



GUIDE PRATIQUE D'AIDE À LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DE TRAVAIL DU 15 MARS 1966



CNPTP

*Commission Nationale Paritaire
Technique de Prévoyance
Convention collective nationale
de travail du 15 mars 1966*

UNE VISION **PARITAIRE** DE VOTRE **PRÉVOYANCE**

EDITO



La mise en œuvre d'une politique de prévention des risques professionnels du secteur social et médico-social privé à but non lucratif est au cœur des priorités des partenaires sociaux de la CCNT 66.

C'est pourquoi, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés ont décidé le lancement d'une enquête sur les causes des augmentations des arrêts de travail. Les conditions de travail, la pénibilité physique, le stress, les difficultés avec les usagers ou encore les incompréhensions avec la hiérarchie sont autant de facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur la santé.

Les résultats de cette enquête ont permis à la Commission la réalisation de ce guide pratique dont l'objectif est d'accompagner les salariés et les associations dans la prévention de ces risques et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de santé au travail.

Ce travail est accompagné de façon très pragmatique par la Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance (CNPTP) via l'attribution de subventions pour financer des actions de prévention mises en place dans les structures.

La prévention des risques professionnels et la qualité de vie au travail doivent être au centre des priorités des acteurs des différentes structures, apportant ainsi un bénéfice concret à toutes les parties prenantes.

La CNPTP CCNT 66

SOMMAIRE

01

MÉTHODOLOGIE
DE MISE EN ŒUVRE
D'UNE DÉMARCHE
CONCERTÉE
P5-12

03

RENFORCER
LA RECONNAISSANCE
ET LE SOUTIEN
AU TRAVAIL
P19-23

GLOSSAIRE DES ACRONYMES
P 30

02

ÉVALUER ET AGIR
SUR LA CHARGE
DE TRAVAIL
P13-18

04

PRÉVENIR
LES PHÉNOMÈNES
VIOLENTS DANS
LES SITUATIONS
DE TRAVAIL
P24-29

MÉTHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE CONCERTÉE

01



CONSTATS ET ENJEUX

Constats :

Construire des démarches de prévention et de santé au travail va au-delà des constats de l'enquête. Force est de constater que ces dynamiques ne sont pas toujours mises en œuvre de manière opérationnelle dans les structures et qu'elles n'existent parfois que pour répondre à des obligations légales ou réglementaires (DUERP, formations obligatoires, injonction). Pourtant ces démarches, lorsqu'elles sont bien construites ont nettement prouvé leur efficacité.

Enjeux de ces démarches :

La démarche consiste à faire de la prévention des risques professionnels un objectif commun et pérenne pour les acteurs de l'entreprise. Ceci permet d'améliorer in fine la qualité des services rendus aux personnes accompagnées, de garantir de bonnes conditions de travail pour les salariés et de faire évoluer favorablement les indicateurs sociaux et de santé (arrêts de travail, climat social, cohésion sociale).

Il s'agit ici de créer les conditions de réussite de ce processus itératif. Cette démarche doit servir d'appui au plan de prévention qui sera mis en œuvre. Elle organise un

travail concerté dont l'objectif principal est la réalisation d'actions centrées sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels. Cette démarche demeure un préalable nécessaire mais parfois insuffisant pour prendre en compte certaines difficultés (Maintien dans l'emploi, passerelles, parcours professionnels, ...) Elle peut donner lieu à d'autres approches plus élargies comme la Santé au travail, la Qualité de Vie au Travail, une politique Handicap, la prévention de l'usure professionnelle et/ou de l'inaptitude et l'amélioration globale des conditions de travail.

La démarche de prévention repose sur des méthodes et des outils notamment le plan de prévention et son suivi. Sa mise en œuvre doit respecter en particulier certaines valeurs essentielles :

- Respect du salarié
- Transparence et dialogue social de qualité
- Respect des obligations légales et réglementaires
- Bonnes pratiques de prévention
- Écoute des acteurs impliqués dans la prévention



