

---

**Rencontres de la Prévention – 19 juin 2015**

**« La prévention des risques psychosociaux »**

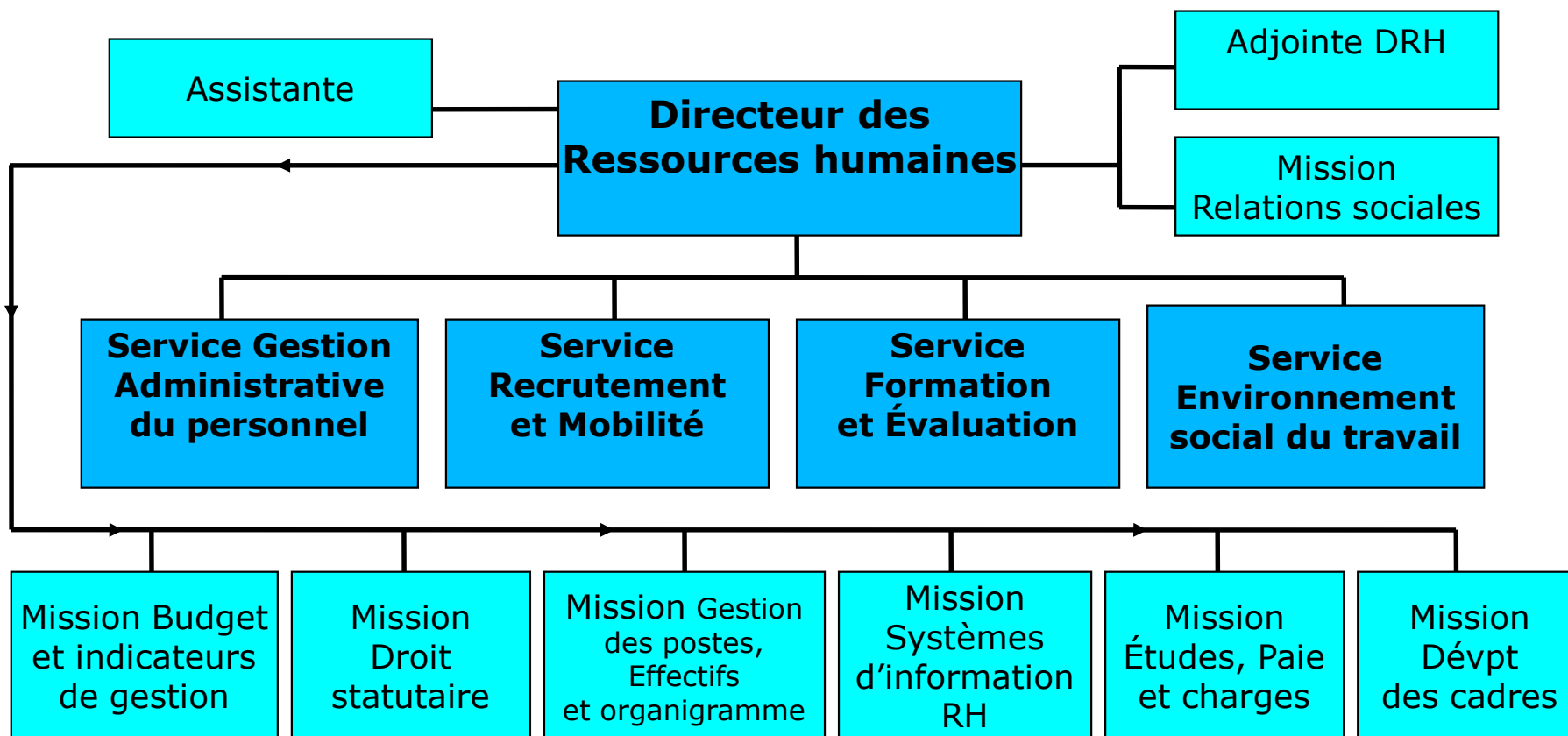
**Retour d'expérience d'une collectivité**

