



Prévention et santé au travail

Diagnostic des Risques Psychosociaux

Orchestre National d'Avignon

A la demande du Dr Juliette COURTIGNE, médecin du travail
Rapport présenté par Jean-Philippe MATZ, psychologue du travail
Septembre 2022



Contexte de l'accompagnement

Changement de direction janvier 2022

Enquête interne suite à une suspicion de harcèlement moral

Climat social dégradé dans la « fosse » c'est-à-dire entre les musiciens

Existence de conflits interpersonnels anciens

Multiples conflits interpersonnels entraînant de la souffrance au travail, des arrêts de travail



Alerte du Dr Bohème auprès de la direction courant l'année 2021 suite aux consultations médicales via un courrier d'alerte

- Il est évoqué des situations de mal-être et de souffrance au travail

Alerte du Dr Courtigné auprès de la nouvelle direction en janvier 2022 à travers deux courriers d'alerte

- Les courriers mentionnent également de situations de mal-être et de souffrance au travail

Situations de souffrance également repérées par Mme Pellet (IDEST) lors des visites infirmiers

Il est proposé à M. Labat (directeur), un accompagnement à l'évaluation des risques psychosociaux par le psychologue du travail du service de santé au travail



M. Matz a rencontré M. Labat le 2 février afin qu'un point sur le contexte puisse être fait

- Accord donné pour l'accompagnement sur les RPS

M. Matz a présenté la démarche au CSE le 9 mars puis lors d'une réunion d'équipe le 18 mars



Demande d'accompagnement

- Evaluer les risques psychosociaux pour agir en prévention sur les troubles psychosociaux
- Apporter un regard extérieur sur l'organisation du travail
- Proposer des pistes de réflexion



Méthodologie

Réalisation d'entretien individuel sur la base du volontariat avec l'ensemble du personnel (musiciens, techniciens, administratifs)

Confidentialité des entretiens : pas de retour nominatif

Les entretiens s'inscrivent dans une approche d'évaluation des RPS selon les critères de de Gollac



Spécificités de l'orchestre national

Directeur musical n'est pas titulaire de son poste mais de la fonction (CDD d'usage), il est sous contrat renouvelable (3 ans)

Musiciens sont titulaires du poste suite à la réussite du concours d'entrée

Pas de possibilité de mobilité automatique entre les différents orchestres

- Mobilité possible si le musicien remporte un concours ailleurs
- Musiciens font donc toutes leurs carrières au sein du même orchestre en général

Modèle RPS

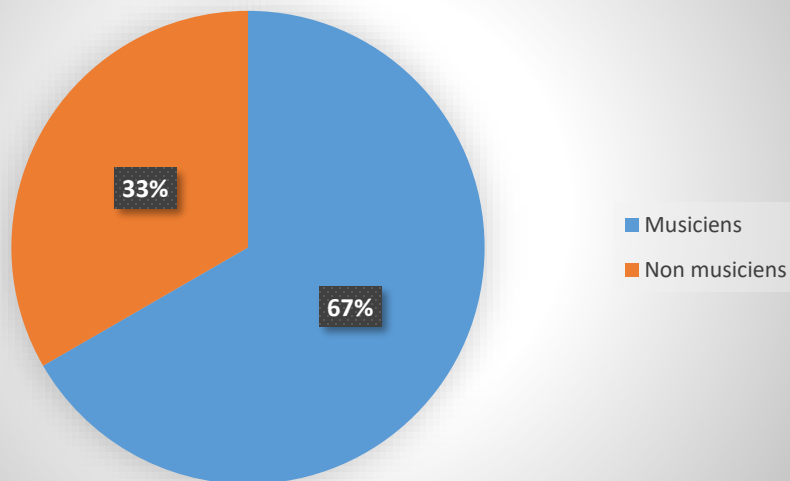
Les 6 familles de facteurs de RPS définies par le rapport GOLLAC.



