

2019

Mal-être au travail

FO



m
MULHOUSE ALSACE
AGGLOMÉRATION

La force syndicale

Le syndicat qui défend vos intérêts

Le syndicat **FORCE OUVRIÈRE**, représentatif du personnel de la Ville de Mulhouse et m2A, souhaite à travers ce livret porter devant les élus et l'administration générale, le dossier sensible relatif au mal-être, et à la qualité de vie au travail rencontrés quotidiennement, dans les services.

En tant que syndicat responsable, nous souhaitons avant tout, proposer des pistes de réflexions et travailler de manière transversale avec nos deux collectivités.

.....

Ces pistes, non exhaustives, ont pour but de provoquer le débat afin de permettre une appropriation collective et de fournir ainsi une base commune de travail.

.....

La construction de ce cahier s'articule autour de trois axes :

Les actions en place dans nos 2 collectivités ;

Le diagnostic ;

Les pistes de réflexions.

.....

Loin d'être utopiques ou irréalisables, ces pistes permettront à terme de retrouver un équilibre vie privée vie professionnelle et ainsi être reconnu et valorisé dans son travail.

**CONSTRUISONS, PROPOSONS, DÉBATTONS,
ET AGISSONS**

INTRODUCTION

La fonction publique principe fondateur de la cohésion sociale

L'intérêt général, la continuité du service, l'égalité de traitement et la neutralité sont les valeurs de référence communes et indéfectibles aux 3 versants de la fonction publique.

Elles protègent le fonctionnaire quel que soit sa catégorie sociale ou son lieu de résidence et assurent aux citoyens une équité de traitement.

Toute attaque ou tout manquement aux valeurs, entraîne obligatoirement des failles dans cette cohésion. Les réformes successives et surtout celles du Président Macron, tendent à confirmer, voire à accentuer ces attaques. Son plan de modernisation, résultat de la loi « El Khomri », revendique une gestion des agents publics similaire à celle d'une entreprise privée, dictée par les lois du marché.

Cette pseudo modernisation entraîne des marges de manœuvre de plus en plus réduites. Les contraintes budgétaires, juridiques, et les réductions d'effectifs ont, ou auront à terme, plus d'effets négatifs sur l'engagement et la qualité du service rendu.

En effet, ce système de plus en plus compétitif exige une polyvalence accrue qui induit une perte de nos cœurs de métiers. Ce mécanisme est à notre sens dramatique sur le long terme, et contribue à un mal-être professionnel et personnel.

Qu'est-ce que le mal-être au travail ?

Le mal-être au travail est un état émotionnel d'inquiétudes plus ou moins diffuses, en lien avec un contexte organisationnel et/ou relationnel au sein de l'entreprise. Il est source d'un sentiment de profond malaise, qui dans un état prolongé peut engendrer des douleurs physiques ou morales.

On parle alors de souffrance au travail, ou de risques psychosociaux.

Définition (Risque Psycho-sociaux) RPS

Les risques psychosociaux regroupent notamment le stress au travail, les violences externes (insultes, menaces, agressions) et les violences internes (physiques ou psychiques de type harcèlement sexuel ou moral).

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) a présenté en 2008 les principales données sur l'impact du stress au travail. Dans l'ensemble, un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail, ce phénomène est donc des plus préoccupant.

En 2010, une étude publiée pour « Les Echos », montrait que 90% des français étaient préoccupés par le mal être au travail. Sujet ultra-sensible et

malheureusement toujours d'actualité, il touche potentiellement toutes les catégories, à différents niveaux d'appréciation.

Sentiment d'impuissance, impossibilité de maîtriser l'organisation, stress, épuisement, absences récurrentes, maux divers (dos, migraine...) sont les symptômes les plus courants.

Bien souvent, par peur des conséquences, les agents refusent de l'admettre, et continuent jusqu'à la dépression, voire jusqu'au Burn out. La neuvième édition du baromètre « Bien-être au travail » souligne en 2018, une hausse de la dégradation de la qualité de vie dans la fonction publique territoriale.

