



ATELIER

Qualité de vie au travail

« Projet FABER :

Le rôle central de l'encadrement intermédiaire »

19 mai 2017 – 9h45

Delphine LE GUERSON



Titre diapo

SOMMAIRE

- La genèse du projet
- Phase d'identification
- Phase d'exploration
- Phase d'expérimentation
- Et maintenant



Bibliographie

La genèse

- Un appel à projet lancé par le FNP en 2012
- Objet : la prévention des RPS
- RPS = objet non identifié : protéiforme... sphère individuelle ou collective ? ...
- Un besoin impérieux d'identification...
- De plus en plus de sollicitations
- Un besoin partagé à l'échelle départementale

Bibliographie

Une réponse à plusieurs partenaires

- Brest métropole (le porteur de la réponse globale)
- CDG29
- CNFPT
- UBO

- CDG29 = représentation des « petites » collectivités
- Echantillonnage représentatif
 - 1 collectivité d'une quinzaine d'agents
 - 1 collectivité d'une centaine d'agents
 - 1 EPCI
- Au départ, 3 collectivités partenaires, à la fin une dizaine !

Bibliographie

Une réponse ciblée sur les managers de proximité

- Rôle particulier des managers dans la prévention des RPS
- Redéfinition du rôle des encadrants de proximité
 - Impact de la réforme de l'évaluation professionnelle : N+1
 - Entretien professionnel



Bibliographie

La réponse du FNP

- Positive : réponse multi partenariale
- Projet national : 4 projets retenus
- Démarrage en 2013
- Pour 3 ans
- Stimulant !
- Risqué : risque d'essoufflement...
- Confortable car budget associé





Bibliographie

Tout à construire

- Construire une équipe projet
- Construire une méthodologie
- Construire sur des fondations solides

- Une équipe projet : qui mobiliser sur cette question ?
- Des spécialistes ? Médecins, préventeurs...
- Oui mais... pas que...





Bibliographie

Un projet représentatif et participatif

- Des encadrants de proximité !
- A eux la parole...
- = fil conducteur



Bibliographie

Comment les impliquer ?

- Appel à un cabinet pour être éclairé non pas sur l'objet « RPS » mais sur la méthodologie à suivre
- Comment faire : questionnaire à leur envoyer ? Questionnaire type : lequel ? Comment leur envoyer ? À qui ? Comment dépouiller ? Etc
- Choix d'un Cabinet : PLEIN SENS,
- Le commencement d'un travail en tandem

Bibliographie

Les phases de la conduite de projet

- Phase d'identification : de quoi parle t on ?
- Phase d'exploration : quelles solutions ?
- Phase de test : quelle évaluation ?

Bibliographie

Phase d'identification

- Phase d'entretiens (en face à face et collectifs)
 - Avec des médecins
 - Des représentants du personnels
 - Des élus employeurs
 - Des DRH
 - Des encadrants
 - Des encadrés
- 20 entretiens de cadrage
- 40 entretiens qualitatifs réalisés auprès d'encadrants de proximité des 4 collectivités partenaires



Bibliographie

Phase d'identification

- Grille des entretiens très simple :
 - Comment ça va ton travail ?
 - Comment ça se passe au quotidien (le descriptif d'une journée « type »)
 - Et demain ?



Bibliographie

Première ébauche de champ de questionnement

Le parcours professionnel :

Depuis combien de temps vous travaillez dans ce service ?
(grade, cadre d'emploi, statut, fonction) ?

Qu'est ce que vous faisiez avant d'arriver ici ? Déjà en qualité
d'encadrant de proximité ?

Quelle est votre formation initiale ?

Comment êtes vous arrivé au poste que vous occupez
aujourd'hui ? Vous avez postulé ? On vous l'a proposé ? Qui ?
Pourquoi ?

En quoi consiste votre travail de « chef d'équipe (ou autre) »

Ça se passe bien votre travail ici ?

En quoi consiste votre travail ?

Qu'est ce qui vous plaît le plus ? Qu'est ce qui est le plus dur ?

Comment avez-vous appris à faire ce que vous faites ?
formation ? Expérience ? Adaptation aux situations ?

Comment qualifiez-vous comme encadrant ? (directif, utopiste,
participatif...) ? Quel type d'encadrant êtes-vous ?

Vous avez une fiche de poste ? Si oui, vous avez l'impression
que vous faites ce qui est mentionné sur cette fiche ? Si non, de
qui recevez-vous vos consignes de travail ?

Vous avez l'impression qu'il vous manque des savoir-faire
notamment pour encadrer l'équipe ?

Au fond, c'est quoi un encadrant de proximité ? Quel est son
rôle d'après-vous ?

...

Si pas évoqué dans la partie précédente :

Les relations avec les collaborateurs que vous encadrez ?

Qu'est ce qui est le plus dur dans votre travail d'encadrement ?
en quoi consiste le travail de vos collaborateurs ? Quand ils

vous disent que « c'est dur » ou que « ça va pas »,
généralement quelles sont les causes ? Qu'est ce que vous faites
dans ce cas ?

Les relations avec votre N+1 sont-elles bonnes ? Qu'est ce
qu'il/elle vous demande de faire ? et vous ça vous convient ? Il
y a des choses qu'on vous demande de faire avec lesquelles
vous n'êtes pas d'accord ?

Travaillez-vous avec d'autres services ? sur quoi ? pourquoi
faire ? ça se passe le travail avec les autres services ?

Vous entretenez des relations avec vos homologues encadrants
de proximité (dans votre service ou direction) ?

Les outils managériaux utilisés

Réunion d'équipe ? régularité ?

Réunion en « face à face » ? avec tout le monde ?

Entretiens d'évaluation ? ça se passe bien ? ça débouche sur
quoi ?

Vos agents ont-ils des fiches de postes ?

Des échanges de pratiques existent-ils dans votre service ?

Les outils numériques utilisés

La formation continue

Avez-vous suivi des formations récemment ? concernant le
management ? si oui, vous en avez pensé quoi ?

Si non, pourquoi vous n'allez pas en formation ?

Les attentes professionnelles et les perspectives

Souhaitez-vous continuer sur ce poste ? Si oui, pourquoi ? si
non, pourquoi ?

Comment vous le voyez évoluer votre métier ?

Leur rapport à ce travail, à la méthode

Que pensez-vous de la démarche engagée par BMO avec cette
recherche-action ? Si des groupes de travail se constituent
pendant ou à l'issue de cette recherche, vous êtes partant pour
y participer ?

Bibliographie

« Du fait main »

- Dépouillement et analyse
- A partir des résultats, le questionnaire a été élaboré : « du fait main »
- Envoi du questionnaire à un échantillonnage représentatif :
 - femmes / homme
 - Jeune / plus âgé
 - Toutes filières
 - C (en majorité), B et A, etc
- Envoi du questionnaire par voie dématérialisée
- 233 réponses sur 330 personnes sollicitées soit un taux de retour de 71%.

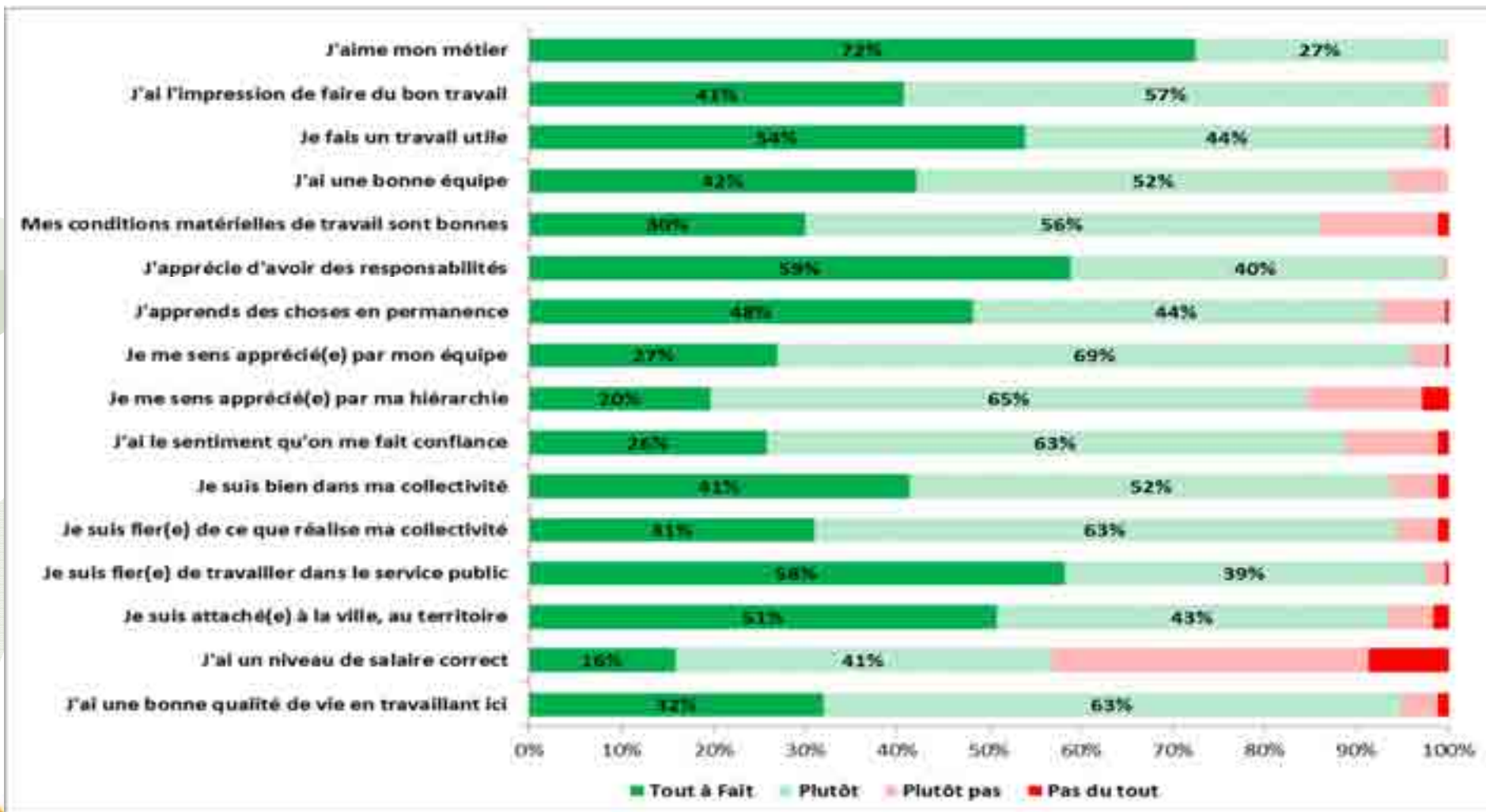
Bibliographie

Quant les RPS se mettent au vert...

- Analyse des résultats
- Du vert...
- Trop de vert !
- Pas facile à assumer...
 - des encadrants qui aiment leur métier
 - des encadrants qui aiment leur collectivité
 - La conscience de travailler dans la FPT et dans le Finistère
 - Une mise en évidence des actions diligentée à l'échelle du Finistère
 - À Brest Métropole : une direction « Bien être au travail » précurseur
 - Au CDG : un service préventeur, une offre de service émergente : du conseil en mobilité, des bilans de compétence, du conseil en recrutement, des conseils en organisation, des interventions pour des médiations, du coaching de reprise... etc

Bibliographie

Des indicateurs au vert.....





Bibliographie

Pourquoi la population des encadrants de proximité se sent globalement bien au travail ?