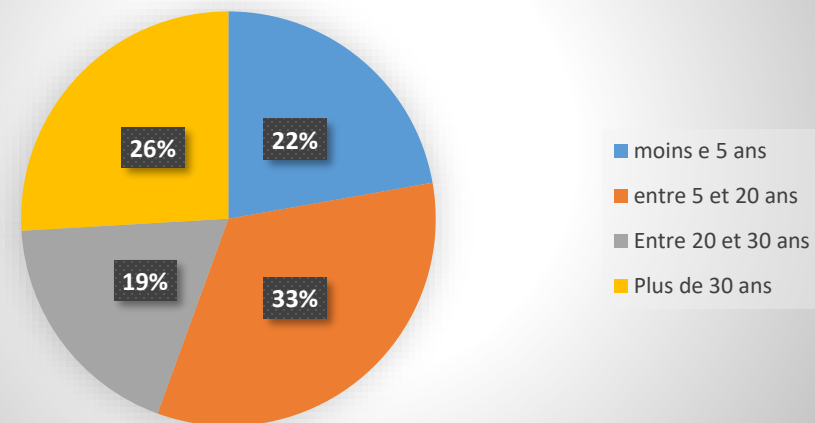
Analyse exploratoire

27 entretiens ont été réalisés

Répartition de l'échantillon par CSP



Répartition de l'échantillon par ancienneté



- ✓ Mobilisation plus importantes chez les musiciens où les difficultés ont été observés en amont
- ✓ Répartition homogène de l'ancienneté



Analyse exploratoire

Absence d'organigramme dans la structure

Absence de fiches de poste

- Rôles et missions confus

Indicateurs RH absents

- Absentéisme, GPEC, AT, MP

Document unique d'évaluation des risques professionnels présent



Analyse exploratoire

Le fonctionnement d'un orchestre s'apparente à une organisation très hiérarchisée entre les musiciens

Chaque musicien connaît sa position hiérarchique par rapport aux autres

- Par exemple pour s'adresser au directeur musical, il faut passer par les différentes strates dont le chef de pupitre
- Des mouvements peuvent avoir lieu ponctuellement lors de remplacements

L'organisation ressemble à une structuration pyramidale où selon le climat social les clivages peuvent être plus importants



Observations durant les entretiens

Les entretiens ont permis de mettre en avant les troubles psychosociaux c'est-à-dire les conséquences à l'exposition des RPS

Nous avons observé des salariés en souffrance au travail. Cette dernière a été verbalisée et manifestée sous plusieurs formes :

- Crises de larme
- Dépit, démotivation
- Colère
- Somatisations physiques

Stratégies d'adaptation et mécanismes de défense

Pour faire face au climat social dégradé, les salariés ont mis en place des stratégies d'adaptation :

- Evitement : consiste à éviter certaines interactions sociales
- Repli sur soi : peu ou pas d'interactions sociales
- Fonctionnement clanique : endogroupe (son groupe d'appartenance) concentre l'essentiel des interactions sociales
- Biais d'autocomplaisance
- Recherche de bouc émissaire (collègue, N+1, N+2) pour expliquer la situation et ne pas se remettre en cause sa propre responsabilité

Ces éléments permettent de tenir plus ou moins longtemps dans un contexte dégradé.

Or comment l'orchestre a pu arriver à cette situation ?

Organisation et Management

Manque de clarté autour de la fonction managériale du directeur et du directeur musical

- Quel est le rôle du directeur par rapport aux musiciens ? Rôle hiérarchique administratif uniquement ?
- Quel est le rôle du directeur musical d'un point de vue managérial ?

Absence de réunions d'équipe et de régulation

- Aucun salarié n'est identifié pour exercer cette fonction
- Les échanges entre les professionnels se font souvent à l'instant T alors qu'ils sont chargés d'émotions et de tensions accentuant les conflits

Manque d'accompagnement des équipes autour des entrées et des sorties

- Ce qui renforce les notions clivages

Rôles et missions manquent de clarté du fait de l'absence des fiches de poste

- De ce fait, des glissements de tâches ont pu être évoqués durant les entretiens c'est-à-dire que les salariés vont être amenés à réaliser des tâches qui ne sont pas les leurs et pour lesquels ils ne disposent pas nécessairement des compétences requises
- Appropriation de l'orchestre par certains salariés ce qui crée des dysfonctionnements et confusion de rôles



Management de proximité (fonctionnel)

Le fonctionnement pyramidal de l'orchestre crée des postes de manager de proximité (supersoliste, chef de pupitre etc.).

