

	Do 152 – Prévention des risques psychosociaux à l'esede	
	Colloque institutionnel	28.06.2023

1. Préambule

Soucieuse du bien-être au travail, l'esede a conduit une analyse en vue d'agir sur :

- Les risques liés à l'organisation du travail et à l'environnement ;
- L'anticipation de l'impact de changements réguliers (nouveau PEC, nouvelle filière, nouvelle direction, déménagement...);
- Le bien-être et la santé d'un personnel dont la moyenne d'âge est plutôt élevée ;
- L'exigence élevée en termes de qualité de formation et de processus administratifs ;
- L'exigence liée à deux petites équipes, soit une quinzaine de formateurs.trices permanant.e.s et moins d'une dizaines pour l'équipe administrative, aux fonctions parfois difficilement interchangeables en cas d'absence.

Le présent document, qui fait partie intégrante des mesures préventives prévues dans l'analyse globale des risques de l'esede (Do182_Matrice_risques_Esede) validé et suivi par le Conseil de fondation, vise à lister les principaux facteurs de risques psychosociaux propres à l'institution et d'identifier les principales mesures et facteurs d'organisation du travail pouvant influencer positivement le bien-être au travail et ainsi prévenir autant que faire se peut les risques psychosociaux.

2. Analyse des risques psycho-sociaux

Facteurs de risques perçus	Risques psychosociaux afférents	Mesures préventives
A. Changements institutionnels importants		
Changements organisationnels importants ; changements de rôles (par exemple FA) ; relation avec les partenaires extérieurs (expliciter et assumer les changements, par exemple la pédagogie active).	<ul style="list-style-type: none"> • Engendre de l'appréhension (stress émotionnel) ; impacte l'organisation du travail et les repères (stress chronique) • Exige des capacités d'adaptation conséquentes (exigences mentales élevées) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à planifier les chantiers importants en considérant la surcharge induite ; planifier les ressources supplémentaires nécessaires (conjoncturelles ou durables) [3] • Planifier la relève de la direction et des postes clés partant à la retraite ou en absence longue durée [3] • Mettre en place une gouvernance permettant d'accompagner les transitions [1] • Sensibiliser l'ensemble du personnel aux risques psychosociaux [1]
B. Turn-over		
Changements de collaborateurs.trices et accueil des nouvelles personnes.	<ul style="list-style-type: none"> • Engendre de la tristesse au départ et de l'appréhension (stress émotionnel) • Impacte sur l'efficacité de l'équipe (surcharge de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser l'arrivée des nouveaux.elles collaborateurs.trices (Pr147_Programme_Integration) [3] • Planifier les départs prévisibles (départs à la retraite) [3] • Saluer les départs (Directive de départ à rédiger) sur le plan institutionnel [2]
C. Volume de travail		

<p>Charge de travail et contrainte organisationnelle exercée sur l'individu pour exécuter la tâche (intensité et quantité du travail, temps disponible, multi-tâches, tâches interrompues)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Engendre un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources, avec pour conséquences des exigences mentales perçues comme élevées et un stress chronique • Crée un sentiment d'impuissance chronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le droit à la déconnexion (Re260_Directives_Informatique) [3] • Développer collectivement un usage réfléchi de l'utilisation du mail (temporalité des envois des e-mails ; choix des destinataires ; précision des délais de réponse pour éviter de la pression inutile...) [2] • Veiller aux pics d'activités (planifier les tâches prévisibles sur l'année) [3] • Disposer d'une feuille d'activité/cahier des charges aussi près que possible de la réalité, à évaluer lors des entretiens annuels [3] • Permettre des entretiens en dehors des entretiens annuels en cas de problématiques de surcharge de travail [2] • Enregistrer les déviations du temps de travail du personnel administratif [3] • Permettre le télétravail pour pouvoir se concentrer sur des tâches spécifiques ; limiter le télétravail pour éviter le report de charge sur les personnes présentes (Re142_Directive_Teletravail) [2] • Veiller à l'impact du non-respect des délais sur les autres parties prenantes (gestion des priorités fondée sur les besoins institutionnels) [2]
D. Faiblesse des ressources sociales disponibles		
<p>Manque de ressources sociales formelles (fournies par l'institution) ou informelles (fournies par un ou des membres de son réseau personnel, de la part des collègues, du supérieur hiérarchique).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente les tensions et les risques de relations sociales négatives (climat de travail dégradé) • Favorise l'émergence de conflits et de violences sur le lieu de travail (stress émotionnel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre à disposition du personnel un dispositif de prévention et de gestion des conflits, avec des directives claires (Re141_Directives_Esede_Prevention_Harcelement) et un accès direct à une Personne de Confiance en Entreprise (PCE) [2] • Organiser une journée au vert annuelle sur une problématique transversale, pour contribuer à la cohésion d'ensemble [1] • Mettre à disposition des espaces d'échanges formalisés suffisants (colloques, APP et supervision), y compris pour l'équipe administrative [1] [2] • Proposer des ressources externes (formation continue, APP et supervision) [1] [2] [4] • Limiter le télétravail pour favoriser les contacts sociaux informels (Re142_Directive_Teletravail) [2]
E. Surinvestissement - surengagement		
<p>Au regard de la nature de certaines tâches (exemple : préparation d'un cours), difficulté pour la personne à évaluer de manière réaliste, la relation coût-bénéfice dans l'accomplissement d'une activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produit un déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle (risque d'épuisement ou apparition de pathologies psychique et/ ou physiques) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'une feuille d'activité/cahier des charges aussi près que possible de la réalité, à évaluer lors des entretiens annuels [3] • Définir le droit à la déconnexion (Re260_Directives_Informatique) [3] • Développer collectivement un usage réfléchi de l'utilisation du mail (temporalité des envois des e-mails ; choix des destinataires ; précision des délais de réponse pour éviter de la pression inutile...) [2] • Mettre à disposition des informations concernant les situations particulières (proche-aidant ; maternité ; parentalité) : Re140_Reglement_personnel ; informations sur Intranet [3] • Réguler (limiter) l'accès au télétravail pour le personnel (Re142_Directive_Teletravail) • Organiser systématiquement des entretiens de retour après un arrêt longue durée lié à une surcharge [2]