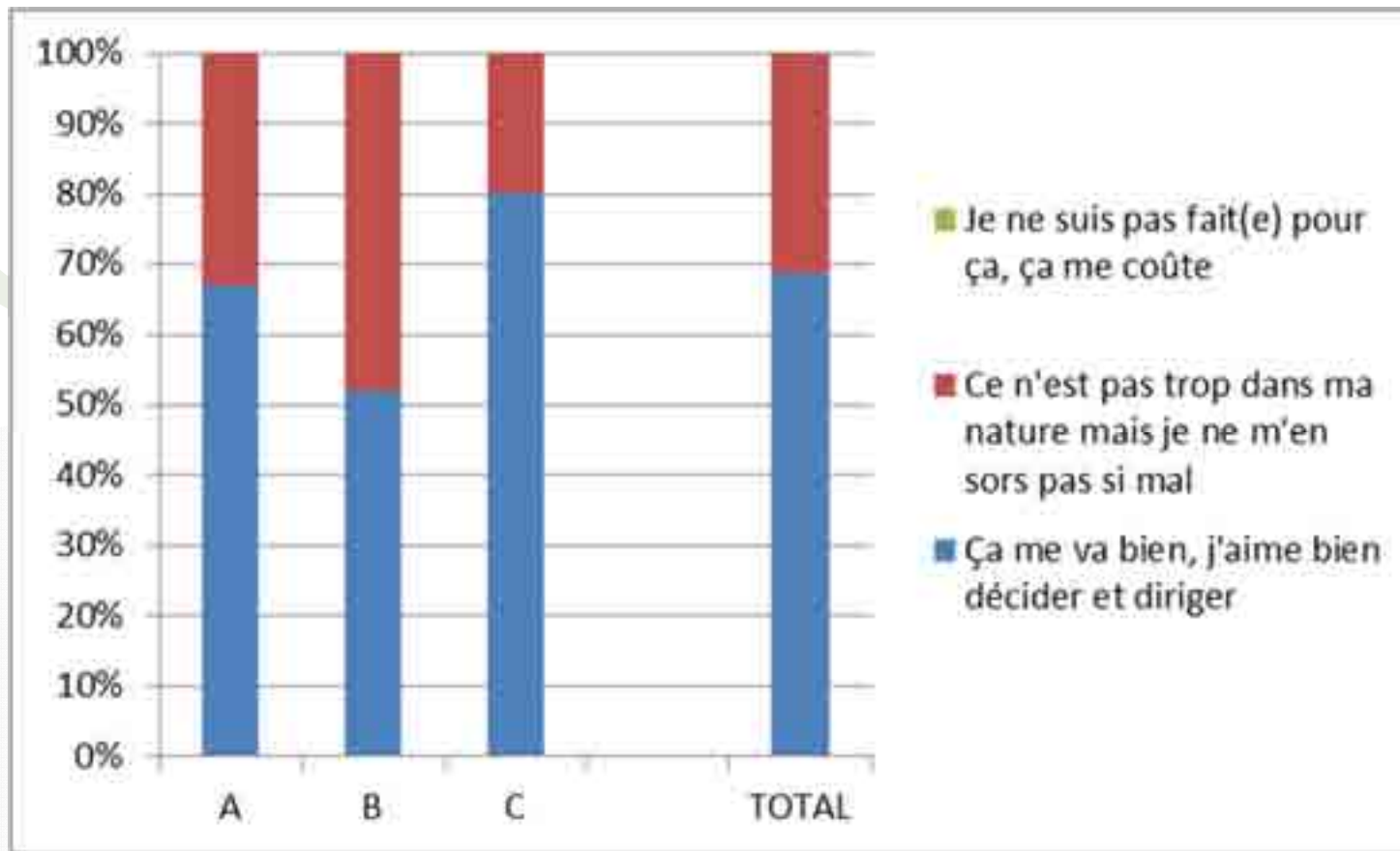
Bibliographie

Les ressources personnelles



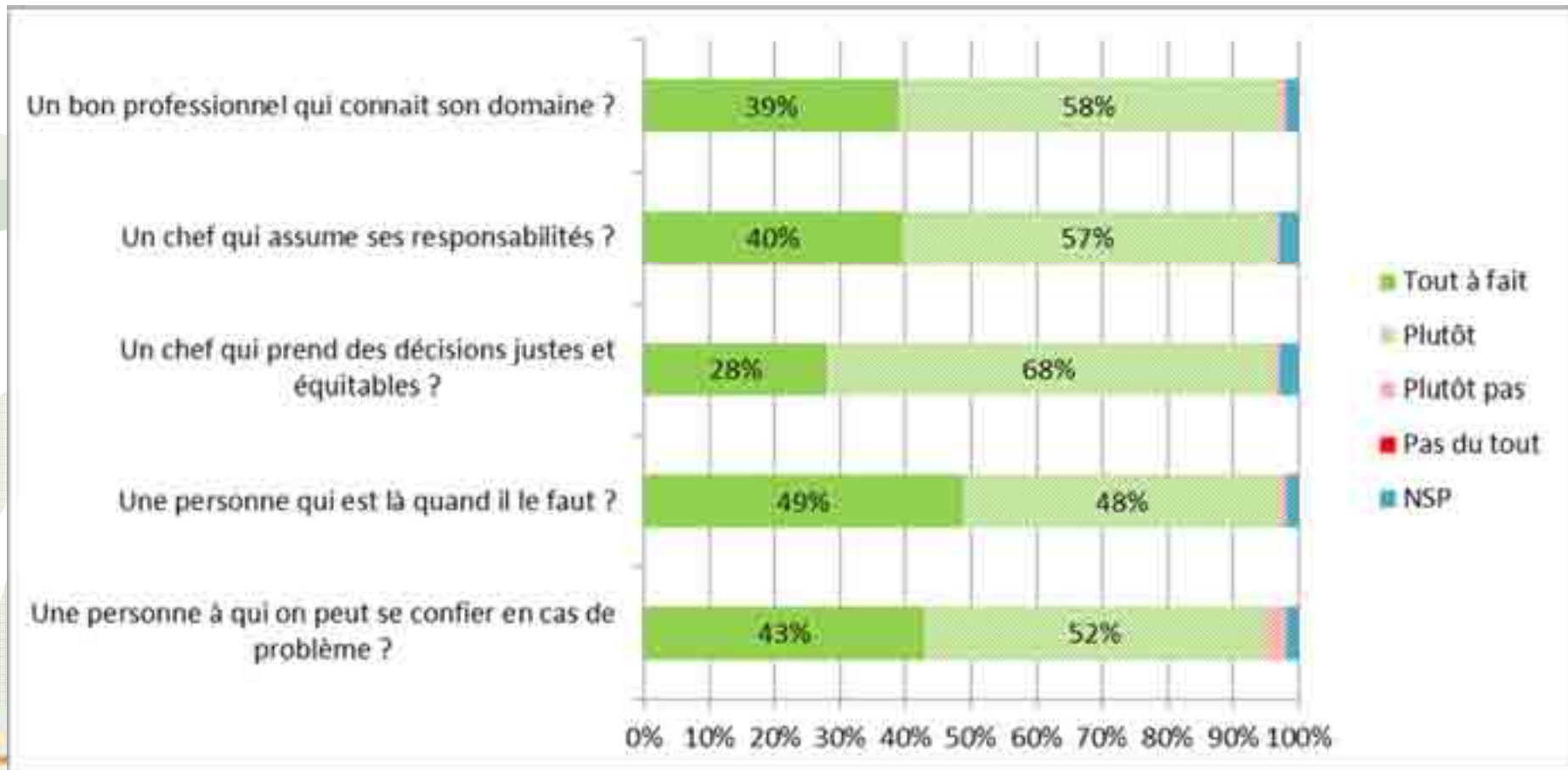
Bibliographie

Les encadrants aiment encadrer...même si un tiers d'entre-eux force un peu sa nature



Bibliographie

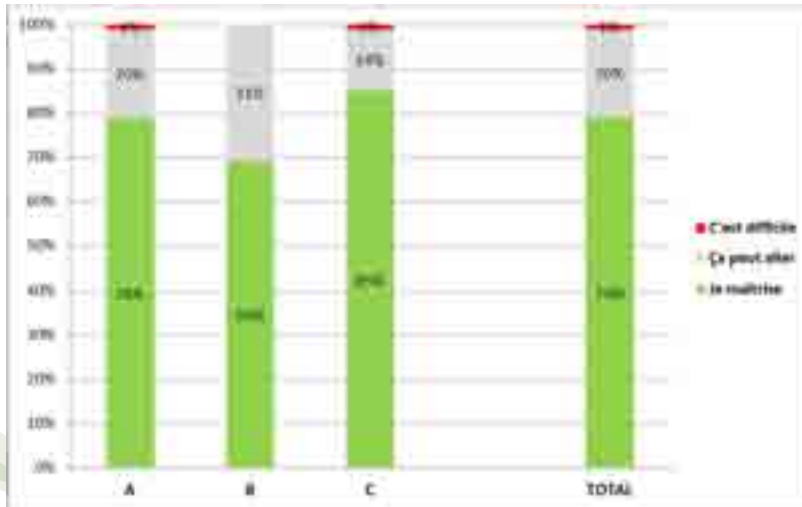
Des encadrants qui estiment être vus positivement par les agents qu'ils encadrent



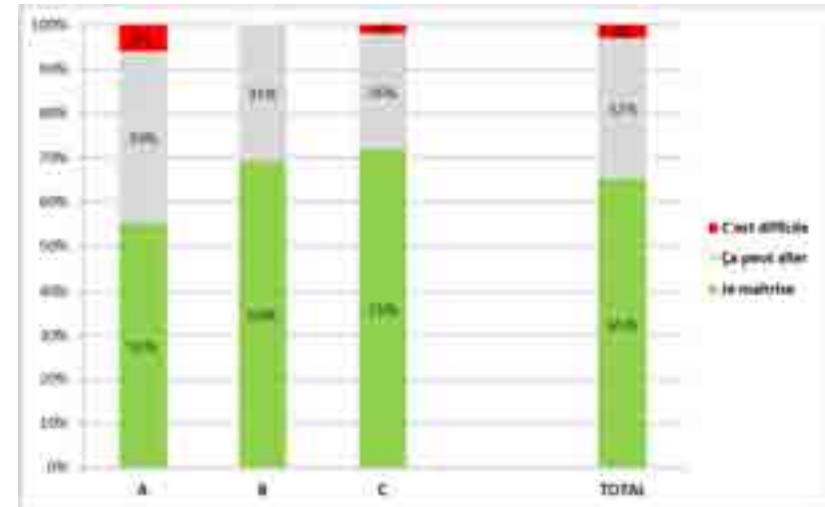
Bibliographie

Une maîtrise technique du métier

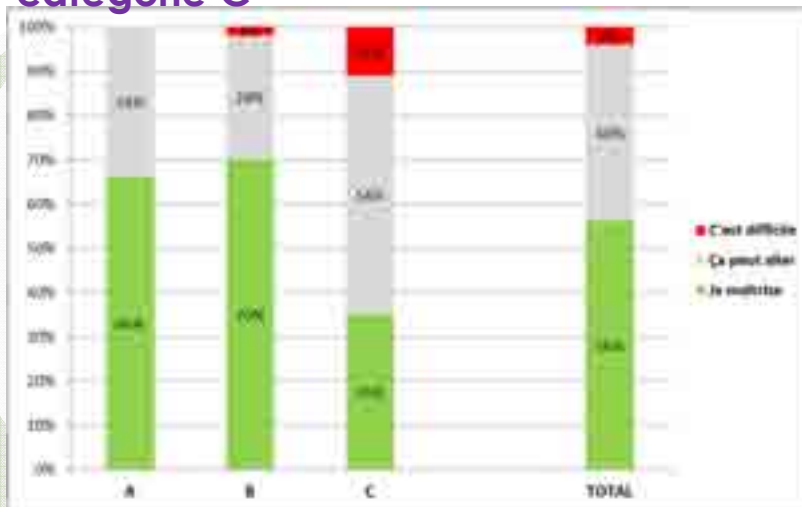
Une maîtrise des outils de gestion et de suivi d'activité



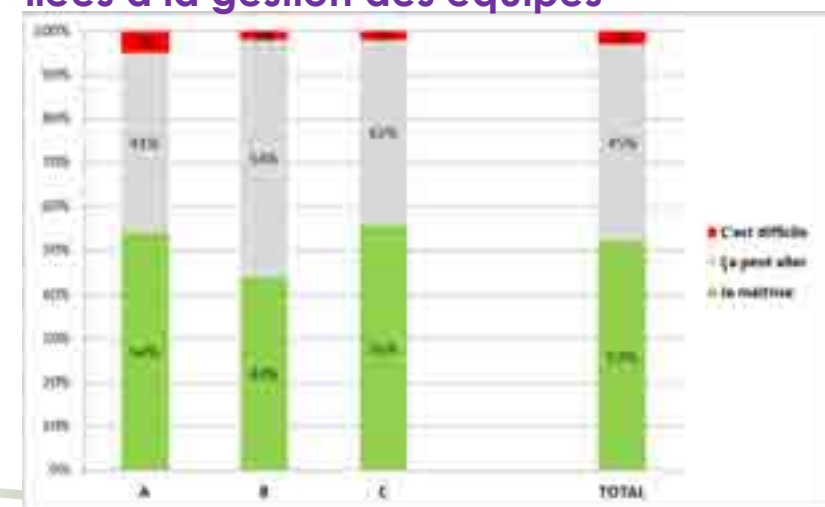
Des outils informatiques « domptés » avec quelques difficultés encore présentes en catégorie C



