



Cour d'appel de Paris

Prévenir et agir ensemble face aux risques psychosociaux

Livret pratique
2016

Sommaire

Introduction

- Avant-propos
- Les membres du groupe de travail régional sur les risques psychosociaux
- Les étapes de la démarche de la cour d'appel
- Les documents élaborés par le groupe de travail

1. Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ? p. 7

- Définitions
- Les familles de facteurs de risques psychosociaux
- La responsabilité juridique de l'employeur
- De la prévention au traitement des RPS
- Des leviers d'action pour soi, pour son service
- Prévenir et agir ensemble face aux RPS

2. Réussir l'accueil et l'intégration des nouveaux venus p. 17

- Les enjeux de démarches d'accueil
- Les étapes de l'accueil des nouveaux venus
- Le rôle et la place des tuteurs
- La fiche d'informations pratiques
- Le livret d'accueil
- La transmission des savoirs et des pratiques

3. Prévenir et traiter les violences internes et externes p. 23

- Intégrer la prévention et le traitement des violences dans l'encadrement quotidien
- La fiche descriptive d'incident
- Le tableau d'identification de l'incident
- Les points clés d'un entretien sensible
- Le protocole régional des violences internes
- Le protocole régional des violences externes

4. La conduite du changement : anticiper, informer et concerter p. 33

- Les facteurs clés de réussite de changements
- Anticiper, Informer, communiquer dans la transparence, Concerter
- Mettre en œuvre : la concrétisation du changement
- Suivre : déterminer les implications du changement

5. Outils de diagnostic et pistes d'action : la formation p. 37

- Les encadrant face aux risques psychosociaux
- (Auto)-évaluer les compétences utiles
- Les coordonnées utiles
- Le contenu
- Les caractéristiques de la formation

Avant-propos

La prévention des risques psychosociaux est devenue une dominante essentielle dont chacun d'entre nous, magistrat ou fonctionnaire, qui assure des responsabilités managériales, doit s'emparer activement. Nous souhaitons en faire l'une de nos priorités pour les années à venir.

Dans cette perspective, dès 2015, un groupe de travail régional associant des chefs de juridiction, des directeurs de services de greffe judiciaires de différents horizons ainsi que des assistants sociaux, les représentants des organisations syndicales de magistrats et de fonctionnaires, a réfléchi aux outils restant à élaborer et devant être mis en place.

Quatre thématiques majeures ont été identifiées, qui méritent selon la réflexion du groupe une approche ciblée : l'accueil des nouveaux arrivants, la prévention et la gestion des violences internes et externes, la conduite du changement et la formation aux risques psychosociaux et les outils de diagnostic.

Ce livret pratique concrétise les travaux menés pendant une année et rend compte de la richesse des échanges intervenus à l'occasion du colloque organisé le 29 septembre 2016. Il propose de partager les repères communs identifiés par le groupe de travail et met à la disposition de chacun des outils et des pistes d'action de nature à compléter les dispositifs en place dans vos juridictions afin de prévenir la survenance de situation de risques psychosociaux.

*Catherine Champrenault
Procureure générale*

*Chantal Arens
Première présidente*

■ Les membres du groupe de travail régional sur les risques psychosociaux

Ce groupe de travail a pour missions de proposer, puis d'en assurer la mise en œuvre effective, des actions concrètes en matière de prévention des risques psychosociaux à l'échelle du ressort de la cour d'appel.

Au titre du Service Administratif Régional :

- Anne AUCLAIR RABINOVITCH, directrice déléguée à l'administration régionale judiciaire ;
- Lionel FROT, directeur délégué à l'administration régionale judiciaire adjoint, chargé du département RH
- Stéphanie CHAKELIAN, chef du bureau de la gestion du personnel et des emplois ;
- Karine FAVRE DANNE, chef du bureau de la formation, du recrutement et de l'information sociale ;
- Nicole CASTAGNA, responsable de la gestion de la formation ;
- Anne-Laure RAGU, chef du pôle de la gestion administrative des fonctionnaires ;

Au titre de représentants des organisations syndicales :

- UNSA-Sj : Brigitte BRUNEAU-BERCHERE ; Zohra KOURRAD ;
- C-JUSTICE : Franck MESCHIERI ;
- CGT : Cyril PAPON ; Narit CHHAY ;
- SDGF-FO : Claude GIGOI ; Hélène PLACET ;
- CFDT : Caroline RIVA DA SILVA ; Guillaume GRASSAUD ;
- USM : Lucie BERTHEZENE ; Joël ESPEL ;
- SM : Marie-Hélène HEYTE ; Odette-Luce-BOUVIER ;
- FO Magistrats : Anne-Elisabeth HONORAT.

Au titre de représentants qualifiés :

- Nicole JARNO, présidente du TGI d'Evry ;
- Dominique LAURENS, procureure de la République près le TGI de Meaux ;
- Dominique LE BAUT, directrice de greffe de la cour d'appel de Paris ;
- Catherine MILLIEN-WALLON, directrice de greffe du CPH de Paris ;
- Stéphanie FAURE, directrice de greffe du TI de Saint Maur des Fossés ;
- Odile LE BRIS, coordonnatrice régionale en travail social Ile-de-France ;
- Nathalie VION, assistante sociale.

