



***Le partage de la fonction RH en matière de santé-
sécurité au travail***

Synthèse d'entretiens avec les DRH de collectivités

*Cellule études
Direction de l'emploi*



Présentation de l'étude

Éléments de contexte

- Une montée en puissance des enjeux humains, réglementaires, budgétaires et managériaux de la prévention des risques professionnels
- Une évolution du périmètre de la SST avec les notions de pénibilité, de risques psychosociaux, de qualité de vie et de bien-être au travail

Objectif de l'étude

- Rendre compte du point de vue des directions des ressources humaines sur l'articulation de leur action en matière de SST avec celle de l'encadrement



Présentation de l'étude

Rencontre avec 14 collectivités de petite couronne

7 communes

1 CCAS

2 syndicats
intercommunaux

2 communautés
d'agglomération

2 conseils
départementaux

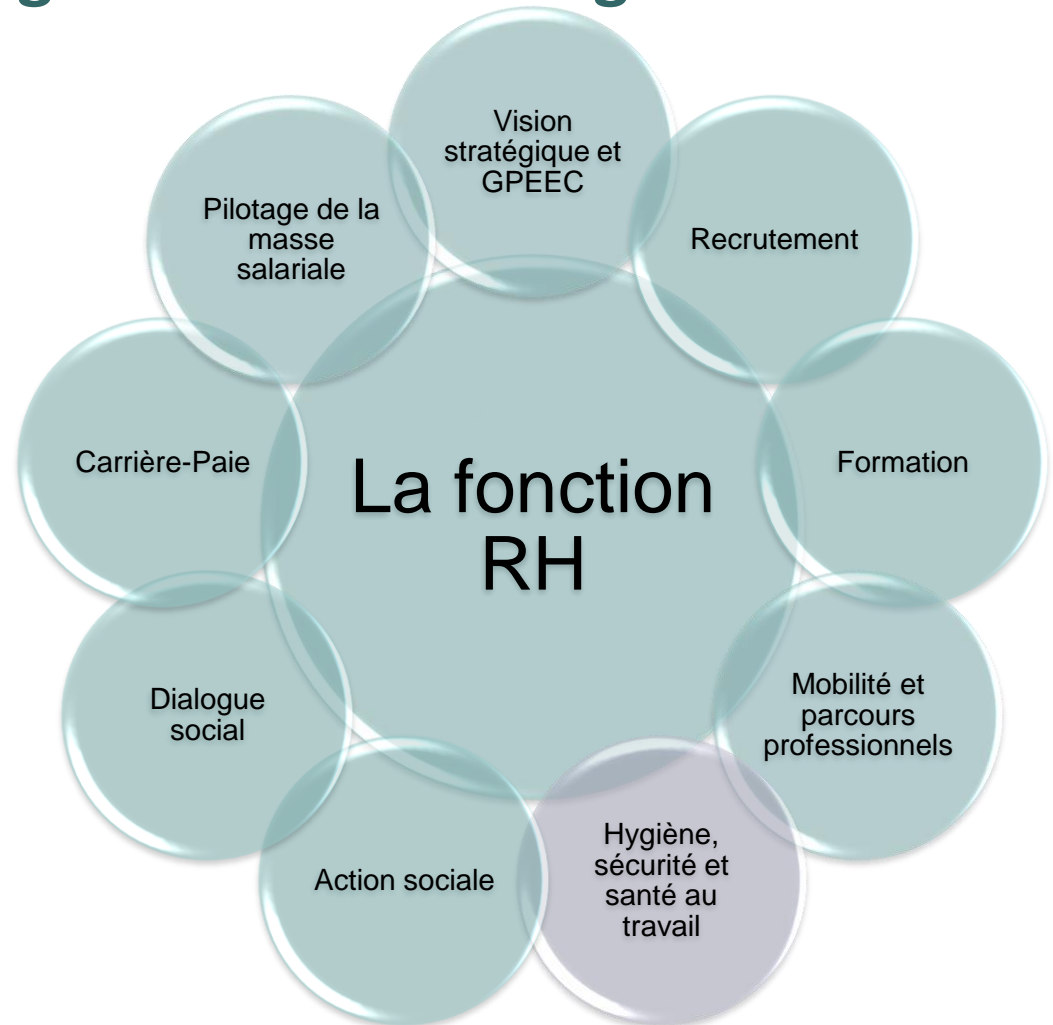
Questionnement
sur 3 axes

- La place de la santé-sécurité dans la politique RH de la collectivité et sa déclinaison dans l'organisation interne
- Les grandes priorités en matière de SST et leur pilotage
- La relation RH-encadrant dans la conduite de la politique SST

1. La santé-sécurité au travail : une intégration progressive à la stratégie RH

Objectif de la fonction RH :

- Mobiliser et développer les ressources avec une plus grande efficacité et efficacité en soutien à la stratégie de l'organisation
- Garantir l'équité et le respect des règles de droit.