Une maîtrise mais plus relative des compétences liées à la gestion des équipes



Le technicien au service des collectivités



Site internet national : www.attf.asso.fr



Bibliographie

La qualité et l'ambiance dans l'équipe



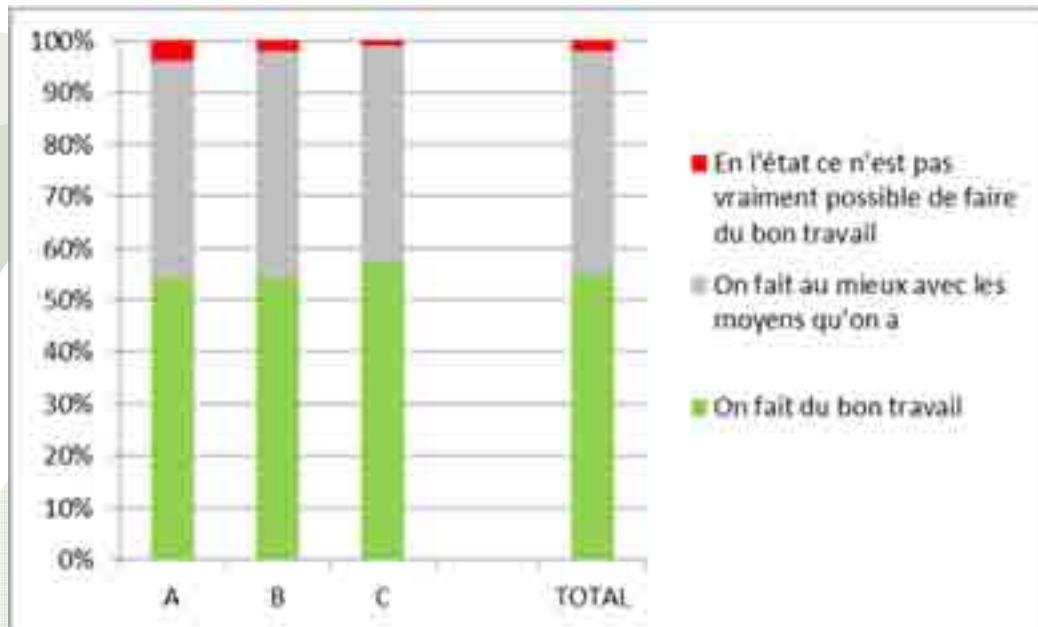
Le technicien au service des collectivités

Site internet national : www.attf.asso.fr

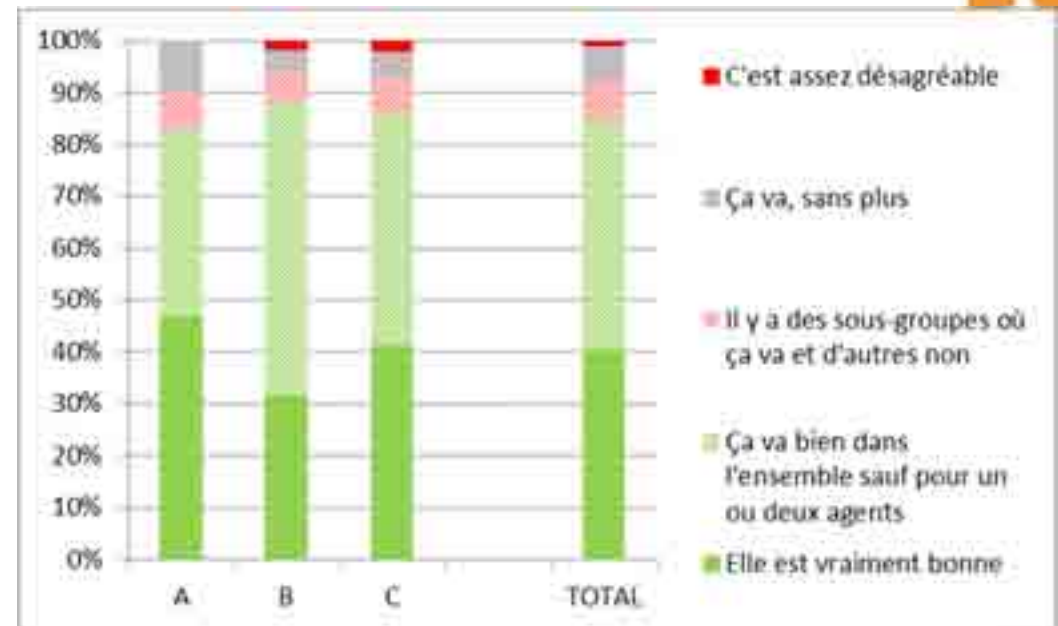


Bibliographie

Un sentiment de « faire du bon travail »...et une envie de faire mieux encore

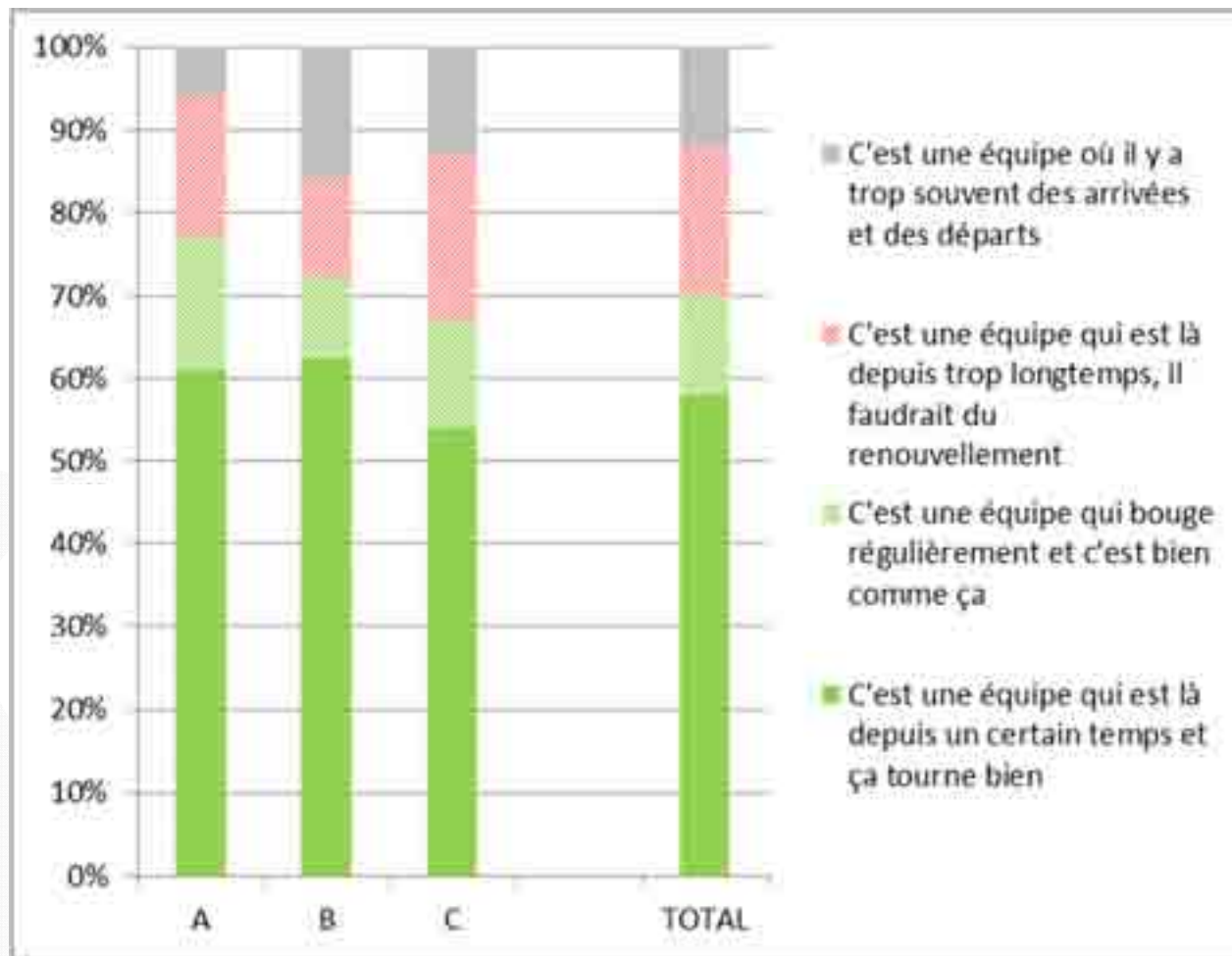


Une bonne ambiance dans les équipes...avec quelques cas isolés qui posent problème



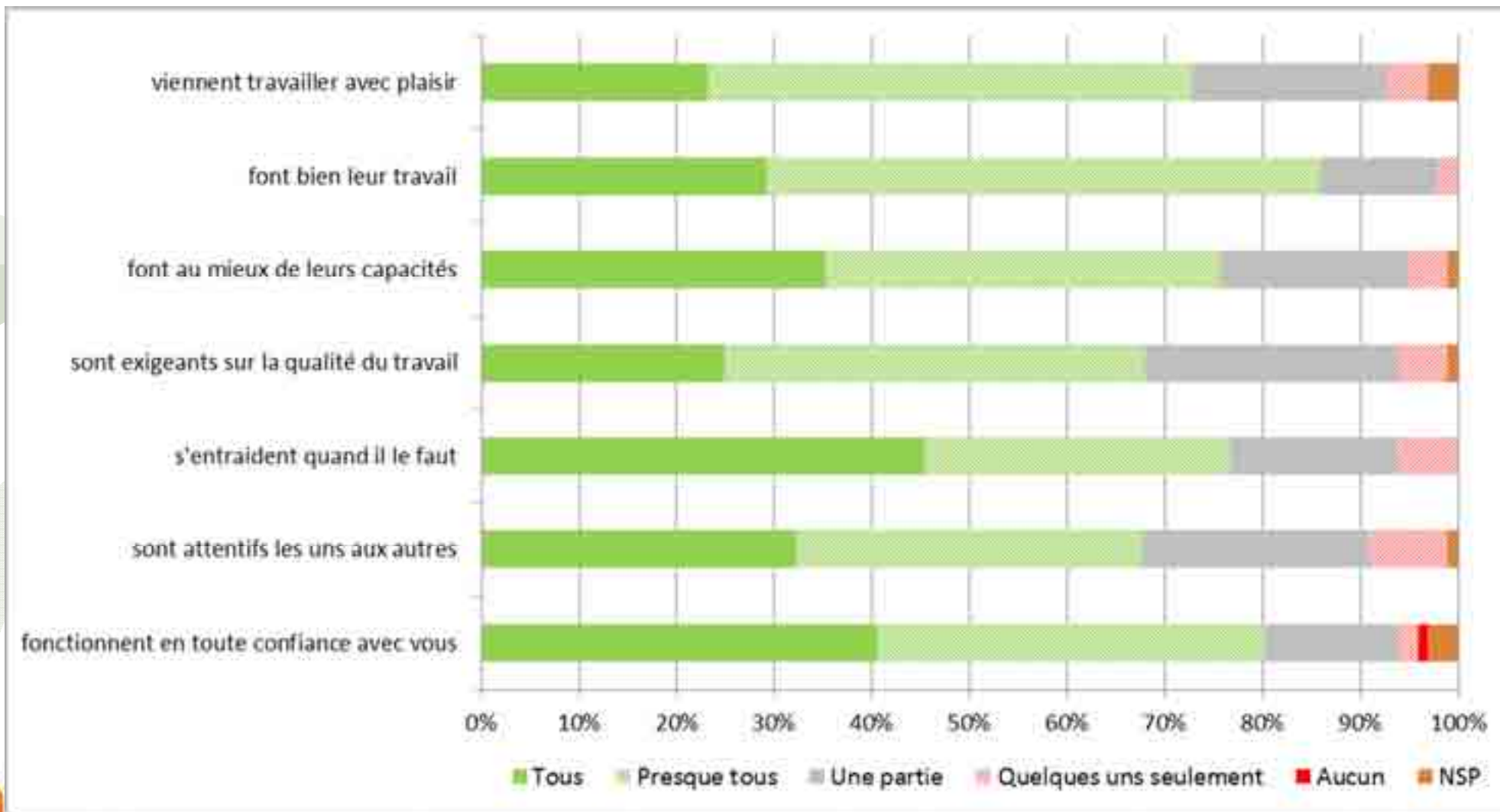
Bibliographie

Des équipes stables et qui travaillent bien...même si presque 20% des encadrants pensent qu'il faut du renouvellement dans leur équipe