➤ Cependant, à notre connaissance, aucun manager fonctionnel n'a eu de formation au management

Les entretiens ont mis en avant des difficultés importantes de communication au sein de plusieurs corps qui peuvent en partie trouver leur origine dans le manque de compétence managérial



Politique RH et managérial

Politique de formation continue absente pour les musiciens

Pas d'entretien professionnel ou entretien d'évaluation

Rapports sociaux : entre pairs

Soutien social très variable entre les pairs

Nous avons observé des tensions intra-pupitres, inter-pupitres, des clivages générationnels

Manque de reconnaissance et de soutien entre professionnels

Les situations de violence interne ont été nombreuses à être verbalisées

- Beaucoup de jugements
- Des agressions verbales
- Des pressions psychologiques
- De mobbing
- D'exclusion

Un contexte psychosocial dégradé pouvant détériorer la santé des salariés

Rapports sociaux : musiciens et N+1

Soutien social est difficile à évaluer dans ce contexte

Le poste de directeur musical semble concentrer beaucoup de tensions

La majorité des musiciens estiment ne pas être stimulés par le projet musical

Le directeur musical semble également en difficulté avec une partie des musiciens

Cependant, l'histoire de l'orchestre laisse à penser que ce poste est difficile d'autant plus que le rôle (et les missions) n'est pas clairement défini



Rapports sociaux : salariés et N+2

Changement de directeur en début d'année

Changement perçu positivement par le personnel

- Écoute
- Disponibilité
- Compétences

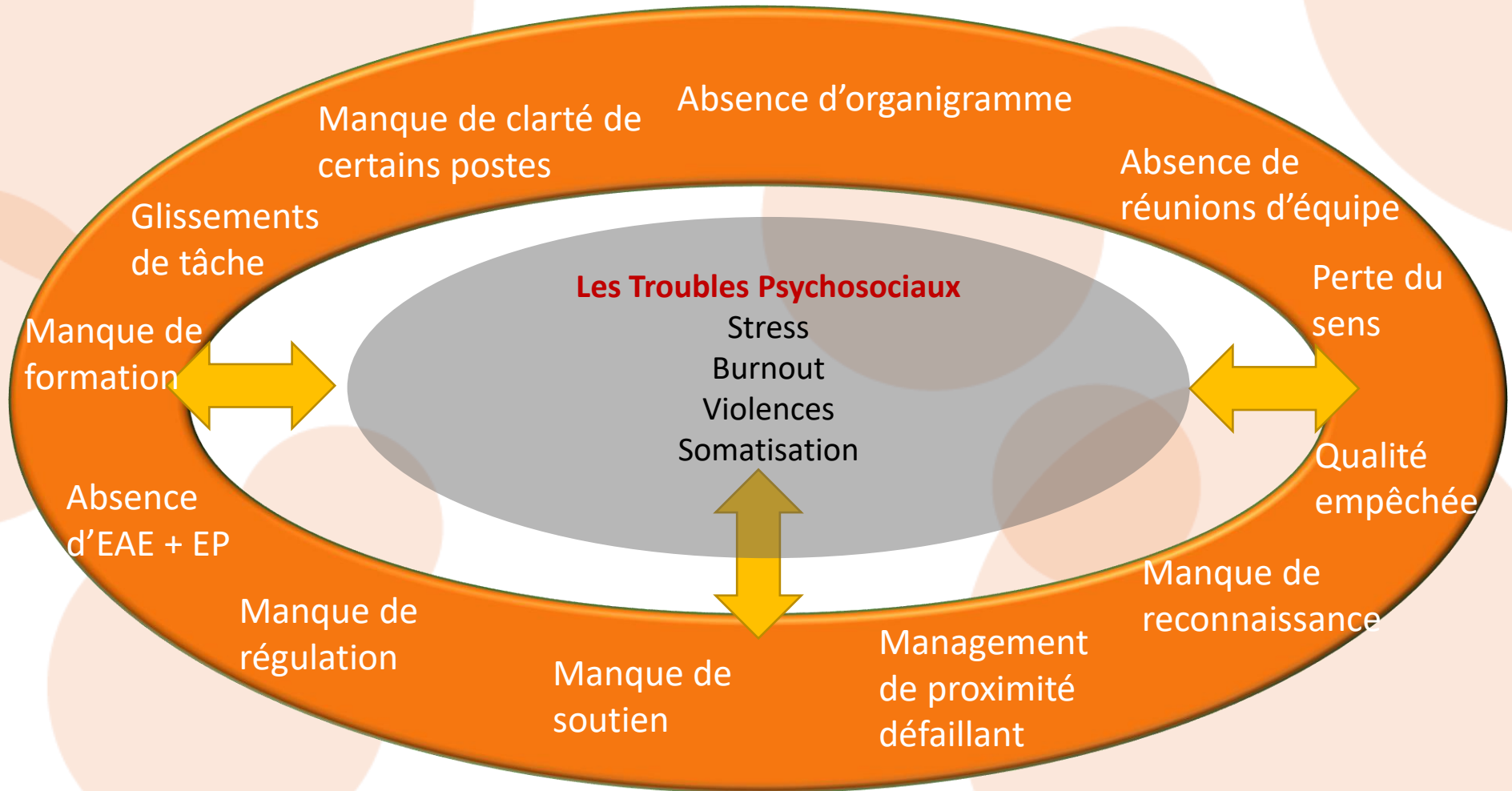
Cependant, les salariés attendent aussi des changements, des actions afin de restaurer un climat social positif permettant de travailler sereinement