# La ville de Montreuil

---

- ▶ **103.000 habitants (5ème ville d'IDF)**
- ▶ **26 % moins de 20 ans**
- ▶ **Tx de chômage : 18 %**
  
- ▶ **2500 agents permanents + 500 agents non permanents**
- ▶ **Près de 60 % de femmes**
- ▶ **Plus d'une centaine de métiers**
  
- ▶ **Un contexte budgétaire très contraint**

# Organisation de la DRH



# Politique de santé au travail

---

Le champ de la santé au travail et de la prévention des risques comprend :

- ▶ · La prévention des risques professionnels et le développement de la sécurité au travail
- ▶ · Le traitement et la prévention des situations de « risque psychosocial »
- ▶ · Le suivi médical et préventif des agents de la collectivité
- ▶ · Le suivi social et l'accompagnement des agents dans la vie professionnelle
- ▶ · La gestion administrative et humaine des accidents du travail, maladies professionnelles, et congés maladie de longue durée
- ▶ · Le pilotage du dispositif de maintien dans l'emploi des agents déclarés inaptes
- ▶ · Le conseil en matière de conduite de projet de conception de rénovation ou de réaménagement des lieux de travail
- ▶ · Le conseil et l'accompagnement des services, tant auprès de l'encadrement que des agents en matière de santé au travail et de prévention des risques, l'animation du réseau des assistants de prévention et le dialogue avec les instances (CHSCT)

# Le service Environnement Social du Travail

## ■ Une équipe pluridisciplinaire

- 
- ▶ **Médecine professionnelle et préventive : 2 médecins (0.8 ETP), 1 assistante**
  - ▶ **Gestion des accidents du travail, maladies professionnelles et longues maladies : 3 gestionnaires**
  - ▶ **Sécurité au travail, prévention des risques et conditions de travail : 1 ingénieur sécurité, 1 assistant technique, 1 technicien, 1 assistante**
  - ▶ **Assistante sociale : 1 assistante sociale**
  - ▶ **Responsable de service : 1 responsable, 1 assistante**
  - ▶ **Création d'un poste de chargé de mission maintien dans l'emploi en 2015**

# Orientations et objectifs

---

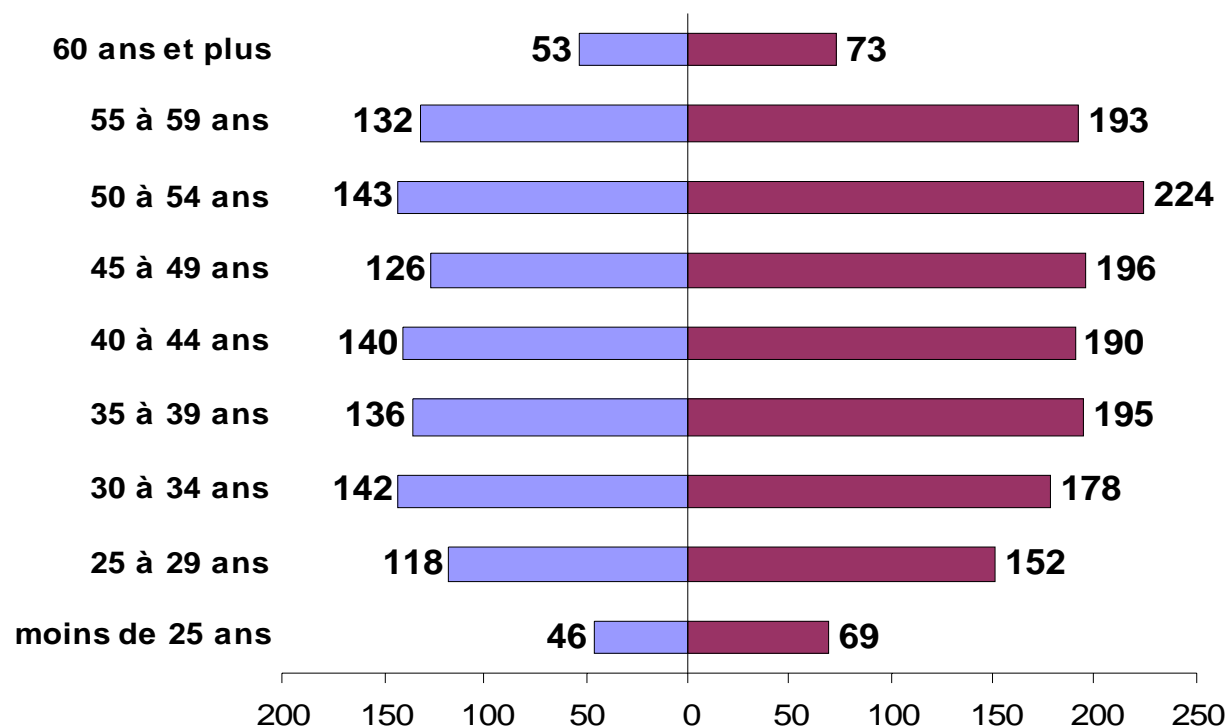
- ▶ Poursuivre et consolider la réalisation du Document Unique d'évaluation des risques professionnels, en faisant évoluer la démarche, de manière à couvrir l'intégralité de la collectivité à l'horizon 2015.
- ▶ Développer et animer le réseau des Assistants Prévention
- ▶ Améliorer le pilotage et le suivi des actions de prévention et de sécurité au travail
- ▶ Actualiser l'état des lieux des RPS, développer le plan d'actions, poursuivre la formation des acteurs
- ▶ Déployer le dispositif de Maintien dans l'emploi
- ▶ Consolider le service de médecine préventive et développer une approche pluridisciplinaire des actions de santé au travail
- ▶ Développer des méthodes et outils de prévention (notamment des situations d'usure prématurée, et d'anticipation des effets des ré-organisations sur les conditions de travail des agents).