Bibliographie

L'équipe, un capital précieux selon les encadrants





Bibliographie

Les relations avec la hiérarchie



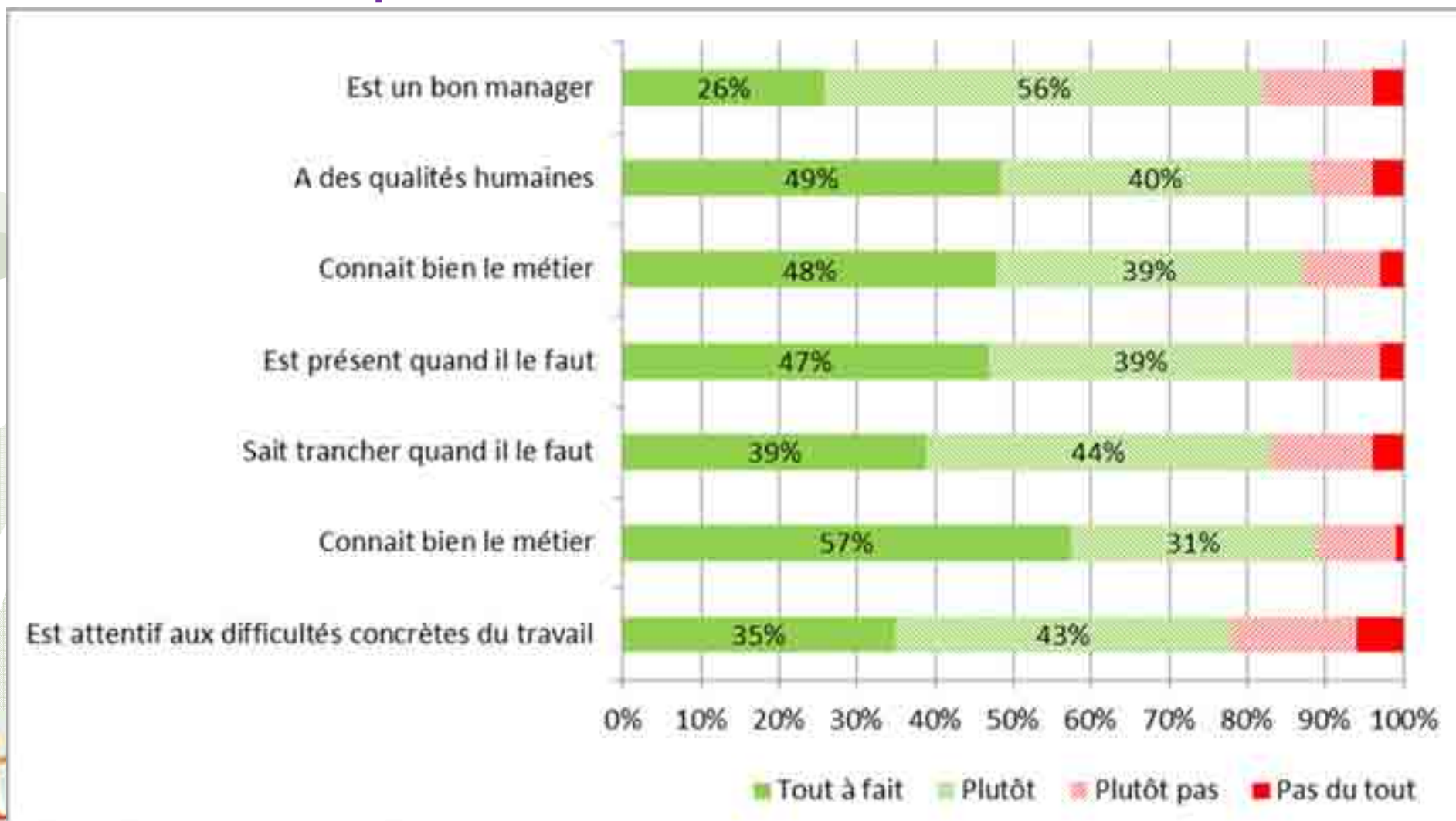
Le technicien au service des collectivités

Site internet national : www.attf.asso.fr



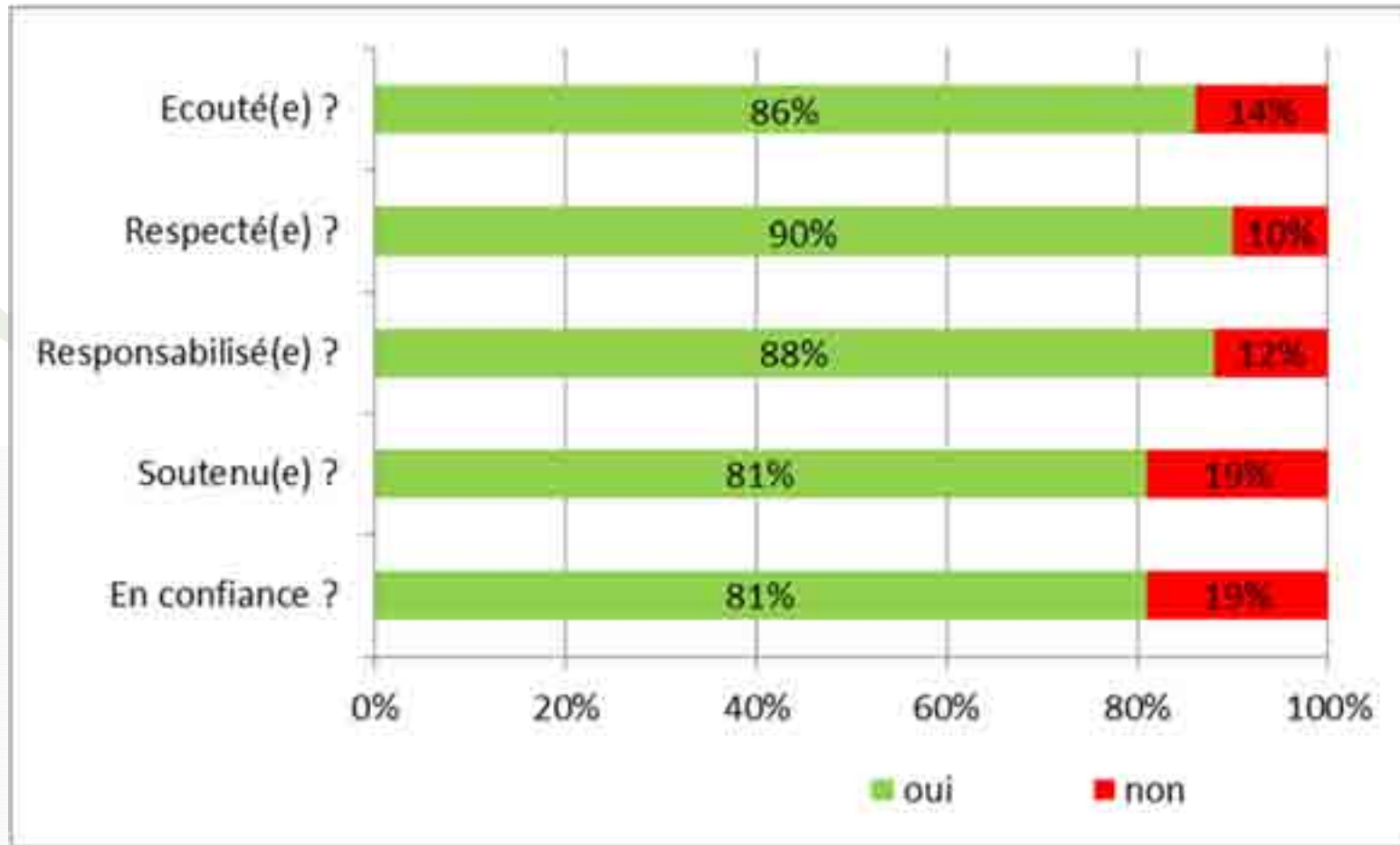
Bibliographie

Des responsables hiérarchiques directs appréciés par les encadrants de proximité



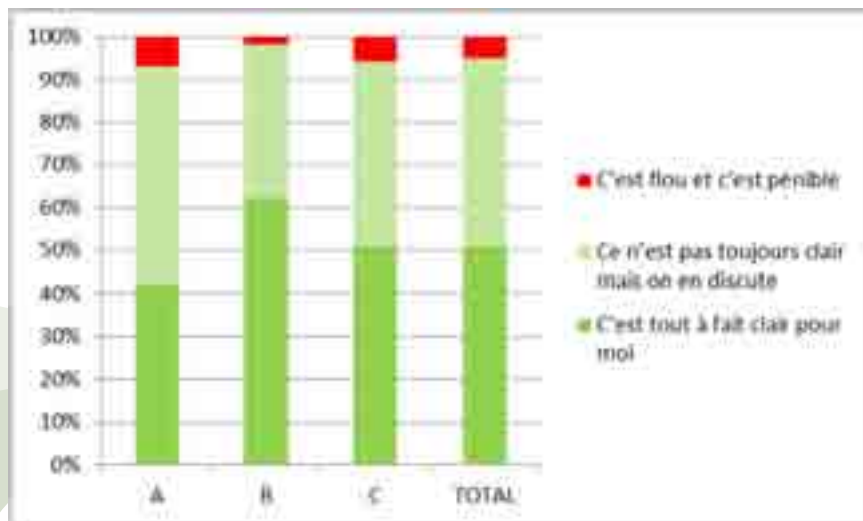
Bibliographie

Des supérieurs hiérarchiques qui jouent un rôle de soutien apprécié

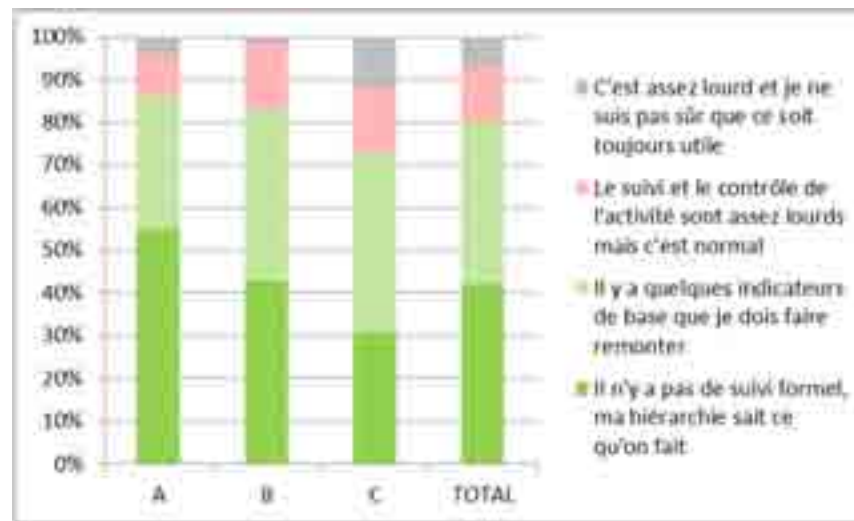


Bibliographie

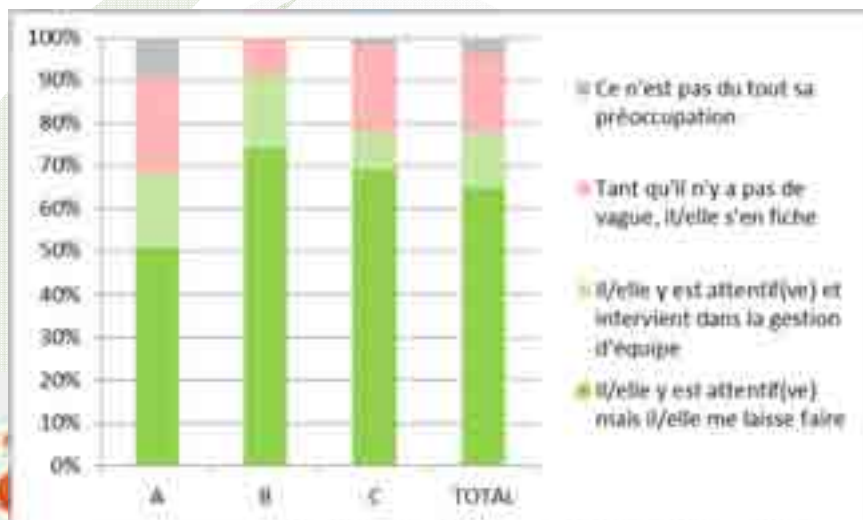
Un partage de responsabilité bien établi avec le N+1



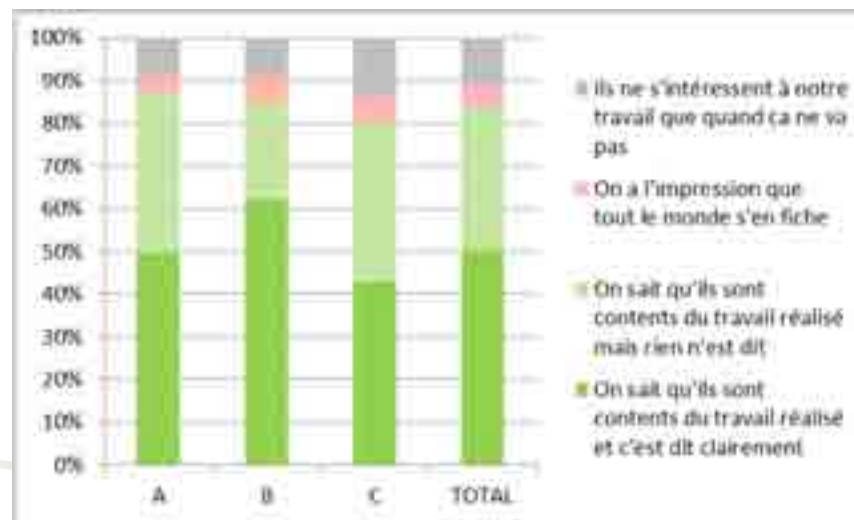
Un reporting non contraignant



Un n+1 attentif et qui autorise les latitudes décisionnelles



Des N+1 qui expriment leur satisfaction et valorisent le travail des encadrants de proximité