Entre insuffisances managériales, manque de reconnaissance, de communication et difficultés à mettre en place ou utiliser les moyens de prévention existants, la souffrance au travail est de plus en plus perceptible et a une incidence certaine sur la qualité du service rendu.

Qualité de vie au travail

La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permet, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier et de retrouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, tout en préservant la qualité du service rendu.

Cela passe par une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services.

Notre document portera sur cet aspect. Nous tenterons d'apporter quelques pistes de réflexions sur l'optimisation et l'amélioration des outils mis en place dans nos 2 collectivités afin de construire ensemble une organisation dans laquelle chacun trouvera sa place, et sera ainsi partie prenante à un projet collectif de l'amélioration du service au public.

Bien-être au travail : les actions déjà menées

L'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la Fonction Publique, signé le 22 octobre 2013, oblige chaque employeur à réaliser un plan d'évaluation et de prévention des RPS, avec un diagnostic associant les agents et les membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).

Pour rappel, le terme RPS désigne un ensemble de phénomènes affectant principalement la santé mentale mais aussi physique des travailleurs. Ils peuvent se manifester sous diverses formes : sentiment de stress au travail, incivilités, agressions physiques ou verbales, violences....

La Ville de Mulhouse et Mulhouse Alsace Agglomération n'ont pas attendu la parution de cet accord et un bon nombre d'actions ont déjà été entreprises pour améliorer les conditions de travail des agents et prévenir les risques. Ces actions ont été réparties sur 6 grandes thématiques, telles que :

- **Les exigences au travail** (souplesse du temps de travail, congés supplémentaires, autorisations d'absence rémunérées pour les parents d'enfants malades).
- **Les exigences émotionnelles** (DATI, formation à la gestion des conflits, formation à l'accueil du public, formation au développement de la communication positive).
- **L'autonomie et les marges de manœuvre** (amélioration des conditions de travail lors de changements organisationnels, commission de concertation, démarche participative, réaménagement de locaux, RDV auprès de la médecine préventive et visites de postes de travail par les médecins).
- **Les conflits de valeur** (recours à un psychothérapeute en individuel ou collectif).
- **Les rapports sociaux et la reconnaissance au travail** (formation des managers, charte d'engagement pour la diversité et la lutte contre les exclusions, politique de handicap, lutte contre les discriminations, changement d'affectation dans le cadre de la cellule mobilité).
- **L'insécurité socioéconomique** (charte des contractuels, politique de CDIisation et titularisation, augmentation du temps de travail des temps non complets, mutuelle, politique du handicap).
- **De manière plus générale** (présence à temps plein d'une assistante sociale pour le personnel, fluidité du dialogue social, mise en œuvre d'une étude absentéisme, mise en place d'un CHSCT distinct du CTP, communication interne, traitement de la mobilité par la DRH et le service de médecine).

En 2014, nos deux collectivités ont réalisé un diagnostic sous la forme d'un questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux sur la base d'une démarche participative des agents.

Un tiers seulement des agents ont répondu et l'ACTAL (Action pour les Conditions de Travail en Alsace) a été chargée du dépouillement de ce questionnaire anonyme. Les résultats ont permis de dresser un diagnostic à un instant « T » qui ont engendré plusieurs actions notamment la création au sein du CHSCT, d'un comité de suivi RPS et d'une cellule RPS, chargés de proposer des moyens pour lutter contre la souffrance au travail.

Plusieurs communications par le biais de supports numériques ou papiers, ont été diffusées à l'ensemble du personnel pour rappeler aux agents l'attachement de la Ville de Mulhouse et m2A à l'amélioration des conditions de travail et les moyens mis en œuvre pour lutter contre la souffrance au travail.

Cela a permis de mettre en exergue les efforts restant à faire sur les 6 thèmes mentionnés ci-dessus, notamment sur l'exigence au travail et les conflits de valeur en renforçant l'accompagnement psychologique. La question de l'abondance et de la priorité des mails, la hiérarchisation des tâches selon l'urgence ou l'accompagnement au changement, ont également fait partie de la réflexion.

Un groupe de travail a été constitué spécialement pour réfléchir aux améliorations à apporter en tenant compte des actions déjà réalisées.