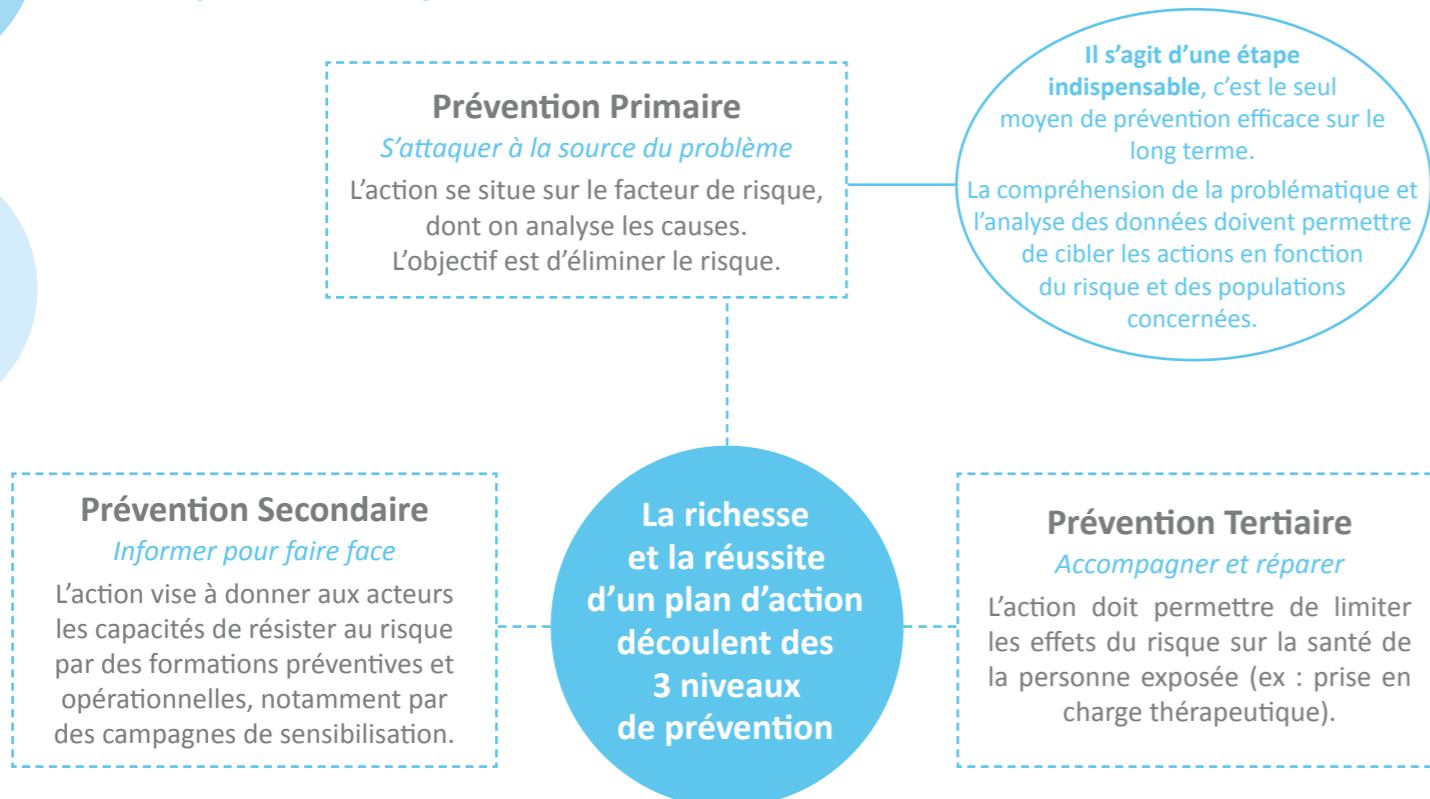
COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

Avant d'initier la démarche, il apparaît fondamental de créer un niveau de connaissance commun et partagé entre tous les acteurs.

Pour mettre en place une démarche de prévention, il est nécessaire de s'appuyer sur les neuf grands principes généraux (L.4121-2 du Code du travail) qui régissent l'organisation de la prévention.

- Éviter les risques, c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger
- Évaluer les risques, c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener
- Combattre les risques à la source, c'est intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires
- Adapter le travail à l'Homme, en tenant compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé
- Tenir compte de l'évolution de la technique, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres
- Planifier la prévention en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement
- Donner la priorité aux mesures de protection collective et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes
- Donner les instructions appropriées aux salariés, c'est former et informer les salariés afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention

Les 3 piliers de la prévention



Les étapes d'une démarche globale de prévention

La mise en œuvre d'une démarche active de prévention nécessite un engagement dans le temps. Le cadre méthodologique ci-dessous décrit les différentes étapes pour mener une démarche globale de prévention.