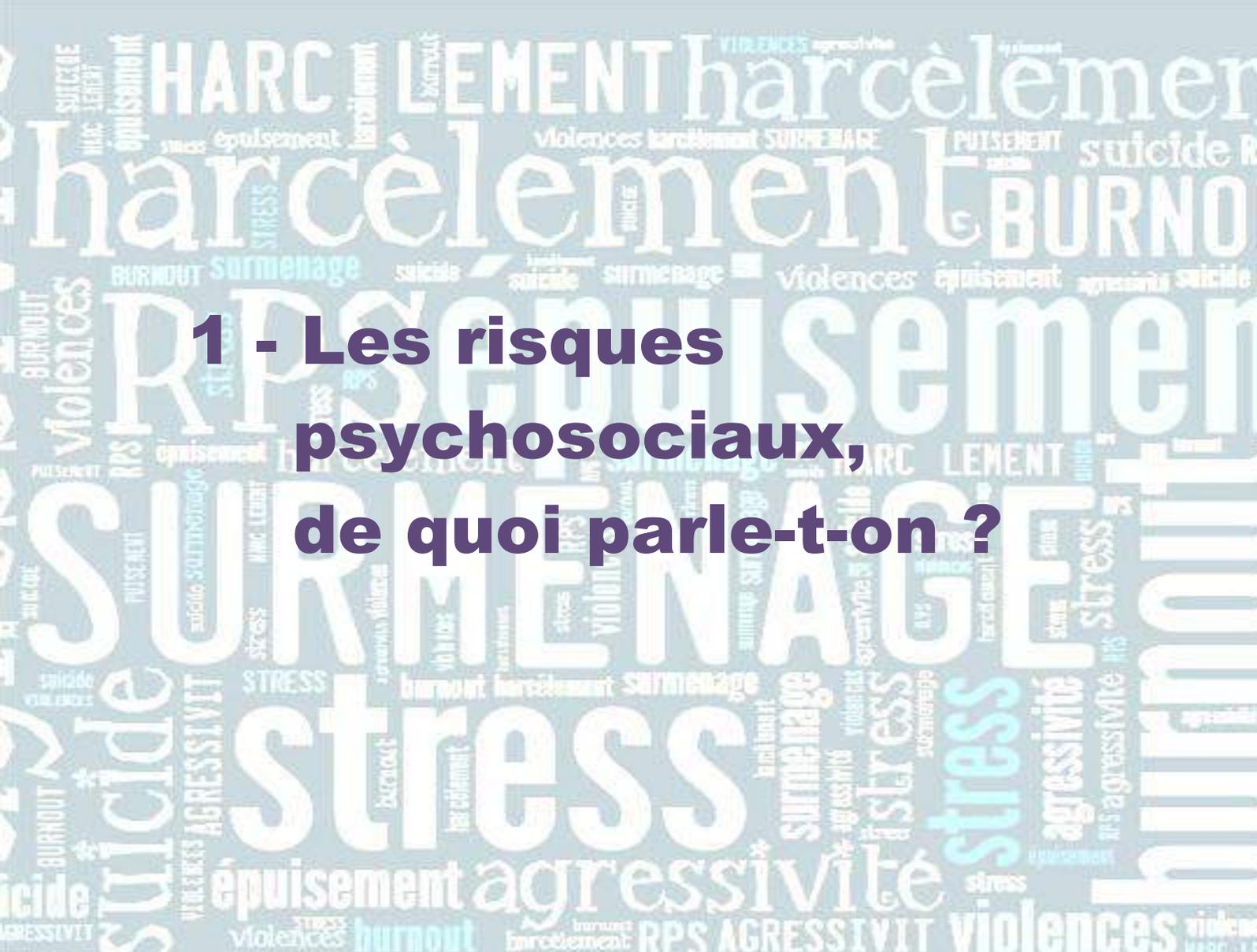
Les étapes de la démarche

- 22/09/2015 : réunion plénière. Identification des thèmes prioritaires
- 16/12/ 2015 : réunion plénière. Mise au point de la méthodologie.
- 17/02 et 15/04/2016 : sous-groupe 1
 - l'accueil et le tutorat des nouveaux arrivants ;
 - l'élaboration de protocoles régionaux en cas de violence. interne et externe ;
- 10/02 et 13/04/2016 : sous-groupe 2
 - la concertation lors des changement d'organisation ;
 - la formation des encadrants en matière de risques psychosociaux. ;
- 28/06/2016: réunion plénière. Finalisation des documents, préparation du colloque.
- 29/09/2016 : colloque,
- Finalisation du livret pratique.

■ Les documents élaborés par le groupe de travail régional

Quatre thématiques prioritaires ont été dégagées : l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants ; le traitement des violences externes et internes ; la concertation lors de changements d'organisation du travail ; la formation de l'encadrement à la prévention des RPS. Dans ces quatre domaines, le groupe de travail régional s'est accordé sur les outils suivants, complétés lors du colloque, à diffuser à l'ensemble des juridictions.

<p>L'accueil et le tutorat des nouveaux arrivants, la transmission des savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les étapes de l'accueil • Le rôle et la place des tuteurs, la transmission des savoirs et des pratiques • La fiche d'informations pratiques • Le livret d'accueil 	<p>Les conduites à tenir en cas de violences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le protocole régional des violences internes • Le protocole régional des violences externes 	<p>La conduite du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vademecum : l'aide à la conduite du changement
<p>Le socle commun de connaissances de l'encadrement en matière de risques psychosociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les publics visés, le contenu et les caractéristiques de la formation destinée à l'encadrement 		



1 - Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ?

■ Les six familles de facteurs psychosociaux de risque au travail

L'exposition à une combinaison de plusieurs facteurs de risque peut altérer la santé, physique ou mentale, de certains salariés.

- **L'intensité et la complexité du travail** : répartition inégale de la charge de travail, objectifs irréalistes ou flous, travail dans l'urgence, introduction de nouvelles technologies, exigences de polyvalence non accompagnées, responsabilités et compétences en inadéquation avec le poste, instructions contradictoires, déséquilibre travail/vie personnelle (temps de transport, mails tardifs), etc.
- **Les exigences émotionnelles** liées à des situations nécessitant de prendre sur soi : rapports difficiles et tensions avec le public, les collaborateurs, les collègues, les services ; contact avec la souffrance, impossibilité d'agir efficacement vis-à-vis de celle-ci ; prise de décision sur des enjeux lourds qui dépassent le niveau de responsabilité, etc.
- **Faible autonomie au travail** : manque de visibilité sur la charge de travail ; demandes tardives ; travail demandé hors du ressort de l'exécutant, compétences sous-employées ; impossibilité de prendre des initiatives, etc.
- **Les rapports sociaux et relations de travail** : directives partielles, rétention d'informations intentionnelle ou non ; soutien insuffisant lors de situations délicates ; déficit de reconnaissance des efforts ; absence de convivialité et de coopération ; isolement ; incivilités, propos et attitudes déplacés, violences, etc.
- **Les conflits de valeurs** : sentiment de perte de sens du service public ; conflits éthiques, absence des moyens nécessaires pour produire un travail reconnu de qualité par soi-même (qualité empêchée), sentiment d'inutilité au travail ou travail inutile, etc.
- **L'insécurité de la situation de travail** : déménagement, réorganisations, changements incessants ou incompréhensibles, incertitudes sur l'avenir du métier ; impossibilité d'évoluer ; peur de perdre son poste, etc.

■ Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ? Définitions

« Les risques psychosociaux ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. » (Ministère du travail). Ils recouvrent :



■ La responsabilité juridique de l'employeur

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. » Article L 4121-1 du Code du Travail.

Ces mesures comprennent :

- 1°) Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2°) Des actions d'information et de formation ;
- 3°) La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

■ Agir à quatre niveaux pour prévenir et traiter les risques psychosociaux



■ Des leviers d'action pour prévenir les RPS dans le travail

Ces pistes d'action n'ont aucun caractère exhaustif. Elles sont à adapter en fonction du contexte.