En 2015, Antoinette SCHACKIS avait présenté lors du CHSCT du 17 décembre, une proposition de nouveaux dispositifs permettant d'améliorer les conditions de travail des agents de nos deux collectivités, et validée en Comité Technique.

Parmi ces nouvelles actions, figurent l'expérimentation du télétravail, la mise en œuvre de l'étude absentéisme, des interventions régulières au sein de l'ensemble des services sur des thématiques de cohésion, de dynamique et de projet, le développement de l'école interne du management, pour coller au plus près des besoins et évolutions des organisations et des agents.

L'agenda social mis en œuvre au 1^{er} janvier 2016 et les propositions faites par Force Ouvrière ont également permis d'abaisser le seuil de 100 heures à 50 heures avant récupération pour les cadres A et de supprimer le seuil pour les cadres B, de revaloriser le régime indemnitaire de toutes les catégories, A, B et C et d'augmenter les ratios d'avancement. Les agents ont également la possibilité depuis cette date, de se faire rémunérer jusqu'à 15 jours du Compte Epargne Temps au lieu de 10 jours.

Voilà un certain nombre de mesures qui ont permis d'améliorer les conditions de travail des agents dans nos deux collectivités.

Aujourd'hui et après 3 ans d'application, ces mesures sont-elles suffisantes et sont-elles appliquées ?

DIAGNOSTIC

Depuis quelques temps déjà, plusieurs agents ont fait remonter auprès du syndicat FO leurs difficultés à pouvoir exercer leur mission correctement et avec sérénité.

Par courrier du 24 septembre 2018 nous avons alerté les élus et l'Administration sur le mal-être réel ressenti par les agents et constaté dans les deux collectivités.

Ce même courrier a également été adressé sous forme de lettre ouverte à l'ensemble des agents des deux Collectivités, qui pour beaucoup, sensibles à cette initiative, ont souhaité nous faire part de leur situation.

Au cours de ces rencontres et afin de faire un décryptage objectif de toutes les situations, nous avons constitué un groupe de travail, et recensé les causes principales de ce « mal-être » au sein de nos deux collectivités.

Toutefois, il est essentiel de rappeler, que pour la plupart des agents, rendre un service public de qualité aux usagers **reste** une priorité, tout en gardant à l'esprit de veiller (suivant leur niveau d'intervention) à une bonne gestion des deniers publics, mais dans des conditions de travail optimales et avec un besoin de reconnaissance.

I) LES PRINCIPALES CAUSES DE « MAL-ETRE » AU TRAVAIL :

1) **La réorganisation des services** : incertitudes quant à la réorganisation des services. Même si ce dossier a déjà évolué, beaucoup d'agents se sont sentis écartés du dispositif, dû au manque de concertation.

Le nouvel organigramme a été mis en œuvre en début d'année 2019, sans tenir compte de la réorganisation des niveaux hiérarchiques (jusqu'à 8 ou 9 strates).

2) **Le fonctionnement des services** :

- L'autonomie des agents est de plus en plus restreinte dans l'exécution des missions – les agents sont des professionnels, mais depuis quelques temps, tout doit être validé à plusieurs niveaux, rallongeant les délais d'exécution.
- L'excès de l'utilisation de la transversalité comme mode de fonctionnement créé un désordre dans la perception de « qui fait quoi ? ».
- La gestion des projets, la méthode de travail et le fonctionnement, dans certains services mutualisés ne peuvent pas être appréhendés de manière identique, car, selon la collectivité (Ville ou m2A), les consignes et les exigences de traitement sont différentes.
- Certains managers ayant des compétences et des technicités avérées dans un domaine bien identifié, ne sont malheureusement pas à la bonne place, et ne peuvent ainsi être efficaces. Cette situation peut engendrer un mauvais fonctionnement et des frictions au sein des équipes.
- Les interventions fréquentes des élus remettent en cause les règles applicables pour un bon fonctionnement.
- La budgétisation globale donne une perception difficile de la répartition des moyens alloués dans le fonctionnement de chaque service.

