagnement individuel, mon rôle était d'accueillir des agents pour les écouter et les accompagner sur une courte période. On traitait alors des sujets autour de la confiance en soi, de l'estime de soi, de la souffrance au travail ou encore de l'évolution professionnelle. Ces rendez-vous étaient à destination de tous les agents autant exécutants que managers. À cet accompagnement individuel s'ajoutait un accompagnement collectif notamment pour faire face à des situations de crise qu'elle soit en interne (conflit, difficulté avec la hiérarchie, etc.) mais aussi en externe (agression, gestion des usagers, etc.). Parfois, nous pouvions organiser des ateliers en fonction des demandes remontées par les services et en accord avec les élus et la direction.

En plus de ces accompagnements, nous avons mis en place des ateliers plus réguliers au sujet de la mobilité dans la fonction publique avec la rédaction de CV, de lettre de motivation, des préparations au jury, etc. Parmi ces ateliers, j'en ai mis en place spécifiquement sur

sur l'estime de soi.

À ces différentes missions s'ajoutait la réalisation de bilans annuels présentés aux élus en lien avec la médecine du travail.

Comment un psychologue peut agir au sein de sa collectivité ?

Cela n'est pas toujours évident de pouvoir mettre en place des actions réellement adaptées aux agents. Les actions sont mises en place sous réserve de l'accord des élus. Il est possible d'avoir des leviers d'actions et des moyens pour agir, mais souvent il existe un enjeu politique qui n'est pas toujours facile à appréhender.

La volonté d'agir que nous pouvons avoir peut parfois se heurter à un certain « immobilisme » car les actions proposées ne sont pas dans les projets des élus ou parce qu'il existe une certaine routine, une certaine habitude à agir ainsi. D'autant plus qu'il existe beaucoup de méconnaissances sur le rôle du psychologue du travail et de ce qu'il peut faire au sein d'une collectivité.

Les rôles et fonctions des conseillers en prévention au sein des collectivités : le retour d'expérience de Nathalie Walczak.

En tant que conseillère de prévention des RPS, mon rôle était multiple. Sur un plan macro, j'ai participé à l'évaluation des risques psychosociaux et à l'élaboration du document unique, qui est la pierre angulaire de la prévention des risques. J'ai fait de la sensibilisation, posé des diagnostics, travaillé sur des plans d'actions de réduction des risques (plan de prévention des incivilités et des agressions par exemple), ...

Sur un plan plus individualisé, j'ai piloté un dispositif de signalement des situations relevant du harcèlement, de la discrimination, de la violence et des agissements sexuels et sexistes. Il s'agit de permettre à une victime ou à un témoin de venir déposer en toute confidentialité et en confiance des faits, d'être écouté. Et pouvoir être accompagné, être protégé, ... est essentiel. Nous avons communiqué sur la mise en place de ce dispositif et avons notamment procédé à un affichage dans les sanitaires de tous les locaux de la collectivité. L'idée était qu'il s'agit d'un endroit où on peut se réfugier quand on vit quelque

qu'il s'agit d'un endroit où on peut se réfugier quand on vit quelque chose de difficile. Ainsi, l'information est facilement accessible.

Exemple d'une mission dédiée aux bien-être des agents au sein de la ville de Lyon : le travail de facilitatrice dans la mission « Travailler autrement » de My Kieu Huynh

Qu'est ce que la mission de Travailler autrement ?

La Mission Travailler Autrement (MTA) incarne la démarche ambitieuse de la Ville visant à repenser et moderniser les pratiques professionnelles dans un objectif d'amélioration du bien-être au travail. La démarche est résolument collective et collaborative. La MTA collabore et coopère étroitement avec les réseaux et missions de la ville pour rendre concret l'esprit Pad (projet d'administration) et incarner la philosophie de la collectivité Imaginer Coopérer et Faire confiance.

Quel est son rôle ?

La MTA est engagée dans plusieurs sujets structurants :

- La mise en place du télétravail et le suivi régulier de ses effets sur la qualité de vie au travail,
- Le droit à la déconnexion : garantir l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle en repensant notre rapport aux outils numériques, nos espaces de travail et finalement au travail et au temps qu'on lui consacre,
- Le parcours du nouvel agent : proposer un socle commun de l'accueil et l'intégration des nouveaux agents dans les services,
- Les espaces de travail : repenser et optimiser nos environnements de travail pour favoriser l'efficacité professionnelle, le bien-être des équipes et rendre le cadre de travail agréable et motivant,
- Et plus timidement nous avons engagé des actions dans le sport/santé.

Quel est votre rôle notamment en tant que facilitatrice ?