	Pour soi	Pour son service
L'intensité et la complexité du travail	<ul style="list-style-type: none"> Se fixer des priorités, dire non, ne pas planifier 100% de son temps ; Eviter de consulter ses mails le soir ; Déléguer, oser demander de l'aide ; Traquer ses biais « <i>sois fort, sois parfait, fais plaisir, dépêche-toi, fais des efforts</i> », etc.... 	<ul style="list-style-type: none"> Clarifier les tâches et place de chacun : fiches de poste, organigrammes ; Réguler la charge de travail : priorités, objectifs réalistes, anticipation ; Simplifier ce qui peut l'être, etc.
L'intensité émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing après un épisode délicat avec le public ; Savoir aider sans prendre en charge ; Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Mener des entretiens de débriefing post incident ; Mettre sous vigilance les postes à risque ; Instaurer des circuits d'alerte ; Préconiser le suivi de formations sur la gestion des situations difficiles, etc.
L'autonomie, les marges de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> Anticiper ce qui peut l'être ; Clarifier ce qui relève/ne relève pas de son périmètre d'action et de décision ; Développer la confiance en soi ; Relativiser les échecs, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourager la prise d'initiative, reconnaître le droit à l'erreur, faire des retours constructifs ; favoriser le développement de compétences en lien avec le poste occupé : binômes, tutorat, formations, vademecum de service, etc.

	Pour soi	Pour son service
Les rapports sociaux, les relations de travail	<p>Éviter de s'isoler ; Favoriser les moments de convivialité et d'échanges ; Tisser son réseau d'alliés ; Prendre part aux temps collectifs ; Refuser les attitudes discourtoises, etc.</p>	<p>Organiser l'accueil et le tutorat des nouveaux arrivants ; favoriser la convivialité, animer des échanges sur les objectifs, le sens du travail...; faire respecter les règles du « vivre ensemble » ; apporter un soutien adapté lors de situations difficiles, etc.</p>
Les conflits de valeurs	<p>Mener une réflexion critique sur la situation, les éléments entrant en ligne de compte, les normes en présence, les conséquences possibles ; Prendre la meilleure décision possible en objectivant les critères, etc.</p>	<p>Reconnaître et accepter les conflits de valeur: comme inhérents à toute organisation ; accepte d'en parler. Expliquer le sens des décisions l'utilité du travail accompli ; traquer les tâches inutiles, fixer des objectifs réalistes, etc. en y associant des moyens adaptés.</p>
L'incertitude	<p>Agir plutôt que subir : aller au-devant de l'information, des personnes ressources ; Identifier ce sur quoi on peut agir, pratiquer les « petits pas maîtrisés » ; mobiliser les leviers utiles : formation, expériences, etc.</p>	<p>Impliquer, consulter, accompagner les personnels lors des projets d'organisation et d'aménagements de l'environnement du travail importants, etc.</p>

■ Prévenir et agir ensemble face aux risques psychosociaux



■ Les 10 points clés de la réussite de démarches de préservation de la qualité de vie au travail

Les démarches de préservation de la qualité de vie au travail qui « marchent »

1. sont portées comme un projet transverse associant la direction, l'encadrement de proximité, les acteurs de la prévention, le personnel et ses représentants ;
2. s'énoncent en termes positifs : santé, qualité de vie au travail... ;
3. s'inscrivent dans la durée ;
4. pratiquent les « petits pas maîtrisés » (référence à la roue de Deming dans le domaine de l'amélioration continue) ;
5. considèrent comme incontournable la sensibilisation du plus grand nombre ;
6. se fondent sur des faits, des diagnostics partagés ;
7. agissent simultanément sur les compétences, l'organisation du travail, le management, la culture, la consolidation des collectifs, les conditions de travail ;
8. encouragent la transparence et la confiance entre les acteurs ;
9. s'appuient sur des ressources externes ;
10. intègrent le bien-être des collaborateurs comme un indicateur de performance.



2 - L'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants

■ Les enjeux et les principes directeurs des démarches d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants

Toute prise de fonction constitue un moment particulier dont chacun, magistrat ou fonctionnaire, garde le souvenir. Réussir l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants implique de mettre en place des démarches structurées et dans la durée, en dépit des contraintes. Retours d'expériences :

Les fils conducteurs de démarches d'accueil et d'intégration des nouveaux venus s'ordonnent autour des points suivants :

- Faire de la « transmission des savoirs » un projet de service ; communiquer sur les enjeux de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants.
- Agir à plusieurs niveaux :
 - structurer des protocoles d'accueil, de transition, de départ,
 - formaliser, actualiser et partager des écrits: fiches techniques, vademecum, etc.
 - anticiper les aspects matériels : contacter le CLI ; adapter le tableau de service aux arrivées, etc.
 - mettre en place des parcours de prise de fonction progressifs,
 - informer les équipes des arrivées et des départs,
 - reconnaître la fonction de tuteur : identifier les bons pédagogues ; valoriser la fonction lors de l'entretien d'évaluation ; réunir les tuteurs

Les bénéfices d'un accueil de qualité pour

• le nouvel arrivant

- sécurité, moindre stress.
- autonomie : repères sur le poste, les collègues, les locaux, etc.
- intégration dans l'équipe.

• le service

- maîtrise du poste dans les meilleurs délais.
- cohésion d'équipe.

• la juridiction

- attractivité.
- stabilisation des équipes.
- efficacité.

■ Les étapes de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants

La qualité de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants est un facteur clé d'une prise de fonction efficace tant sur le plan administratif, logistique, que relationnel et professionnel.

Les temps forts de l'accueil et de l'intégration d'un nouvel arrivant

1^{ère} étape : avant l'arrivée

- Contact préalable, par téléphone ou par courriel,
- Envoi de la fiche d'information,
- Envoi de la liste des pièces à fournir pour le dossier administratif,
- Prise de rendez-vous,
- Information des chefs de service, des collègues, des magistrats.



2^{ème} étape : la prise de fonction

- Entretien physique,
- Demande du parcours professionnel,
- Pour les magistrats : formulation des desiderata lors de l'entretien ou à l'issue de celui-ci,
- Remise du livret d'accueil,
- Suivi de la prise de fonction : entretiens, bilans réguliers, etc.

Le jour de l'arrivée (en septembre) :

l'accueil doit être un moment important.