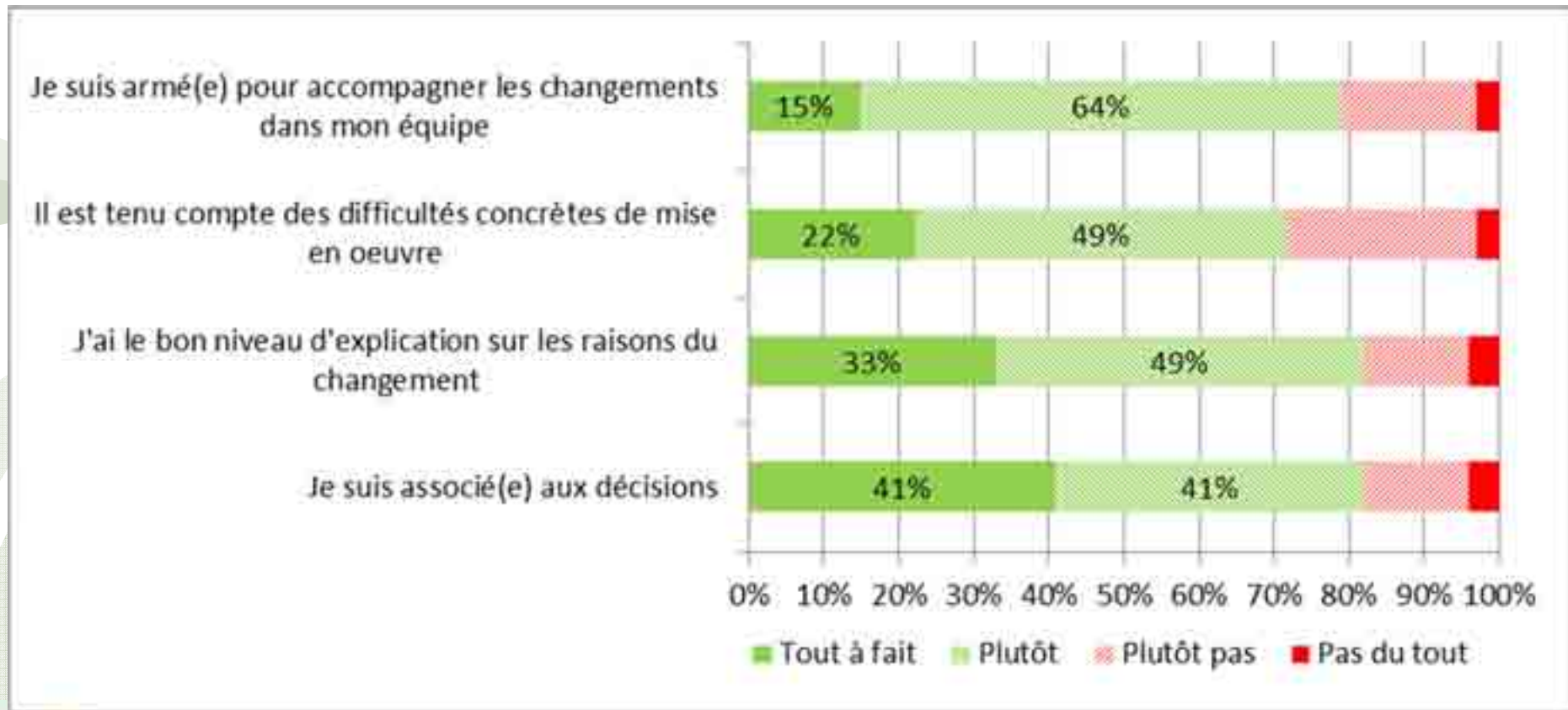
Bibliographie

Projets et décisions nouvelles



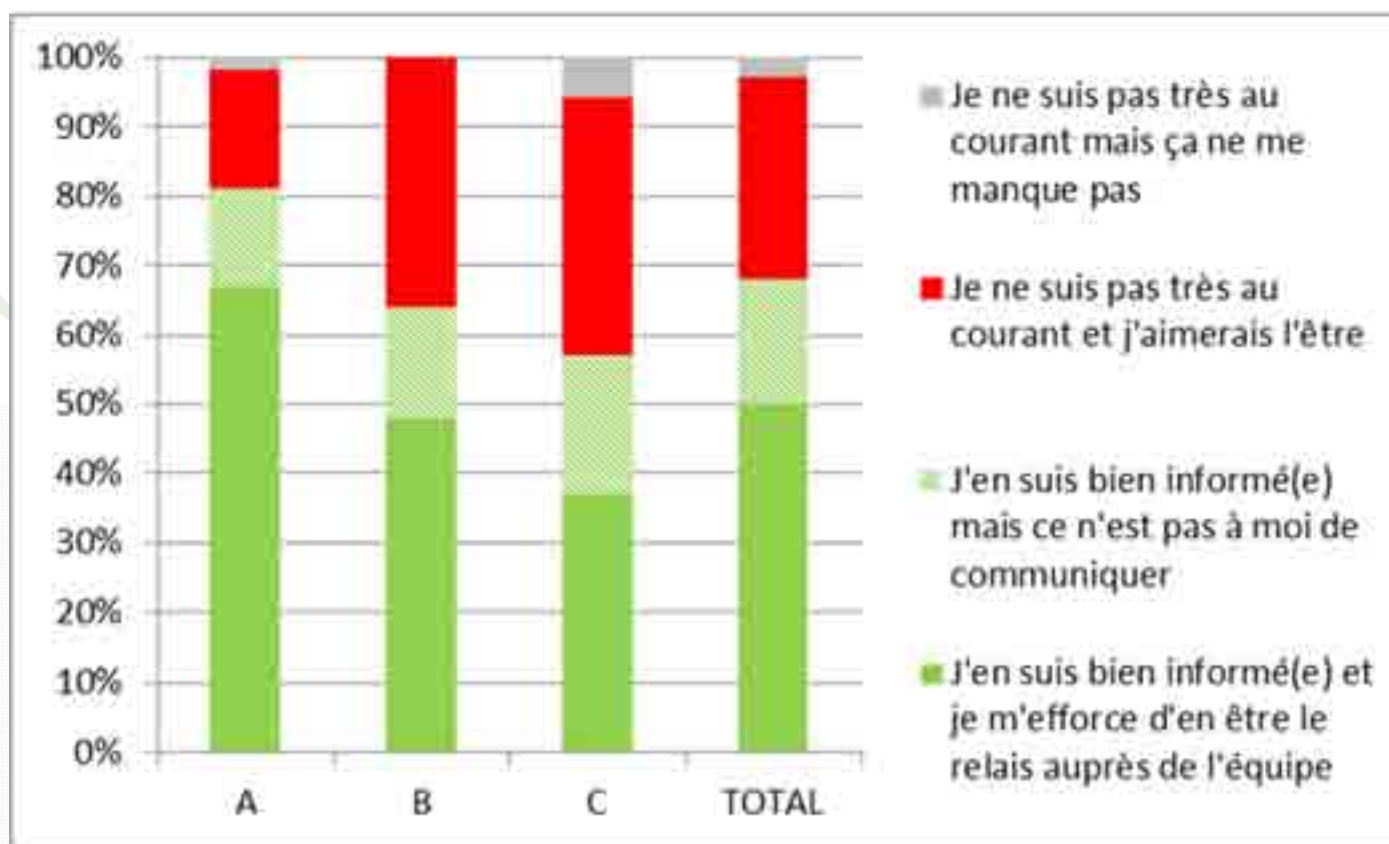
Bibliographie

Des encadrants de proximité qui se disent plutôt armés face aux changements... même si un peu moins de 30% considèrent que certaines décisions sont prises sans tenir compte du « travail réel »



Bibliographie

Des encadrants qui se sentent plus (A) ou moins (C) en situation de communiquer sur les politiques conduites dans leur collectivité





Bibliographie

Les encadrants de proximité sont-ils attentifs à la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs?

« Je ne sais pas ce que c'est que manager mais ici il faut faire en sorte que ça tourne et que ça tienne »





Bibliographie

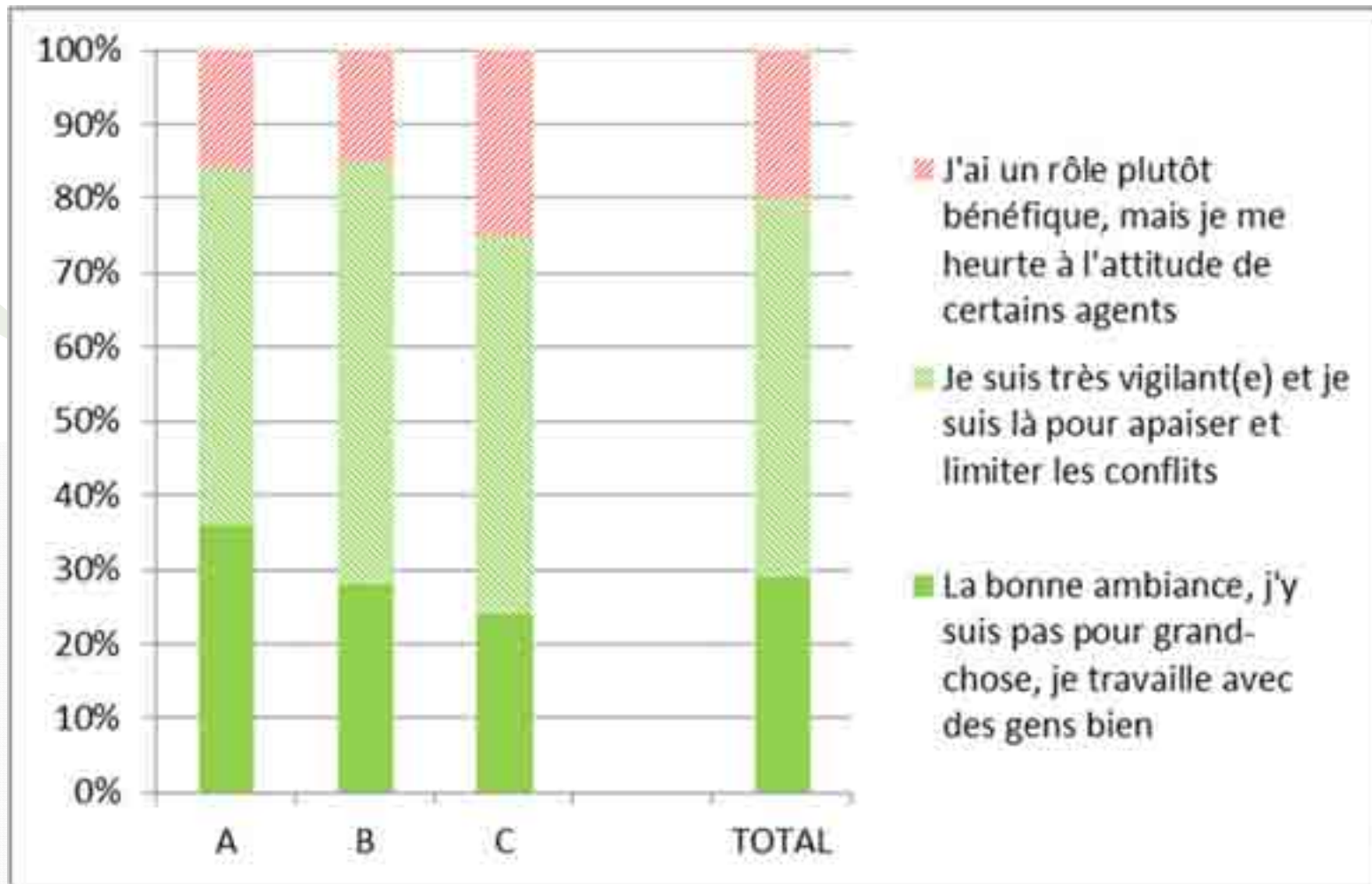
Oui, les encadrants de proximité sont attentifs à la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs...et cela est d'abord rendu possible par le fait que globalement le travail se passe bien pour eux

Dit autrement pour être attentifs à leurs collaborateurs, il faut que les encadrants de proximité se sentent eux-mêmes bien au travail



