

## EVALUATION FORMATION PREVENTION DES RPS

**Chefs de service DGFIP 89**

Formation sur 2 jours conduite en 2012

26 questionnaires retournés

### **Synthèse :**

96% des participants se déclarent satisfaits ou très satisfaits par la formation

100% ont acquis de savoir faire nouveaux, notamment en matière de gestion du stress, gestion des conflits et techniques de management

Les échanges avec des collègues sur des situations concrètes ont été particulièrement appréciés et de nombreux stagiaires souhaiteraient pouvoir participer à des sessions de suivi.

### **La formation a t-elle répondu à vos besoins ?**

Très bien : 14

Bien : 10

Assez bien : 1

Assez mal : 0

Très mal : 0

### **Commentaires :**

- ✓ J'ai particulièrement aimé le thème de la gestion du stress  
En trois séances, ma gestion du stress a été rationalisée. Apprendre à faire la part des choses n'est pas facile seul. Les conseils prodigués au cours de cette formation seront longtemps précieux.
- ✓ J'ai beaucoup appris, j'ai posé des questions et j'ai eu des pistes de réflexions et des réponses que je vais mettre en application
- ✓ Très utile et immédiatement applicable
- ✓ Etudes de cas concrets pratiques, qualités pédagogiques
- ✓ Formation adaptée à nos attentes
- ✓ Présentation très utile : des troubles du comportement et des attitudes à adopter ; des troubles de la personnalité : identification et attitudes à adopter ; des types de conflits : identification et remèdes
- ✓ Donne des clés pour gérer certaines situations mais difficile de les mettre en œuvre parfois

### **Les thèmes abordés lors de cette formation étaient :**

Très satisfaisants : 17

Satisfaisants : 9

Plutôt satisfaisants : 0

Assez satisfaisants : 0

Très insatisfaisants : 0

### **Y-a-t-il des thèmes que vous auriez souhaité approfondir ?**

Oui : 10

Nadine Sciacca - Médiation, formation, conseil

7 rue des Buttes, 89000 Auxerre - 06 11 26 40 19 - [nsciacca@hotmail.fr](mailto:nsciacca@hotmail.fr)

N° siret : 51083831100023

Non : 12

*Si oui, lesquels :*

- ✓ La grille de résolution de problème de Palo Alto
- ✓ La gestion des conflits en cas réel m'aurait intéressé même si j'admets qu'il m'aurait été difficile de m'ouvrir en groupe (culpabilité, timidité, honte). Un suivi de cette formation par échange mail par exemple pour permettre d'exposer un cas personnel pourrait être un plus.
- ✓ La gestion des conflits
- ✓ Aborder plus en profondeur la gestion des conflits, notamment ceux pouvant survenir avec les usagers
- ✓ La gestion des exigences de la direction
- ✓ Plus d'études de cas, plus de pratique
- ✓ Comment prendre suffisamment de recul soi même pour ne pas subir les situations. Poser la question de la solitude du responsable face à des équipes souvent sourdes et de l'écoute.
- ✓ Relations avec les élus
- ✓ Le harcèlement moral au travail

**La qualité de l'animation était :**

Très satisfaisante : 21

Satisfaisante : 5

Plutôt satisfaisante : 0

Assez satisfaisante : 0

Très insatisfaisante : 0

**L'information véhiculée lors de la formation sera utile pour l'exercice de mes fonctions :**

Très utile : 16

Utile : 8

Assez utile : 2

Inutile : 0

Totalement inutile : 0

**Les échanges pratiques étaient :**

Très satisfaisants : 18

Satisfaisants : 7

Plutôt satisfaisants : 1

Assez satisfaisants : 0

Très insatisfaisants : 0

**Voyez-vous des applications immédiates dans votre activité professionnelle ?**

Oui : 24

Non : 2 (très petite entité)

**D'une manière générale, par rapport à cette formation, vous êtes...**

Très satisfait : 15  
Satisfait : 9  
Plutôt satisfait : 1  
Insatisfait : 0  
Très insatisfait : 0