- Accueil commun des magistrats et fonctionnaires pour créer un lien entre les uns et les autres.
- Présentation des chefs de Cour, des chefs de juridiction, des chefs de service.
- Prise en charge de chaque arrivant par son chef de service.
- Association des acteurs de la prévention (assistant social, etc.) aux actions d'information des nouveaux arrivants.
- Localisation des points névralgiques : secrétariat, courrier, cafeteria, etc.

■ Le tutorat et la transmission des savoirs et des pratiques professionnelles

La désignation d'un référent des nouveaux arrivants est préconisée.

La définition et les missions du tuteur

- Le tuteur est un formateur plus qu'un relais, à l'exception du magistrat tuteur qui est davantage un accueillant qu'un formateur.
- Le tutorat recouvre deux temps : contribuer à la formation du nouvel arrivant ; être un référent de proximité pour celui-ci.

Le choix du tuteur

- Le volontariat ou, à défaut, une désignation ;
- Des critères à privilégier dans le choix du tuteur:
 - le sens de la pédagogie ;
 - la proximité du tuteur avec ses collègues ;
 - la distinction entre la fonction de tuteur et la fonction hiérarchique.

La transmission des savoirs et des pratiques professionnelles

- Elle constitue une mission essentielle du tuteur.
- Des supports par service, mis à jour, sont un outil de base du tutorat pour transmettre savoirs et pratiques. Ils s'inscrivent aussi dans un cercle vertueux de gestion des départs et des transitions.

La place du tuteur *Préconisations*

- Valoriser la place et l'engagement des tuteurs pour faire connaître et reconnaître cette fonction ;
- Evaluer les missions de tuteur lors de l'entretien professionnel ;
- Mettre en place une fiche de tutorat ;
- Réaliser un bilan au terme du tutorat ;
- Prévoir l'allègement des audiences en mars et en septembre afin d'alléger la charge du tuteur et de favoriser un véritable tuilage avec les nouveaux arrivants ;
- Organiser le regroupement annuel.

■ Les supports accompagnant l'accueil des nouveaux arrivants

L'accès à ces informations de base est de nature à faciliter la prise de fonction des nouveaux arrivants et à favoriser leur sentiment d'appartenance. L'élaboration collective des livrets d'accueil constitue un levier de décloisonnement et de prise de conscience de l'enjeu de l'intégration des nouveaux arrivants.

Fiche d'informations pratiques relatives à la juridiction XXX

remise avant la prise de fonction

- La localisation de la juridiction,
- Les transports,
- Les règles de fonctionnement du parking,
- Les référents fonctionnaires et magistrats,
- Les noms et coordonnées des assistants sociaux et de la Fondation d'Aguesseau,
- Les coordonnées de l'office du tourisme et de la mairie,
- Les informations relatives à la restauration administrative.

Livret d'accueil de la juridiction XXX

1. L'organigramme de la juridiction,
2. Les numéros utiles,
3. Les informations sur le pôle médico-social,
4. Les représentants syndicaux locaux et régionaux, les personnes élues aux commissions,
5. L'emplacement des locaux syndicaux,
6. Les membres du CHST, CTSD et CPE-SD,
7. Les coordonnées du référent handicap.
8. La localisation des registres d'hygiène et de sécurité, et des dangers graves et imminents,
9. Les demandes de maintenance et les formalités à accomplir,
10. Les protocoles et leurs annexes,
11. La notice EMMA,
12. La fiche sécurité et sûreté.

3 - Le traitement des violences internes et externes

■ Intégrer la prévention et le traitement des violences dans l'encadrement quotidien

Le bon usage des protocoles et des outils proposés par le groupe de travail régional nécessite de réunir les conditions suivantes :

- Ancrer des repères communs : diffusion et échanges autour du livret « RPS » avec la ligne hiérarchique et les assistants de prévention ; débats sur les violences au sein de la commission restreinte autour de la synthèse des tableaux d'identification des violences, etc.
- Mettre en place des « capteurs » des signes avant-coureurs et des incidents : encadrants intermédiaires, assistant de prévention, personnels attentifs ; création d'une cellule de veille transversale ;
- Remonter systématiquement la fiche d'incident, etc.
- Qualifier précisément les situations de violence :
- Développer une approche positive : « *Attention à ne pas stigmatiser ceux qui évoquent des situations de violence* ».
- Remonter aux causes des violences : « *L'incident est une source d'enseignements sur nos organisations.* »
- Renforcer l'orientation sur les personnes/les services ressources : service social, etc.
- Instaurer des groupes de parole entre fonctionnaires et magistrats, des médiations par des collègues hors hiérarchie avec retours à celle-ci pour en tirer des enseignements, etc.

Remonter aux causes des violences

Les incidents sont en corrélation avec différents facteurs :

- *organisationnels*: sous-effectif ; manque de clarté des priorités ; cloisonnement des services ; conditions de travail délétères ; situations particulières (ex. inondations...), etc.
- *relationnels*: isolement, déficit de culture du respect, rivalités entre personnes ou services, etc.
- *culturels*: clivages (magistrats / fonctionnaires, statutaires), etc.
- *managériaux*: déficit de reconnaissance ; connaissance tardive des situations de violence ; difficulté à discerner quand intervenir, etc....

■ Points clés d'un entretien sensible

Pas de tabou, une situation de violence, interne ou externe, est une situation professionnelle. En parler permet de prendre du recul.

- Refuser qu'il se replie, l'inciter à ne pas s'isoler.
- L'amener par son écoute, ses questions et ses reformulations à :
 - **D** : **D**écrire les faits : que s'est-il passé ? Quels sont les déclencheurs, les causes antérieures ?
 - **E** : **E**xprimer les effets, ce qu'il ressent. Quelle que soit la situation, le ressenti est là. Exprimer ses émotions est un moyen de les mettre à distance.
 - **S** : faire le point sur les **S**olutions envisagées, les actions déjà menées ; faire expliciter ce qu'il attend de vous : « *Qu'attendez-vous de moi ?* » Attention à ne pas répondre à un besoin qui n'a pas été exprimé ! L'inciter à renseigner la fiche descriptive d'incident.
 - **C** : Conclure en valorisant la solution envisagée, et en l'impliquant dans la mise en œuvre de la solution: « *Ce que je vais faire, ce que vous allez faire* ».
- Lui indiquer les personnes ressources. Et, si besoin, l'amener à accepter que sa situation soit évoquée avec des professionnels et avec sa hiérarchie pour pouvoir trouver des solutions..



3 attitudes habituelles face à la souffrance !!!