1. La santé-sécurité au travail : une intégration progressive à la stratégie RH

Un processus d'intégration récent et parfois encore en cours

- Une traduction dans l'organisation : rattachement aux services techniques, à la direction qualité
- Des services eux-mêmes souvent divisés entre santé, social et prévention sécurité
- Une expansion encore récente qui ne facilite pas la stabilisation
- Des métiers aux identités et cultures professionnelles fortes
- Des méthodologies et approches différenciées :
 - Compétence / Capacité
 - Des services qui accueillent les agents / des professionnels sur le terrain



1. La santé-sécurité au travail : une intégration progressive à la stratégie RH

Une convergence des problématiques et enjeux qui obligent à une approche pluridisciplinaire

Un copilotage de la politique de SST

- Chantiers pilotés en propre / Chantiers partagés

Un enjeu de partage interne à la DRH : Une volonté de renforcer la transversalité

Des instances de partage et des outils communs qui favorisent une acculturation



1. La santé-sécurité au travail : une intégration progressive à la stratégie RH

Les instances de partage

L'antériorité : Pas encore instaurées mais en projet ou émergentes / instituées dans le fonctionnement de longue date pour d'autres cas

La thématique : maintien dans l'emploi, reclassement, santé, situations médicales, accident du travail, absence au travail

Les membres : vocation interne à la DRH, association des directions opérationnelles, élus référents CHS

Une recherche des bonnes modalités

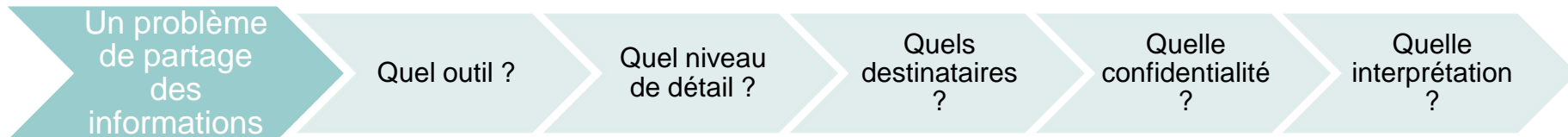
• Fréquence, membres associés, type d'approche



1. La santé-sécurité au travail : une intégration progressive à la stratégie RH

Les tableaux de bord

- Une référence partagée: le bilan social
- Une attention particulière pour les données sur les absences





1. La santé-sécurité au travail : une intégration progressive à la stratégie RH

Une évolution des RH qui questionne son périmètre d'intervention

- Un champ de sollicitations qui s'étend et se complexifie
- Une intervention qui vise souvent à pallier des déficits managériaux
- Des difficultés à concilier des objectifs parfois contradictoires entre restrictions budgétaires et amélioration du bien-être au travail



2. Priorités RH et SST : vers la construction d'une culture partagée

Une multiplicité de chantiers RH en fonction des orientations de la collectivité

- Les enjeux communs et corrélés : maîtrise de la masse salariale, maintien dans l'emploi, GPEEC
- Une diversité de chantiers : redéploiements liés à des changements de mode de gestion, performance du dialogue social, PFR, structuration des services, entretien professionnel, formation des cadres, refonte du régime indemnitaire

Le pilotage des dispositifs SST

- Les chantiers propres au SST : réalisation ou actualisation du DU, mise en place d'un réseau d'assistant de prévention, intégration des RPS, amélioration du bien-être au travail, formalisation des procédures, formateur interne PRAP
- Des avancées très différenciées en fonction des chantiers
- Un fort besoin de priorisation



2. Priorités RH et SST : vers la construction d'une culture partagée

Des conditions facilitatrices

- Un soutien politique nécessaire à la structuration de la démarche
- Des moyens encore épargnés, même s'ils sont calculés et limités
- Le bénéfice des formations des membres du CHSCT en début de mandat
- Le frein du calendrier des formations (conseiller prévention)



2. Priorités RH et SST : vers la construction d'une culture partagée

L'axe de partage le plus sensible pour la DRH : Le maintien dans l'emploi

- Des dispositifs de stages d'immersion, postes relais, tutorat, priorisation dans la politique de recrutement, gestion des âges
- Le poids budgétaire de la reconversion
- Des missions propres à l'accompagnement ou au maintien dans l'emploi
- Une identification de métiers cibles ou pénibles dans une logique de parcours professionnels