---

# Santé au travail : chiffres-clés

# Pyramide des âges 2012

pyramide des âges des agents permanents



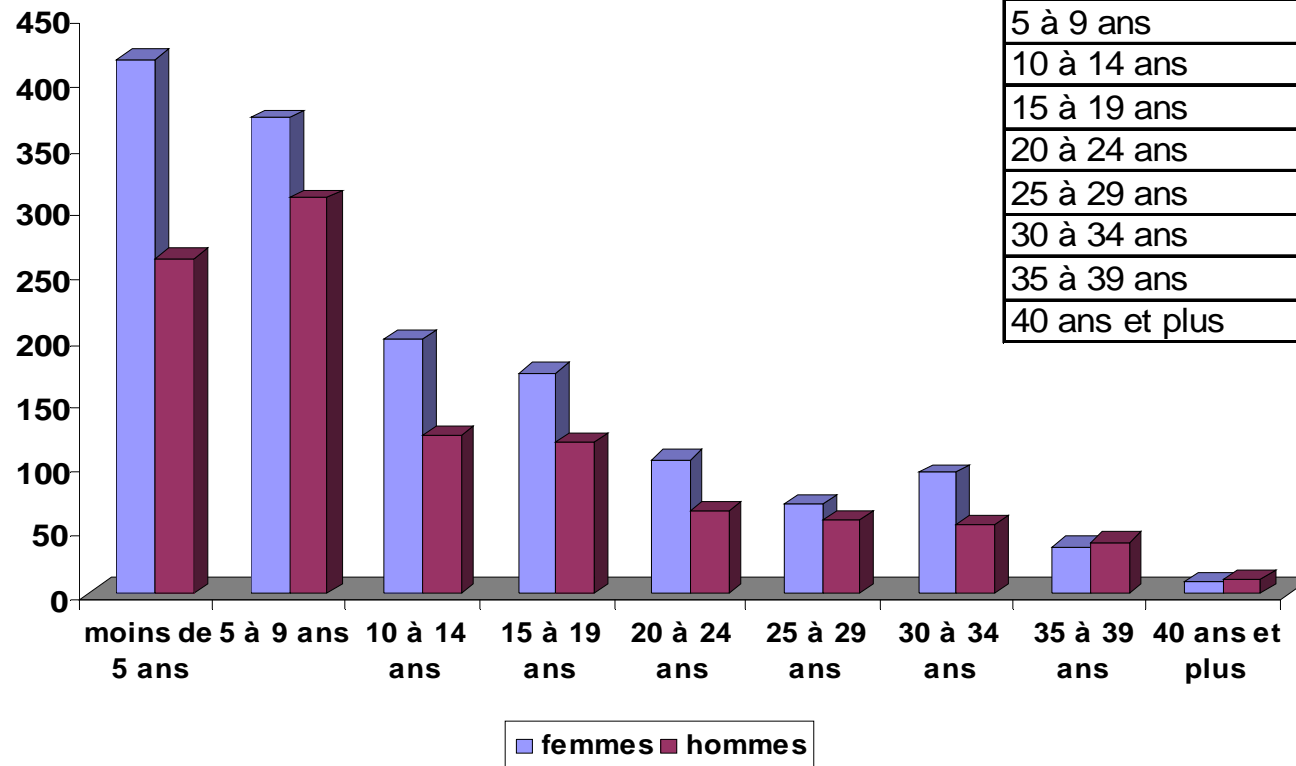
Moyenne  
d'âge 2012 :  
42 ans  
et 7 mois