- Déné
- Évitement
- Expression

■ La fiche descriptive d'incident interne

Tout incident (violence interne) pouvant avoir des conséquences sur les personnes doit être signalé au département RH du SAR membre de la cellule de prévention, sans délai.

Cellule de prévention des RPS de la Cour d'appel de Paris		
Cour d'appel de Paris	Juridiction :	
Fiche descriptive d'incident		
<i>(Une fiche descriptive par incident, accompagnée du tableau d'identification de l'incident est à remplir par la juridiction concernée et à adresser par voie dématérialisée au service RH du SAR par l'intermédiaire du correspondant sûreté régional (Secrétaire Général de la Première Présidence et/ou du Parquet Général))</i>		
Date et heure de l'incident :	Lieu précis dans le bâtiment :	
1- Description précise des faits (à remplir par la personne concernée par l'incident et/ou les témoins de l'incident)		
Gravité de l'incident sur une échelle de 1 (incident sans gravité) à 5 (incident majeur) :		
2- Mesures managériales envisagées :		
3- Éventuelles suites judiciaires données à l'incident, le cas échéant :		
4- Visa et observations éventuelles du correspondant sûreté régional		
Le circuit de la fiche descriptive d'incident interne		
Le chef de service ou le N+2 et le correspondant local sûreté (CLS) <i>(la voie dématérialisée sera privilégiée)</i>	Le correspondant local sûreté (CLS) remontera l'information au correspondant régional sûreté (CRS)	Le correspondant régional sûreté (CRS) transmettra la fiche au département RH du SAR membre de la cellule de prévention

■ Le protocole de conduites à tenir en cas de violence interne (1)

Les démarches à accomplir	Qui ?	Le rôle de l'instance saisie
Prévenir : - les pompiers, le PC sécurité ou le SAMU en cas de violence physique	<i>Le chef de service ou le directeur de greffe (DG)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Prise en charge médicale et/ou accompagnement aux urgences ● Établir un protocole pour alerter l'agent de sécurité ou le PC sécurité
Prévenir : - le supérieur hiérarchique (le chef de service et le directeur de greffe) - et les chefs de juridiction	<i>L'agent Le chef de service ou un collègue témoin</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire cesser les violences, désamorcer les tensions et aider l'agent victime à gérer ses émotions : <ul style="list-style-type: none"> ○ entretien avec l'agent puis avec les protagonistes ○ réunion avec les agents témoins qui exprimeraient le besoin de parler ● Engager une procédure d'accident de service en cas de violence physique. ● Ne pas laisser seul l'agent victime jusqu'à sa prise en charge.
Prévenir : - la famille, avec accord de l'agent	<i>Le chef de service ou le DG</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Veiller à ce que l'agent soit raccompagné chez lui en cas de besoin
Prévenir : - l'assistant social - le médecin de prévention	<i>L'agent, qui sera orienté par son chef de service ou le DG</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagner l'agent et assurer en cas de besoin la prise en charge de la famille ● Conseiller le DG dans la mise en place de l'accompagnement et le suivi psychologique de l'agent victime de violence interne ● Assurer la visite de pré-reprise et/ou de reprise du travail ● Émettre un avis d'aptitude ou d'inaptitude ● Accompagnement psychologique le cas échéant (possibilité de prévoir un délai)
Remplir : - la fiche incident - le registre d'hygiène et de sécurité - le registre de signalement des dangers graves et imminents	<i>L'agent, et en cas d'incapacité, un témoin ou le chef de service</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● L'agent transmettra la fiche incident qu'il aura remplie au DG qui la complètera et la fera parvenir au conseiller local sûreté (à défaut à la première présidence) ● Une réponse doit être apportée dans le registre par le DG ● Lecture des registres au CHSCT. ● Et convocation d'un CHSCT extraordinaire si les mesures conservatoires prises sont insuffisantes (suite aux mentions portées dans le registre de signalement des dangers graves et imminents).

■ Le protocole de conduites à tenir en cas de violence interne (2)

Les démarches à accomplir	Qui ?	Le rôle de l'instance saisie
Prévenir : - l'assistant de prévention	<i>L'agent ou le chef de service ou le DG</i>	• Saisine du CHSCT
Prévenir : - le conseiller local sûreté	<i>L'agent ou le chef de service ou le DG</i>	• Saisir le conseiller régional sûreté qui fera remonter les faits au service RH SAR (membre de la cellule de prévention de la Cour)
Prévoir : - un suivi psychologique en cas de besoin	<i>Orientation par le DG ou le médecin de prévention qui jugera de l'opportunité de la saisine N° vert : 0 800 200 278</i>	• Accompagner l'agent et les témoins et collègues qui en ressentent le besoin
Saisir : - les organisations syndicales	<i>L'agent ou le chef de service ou le DG</i>	• Saisir le CHSCT
Déclencher la protection statutaire : - service RH du SAR	<i>L'agent via la voie hiérarchique</i>	• Remettre les formulaires et donner une information
Procéder à : - la dénonciation au parquet (art. 40 du CPP) - le dépôt de plainte si l'agent le souhaite	<i>L'agent, le chef de service ou le DG</i>	• Information des autorités judiciaires et administratives des faits vécus par la victime
Prévoir le retour de l'agent	<i>Le chef de service ou le DG et selon la situation le médecin de prévention</i>	• Recevoir et rassurer l'agent, • Accompagner l'équipe si nécessaire • Évaluer le risque et mettre en place une action pour éviter la réitération de la violence interne • Organiser une cellule de réflexion en cas de nécessité, avec participation des chefs de juridiction

■ Le protocole de conduites à tenir en cas de violence externe (1)