Je pilote, anime et participe à de nombreux projets et actions en faveur du bien être au travail des agents.

Le réseau des facilitateurs auquel je fais partie est aidé par un ensemble de services et de missions de la Ville qui met à disposition des

des outils d'animation et de facilitation, le tout en « home made » !
Tous ensemble, nous contribuons à diffuser de nouvelles façons de coopérer et (mieux) travailler ensemble pour encourager les nouvelles pratiques, que cela soit dans ses relations professionnelles, dans son environnement ou dans son rapport au temps et au travail.



Quels sont les leviers d'actions pour favoriser la santé mentale des agents de la fonction publique territoriale ?

Au quotidien, il est possible d'agir pour sa santé mentale ou celle des autres. Toutefois, il n'est pas toujours évident d'identifier des actions à mettre en place. Nos contributrices vous proposent des actions concrètes pour vous aider à favoriser votre santé mentale et celle de vos collègues.

— Les exemples de leviers au sein d'un CDG (par Jennifer Bindler)

Différents dispositifs et outils existent en interne ou auprès des CDG et service de santé au travail pour accompagner les agents en souffrance.

- Tout d'abord, l'obligation réglementaire d'évaluer les risques psychosociaux de façon annuelle. Dans nos accompagnements sur ce type de démarche, nous préconisons fortement que la mise à jour de ce diagnostic soit institutionnalisée comme un temps d'échange collectif, au sein du service pour parler du travail réel et aborder les points problématiques. Cela permet surtout de trouver ensemble des solutions collectives à des situations complexes. Pour ça il est nécessaire que la hiérarchie puisse être formée à l'écoute active, compétence clé dans l'écoute de personnes en souffrance.
- Codéveloppement
- Depuis 2020, chaque collectivité doit mettre en place un dispositif permettant à chaque agent, victime ou témoin, de signaler les actes de violence au travail. Au-delà du signalement, il y a une obligation de prise en charge ainsi que de traitement de la situation pour faire cesser les actes, s'ils sont avérés.
- Certains CDG disposent de services de médecine préventive en interne. Les acteurs de la santé au travail (médecin, infirmier, préventeur, ergonomes, psychologue du travail, etc.) sont des acteurs clés pour agir en faveur de la santé mentale des agents.

- Les formations des responsables sont essentielles pour agir sur cette thématique. Nous avons la chance dans la fonction publique territoriale de disposer d'un centre de formation richement fourni (le CNFPT) qui propose des formations sur les thématiques de management mais aussi de plus en plus sur le développement des compétences psychosociales.

- Les services des ressources humaines en collaboration avec les managers doivent prendre cette place d'acteur de proximité, accessible pour les agents. Ils sont une porte d'entrée qui permettront de réorienter le cas échéant vers les professionnels de santé/sociaux compétents pour une prise en charge globale

- Enfin, les assureurs proposent des services associés, souvent mal connus, mais qui permettent une prise en charge (dans certaines conditions)

— Quelles actions permettent d'aider les agents dans leur quotidien au travail ? (Par My Kieu Huynh responsable de la Mission Travailler autrement)

- Action de soutien : évaluation de la charge, outil pour aider à planifier et prioriser, formations de managers et des agents

Actions autour du droit à la déconnexion et de la maîtrise de l'infobésité

- Actions de respiration (en lien avec le droit à la déconnexion) : inciter/imposer des temps de pause, proposer des temps d'activités respirant sur temps de travail, temps collectifs de convivialité, temps d'inspiration (conférences inspirantes, partages de pratiques, retex...)

- Actions liées au temps de travail pour équilibrer vie pro/vie perso : télétravail si ce n'est pas encore fait, semaine en 4/4,5 jours...

Action d'amélioration des environnements (locaux) de travail : espaces de convivialité, favoriser l'inter connaissance

- Actions autour du sport/santé

Quels conseils pour aider et accompagner les agents à prendre soin de leur santé mentale ?