**La formation vous a-t-elle apporté des connaissances et des savoir-faire nouveaux ?**

Oui : 26  
Non : 0

*Si oui, lesquels ?*

- ✓ Management : connaissance nouvelle qui malheureusement n'était pas enseignée à l'école de formation
- ✓ Des connaissances relatives à l'analyse et aux comportements à adopter ; des savoir-faire en terme de management, notamment en terme d'identification des RPS, de recul à adopter, de procédure à mettre en place
- ✓ Pour mon cas personnel, j'ai compris (enfin, je l'espère) grâce à ce stage que tout n'est pas réalisable et que même si on vous demande de tout faire (et de le faire très bien), il ne faut pas culpabiliser si on n'y arrive pas toujours. Pour les agents, la partie Gestion des conflits me permettra je crois de mieux gérer certaines situations dans un service très chargé tel que le mien
- ✓ Connaissances de base ; échanges et mutualisation avec les collègues ; éléments de réflexion notamment dans la gestion des conflits et le management
- ✓ La formation m'a apporté des connaissances techniques pour aborder des problèmes de management, apaiser les tensions entre collègues
- ✓ Connaissances très utiles dans la gestion du stress, la gestion des conflits, la méthode de résolution de problèmes abordée avec des cas concrets
- ✓ Désamorcer les conflits, gérer des situations de blocage, savoir accepter les situations ingérables pour mieux changer, déterminer l'objectif réellement souhaité.
- ✓ Prévention des conflits, gestion des situations relationnelles difficiles
- ✓ Sur la prévention et la gestion des conflits
- ✓ La gestion du stress et des conflits
- ✓ Savoir gérer des conflits en appréhendant les bases du problème ; Ne pas gérer seul des difficultés, des situations de crise ; les cas concrets abordés sont intéressants pour l'avenir
- ✓ L'image du tabouret et la nécessité d'essayer d'équilibrer les pôles de sa vie
- ✓ La mise en perspective des facteurs de stress par rapport aux centres « vitaux » de l'individu. La résolution de problème à l'aide de la grille de Palo Alto permet d'éviter une perte d'énergie dans la recherche systématique d'une cause.
- ✓ Gérer des situations tendues, complexes à l'aide de clés. Retrouver une solidarité face au réseau
- ✓ Apprendre à maîtriser mon stress et les colères qui peuvent en découler. Ne pas communiquer ma peur ou on doute, être en mesure d'apaiser les collaborateurs angoissés professionnellement
- ✓ Prise de recul, affronter les situations délicates

- ✓ Manière de conduire un entretien pour régler des questions techniques et d'organisation
  - ✓ Comprendre les aspects psychologiques d'un comportement : gérer des situations conflictuelles
  - ✓ Meilleure appréhension de la gestion des aspects humains au travail
  - ✓ Savoir aborder les problèmes vis-à-vis du personnel de façon constructive.
- Echanges intéressants avec des collègues d'autres filières
- ✓ Comment réagir face aux problèmes quotidiens et à l'attitude des personnes
  - ✓ Les prophéties auto-réalisatrices
  - ✓ Découvrir que les problèmes rencontrés sont communs. Formation permettant des échanges d'expérience et l'apport de la formatrice de mettre en œuvre des pistes pour résoudre certains problèmes ou au moins tenter

### **Commentaires généraux**

- ✓ Excellente formation qui nécessite régulièrement des piques de rappel en particulier à travers le vécu et les expériences des uns et des autres
- ✓ Formation très utile, un suivi apparaît nécessaire
- ✓ Formation utile à développer
- ✓ Formation très utile à renouveler
- ✓ Des entrevues régulières avec des cas concrets seraient utiles pour conforter la formation, éviter l'évaporation des connaissances et pérenniser les comportements
- ✓ Prolonger cette formation en instaurant périodiquement sur la base du volontariat des ateliers avec Mme Sciacca pour évoquer les éventuelles situations de RPS rencontrés par les chefs de service ayant suivi cette formation
- ✓ Il serait bien de mettre en place des sessions trimestrielles si possible avec les mêmes personnes afin d'échanger, de poser des questions en vue de solutions. Il est bien de pouvoir exposer nos situations, basées sur des questions qui invitent à réfléchir et parfois à trouver soi-même la réponse que nous n'avons pas trouvée a priori. Merci à la formatrice et au groupe de collègues.
- ✓ Formation qui devrait être généralisée, tous les agents devraient pouvoir en bénéficier tant elle est utile au quotidien
- ✓ J'aurais dans l'absolu souhaité un temps de formation plus long avec encore plus de mises en situation afin que les notions théoriques puissent vraiment être transformées en savoir-faire, voir savoir être pratiques
- ✓ Formation très agréable qui permet à travers un échange de problématiques avec d'autres collègues de comprendre pourquoi certaines situations sont bloquées. Cela permettra certainement d'aborder des situations identiques de manière différente
- ✓ Formation très utile
- ✓ Très satisfaite, première expérience sur l'aspect managérial. Groupe de parole : confrontation des expériences.
- ✓ Grande écoute et grand professionnalisme de l'animation
- ✓ Utilité des ateliers
- ✓ J'ai préféré la session en journée complète qui a permis d'approfondir davantage les sujets