■ femmes  
■ hommes



# Ancienneté des agents 2012

ancienneté par sexe



# Quelques indicateurs

---

- ▶ **Accidents du travail** : relative stabilité en nombre d'évènements, mais augmentation en durée des arrêts  
- environ 300 dossiers / an
- ▶ **Maladies professionnelles (MP 57)** : relative stabilité, mais augmentation de la durée moyenne des arrêts  
- environ 15 dossiers / an
- ▶ **Congés longue maladie et longue durée** :  
- environ 140 dossiers / an

**Nombre de visites spontanées auprès du médecin de prévention** : 229 (dont 69 liées à des situations de RPS) sur environ 1.000 visites annuelles

**Nombre d'actes de violences constatés** : 16

---

# Les risques psychosociaux

# La prévention des risques psychosociaux - Préambule

---

## ► Une catégorie problématique

Risques dits « psychosociaux » = « **risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental** » (définition retenue par le collège d'experts ayant produit le rapport sur le suivi statistiques des risques psychosociaux au travail, définition retenue par l'accord-cadre national).

Une notion très globale...qui rejoint la Qualité de Vie au Travail : l'ensemble de la vie au travail est potentiellement concerné.

Une définition qui dépasse largement le champ des acteurs de la santé au travail, et concerne également les chargés de mission handicap-maintien dans l'emploi, les chargés de formation et de mobilité, les conseillers en organisation, ....

Une définition qui invite à toucher à « l'intouchable » (l'organisation)

# La prévention des risques psychosociaux

## – Une approche pluri-focale

---

- Approche par l'analyse de la situation de travail (du curatif vers le préventif)
- Approche par le repérage des facteurs de risque (préventif sur les déterminants du travail) : Intégration dans le Document Unique
- Approche par l'intégration d'une dimension « conditions de travail » dans les projets de changements (lieux de travail, outils de travail, ré-organisations)

# La prévention des risques psychosociaux

## – Approche par l'analyse de la situation de travail

---

### ***Quelques fondamentaux pour aborder la question***

#### **Le travail...**

Comporte toujours des difficultés et de l'imprévu, et toute situation de travail est en partie structurée par des logiques en tension (quantité vs qualité par ex.).

Implique la coordination et la coopération entre travailleurs.

#### **Travailler...**

Implique une confrontation à un réel qui sollicite la mobilisation de l'intelligence et de la sensibilité, et un engagement dans la situation. Il découle que toute activité peut être source de doutes et de conflits, avec soi-même, ou avec les autres, et que chacun a une part active dans sa propre situation.

Est une expérience subjective intense qui mobilise le fonctionnement psychique à tous les niveaux

Comporte toujours des enjeux pour la santé mentale, tant sur le registre de la construction de soi, de la préservation face à la maladie, que sur le registre du risque. Mais ce n'est pas donné à priori.