3) Le management :

a) Du point de vue des agents :

- Manque de confiance, de reconnaissance, d'autonomie, aucune considération ni prise en compte des idées très souvent constructives proposées par les agents et infantilisation de la part des managers.
- Les agents ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur du fait d'un manque de pratiques managériales efficaces.
- En cas de départ d'un agent, voire plusieurs, la charge de travail répartie sur les collègues engendre un stress important et des difficultés à exécuter les missions comme elles devraient l'être.
- Les consignes de travail ne sont pas toujours claires ou parfois mal comprises, ce qui peut être perçu comme des objectifs demandés trop ambitieux.

b) Du point de vue des managers :

- Manque d'écoute face aux difficultés managériales à remplir certains objectifs quelquefois trop élevés, liées aux contraintes budgétaires engendrant un manque de moyens humains et matériel.
- Manque de communication,
- Réorganisation du travail trop fréquente au sein des équipes pour remédier aux diverses absences.
- Limitation des moyens de valorisation des agents méritants (avancements de grade, promotions, ...)
- Difficultés de recrutement en cas de vacance de poste (manque d'attractivité de la collectivité, délais trop longs).

4) La mobilité interne :

Il devient de plus en plus difficile de pouvoir bénéficier d'une mobilité interne. En effet, quand une circulaire interne est publiée, les agents posent leur candidature, mais sont très rarement retenus pour plusieurs raisons :

- Le poste est déjà pourvu à l'avance,
- Le poste requiert une certaine technicité et les candidats en interne ayant des profils d'agents polyvalents compétents, ne sont plus retenus. Auparavant, où ils pouvaient se former en interne grâce à une période transitoire d'adaptation,
- Le reclassement prioritaire des personnes en cellule « mobilité »,
- Le recrutement d'agents contractuels, car le poste est subventionné par des organismes extérieurs.

5) L'évolution des carrières :

Les avancements de grade et les promotions sont de plus en plus restreints du fait des modifications réglementaires et sous couvert des restrictions budgétaires. Cela pénalise les agents méritants, qui n'ont jamais posé de problèmes durant toute leur carrière dans la collectivité. Ils se sentent déconsidérés et non valorisés du fait des nominations peu nombreuses en CAP.

6) Les conditions de travail :

- Le non-remplacement des collègues ayant quitté la collectivité (démission, retraite, congé maladie longue durée, maternité, etc...) engendre une charge de travail supplémentaire et un stress pour les autres agents.
- Lorsque les remplacements sont validés, les délais entre la vacance de poste et le recrutement sont trop importants.
- Les locaux non adaptés à de bonnes conditions de travail, avec espaces d'accueil et bureaux trop exigus, espaces bureaux et stockage regroupés par manque de place, locaux de travail sans lumière naturelle, nuisances sonores et olfactives, perturbent indubitablement la qualité du service rendu.
- Les moyens humains ne sont plus en adéquation avec la qualité du service public attendu.

II) Les conséquences :

Ne pas entendre ni reconnaître ces situations a des conséquences sur les agents, leur travail et leur motivation, telles que :

- La démotivation des agents, le stress, la fatigue, la sensation de toujours travailler dans l'urgence,
- Un fort décalage se créé entre les agents, leur équipe, leur hiérarchie jusqu'à un manque de sens complet de leur travail,
- La déshumanisation des relations de travail,
- Le risque de Burn-out et arrêt de travail toutes catégories confondues,
- De nombreux départs de la Collectivité des agents compétents et expérimentés qui représentent la force vive. À moyen, voire à court terme, le risque de n'avoir que des agents inexpérimentés ne connaissant pas la culture de la Collectivité (conséquences de recrutements externes intensifs), ou bien, des agents proches de la retraite ne souhaitant plus la mobilité,
- Des fonctionnements très différents selon la Collectivité (Ville ou m2A) dans les services mutualisés,
- La baisse palpable de la productivité et de l'engagement.

Pistes de réflexions

La synthèse de ce diagnostic permet de regrouper ces pistes sous 3 thèmes principaux.