		<ul style="list-style-type: none"> • Permettre des entretiens en dehors des entretiens annuels en cas de sentiment de surmenage [2]
F. Manque de cadres		
<p>Manque de communication (informations, décisions...); consignes et processus de travail peu clairs; processus décisionnels peu clairs; absence ou perte de repères.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provoque une augmentation des tensions; peut faire émerger des conflits • Génère du stress (peur de faire faux) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un Intranet permettant d'accéder facilement à l'information [3] • Disposer de cadres explicites [3] • Veiller à diffuser la communication aux bonnes personnes [2] • Disposer d'un dispositif de prévention et de gestion des conflits (Re141_Directives_Esede_Prevention_Harcelement) [2]
G. Manque d'autonomie		
<p>Marge de manœuvre qu'une personne possède sur l'utilisation de ses compétences au travail et sur la manière dont le travail doit être exécuté (pics d'activités)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provoque une usure mentale et une perte de motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place d'un outil permettant une vision à jour et complète des cahiers des charges [3] • Préciser les principes et cadres de délégations [3] • Prise en compte des compétences, des intérêts et des souhaits dans la distribution des activités de formation [2]
H. Manque de reconnaissance		
<p>Niveau d'exigences et obligations perçues en lien avec une activité est plus élevés que la perception de gratifications reçues suite à l'accomplissement d'une activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accroît un risque de souffrance psychique (démotivation, épuisement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les succès au colloque institutionnel [2] • Veiller à donner des feedbacks réguliers de la part des collègues et de la direction [2] • Favoriser les consultations, par exemple en invitant une personne à la Péé ou en créant des GTs [2]
I. Manque de moyens		
<p>Outils informatiques instables ou manquants, salles de cours inadaptées, conditions climatiques, bruits, bureaux exigus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Engendre un stress émotionnel (problèmes techniques face à une salle) • Participe à l'épuisement physique 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller au mieux à l'adaptation des locaux aux besoins des collaborateurs.trices [3] • Garantir un renouvellement régulier du parc informatique [3] • Disposer de canaux ou de lieux où déposer ces problématiques [2] • Veiller quand cela est possible à distribuer les salles selon les besoins [3] • Disposer d'espaces où s'isoler pour pouvoir se concentrer [3]

3. Bilan

Ce travail d'identification des facteurs de risques et des mesures préventives a été analysé en s'appuyant sur la boussole élaborée par Yves Clot (cf. annexe). Clot en propose une vision dynamique car les pôles sont en interaction les uns avec les autres et se construisent dans le temps.

La majorité des mesures (19) concerne le prescrit, l'organisation du travail. Cette clarification des cadres est une base nécessaire, d'autant plus importante dans les périodes de changements. Des mesures liées au pôle interpersonnel sont également bien présentes (19). Ces dernières nous semblent témoigner d'une volonté de travailler à construire un collectif de travail qui puissent être une ressource. Plusieurs mesures sont liées au pôle transpersonnel (5). Trois d'entre elles concernent des espaces qui sont des occasions à saisir pour développer une culture institutionnelle. Les autres touchent à des aspects de la gouvernance (la prise en compte de la temporalité et de l'histoire de l'institution dans l'accompagnement des transitions et la sensibilisation aux RPS insufflée dans la culture du lieu). Le pôle personnel est peu présent (1), mais à l'initiative des collaborateurs.trices, des espaces de formations individuels ou collectifs pourraient être axés sur du développement de compétences personnelles. De fait, il nous semble plus pertinent de travailler l'interaction individu-environnement de travail que de tenter de rendre l'individu

plus résistant sans toucher l'organisationnel. Ce travail d'analyse des RPS permet donc de conscientiser, anticiper et contenir ces différents risques par des mesures diverses touchant les pôles pertinents en regard des facteurs identifiés.

Annexe



Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : Éditions la Découverte.