#### **La santé...**

N'est pas qu'une affaire individuelle, elle dépend de l'environnement. C'est un équilibre toujours remanié, et il n'y a pas de relation mécanique directe entre des causes et des effets.

**Les situations de RPS...** ont en commun d'être **l'expression d'un équilibre rompu**, sur le plan individuel et / ou collectif et institutionnel, déséquilibre manifesté par différents signes et discours adressés (alertes, plaintes, comportements, ...)

# La prévention des risques psychosociaux

## – Approche par le repérage des facteurs de risque

---

### 6 axes :

- **Exigences du travail** : charge de travail, pression temporelle, complexité du travail, ...
- **Exigences émotionnelles**
- **Autonomie et marges de manœuvre** : champ de responsabilité, possibilité de développer ses compétences, ...
- **Rapports sociaux au travail et reconnaissance** : coordination, coopération, sentiment d'utilité, reconnaissance des pairs, de la hiérarchie, des usagers, ...
- **Conflits de valeur**
- **Insécurité socio-économique**

# La prévention des risques psychosociaux

## – Approche par l'intégration des conditions de travail en conception

---

### Plusieurs types de projets

- Lieux de travail => examen des projets d'aménagements ou des projets de nouveaux bâtiments dans un Comité Technique Bâtiments avec préventeurs et membres du CHSCT, avant passage en CHSCT.
- Outils de travail (outils matériels, ...) => travail collaboratif entre les services et les préventeurs pour le choix des matériels (par ex. chariots de ménage, souffleuses, sièges des crèches et des services administratifs, ...) et des produits (produits chimiques).
- Organisations du travail => Expertise RH sur l'analyse des projets de ré-organisation avant leur passage en Comité technique : un process à développer.



# La prévention des risques psychosociaux

## – Plan d'action

---

### Quels principes ?

- Approche pluridisciplinaire (éviter l'effet « l'expert RPS »)
- Partir des situations existantes et des situations-types, sans chercher à faire d'emblée de la prévention primaire

### Les grandes étapes

- 2011 : Le rapport du médecin de prévention : recensement des situations individuelles ou collectives détectées et suivies par le médecin du travail.
- 2012 - 2013 : Une 1ère phase de sensibilisation de l'encadrement, des élus, et du CHS
- Depuis 2013 : Elaboration et mise en place d'un dispositif de traitement et de prévention des situations de mal-être
- 2015 : Réalisation d'un état des lieux des situations (et du système de prévention), formation des acteurs, développement du volet primaire du plan d'actions.

# La prévention des risques psychosociaux

## — Plan d'action RPS : Le champ des actions

	PREVENTION PRIMAIRE	PREVENTION SECONDAIRE	PREVENTION TERTIAIRE
<b>COLLECTIF</b>	<p><u>Prévention des risques</u> <b>Prévention des risques et amélioration des conditions de travail</b></p> <p><u>Organisation du travail</u> <b>Travail sur l'adéquation besoins / organisation</b></p> <p><u>GRH</u> <b>Politique RH à moyen/long terme</b> <b>Gestion préventive des situations</b> <b>Parcours professionnels et santé au travail</b></p> <p><u>Management</u> <b>Outils de pilotage et d'encadrement</b></p> <p><u>Conduite du changement</u> <b>Intégration de critères relatifs aux conditions de travail dans la conception ou l'aménagement des lieux de travail</b> <b>Méthodologie de conduite de changement d'organisation</b></p>	<p><b>Groupes d'analyse des pratiques professionnelles</b></p> <p><b>Formations :</b> <u>Sur les RPS :</u> - Sensibilisation de l'encadrement et des élus - Formation du CHSCT <u>Sur les relations aux usagers :</u> - Formation gestion des conflits, formation accueil difficile, formation accueil des personnes en situation de handicap,... <u>Sur le rôle de l'encadrement :</u> - Formation conduite du changement, formation conduite de projet, initiation à la sociologie des organisations, formation à la fonction de référent maintien dans l'emploi, formation à l'entretien annuel, ...</p> <p><b>Séminaires :</b> - Collectif des encadrants, séminaires thématiques, ...</p>	<p><b>Interventions d'accompagnement de collectifs en situations de « crise »</b></p> <p><b>Interventions suite à un événement traumatique</b></p>
<b>INDIVIDUEL</b>	<p><b>Stratégies individuelles de préservation</b></p>	<p><b>Formations et pratiques individuelles</b></p>	<p><b>Accompagnement individuel</b> (coordination entre acteurs : médecin du travail, resp. EST, assistante sociale, préventeurs, suivi administratif, chargé de recrutement / mobilité, chargé de formation, DRH, direction concernée)</p>