Démarches à accomplir	Qui	Rôle de l'instance saisie
Prévenir : - les pompiers, le PC sécurité ou le SAMU en cas de violence physique	<i>Le chef de service ou le directeur de greffe (DG)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Prise en charge médicale et/ou accompagnement aux urgences ● Établir un protocole pour alerter l'agent de sécurité ou le PC sécurité
Prévenir : - le supérieur hiérarchique (le chef de service et le directeur de greffe) - et les chefs de juridiction	<i>L'agent, le chef de service ou un collègue témoin</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Désamorcer les tensions et aider l'agent victime à gérer ses émotions : <ul style="list-style-type: none"> ○ entretien avec l'agent puis avec les protagonistes ○ réunion avec les agents témoins qui exprimeraient le besoin de parler ● Engager une procédure d'accident de service en cas de violence physique. ● Ne pas laisser seul l'agent victime jusqu'à sa prise en charge.
Prévenir : - la famille, avec accord de l'agent	<i>Le chef de service ou le DG</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Veiller à ce que l'agent soit raccompagné chez lui en cas de besoin
Prévenir : - l'assistant social - le médecin de prévention	<i>L'agent, qui sera orienté par son chef de service ou le DG</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagner l'agent et assurer en cas de besoin la prise en charge de la famille ● Conseiller le DG dans la mise en place de l'accompagnement et le suivi psychologique de l'agent victime de violence ● Assurer la visite de pré-reprise et/ou de reprise du travail ● Émettre un avis d'aptitude ou d'inaptitude ● Accompagnement psychologique le cas échéant (<i>possibilité de prévoir un délai</i>)
Remplir : - la fiche incident - le registre d'hygiène et de sécurité - le registre de signalement des dangers graves et imminents	<i>L'agent, et en cas d'incapacité, un témoin ou le chef de service</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● L'agent transmettra la fiche incident qu'il aura remplie au DG qui la complétera et la fera parvenir au conseiller local sûreté (à défaut à la première présidence) ● Une réponse doit être apportée dans le registre par le DG ● Lecture des registres au CHSCT. ● Et convocation d'un CHSCT extraordinaire si les mesures conservatoires prises sont insuffisantes (suite aux mentions portées dans le registre de signalement des dangers graves et imminents).

■ Le protocole de conduites à tenir en cas de violence externe (2)

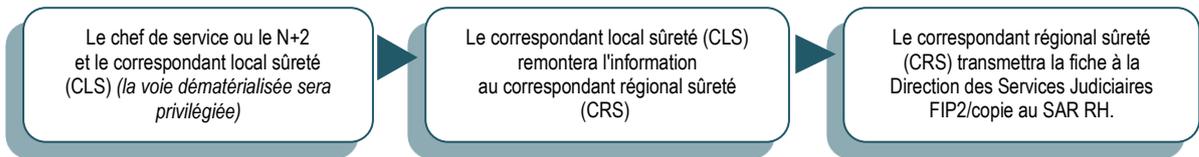
Démarches à accomplir	Qui ?	Rôle de l'instance saisie
Prévenir : - l'assistant de prévention	<i>L'agent ou le chef de service ou le DG</i>	• Saisine du CHSCT
Prévenir : - le conseiller local sûreté	<i>L'agent ou le chef de service ou le DG</i>	• Saisir le conseiller régional sûreté qui fera remonter les faits au Ministère (FIP2) en transmettant la fiche incident : surete.dsj-fip2 @justice.gouv.fr/copie au service RH du SAR
Prévoir : - un suivi psychologique en cas de besoin	<i>Orientation par le DG ou le médecin de prévention qui jugera de l'opportunité de la saisine N° vert : 0 800 200 278</i>	• Accompagner l'agent et les témoins et collègues qui en ressentent le besoin
Saisir : - les organisations syndicales	<i>L'agent ou le chef de service ou le DG</i>	• Saisir le CHSCT
Déclencher la protection statutaire : - service RH du SAR	<i>L'agent via la voie hiérarchique</i>	• Remettre les formulaires et donner une information
Procéder à : - la dénonciation au parquet (art.40 du CPP) - un dépôt de plainte si l'agent le souhaite	<i>L'agent, le chef de service ou le DG</i>	• Information des autorités judiciaires et administratives des faits vécus par la victime
Prévoir le retour de l'agent	<i>Le chef de service ou le DG et selon la situation le médecin de prévention</i>	• Recevoir et rassurer l'agent, • Accompagner l'équipe si nécessaire • Évaluer le risque et mettre en place une action pour éviter la réitération de la violence • Organiser une cellule de réflexion en cas de nécessité, avec participation des chefs de juridiction

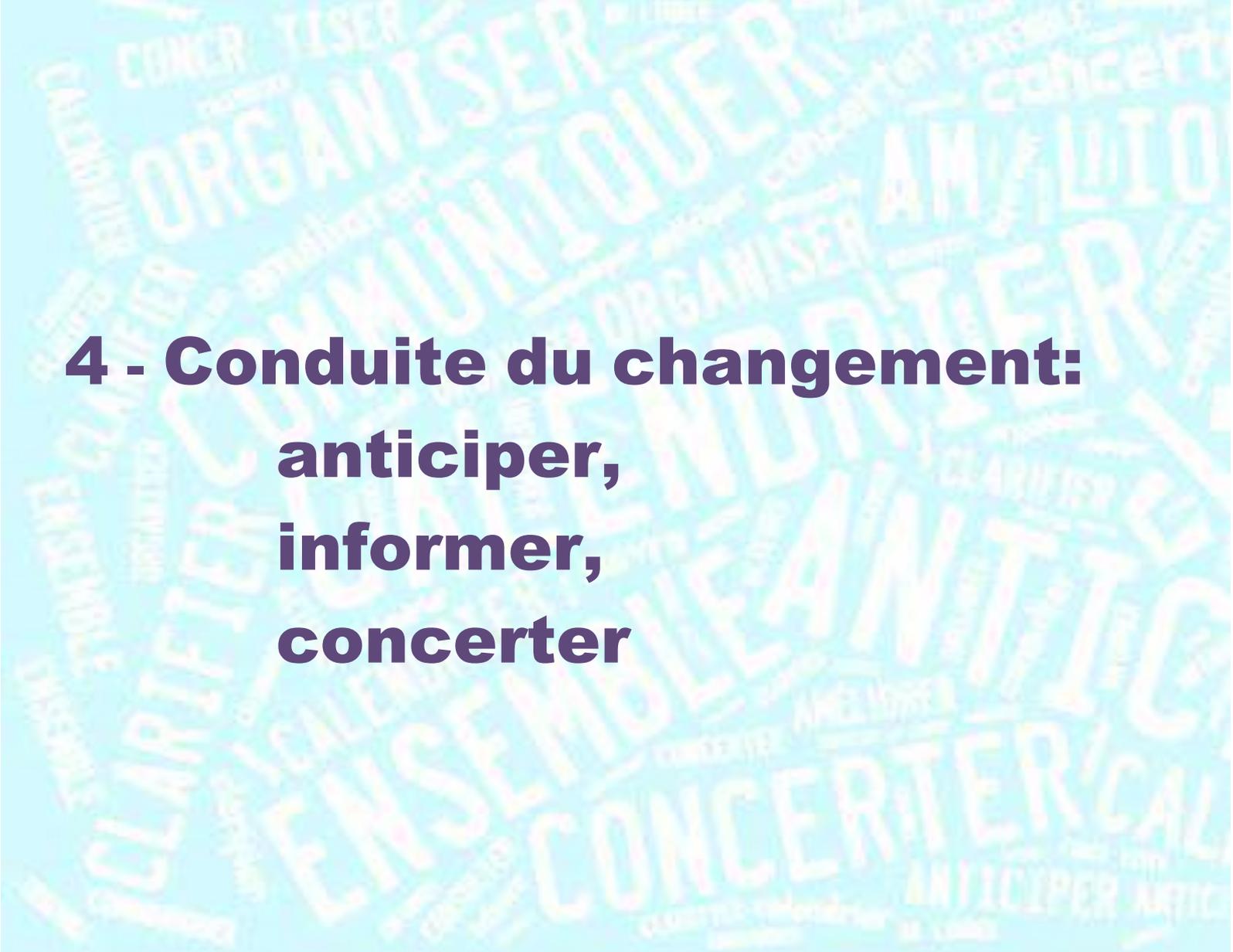
■ La fiche descriptive d'incident externe