✓ Le grand facteur de stress est par rapport au rôle et au positionnement du chef de division. De ce fait, il n'a pas été possible de parler librement au sein d'un groupe

✓ La formation ayant un rôle « d'observatoire social » et donc d'information ascendante, il serait intéressant que l'évolution des comportements puisse être mesurée. Inversement, les attentes de l'équipe de direction vis-à-vis de l'encadrement pourraient être exprimées. Des sessions régulières pour apprendre la conduite à tenir vis-à-vis des agents serait souhaitable. La composition des groupes permet de connaître des chefs de service qui ne sont pas des interlocuteurs réguliers, ce qui est un plus.

# PROGRAMME DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DGFIP DE L'YONNE

## SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS AU CHSCT

13/4/13

### Les sources de stress exprimées par les chefs de service

#### La surcharge de travail

- Les objectifs nationaux trop ambitieux pour être atteints localement, la liste de tout ce qui ne pourra pas être fait
- Le fait de ne pas pouvoir bien faire son travail
- Les sous effectifs
- La multiplicité des tâches, des interlocuteurs
- Les interruptions, les imprévus que l'on n'arrive pas à caser dans l'agenda, les urgences
- Les notes : de la Centrale, l'absence d'analyse et de synthèse des notes qui viennent de la direction, pas de tri entre les métiers.
- Les statistiques
- Trop de jours de réception du public
- La pression de la comparaison avec les autres départements (indicateurs de levier)

#### Le manque d'écoute et de priorité de la part des directeurs de service

- Pas de priorité face à la surcharge « Je vous comprends mais il faut faire quand même ». Tout reste prioritaire.
- Des objectifs dont le sens n'est pas compris (ex : organigramme fonctionnel)
- Sentiment de ne pas être entendu quand il y a des problèmes avec les applications (Elios)

#### Les exigences des ordonnateurs

- Sollicitations et exigences très importantes des collectivités, des ordonnateurs
- Stress généré par certaines personnalités, les élus par exemple (menaces)
- Les pressions des politiques qui connaissent mal les aspects techniques

#### La gestion des équipes

- Le mal être des agents qui ne peuvent pas fournir le travail
- La démotivation d'une partie des équipes
- La gestion des conflits internes
- L'agressivité de certains agents

#### La politique du « Pas de vague » des directeurs de service

- Les fortes personnalités ne sont pas canalisées (politique du pas de vague)
- Les agents sont davantage protégés que les responsables d'équipe

#### Le manque de reconnaissance

- Manque de reconnaissance positive

- Les directeurs ne se déplacent suffisamment pas dans les services *dans les centres isolés*

### La mauvaise circulation de l'information

- Des choses importantes sont apprises par un agent ou au détour d'un couloir.

### La perte d'expertise

- Le départ de personnes expérimentées remplacées par des débutants
- L'absence de savoir faire (nouveaux métiers)

### Les relations avec les usagers

- Les incivilités et les conflits avec les usagers

### La responsabilité personnelle

- La responsabilité personnelle et pécuniaire (RPP)

### Le manque de moyens techniques

- Par exemple, pas d'outil de comptage automatique de billets pour les caissiers

### L'isolement

- La solitude du chef de service pour trouver une solution lorsque l'on est sur des sites isolés ou de petites structures

*Synthèse des synthèses*  
\*\*\*

### Constat général :

Augmentation du niveau de stress et du niveau de tensions relationnelles au sein des services liée à :

- l'augmentation de la charge de travail
- la réduction des effectifs
- les changements permanents
- l'augmentation de la technicité des postes
- l'incapacité psychique de certains agents de tenir leur poste