Conflits de valeurs

Les conflits intrapsychiques ont été largement évoqués durant les entretiens. Ces conflits tendent à créer une crise de sens du travail.

- ✓ Les salariés évoquent notamment :
 - La qualité empêchée : difficulté à bien travailler (jouer)
 - Manque de soutien entre les professionnels
 - Des postures professionnelles inadaptées
 - Le manque de travail personnel
 - Des difficultés avec la hiérarchie
 - Des conflits éthiques

Synthèse



Conclusion

Le rapport a mis en avant la présence de risques psychosociaux générant des troubles psychosociaux.

Pour restaurer des conditions de travail sereines, nous vous proposons les pistes de réflexion suivantes :

- Management de la santé et sécurité
- Organisation du travail
- Politique de formation
- Accompagnement au changement

Pistes de réflexion : management de la santé et sécurité

Les éléments essentiels d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail sont :

- L'affichage et l'animation d'une politique santé et sécurité au travail avec un engagement de la direction en collaboration avec la hiérarchie et les élus.
- Une démarche d'évaluation des risques professionnels (DUERP) itérative portée par la direction et à laquelle le CSE est associé conformément à l'application au 31 mars 2022, de la loi "santé" du 2 août 2021.
- La mise en œuvre et le suivi du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail,
- L'analyse et le traitement des accidents du travail et des maladies professionnelles (Suivi statistique, enquêtes, actions correctives) qui intègre la participation active des élus au CSE.
- Un fonctionnement optimal du CSE (ODJ, CR, programme annuel de prévention)
- Rendre compte aux élus des actions engagées

Pistes de réflexion : organisation du travail

Elaborer un organigramme :

- Il va fournir des informations sur les liens hiérarchiques et / ou fonctionnels. Il va également préciser la fonction exercée par chaque salarié au sein des différents services. Il facilite ainsi la compréhension des relations de travail et de coordination dans la structure.

Créer les fiches de poste :

- La fiche de poste est une sorte de carte d'identité d'un emploi au sein d'une entreprise et vise à encadrer les fonctions d'un salarié, quel que soit la nature de son contrat de travail ou son statut. Elle comprend toutes les informations nécessaires au bon accomplissement de la mission confiée au collaborateur.

Mettre en place les entretiens professionnels :

- Il vise à recenser les besoins de formation d'un salarié, rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle.

Mettre en place les entretiens d'évaluation :

- Il est un entretien qui a pour but de fixer des objectifs à atteindre au personnel pour une période déterminée, et leur évaluation pour le passé, en fonction de l'ensemble des priorités, des connaissances, de l'expérience et des comportements et aptitudes.



Instaurer des réunions d'équipe régulièrement pour les musiciens

- Parler du travail et des conditions de réalisation
- Faire remonter / descendre des éléments de satisfaction et point d'amélioration

Proposer des espaces de régulation si des conflits éclatent



Pistes de réflexion : politique de formation

Elaborer un plan de formation répondant aux besoins de la structure et des salariés :

- Management
- Régulation des équipes
- Communication non violente
- Spécifiques aux différentes fonctions



Pistes de réflexion : accompagnement au changement

Définir un parcours d'intégration des nouveaux salariés facilitant l'intégration dans le collectif de travail

Définir un parcours d'accompagnement pour les salariés en fin de carrière



Pistes de réflexion : adapter les locaux au travail réel

Les locaux ne semblent pas adapter à l'activité des salariés notamment du back office :

- Trop petits
- Mal agencés