Tout incident (violence externe) pouvant avoir des conséquences sur les personnes ou médiatiques doit être signalé à la section sûreté sans délai.

Cour d'appel de Paris	Section de la sûreté des juridictions	Juridiction :
Fiche descriptive d'incident		
<i>(Une fiche descriptive par incident, accompagnée du tableau d'identification de l'incident est à remplir par la juridiction concernée et à adresser par voie dématérialisée à la Chancellerie par l'intermédiaire du correspondant sûreté régional)</i>		
Date et heure de l'incident :	Lieu précis dans le bâtiment :	
1- Description précise des faits (à remplir par la personne concernée par l'incident et/ou les témoins de l'incident)		
Le logiciel EMMA a-t-il été utilisé lors de cet incident ? <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON		
<input type="checkbox"/> Si oui, merci de préciser en quoi EMMA a aidé à la résolution de cet incident.		
<input type="checkbox"/> Si non, merci de préciser le motif :		
Gravité de l'incident sur une échelle de 1(incident sans gravité) à 5 (incident majeur) :		
2- Mesures de sûreté envisagées (à remplir par le correspondant sûreté local)		
3- Éventuelles suites judiciaires données à l'incident, le cas échéant (à remplir par le correspondant sûreté local)		
4- Visa et observations éventuelles du correspondant sûreté régional		

Le circuit de la fiche descriptive d'incident externe





**4 - Conduite du changement:
anticiper,
informer,
concerter**

■ Les facteurs clés de réussite de changements

Les juridictions sont régulièrement confrontées à la nécessité de mettre en œuvre des changements : adaptations aux évolutions de la législation, aux attentes des usagers (label Marianne, SAUJ,...) ; ajustement des méthodes et des organisations (mise en place de nouveaux services, d'applications informatiques, déménagements...), etc.

Par nature inconnu et imprévisible, plus souvent subi, prescrit, que choisi, le changement est vécu par beaucoup comme ambivalent. Il induit de l'insécurité, il cristallise des ressentis qu'il va falloir gérer. Il oblige à intervenir en parallèle :

- sur la dimension technique et organisationnelle pour assurer un pilotage cohérent et réactif :
 - les objectifs finaux, intermédiaires
 - l'analyse des impacts du changement
 - le pilotage
 - le calendrier
 - les moyens mis en œuvre
 - la prise de décision, les ajustements
- sur la dimension humaine pour que chacun s'approprié le sens du changement, se rassure, prenne sa place, et pour maintenir la cohésion des équipes :
 - l'écoute
 - l'information, la communication pour faire savoir, faire comprendre, faire agir
 - l'accompagnement
 - l'implication.

Les écueils habituels de la conduite de changements

- « *On ne sait pas où on va* ». Quels sont les enjeux, les objectifs du changement ? Comment les anomalies et les aléas sont-ils pris en compte ? Communique-t-on assez sur le « pourquoi », l'avancement du changement ?
- « *On ne sait pas qui fait quoi* ». Quid de la clarté du rôle et de la coordination des acteurs : chef de projet, ligne hiérarchique, personnels... ?
- « *On n'a pas le temps* ». Le calendrier du projet est-il réaliste ? A-t-on anticipé toutes les dimensions de celui-ci ?
- « *On ne va pas y arriver* ». Comment se fait l'écoute et la prise en compte des ressentis, attentes et suggestions des personnels concernés.
- « *On est des pions* ». Qu'en est-il de l'implication des personnes et des équipes dans la préparation et la mise en œuvre du changement ?

■ Vademecum : l'aide à la conduite du changement

Ce vademecum doit s'articuler avec la concertation institutionnalisée: commissions, AG, CHSCT-D, CPE, CTSD. Selon la taille de votre structure ou l'importance de votre projet, les éléments présentés ici pourront être adaptés.

Anticiper

- Etablir un calendrier du projet.
- Anticiper les risques et leurs impacts : retard de calendrier, échec du projet, budget moindre...
- Formaliser les responsabilités et les tâches de chacun.
- Réfléchir aux acteurs internes et externes du projet.
- Mettre en place une instance de pilotage.
- Désigner un référent qui fera le lien entre les personnels concernés et les chefs de juridiction/directeur de greffe, etc.
- Lister les moyens nécessaires : formations, budget, matériel, ...

Informer, communiquer dans la transparence

- Communiquer sur le cadre du changement : origine, buts, contenu, acteurs, modalités, calendrier, contraintes, marges de manœuvre éventuelles... Convaincre sans « survendre » le projet !
- Ecouter les peurs, les attentes. Anticiper et traiter les objections
- Préciser le circuit de communication : qui doit être informé ? Qui peut l'être ?
- Adapter les supports aux destinataires, messages et contexte : courriel, réunion, compte-rendu, visite des futurs locaux ...
- Déterminer le moment propice : communiquer au plus tôt lorsqu'on est certain que le changement aura lieu. Surveiller et mettre fin aux rumeurs.

Concierter : associer les personnels

- Associer les acteurs directement concernés par le changement (au plus près du projet), et les acteurs externes pouvant avoir un lien avec le changement : service de la formation, médecin de prévention, assistant social ou personnes ayant de l'expérience dans le domaine.
- Faire des réunions de service aux différentes étapes du changement et en diffuser les comptes rendus.
- Si besoin, constituer un groupe de travail : en déterminer la composition (associer si possible une personne avec une expérience extérieure sur le sujet) et lui fixer un calendrier. Diffuser les relevés de décision.
- Susciter des propositions de la part des agents concernés : questionnaire, sondage, boîte à idées... Justifier les accords et éventuels refus sur ces propositions.
- Dresser un bilan de la concertation: privilégier la synthèse, etc.