# La prévention des risques psychosociaux

## — zoom sur le dispositif de traitement des situations

Situations types	Définition	Instruction	Outils
<b>Traitement des alertes</b>	<i>Traitement et suivi des saisines par le CHSCT ou les OS</i>	Instruction DRH, DGA et élu	Outil de suivi des saisines
<b>Enquête suite incident</b>	<i>Mise en place d'une enquête suite à un incident rapporté (relationnel, comportement)</i>	Instruction DRH avec EST Articulation entre registre disciplinaire et registre « analyse du travail »	<i>Méthodologie d'enquête suite à un accident</i>
<b>Prise en charge post-accident</b>	<i>Un ou plusieurs agents sont victimes d'un événement engendrant un traumatisme psychologique</i>	Instruction EST Sollicitation d'un intervenant sélectionné dans le cadre du marché	<i>Procédure conduite à tenir en situations d'urgence</i>
<b>Accompagnement individuel</b>		Instruction EST en lien avec les acteurs (notamment médecin de prévention)	<i>Maintien dans l'emploi, Assistante sociale, Ecoute RH</i>
<b>Accompagnement collectif situations de crise</b>	<i>Des agents ou un service vivent une situation de crise (organisationnelle, managériale, ...)</i>	Instruction DRH avec EST Sollicitation d'un intervenant	<i>Intervenants sélectionnés</i>
<b>Espaces de discussion sur le travail et les pratiques professionnelles</b>	<i>Une équipe ou un service souhaitent travailler sur leurs pratiques professionnelles</i>	Instruction EST avec le service demandeur	<i>Cahier des charges pour la mise en place d'une analyse des pratiques professionnelles</i>

# La prévention des risques psychosociaux

## — Exemples de situations

### ▶ Les situations d'usure et de « rupture »

- Des agents qui « craquent »
- Des situations de ruptures professionnelles, consécutives à des modifications dans la situation d'un agent, qui agissent comme déclencheur d'un déséquilibre.
- Des encadrants qui demandent le déplacement d'un agent suite à une succession de problèmes (absences répétées, qualité de service en cause, relations de travail devenues problématiques, aménagements de postes difficiles à mettre en œuvre, ...)

### ▶ Les situations de « crise »

- Des services en état de crise, avec des difficultés multiples à tous les niveaux (relationnel, managérial, institutionnel, organisationnel)
- Le traitement de l'alerte est plus compliqué, car pas de moment unique bien défini (successions de signaux)
- La crise en elle-même engendre des émotions multiples et sources d'angoisse
- Nécessité d'une approche méthodologique adaptée (temporalité, articulation fine du rôle des différents acteurs, ...)

### ▶ Les accidents :

- Question tournée vers l'amont : En quoi la dimension psychosociale du travail a-t-elle contribué à la survenue de l'accident ?
- Question tournée vers l'aval : Comment accompagner les conséquences psychologiques de l'accident et de ses séquelles éventuelles (handicap par ex.) ?