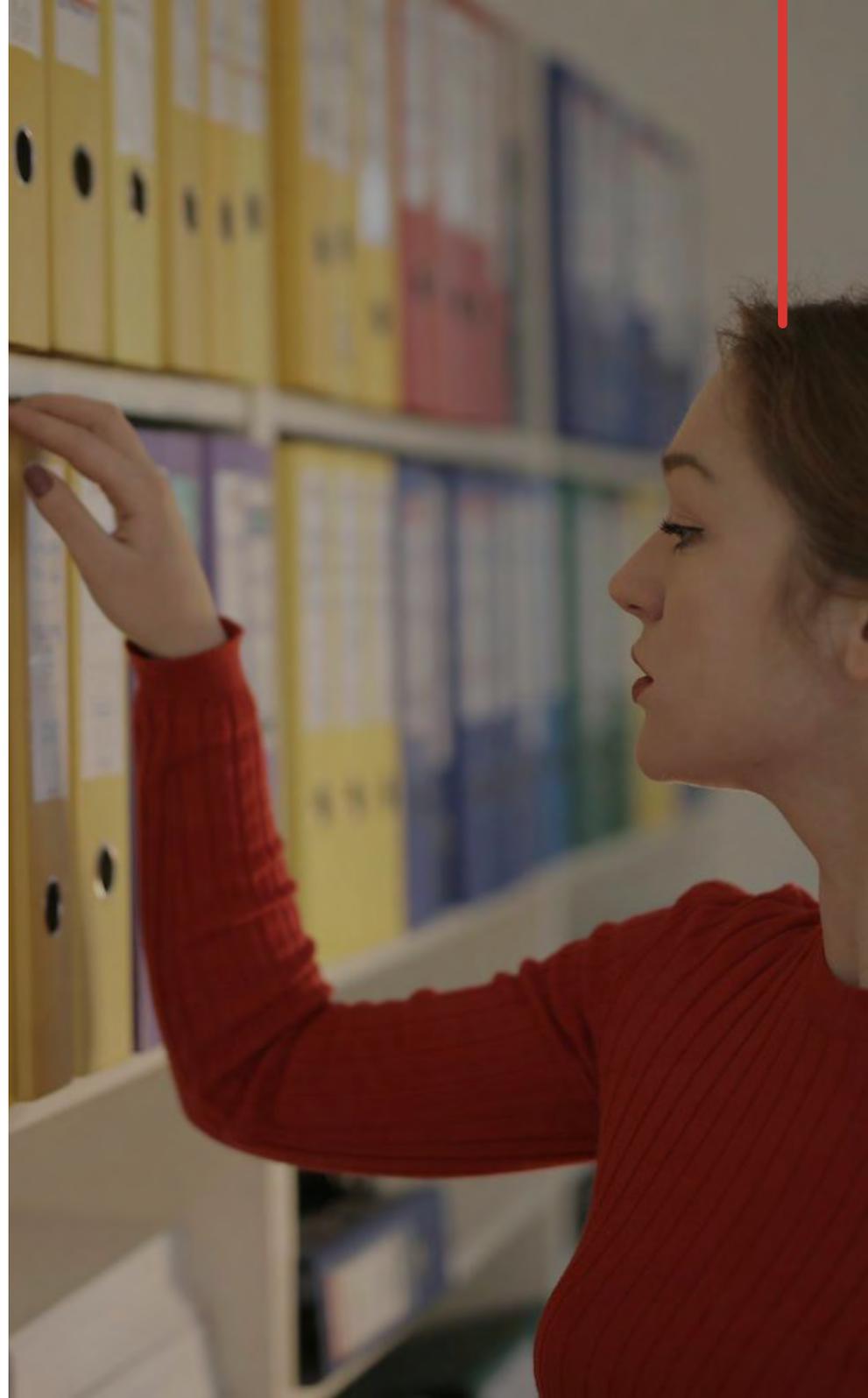
Tout d'abord, il faut parler, précise Dounia Techec. Quelque soit la difficulté ou la problématique, il est important de pouvoir en parler. Cet échange peut se faire entre pairs mais aussi avec l'appui d'un psychologue (en interne comme en externe). L'objectif de cette première étape est de prendre du recul. En interne, différents interlocuteurs sont présents via les services préventions, de la médecine du travail ou encore au sein des services de santé et sécurité.

Ensuite, il existe des outils ou des plateformes que certaines collectivités territoriales mettent en place. Même si l'information n'est pas toujours connue, il ne faut pas hésiter à les solliciter.

Et si vous souhaitez être accompagné, il est possible de faire appeler encore une fois à des relais en interne et pourquoi pas participer à des ateliers d'analyse de la pratique notamment pour les managers.

Selon Jennifer Bindler, beaucoup d'agents l'ignorent, mais il est possible de prendre un rendez-vous auprès du médecin du travail « à la demande du salarié » qui sera confidentiel. Cet entretien peut avoir lieu sur le temps de travail (l'employeur sera prévenu par le biais d'une convocation) ou en dehors des horaires.