2. Priorités RH et SST : vers la construction d'une culture partagée

Un projet répandu : la mise en place du réseau d'assistants de prévention

- Une identification facilitée par le travail sur le DU
- Un questionnement sur la valorisation de la fonction
- Des difficultés de positionnement par rapport à l'encadrement
- Des retours d'expérience : nécessité d'un cadrage accru



2. Priorités RH et SST : vers la construction d'une culture partagée

L'évaluation des risques psychosociaux : répondre aux obligations réglementaires

- Un niveau d'engagement variable mais le levier du décret souvent important pour initier la démarche
- La conduite de l'évaluation : choix méthodologiques, compétence des évaluateurs et positionnement
- Les enquêtes par questionnaire : objectivité, portée et limites
- Des outils existants plutôt sur le tertiaire (agressions, médiation) et des démarches de prévention en cours d'élaboration
- Des dispositifs qui comportent souvent un volet spécifique sur le management



3. L'engagement RH des managers sur le volet SST

La place de la santé-sécurité au travail dans la culture managériale

- Une politique de SST qui peut encore être vécue comme une contrainte pour les encadrants
- Une culture de la collectivité elle-même qui privilégie l'usager au détriment de la santé des agents

Une sensibilisation variable en fonction des encadrants :

- Une culture qui a progressé notamment dans les directions techniques
- Selon la proximité de l'encadrant et sa connaissance du poste de travail
- Des événements traumatiques qui renforcent la culture de prévention de l'encadrement



3. L'engagement RH des managers sur le volet SST

La place de la santé-sécurité au travail dans la culture managériale

- Des managers plus à l'aise sur le respect des aspects réglementaires (port du EPI) que face à des problématiques d'addictions, de harcèlement, de discrimination ou de conflits
- Même pour les encadrants sensibilisés, un levier SST encore peu perçu comme un outil de management



3. L'engagement RH des managers sur le volet SST

La répartition des rôles encadrement / RH

- Une attente des DRH en matière d'alerte et de veille des encadrants...
- ... mais un recours à la DRH souvent tardif ou via le volet disciplinaire
- Des retours d'expérience différenciés sur la décentralisation du management des SST aux encadrants



3. L'engagement RH des managers sur le volet SST

Des actions visant une progression de la sensibilisation de l'encadrement

- La démarche d'élaboration du document unique : un levier efficace auprès de l'encadrement
- L'ajout du volet SST aux objectifs managériaux : fiches de poste, entretien professionnel
- Des outils encore peu mobilisés : intégration dans les parcours de formation au management, intervention en réunion d'encadrement
- Un focus RH particulier sur le reclassement : groupes de travail, formations sur l'accueil d'agents en situation de reclassement



3. L'engagement RH des managers sur le volet SST

Des actions visant une responsabilisation et une implication de l'encadrement

- Une mobilisation dans les procédures relatives aux déclarations d'accident du travail
- Un accompagnement à la mise en œuvre des restrictions médicales



3. L'engagement RH des managers sur le volet SST

Des actions visant une amélioration de la pratique managériale

- Le constat d'un besoin d'accompagnement fort des cadres en difficulté sur le management
- Une approche via les démarches RPS ou qualité de vie au travail
- Une méthodologie du changement par le haut
- Des projets en réflexion : charte du management

- Les outils : formations, ateliers de co-développement, coaching, accompagnement à l'élaboration de projet de service



Conclusion

Les pistes d'évolution

- Proposer des formations sur le rôle de l'encadrement dans la prévention et la santé au travail
- Mieux sensibiliser l'encadrement aux risques psychosociaux
- Développer le travail en transversalité interne à la DRH
- Accompagner la professionnalisation des équipes SST/RH sur les RPS
- Etendre le mouvement de responsabilisation de l'encadrement à d'autres domaines que les SST, notamment la masse salariale
- Renforcer le partage de la fonction RH au sens large pour favoriser l'acculturation



Remerciements

Commune de Neuilly-sur-Seine

Syndicat intercommunal de production et livraison alimentaire de repas collectifs

Commune de Rosny-sous-Bois

Syndicat pour la restauration collective

Commune de Noisy-le-Sec

Centre intercommunal d'action sociale de Bagnolet-Romainville

Commune de Meudon

Communauté d'agglomération des Hauts-de-Bièvre

Commune de Fontenay-sous-Bois

Communauté d'agglomération de Plaine Commune

Commune de Vincennes

Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis

Commune de Nanterre

Conseil départemental du Val-de-Marne