### Recommandations/propositions :

#### ✓ Comité de direction

- Mise à l'ordre du jour régulière du sujet du vécu du travail des équipes de manière régulière. *enjeu de santé et d'efficacité (évolution, le cas, les aspects d'incertitude)*
- Réflexion sur les priorités et sur leur communication aux chefs de service. *(circuit d'information)*
- Intensification des visites des directeurs de services dans les centres isolés. *(source de protection) ↓*

#### ✓ Ressources humaines

- Formalisation d'un processus de gestion des situations de souffrance aiguës (remontée de l'information, comité de suivi incluant RH, responsable hiérarchique, assistante sociale, médecin de prévention). *ne pas attendre de réunir et*

- Réflexion sur l'évolution des fonctions des agents qui ne sont plus en capacité de suivre l'évolution technique ou technologique qui leur poste exige.

### ✓ CHSCT

- Organisation d'une formation destinée aux membres du CHSCT sur le repérage et la prise en charge des agents en souffrance psychique et sur la prévention et la gestion des conflits au sein des équipes (médiation).
- Poursuite en 2013 de la formation de la ligne managériale à la prévention des RPS (nouveaux chefs de service, adjoints, cadre A ayant une fonction d'encadrant).
- Organisation d'un atelier trimestriel d'une ½ journée de suivi permettant aux managers ayant suivi la formation de venir travailler sur des situations concrètes présentant un risque psycho-social auxquelles ils sont confrontés.
- Poursuite l'offre de formation Gestion du stress et Prévention et gestion des conflits pour les agents qui le souhaitent.
- Proposition de consultations de soutien/conseil aux agents en souffrance psychologique (3 à 5 séances proposées par agent, sur proposition d'un membre du CHSCT ou d'un chef de service, du médecin de prévention ou de l'assistante sociale).

pas note mission  
AS, MDP,  
S+ les chefs de service.

- Augmenter le nombre de jours

## 3-Actions du CHSCT réalisées en 2012

DOMAINE	SITE	DATE DE LA FORMATION	PRESTATAIRE	MONTANT TTC	OBSERVATIONS
EXERCICES D'EVACUATION	DDFIP M NOEL	22/10/2012	BERTRAND	239,2	
	DDFIP VAULABELLE	19/10/2012 AM		239,2	
	REC MU -PAIERIE DEP	17/10/2012		239,2	
	CFP MOREAUX	22/10/2012		239,2	
	CFP JOIGNY QUAI TER DRAGONS	18/10/2012 AM		239,2	
	CFP AVALLON RUE DE PARIS	19/10/2012 M		239,2	
	GFP TONNERRE	17/10/2012		239,2	
	GFP SENS QUAI DE NANCY	18/10/2012 M		239,2	
	REC MU SENS BD 14 JUILLET	18/10/2012 M		239,2	
Guide et serre file d'évacuation	REC MU SENS BD 14 JUILLET	28/09/2012	BERTRAND	299	
Guide et serre file d'évacuation	CFP MOREAUX	26/11/2012		299	Suite à exercice d'évacuation du 22 octobre 2012 sur le site
SST initial	CFP MOREAUX	1er et 2/10/2012		956,8	
SST recyclage	AUXERRE et SENS	4/9-5/9-10/9-26/9-3/10		2392	
Formation au DEFIBRILLATEUR EXTERNE	AUXERRE Moreaux	22/10/2012		149,5	
Manipulation extincteurs	REC MU SENS BD 14 JUILLET	27/09/2012		299	
Habilitation électrique HO BO		10 et 11/12/2012		1196	3 agents service log et 4 agents du DISI
ECO CONDUITE	CFP MOREAUX	18/9(2)-25/9(2)-9/10(2)-23/10	ACCARD	2344,16	
Prévention RPS chefs de direction	CFP MOREAUX	17/09/2012	SCIACCA	2511,6	
RPS chefs de service G1 G2 G3	AUXERRE	3,8 et 22/10/2012+ 2 ateliers par groupe		3 X 3348,80	
Gestion du stress + déplacement	AUXERRE	18 et 19/10/2012		3348,8+250	
Prévention et gestion des conflits	AUXERRE	23 et 26/11/12 et 21 et 22/1/2012		2x2511,60	
RPS inspecteurs chefs de service	AUXERRE			6700	

RPS, stress, Gestion des conflits  
2012