Enfin, selon Nathalie Walczak, que l'on soit cadre ou agent, dans le milieu professionnel, il est important de savoir repérer autour de soi les signaux faibles : un collègue qui change de comportement, s'isole, cela doit alerter. On peut aller voir la personne et lui dire ce que l'on observe, sans être intrusif, mais en lui conseillant d'en parler à des professionnels. Il arrive que la personne qui ne va pas bien ait honte ou même qu'elle soit dans le déni. Faire preuve de sollicitude peut lui permettre de faire le premier pas vers une prise en charge.



Comment agir et réagir en tant que responsable pour préserver et favoriser le bien-être de ses collaborateurs ?

Selon Jennifer Bindler, il est difficile d'être confronté à la souffrance d'un proche, d'une personne avec laquelle on travaille tous les jours, nous avons envie de l'aider pour que sa souffrance cesse le plus rapidement possible. Néanmoins, la personne a surtout besoin d'être entendue, écoutée, comprise, c'est ce que l'on appelle la reconnaissance existentielle. L'écoute active est une technique qu'il conviendra de maîtriser pour pouvoir être soutenant auprès de ses collaborateurs. Mais le plus important, c'est de se protéger aussi soi-même. Un manager ne peut offrir à ses collaborateurs que ce dont il dispose. Aussi, il est essentiel d'identifier si vous êtes en mesure d'écouter, d'intervenir, d'accompagner ou de réorienter si nécessaire vers les acteurs relais (RH, AP, médecin du travail, psychologue du travail, assistant social, etc.). À force de vouloir aider, le risque est d'utiliser plus de ressources que ce dont on dispose, et lorsque les ressources énergétiques sont épuisées, cela aura un effet important sur la santé de l'encadrant. Prendre soin de soi ce n'est pas de l'égoïsme, c'est un prérequis pour pouvoir aider au mieux ses collaborateurs.

Le codéveloppement est vraiment utile pour les encadrants/cadres isolés pour prendre de la hauteur et créer du lien. Les relations positives ont un effet direct sur leur santé mentale, ils se sentent plus soutenus.

Pour Nathalie Walczak, le manager doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes qu'il manage. Il est donc important pour lui d'observer, d'échanger et d'être dans l'écoute active. Pour que son équipe aille bien, il est essentiel de favoriser les échanges, les prises d'initiatives, les moments de convivialité spontanés et surtout de réguler et d'intervenir dès qu'on sent qu'il y a un souci. Attendre, c'est permettre à la situation de se dégrader. Le bien-être au travail, c'est un travail

de longue haleine.

Enfin, pour My Kieu Huynh, outre l'importance d'un management positif, notamment par le « care » (tourné autant vers soi que vers les autres), des actions concrètes et rapides peuvent être initiées en plus de sonder les agents pour qu'ils proposent des initiatives et des idées pour leur bien-être. Par exemple, certains agents peuvent avoir des talents à partager qu'il est possible de mettre en avant. Il est possible de proposer de transmettre ces compétences extra-professionnelles aux collègues : des gestionnaires RH ou des techniciens bâtiments qui animent des séances d'échauffement articulaires, ou qui initient leurs collègues au self-défense, une juriste qui anime un atelier de couture... Ces petits événements permettent de créer des moments conviviaux et d'interconnaissance qui font beaucoup de bien physiquement et psychologiquement, et redonnent à ceux qui les vivent du sens et de la motivation au travail.



« Nous espérons que ces données permettront d'ouvrir de nouvelles perspectives, des prises de conscience importantes et de mettre en place des actions concrètes pour améliorer le bien-être au travail des agents de la FPT, vecteur essentiel de performance. »

Marylène Mourlevat, responsable du pôle Capital Humain d'idealCO.

« Nous sommes déterminés à mettre en lumière les défis auxquels sont confrontés les agents des collectivités et à leur offrir des solutions adaptées pour soutenir leur bien-être et leur santé mentale au travail. Notre objectif est d'accompagner au mieux les agents avec des solutions concrètes et adaptées pour chaque agent. »

Benjamin Brion, co-fondateur de Moodwork.



« Il est plus que jamais urgent de renverser cette tendance au sein de la FPT. En tant que mutuelle au service des agents territoriaux, nous comptons mobiliser toutes les ressources nécessaires pour sensibiliser les différents acteurs de la FPT, continuer d'impulser les réflexions sur cette problématique et proposer des réponses concrètes pour garantir le bien-être au travail des agents. »

Félix Gigliotti, directeur général de la Mutuelle Nationale des Fonctionnaires des Collectivités Territoriales.



móòd
Work



idealCO
LA PLATEFORME COLLABORATIVE DE LA SPHERE PUBLIQUE



Clément Porier

*Docteur en psychologie chez Moodwork et
responsable du baromètre de la santé mentale
des agents de la fonction publique territoriale*

clement@moodwork.com