Bibliographie

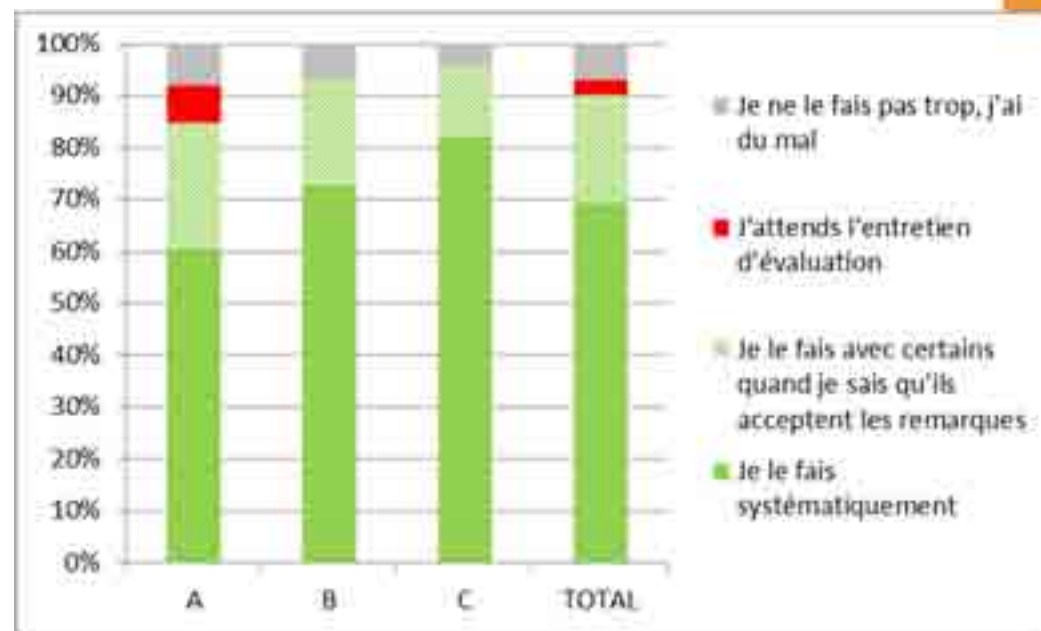
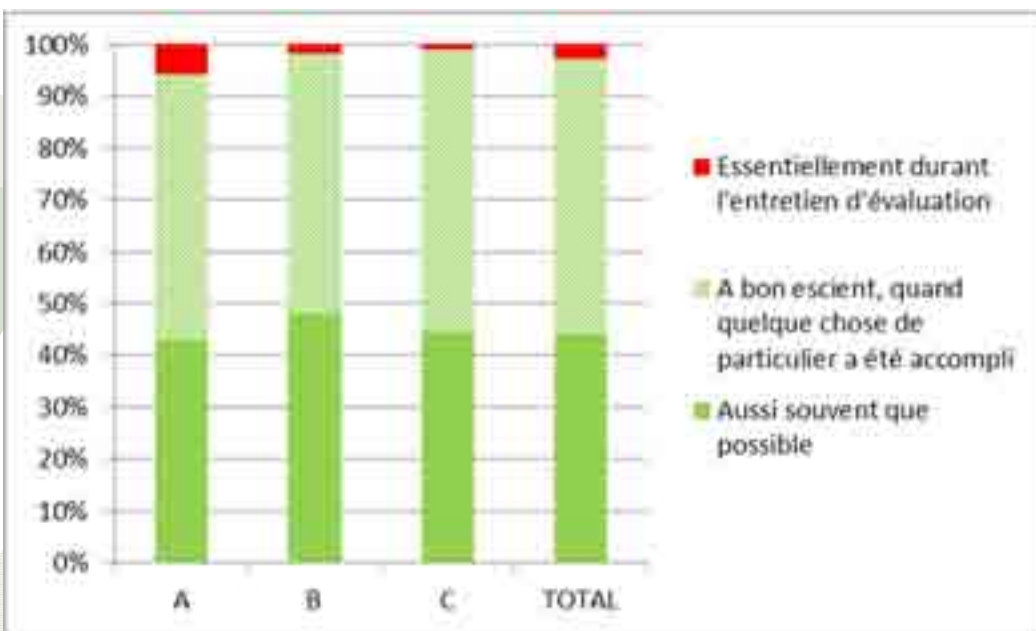
Des encadrants très vigilants pour garantir une bonne ambiance de travail au sein de leur équipe



Bibliographie

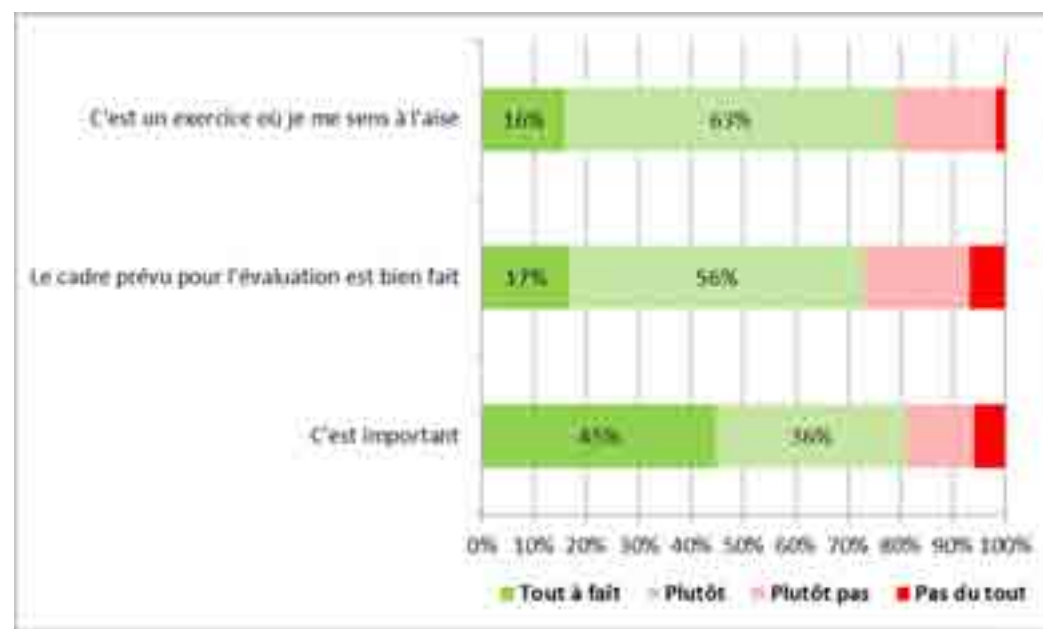
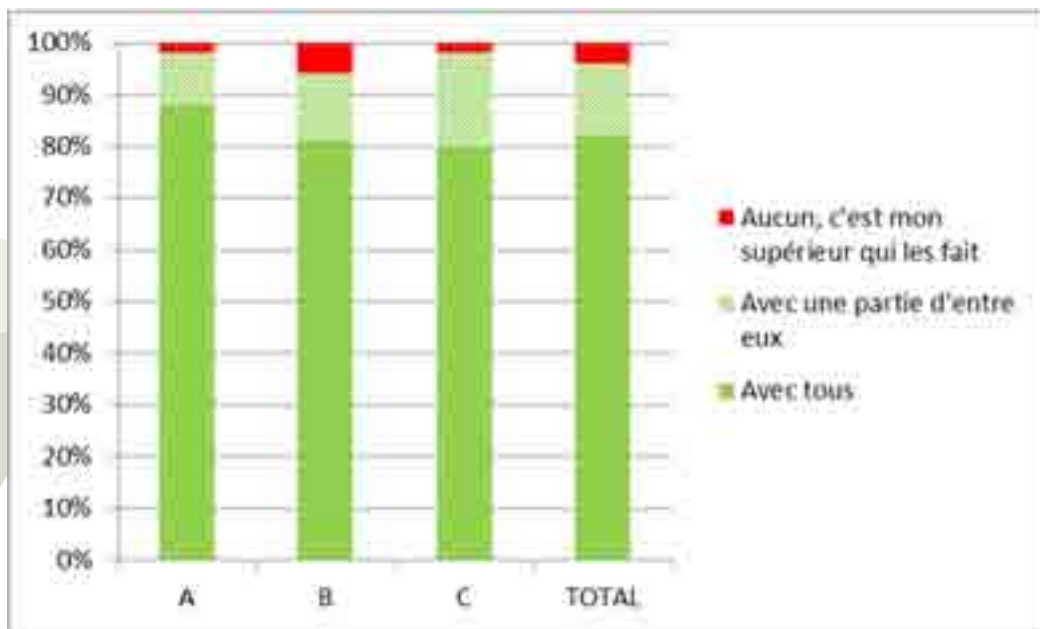
Des encadrants qui font régulièrement part de leur satisfaction aux agents...

...et qui ne laissent pas « pourrir » une situation



Bibliographie

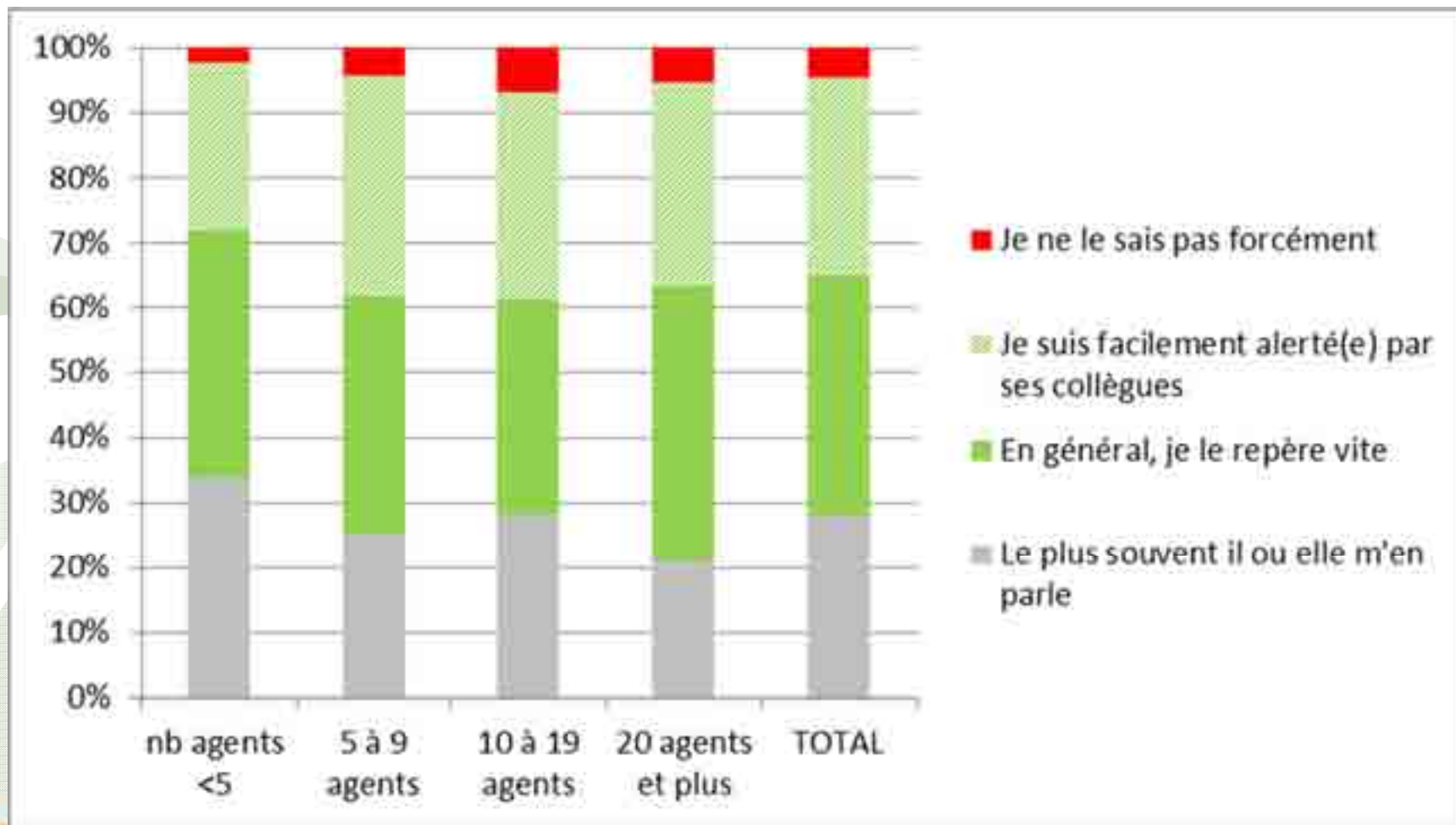
L'entretien d'évaluation



Des encadrants de proximité qui trouvent important l'entretien annuel d'évaluation, apprécient les réaliser dans un cadre qu'il juge plutôt « bien fait »