Vademecum : l'aide à la conduite du changement

Mettre en œuvre : concrétiser le changement

- Annoncer la nouvelle organisation et le calendrier de sa mise en place ;
- Communiquer au fur et à mesure sur l'avancement et l'évolution du projet ; rappeler les objectifs et le calendrier ; tenir les partenaires extérieurs informés.
- Prévoir éventuellement une phase d'expérimentation, des bilans intermédiaires.
- Identifier sur qui s'appuyer et comment mettre chacun en mouvement : état des lieux partagé, constats, co-construction d'outils ou d'action bilans intermédiaires, etc.
- Adapter les modalités d'accompagnement : écoute, information, formation, conseils, encouragement...

Suivre : déterminer les implications du changement

- Assurer un suivi afin de procéder à d'éventuels ajustements (mettre en place un groupe de suivi selon l'importance du projet) ;
- Etre attentif et réactif : veiller à la qualité de la remontée des anomalies, résoudre les problèmes, faire face aux aléas ;
- Garder l'objectif en tête, éviter de dénaturer le projet au moment de procéder à des ajustements ;
- Articuler le groupe de suivi avec l'ensemble des acteurs concernés ;
- Célébrer les réussites, encourager, féliciter ; dire ce qui a bien fonctionné ; organiser des temps de convivialité.

5 - Les outils : la formation de l'encadrement

■ Les encadrants face aux risques psychosociaux

Les fonctionnaires et magistrats en position d'encadrement sont en première ligne pour déceler, prévenir et traiter les risques psychosociaux. Face à leurs propres contraintes et aux difficultés de certains de leurs collaborateurs, ils sont bien souvent désarmés, voire isolés.

L'éventail des situations mises en commun par les participants, illustre la diversité des facteurs de risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés. Retours d'expériences :

Au titre de leurs fonctions d'encadrement

- le stress induit par les échéances multiples, les temps morts administratifs,
- la charge et la complexification du travail,
- les injonctions paradoxales,
- la fréquence, la succession des changements sans paliers de stabilisation,
- etc.

Au sein des équipes

- le stress induit par la peur de commettre une erreur de procédure, suite aux infractions terroristes,
- les conflits non rationnels : de personnalités, de valeurs,
- l'incidence sur les équipes (stress, gêne, complexification du travail, perte de temps, tensions, contagion des émotions, culpabilité, rejet) de difficultés et/ou de comportements individuels : la personnalité anxieuse et accusatrice qui s'isole ; celle dont les contraintes personnelles sont fortes, celui dont la souffrance est contagieuse, ou l'hygiène douteuse, etc.

■ (Auto)évaluer les compétences clés en matière de prévention et de traitement des risques psychosociaux

Prévenir et traiter des situations de risques psychosociaux nécessite de développer certains savoir-faire et savoir-être. Retours d'expériences.

À titre préventif : favoriser la qualité de vie au travail par son management et sa communication

- Savoir adapter les objectifs aux contraintes (c'est souvent difficile !)
- Définir les priorités et assumer ses choix
- Donner du sens au travail ; expliquer ses décisions
- Développer la convivialité
- Installer et rappeler la culture du respect
- Placer ses collaborateurs face à leurs responsabilités et leurs obligations, invoquer leur professionnalisme
- Associer son équipe aux décisions, aux modes de fonctionnement collectifs
- Manifester de la reconnaissance

Dans les situations avérées de RPS : des réflexes à développer pour gérer des crises

- Ecouter (sans être manipulé) le verbal et le non-verbal, savoir reformuler
- Savoir mettre les mots sur les situations et partager les informations avec d'autres (pour éviter la manipulation)
- Prendre en compte les difficultés sans iniquité
- Faire prendre conscience d'une réalité
- Faire participer l'équipe pour aider une personne en difficulté
- Comprendre que le manager n'est ni omnipotent, ni omniscient
- Savoir décider et accompagner une séparation
- Savoir faire appel au médecin de prévention et/ou l'assistant social en faisant preuve de diplomatie et en utilisant des arguments efficaces
- Éviter d'aller trop loin dans la relation d'aide

■ La formation de l'encadrement à la prévention et au traitement des risques psychosociaux

Face à l'émergence des risques psychosociaux, former les managers à la prévention et favoriser les échanges entre pairs sur ces questions s'avère être un enjeu essentiel.

- **Cycle 1 : Définir et prévenir les RPS** (*Session en mars*)
 - Jour 1 : Définition et cadre réglementaire
 - Jour 2 : Prévention, management et communication
- **Cycle 2 : Favoriser la qualité de vie au travail et accompagner les personnels** (*Session en octobre*)
 - Jour 3 : Relations managers / collaborateurs et communication
 - Jour 4 : Gestion de crise
- **Regroupement fonctionnel** (*Une journée en février de l'année N+1*)
 - Bilan, retours d'expériences et pistes d'amélioration pour les sessions à venir

Une formation

- ✓ obligatoire
- ✓ destinée aux chefs de juridiction, aux directeurs de greffe, et aux magistrats et fonctionnaires responsables, à tous niveaux, au sein des juridictions (pôles, services...)
- ✓ visant le partage d'expériences
- ✓ organisée au moment des prises de fonction
- ✓ selon deux formats :
 - ✓ 4 jours pour les chefs de juridiction et les directeurs de greffe,
 - ✓ 2 jours pour les encadrants intermédiaires avec la possibilité pour ces derniers de solliciter la formation en 4 jours
- ✓ des groupes inter-hiérarchiques et inter-juridictions

Une pédagogie fondée sur l'échange d'expériences et le travail en groupes

■ Coordonnées et références utiles

- Plan d'action Ministériel de prévention des risques psycho sociaux. Note SG 13-025/SDRHS23.12.2013
- Textes source :
 - L'accord national Santé Sécurité au Travail du 20/11 2009 dans la FP (action 7)
 - Loi 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique et notamment son article 10 prévoyant la création de CHSCT
 - Décret 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la Fonction Publique

- Numéro vert



- Institut National de Recherche et de sécurité (INRS) : www.inrs.fr
 - Evaluer les risques psychosociaux : l'outil RPS / DU (INRS) (ED 6140)
 - Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous aider (INRS) (ED 6012)
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : www.anact.fr

Livret pratique « colloque sur les Risques psychosociaux – septembre 2016 »

Directrice de publication : Chantal Arens

Mise en forme des travaux : SAR de la cour d'appel de Paris

Mise en page : Reor

Impression numérique : imprimerie du SAR

Edition : janvier 2017 - Cour d'appel de Paris