# La prévention des risques psychosociaux

## — Le traitement de l'alerte (lien avec le CHSCT)

- 
- ▶ **Le traitement de l'alerte est une étape importante, car il s'agit de passer de passer du méconnu à l'officiel.**
  - ▶ **L'alerte arrive souvent tard. Avant l'alerte, il existe souvent des signaux « faibles », mais qui ne sont pas toujours perçus à leur juste mesure.**
  - ▶ **Instruction de la situation avec une pluralité de points de vue.**
  - ▶ **Importance de l'écrit.**
  - ▶ **Des approches différenciées selon les situations.**

# La prévention des risques psychosociaux

## — Exemple Document Unique (secteur Petite Enfance)

Objectif 1 : accompagner le renouvellement du mobilier

Objectif 2 : améliorer le chargement-déchargement du linge pour diminuer les sollicitations physiques

Objectif 3 : améliorer l'ergonomie des postes de plonge

Objectif 4 : assurer l'assise ergonomique des agents de l'enfance

Objectif 5 : former aux gestes et postures / prévention des risques liés à l'activité physique

Objectif 6 : améliorer la prévention des contacts cutanés avec les produits chimiques d'entretien en cuisine

Objectif 7 : améliorer l'ergonomie des postes de travail informatiques

Objectif 8 : réflexion sur l'organisation du travail des postes d'encadrement

Objectif 9 : réflexion sur l'organisation du travail de l'agent en grossesse face au CMV (cytomégalovirus)

### **Objectif 10 : analyse des pratiques professionnelles**

- ▶ Mise en place courant 2015 d'un groupe d'analyse des pratiques pour les directrices et adjointes.
- ▶ Elaboration et mise en place d'un dispositif de prévention et de régulation des situations de crise institutionnelle, dans le prolongement de l'action réalisée en 2014 auprès d'une crèche.
- ▶ Mise en place d'un travail collectif avec les psychologues intervenant auprès des équipes.

### **Objectif 11 : aménagements de postes et maintien dans l'emploi des agents inaptes à leur poste**

- ▶ Réalisation d'un bilan des aménagements de postes et des reclassements réalisés dans les structures, afin de dégager des enseignements utiles pour mieux anticiper et gérer ces situations.
- ▶ Poursuite et développement du travail d'anticipation des conditions de reprise du travail des agents, suite à un arrêt long pour accident du travail, maladie professionnelle ou congé longue maladie, sur poste aménagé ou sur un autre poste (reclassement).

# La prévention des risques psychosociaux

## - Perspectives

### ▶ Les perspectives pour 2015

- Formation du CHSCT
- Actualisation de l'état des lieux réalisé en 2011
- Poursuivre la diffusion de repères sur le rôle des acteurs et les procédures
- Prolonger la sensibilisation de l'encadrement en travaillant sur certaines thématiques (gestion des inaptitudes, ...)
- Poursuivre l'intégration de la dimension psychosociale du travail dans le Document Unique
- Renforcer le rôle de la DRH dans la conduite des changements d'organisation
- Développer la méthodologie de traitement de certaines thématiques (alcool au travail, régulation des relations de travail dégradées, burn out)
- Intégration d'un psychologue du travail au sein de l'équipe pluridisciplinaire (chargé de mission maintien dans l'emploi)

# La prévention des risques psychosociaux

## — Eléments de réflexion

---

**Sur le plan du contexte économique** : la contrainte budgétaire donne une autre envergure aux enjeux de santé au travail, à la fois sur le versant des risques (« faire plus avec moins = risque d'usure »), mais aussi sur le versant des possibles (faire de la prévention peut réduire l'absentéisme et contribuer ainsi à limiter le recours aux suppléments de main d'œuvre, de même que le maintien dans l'emploi).

**Sur le plan des acteurs** :

- la place de l'encadrement est évidemment centrale, mais il faut alors l'accompagner dans un rôle qui le met au cœur des contradictions,
- le rôle de la DRH comme interlocuteur ressource et copilote,
- le rôle du CHSCT.

**Sur le plan méthodologique** :

- ne pas tout miser sur la formation,
- conjuguer 2 approches : l'approche organisationnelle visant à modifier, transformer le cadre, l'environnement, le prescrit, et l'approche analytique visant à soutenir les agents dans leur rapport à leur situation de travail.
- Tenir les 2 bouts de la chaîne : le « psycho » et le « social ». Prendre en compte la subjectivité dans le travail ne signifie pas avoir une lecture individuelle des problèmes de santé au travail.