1 L'organisation dans le travail

Les multiples questions d'appartenance qui se posent au quotidien à l'une ou l'autre des collectivités, interrogent sur l'aboutissement des projets de mutualisation des 39 communes, sur l'élargissement des transferts de compétence, etc...

La stratification importante des niveaux de responsabilités va directement à l'encontre de la réactivité et de l'efficacité. Il faut **recréer** pour certains services opérationnels des liens plus directs, en favorisant les circuits courts et ainsi redonner de la responsabilité et de l'autonomie.

Le recours excessif à la transversalité peut être contreproductif et désorganiser les services qui y participent. Il est important d'évaluer en amont si les sujets ou projets mutualisés traités, nécessitent réellement ce mode de fonctionnement.

2 Les relations managériales

Développer à chaque étage des outils pertinents d'animation des ressources humaines capables de valoriser la qualité du travail accompli.

Redéfinir les objectifs à des fréquences adaptées pour **maintenir une dynamique vivante et partagée** au sein des différentes équipes.

Prendre en compte les besoins réels, individuels et collectifs pour la réalisation des missions en accompagnant l'ensemble des acteurs sur les modes projets par une méthodologie et une communication, afin de redonner du sens aux actions.

3 La vie de l'agent

Considérer la spécificité par métier au travers de la rémunération, pour une meilleure attractivité. Évaluer et améliorer les conditions et contextes de travail. S'assurer d'une charge de travail cohérente et assimilable.

D'autres pistes de réflexions très concrètes existent, comme :

- Permettre une flexibilité des horaires en fonction des besoins des métiers.
- Transmission et/ou réaffirmation de la notion de valeur du service public
- Valoriser la qualité de vie au travail en proposant de courtes activités sportives ou des espaces de détente.
- Diminuer la pause méridienne minimum à 45 minutes.
- Supprimer le seuil des 50 heures pour la catégorie A.
- Étendre le télétravail.
- Sensibiliser par une campagne sur le droit à la déconnexion.
- Augmenter les ratios pour tous les grades.
- Organiser un forum participatif sur la santé et le bien-être au travail.

CONCLUSION

A l'issue de ces rencontres et des échanges avec le groupe de travail, nous constatons qu'effectivement un ensemble d'actions sont menées depuis plusieurs années. Malgré tout, des questions cruciales se posent :

- **Ces mesures sont-elles suffisantes, et assez claires pour les agents ?**
- **Quels sont les moyens mis en place pour évaluer, à ce stade, la pertinence des actions qui ont été déployées ainsi que leur bon fonctionnement ?**

Durant ces multiples échanges, et au vu des documents existants, nous avons bien pris conscience que nous ne partons pas de rien. Il est important de préciser que notre organisation syndicale souhaite avant tout se placer dans une étape d'évaluation des résultats sur la base d'un compte rendu objectif de ce qui fonctionne ou de ce qui est à améliorer.

Ainsi, nous pourrions coconstruire une démarche sur la base de ces pistes de réflexions en tentant bien sûr de ne jamais perdre de vue l'objectif premier qui reste **d'apporter des réponses concrètes et fortes, aux situations de souffrance et ainsi, transformer le « mal-être » en « bien-être » au travail.**



Le bureau de Force Ouvrière

Une équipe dynamique au service des agents de la Ville de Mulhouse et de Mulhouse Alsace Agglomération



Brigitte BIGOT
Service 212



Pascal SIEGRIST
Service 216



Antoine PARRADO
Retraité



Jocelyne KIEN
Secrétaire Général Adjoint
Secrétaire Général de l'Amicale

Les permanents syndicaux



Barbara BAILLY
Trésorier Général
03 89 46 89 42



Olivia TROUCHE
Secrétaire Général
03 89 46 89 41



Laurent JANIVEL
Secrétaire Général Adjoint
03 89 46 89 40



Martine SCHLIENGER
Trésorier Général Adjoint
03 89 46 02 29



Valérie HOLTZER
Service 020



Pierre D'AMORE
Service 414



Jean-Marc HEITZ
Service 411

42 avenue Roger Salengro - 68100 Mulhouse Tél 03 89 46 02 29
Site internet : <http://fo-mulhouse-territoriaux.fr>