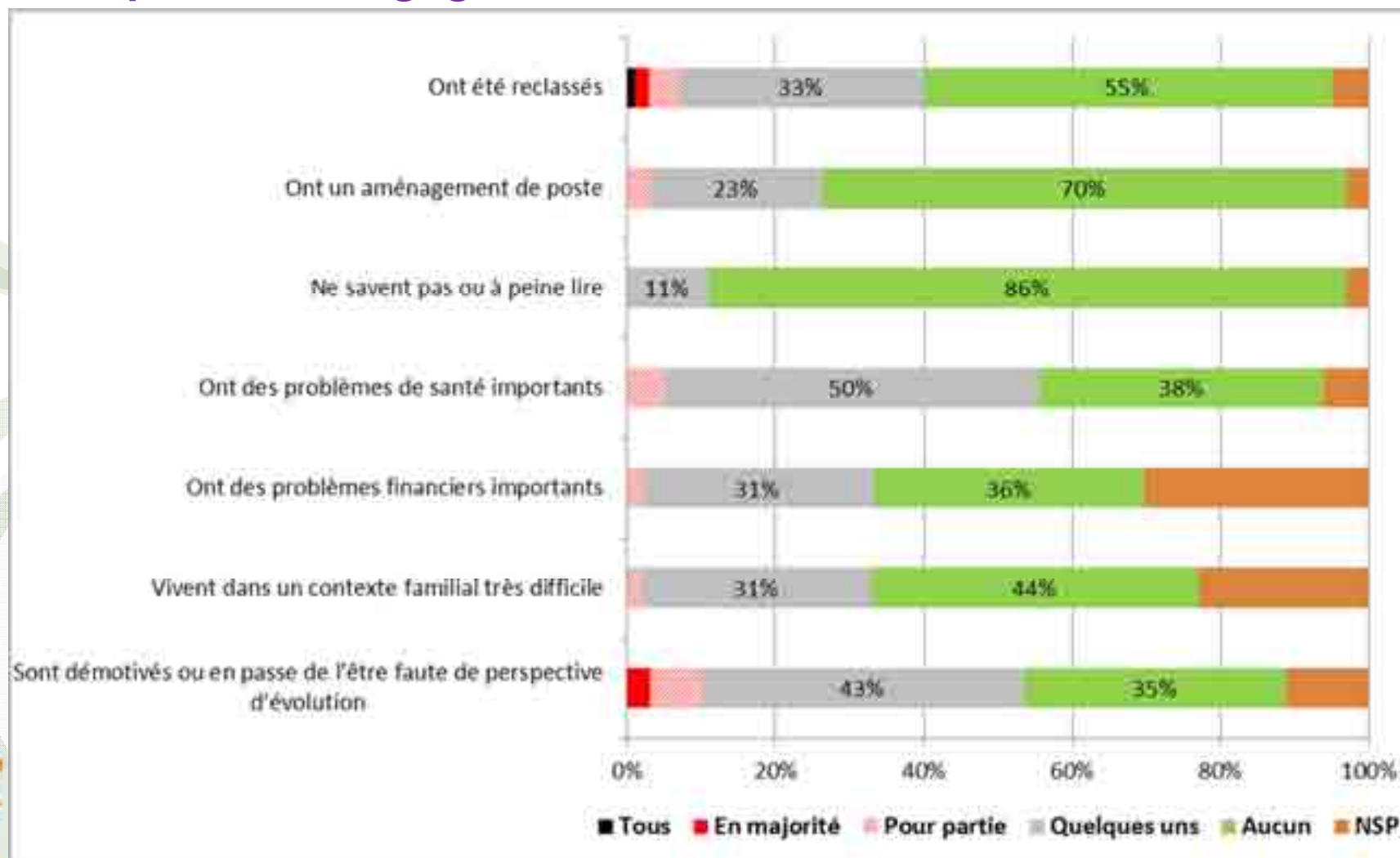
Bibliographie

Des encadrants vigilants à la bonne santé de leurs collaborateurs



Bibliographie

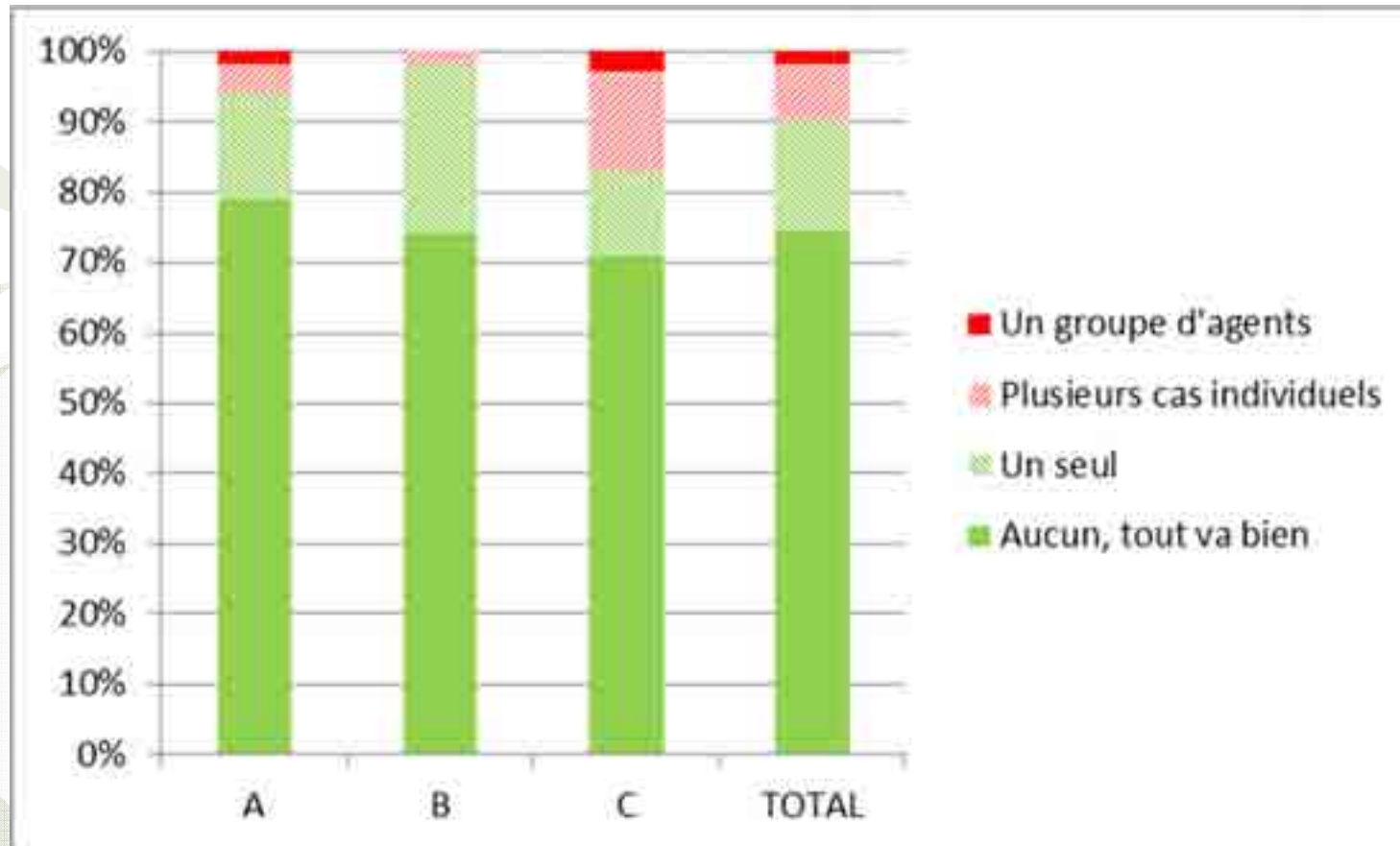
« Gérer » les difficultés personnelles ou sociales des agents :
une part non négligeable de l'activité d'encadrement



Bibliographie

Même si 75% des encadrants de proximité ne rapportent aucun conflit avec leurs collaborateurs...

...un quart d'entre-eux disent être actuellement dans un rapport de force avec un ou plusieurs agents





Bibliographie

Tout n'est pas rose ! Euh vert...

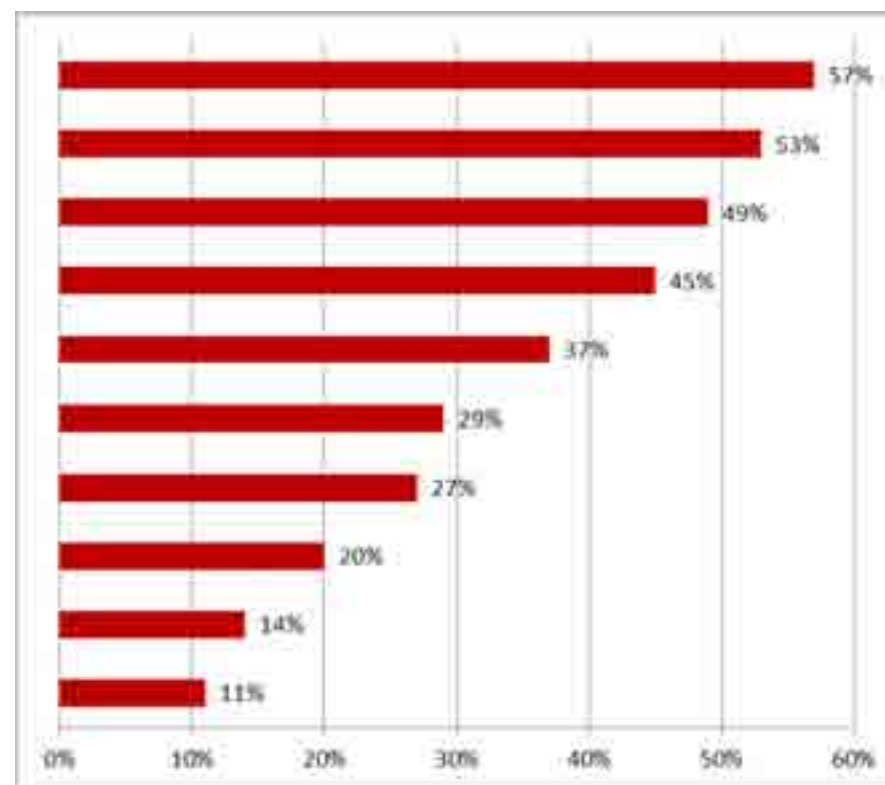
- Il y a du rouge...
- Des points qui posent problème



Bibliographie

83 cas problématiques décrits avec des motifs de différends

	A	B	C	TOTAL
<i>Nb de cas décrits</i>	<i>26</i>	<i>22</i>	<i>35</i>	<i>83</i>
de respect des consignes : travail à faire, méthode	62%	50%	57%	57%
de comportement avec des collègues	65%	55%	43%	53%
de comportement vis-à-vis de moi (hiérarchique)	50%	55%	46%	49%
de qualité du travail réalisé	38%	41%	51%	45%
de respect des délais	46%	32%	34%	37%
de respect des horaires	15%	32%	37%	29%
de comportement avec des usagers	27%	45%	14%	27%
de respect des normes et règlement (hygiène, sécurité)	15%	5%	34%	20%
des questions d'alcool ou d'autres conduites addictives	12%	9%	20%	14%
Autre :	23%	9%	3%	11%

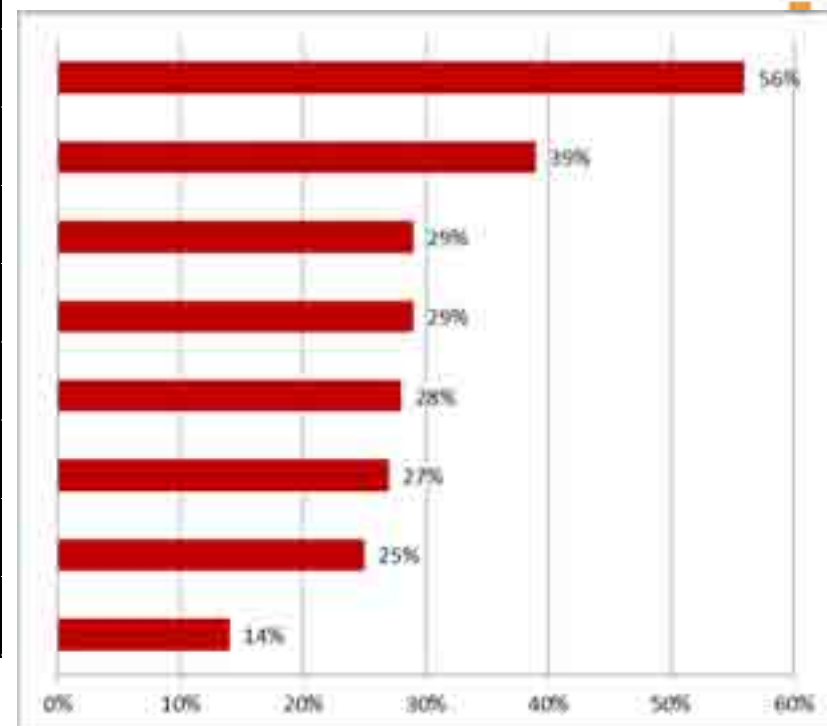


Bibliographie

Les causes des situations difficiles rencontrées

Des situations qui ne sont pas nouvelles...perçues comme la conséquence d'usures professionnelles ou de situations sociales délicates

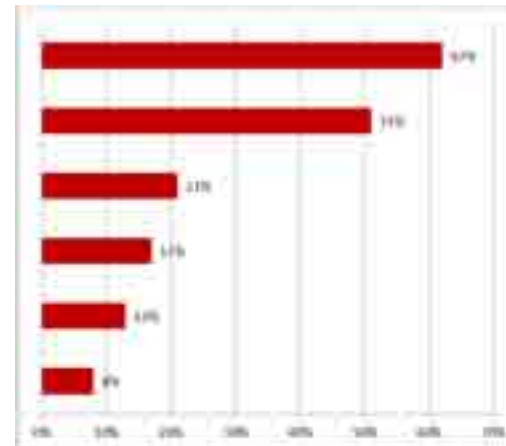
	A	B	C	TOTAL
<i>Nb de cas décrits</i>	26	19	34	79
Elle est ancienne, c'était déjà difficile avant mon arrivée	58%	47%	59%	56%
C'est lié à l'âge et à une forme d'usure professionnelle	42%	37%	38%	39%
Elle est liée à leur situation personnelle ou sociale difficile	31%	42%	21%	29%
C'est lié à de nouvelles règles ou principes de fonctionnement imposés par ma hiérarchie	38%	11%	32%	29%
C'est lié à des changements dans l'organisation du travail	38%	16%	26%	28%
C'est lié à une forme de frustration faute d'avancement, de reconnaissance	31%	32%	21%	27%
C'est lié à un problème de compétence : des manques de savoir ou de savoir faire	15%	21%	35%	25%
C'est lié à mes décisions et à ma façon de faire qui ne leur plait pas	15%	11%	15%	14%



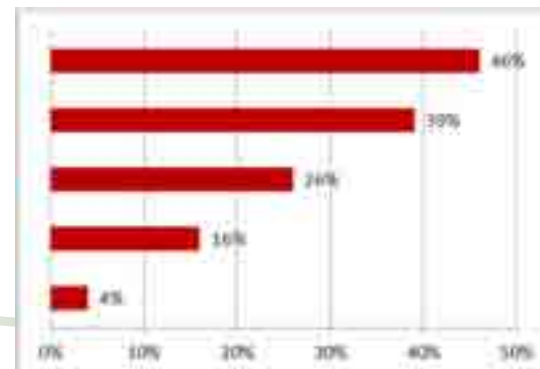
Bibliographie

Les encadrants de proximité ne sanctionnent que dans les cas extrêmes...ils essaient d'aider les personnels en difficulté tout en limitant les effets de leur mal-être sur l'équipe

	A	B	C	TOTAL
<i>Nb de cas décrits</i>	<i>26</i>	<i>18</i>	<i>33</i>	<i>77</i>
Je fais avec en essayant de limiter les effets sur l'équipe	65%	67%	58%	62%
Je fais tout mon possible pour l'aider	38%	33%	70%	51%
Je suis dans un rapport de force	8%	28%	27%	21%
Je ne peux rien faire	8%	11%	27%	17%
J'ai engagé une procédure de sanction ou suis sur le point de le faire	12%	22%	9%	13%
Je fais en sorte qu'il/elle parte	8%		12%	8%



	A	B	C	TOTAL
<i>Nb de cas décrits</i>	<i>22</i>	<i>13</i>	<i>22</i>	<i>57</i>
Ce n'est pas ma façon de faire	32%	46%	59%	46%
Ça n'a pas de sens vu l'ancienneté de la situation	45%	23%	41%	39%
Ce n'est pas souhaitable vu la situation personnelle de l'agent	32%	31%	18%	26%
Je sais que je ne serai pas soutenu jusqu'au bout par la hiérarchie	23%		18%	16%
Je pense que l'équipe me le reprochera	5%		5%	4%



Bibliographie

Les points de récurrence

- Des points qui posent problème
- Repérage des points de récurrence
- 4 sont retenus en priorité :
 1. Le manque d'échange entre pairs
 2. Les conflits qui perdurent
 3. L'encadrement de proximité à distance
 4. Les violences externes



Bibliographie

Et maintenant ?...Phase d'exploitation

- La mise en place de groupe de créativité
- Une quarantaine d'encadrants de proximité (représentatifs) réunis sur 2 jours, à Logonna Daoulas
- 4 groupes autour des 4 thèmes
- 1 animateur par groupe et 1 désigner de service (étudiant)
- Le but : imaginer des solutions : 2 par axes





Bibliographie

8 solutions... « désignées »

- **Rompres avec l'isolement managérial**
 - Le tableau de créativité
 - Le réseau de proximité
- **Manager à distance**
 - Le passe muraille
 - Une équipe autonome
- **Agir sur les « conflits qui traînent »**
 - La ruche
 - Le handicap invisible
- **Les violences externes**
 - Opération immersion
 - Les vidéos civiles



Bibliographie

1) Rompre avec l'isolement managérial

- **Le réseau de proximité** Les managers de proximité - en particulier ceux qui travaillent dans les petites collectivités – ressentent le besoin de partager leur « expérience managériale » avec leurs homologues. Pour rompre cet isolement, cette action prévoit un groupe de travail sur un territoire peu étendu (groupe de 15 managers environ) avec un guide d'animation autour des expériences vécues sur le mois précédent
- **Le tableau de créativité** : rapprocher le manager de son équipe en les faisant travailler ensemble régulièrement sur un projet, une activité.

Bibliographie

Gérer les conflits qui perdurent

- Action : La ruche

Pour faire fonctionner et vivre un collectif de travail, il est nécessaire à côté des missions de chacun d'effectuer des missions « supports/soutiens » voire de laisser s'exprimer des initiatives personnelles. L'objectif de cette action est de consolider un collectif de travail pour mieux valoriser les expertises et capacités individuelles.

- Action : Handicap invisible

Les travailleurs qui ont des incapacités non reconnues officiellement génèrent des situations de travail qui peuvent être source d'incompréhensions ou de conflits. La méconnaissance et le manque de communication autour des handicaps au sein de l'équipe ne facilitent pas leur compréhension d'où l'opportunité d'un dispositif de médiation entre le manager de proximité et le salarié atteint par le handicap

Bibliographie

L'encadrement de proximité à distance

- **Le passe-muraille**

Le manager à distance peut perdre le contact avec la réalité du terrain (pas de connaissances des difficultés, dysfonctionnements ou des améliorations possibles ; méconnaissance des contraintes pratiques, de détails techniques et opérationnels). Une immersion d'une journée auprès de ses agents permettra au manager de rétablir sa proximité avec le collectif et le terrain.

- **Une équipe autonome**

Les agents managés à distance gagneraient à faire équipe avec un collectif local, autonome et capable de s'autoréguler et de travailler sans managers. L'action vise donc à confier au collectif l'amélioration d'un aspect de leur travail en les faisant partager un sens commun.

Bibliographie

Les violences externes

- **Opération immersion**

Cette action vise à mieux préparer le manager à faire face à la violence verbale et aux comportements incivils grâce à une immersion de trois jours dans une autre structure : une plateforme départementale ou régionale de partage de protocoles et bonnes pratiques avec d'autres professionnels ayant été confrontés à ce type de situations.

- **les vidéos civiles**

Les signalétiques et règlements intérieurs tels qu'ils sont conçus aujourd'hui ne suffisent plus à garantir le respect des consignes et règles de savoir-vivre dans les établissements publics. Les managers ont donc pensé à prendre le contrepied des auteurs de violences externes en tournant en dérision leur comportement grâce à la réalisation et la diffusion de vidéos humoristiques.

Bibliographie

Phase de tests

- Objectifs : mettre en pratique
- A la recherche de chefs de projets
- Une formation sensibilisation à la conduite de projet
- Toutes les actions ont été expérimentées (sauf 1 : les violences externes)
- 1ères évaluations : difficiles, compliquées
 - Car le quotidien et ses aléas sont là... (des urgences, des absences à pallier...)
 - Car obligent les encadrants à sortir de leurs « zones de confort »
 - Un peu d'inquiétude des n+2, des élus... : habitudes bousculées
 - Des abandons...
 - Des ajustements

Bibliographie

Des indicateurs qualitatifs de progrès ont été définis

- Indicateurs d'amélioration des conditions de travail travaillés
- avec les chefs de projet

- diminution des conflits ou tensions,
- meilleure ambiance de travail,
- des collègues qui se remettent à discuter de la meilleure façon de travailler ensemble,
- davantage de civilités (bonjour, merci...),
- davantage de convivialité,
- plus d'engagement ou de motivation de la part des collègues,
- plus de soutien entre collègues,
- plus de propositions dans l'amélioration du quotidien de travail,
- plus de motivation ou d'engagement dans le travail,
- plus de dialogue avec vous et moins de distance,
- plus de confiance,
- Sentiment de mieux comprendre ce qu'on attend de moi comme encadrant de proximité,
- Sentiment d'être moins isolé en tant qu'encadrant de proximité...



Bibliographie

Focus sur quelques expérimentations

- Le passe muraille (ou « patron incognito »)
 - Un DGS avec une « charlotte » sur la tête
 - Un DGS en crêche
 - Une paire de bottes pour le DGS



Bibliographie

Les résultats de votre action

- Avez-vous constaté des améliorations dans la vie de votre service (dans votre quotidien de travail) après la mise en œuvre de votre action ?
- Tous les indicateurs sont touchés, ce qui a été ma surprise....le simple fait de faire ces immersions, cela a donné un nouveau souffle dans les équipes, leur méthode de travail, le rôle de chacun, l'implication...et de mon côté, j'aborde les entretiens d'évaluation avec des éléments concrets, partagés avec les agents sur le terrain. Au quotidien, cela a comblé une certaine distance entre les services et moi, je ne suis plus vue comme une personne qui de son bureau décide, mais comme un maillon d'un ensemble.

Plus d'autonomie des équipes :Les agents ont aussi pris conscience que les solutions venaient plus efficacement d'eux et pas des individus mais d'un travail d'équipe et non pas de moi.

Par exemple, quand ils voient un dysfonctionnement, avant leur réflexe était de venir me demander la solution, maintenant ils se disent que j'en saurai moins qu'eux mais que lors des réunions d'équipe nous trouverons ensemble une idée ou des idées que je validerai et relayerai auprès des élus.

Indicateurs d'amélioration des conditions de travail

- diminution des conflits ou tensions,
- meilleure ambiance de travail,
- des collègues qui se remettent à discuter de la meilleure façon de travailler ensemble,
- davantage de civilités (bonjour, merci...),
- davantage de convivialité,
- plus d'engagement ou de motivation de la part des collègues,
- plus de soutien entre collègues,
- plus de propositions dans l'amélioration du quotidien de travail,
- plus de motivation ou d'engagement dans le travail,
- plus de dialogue avec vous et moins de distance,
- plus de confiance,
- Sentiment de mieux comprendre ce qu'on attend de moi comme encadrant de proximité,
- Sentiment d'être moins isolé en tant qu'encadrant de proximité...



Bibliographie

Est-ce que cela a été difficile de mettre en œuvre votre action ?

- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans la mise en œuvre du projet ?
- Rien ne m'a paru insurmontable.
- Mais il m'a fallu me rendre disponible et en temps et en écoute active. Pour réussir, il fallait que je vienne avec l'esprit ouvert, en écoute, sans jugement, sans préjugé et accepter de « descendre » de sa tour et de « rentrer dans l'arène ». C'est cette expression que m'a donnée un agent en bilan : « tu as été courageuse de quitter ton bureau pour descendre dans l'arène où tu n'es pas très performante... ». Effectivement, l'action était pertinente pour le manager que je suis, mais je n'ai pas les compétences ni les connaissances des agents que je manage.
- Ensuite, il fallait faire comprendre l'action et ma posture, la première réaction des agents : tu viens « contrôler » ? Pourquoi le fais tu ?
- Je me suis appuyée sur l'émission Patron Incognito pour cela, sauf que moi je le faisais en étant connu. Mais les conditions étaient les mêmes : je suis là pour voir, apprendre et pas pour juger. Le nom de cette émission a été retenu par les agents après la présentation du projet : « en fait, c'est patron cognito ! »
- Enfin, la valorisation de cette action auprès des élus.
- Quand une situation s'améliore, comment imputer cela à ces immersions. Les élus ont bien remarqué les indicateurs plus favorables, mais ils n'ont pas fait le lien avec cette action. Je cherche actuellement un moyen de mettre ce lien en lumière, je vais y revenir lors des entretiens annuels.



Bibliographie

Focus sur quelques expérimentations

- **L'échange entre pairs**
- La constitution d'un groupe de co développement : 8 encadrants de 8 collectivités / 1 client / 7 consultants / 8 réunions
- Une expérimentation reconduite en 2017

- **Le handicap invisible**
- Une équipe en rupture / un élément (très) perturbateur / Le déclenchement d'une réunion avec le collectif sans le collègue / mettre en discussion le travail / identifier des solutions tangibles, simples et à expérimenter / mesurer les progrès / Une amélioration tangible de l'ambiance





Bibliographie

Les actions menées montrent des améliorations des conditions de travail des managers et de leurs agents

- Toutes les actions menées jusqu'à leur terme montrent :
 - une amélioration sensible des rapports sociaux au travail
 - le développement de capacités managériales sur les volets
 - Valorisation et reconnaissance des agents
 - Gestion des conflits
 - Animation d'un collectif de travail
 - Une prise de conscience par les managers que le risque psychosocial se prévient
 - d'abord dans un dialogue structuré entre le manager et son équipe autour de ce qui fait
 - La qualité du travail
 - Les bonnes conditions de réalisation des tâches affectés aux agents



Bibliographie

Et maintenant ?

- Une plateforme ouverte sur le site du CNFPT regroupant l'ensemble des « fiches projet » = mallette à outils très opérationnelle
- Des interventions pour faire connaître la démarche et la dupliquer ailleurs (mercredi : focus auprès de la CNRACL et FNP)
- L'essaimage du groupe de « co développement » à l'échelle finistérienne



VILLE DE QUIMPER



QUIMPER BRETAGNE OCCIDENTALE
RELEVÉS TERRITORIAUX



Centre Européen de
Prévention du Risque d'Inondation

50 CONGRÈS QUIMPER
Parc des Expos - Salle Artimon

Salon inter-régional des techniciens territoriaux
secteurs Bretagne et Pays-de-la-Loire

2017 LES 18 & 19 MAI

MERCI DE VOTRE ATTENTION

PASSEZ UN BON CONGRES