Objectifs

- Définir des objectifs d'amélioration de la prévention
- Mobiliser le comité de pilotage, afin d'aboutir à un plan d'action priorisé, concret, réaliste, quantifiable, évaluable et organisé dans le temps en faveur de l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de l'accompagnement

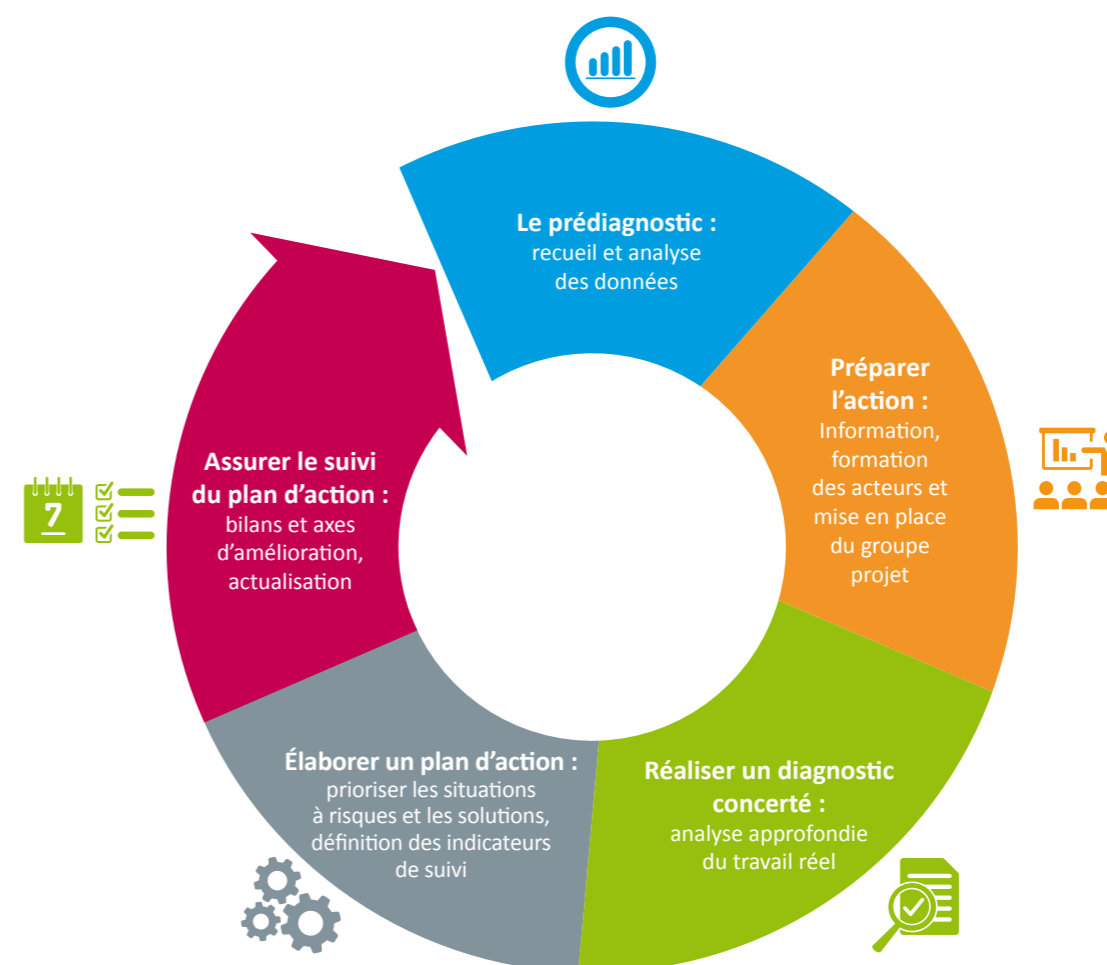
Bénéfices attendus

- Fédérer les parties prenantes autour de la prévention des risques professionnels
- Aboutir à un plan d'action partagé et priorisé
- Instaurer des indicateurs de suivi des actions
- Évaluer les progrès régulièrement
- Faire évoluer le DUERP, au-delà du respect d'une obligation, comme support du pilotage de la prévention des risques et d'amélioration continue

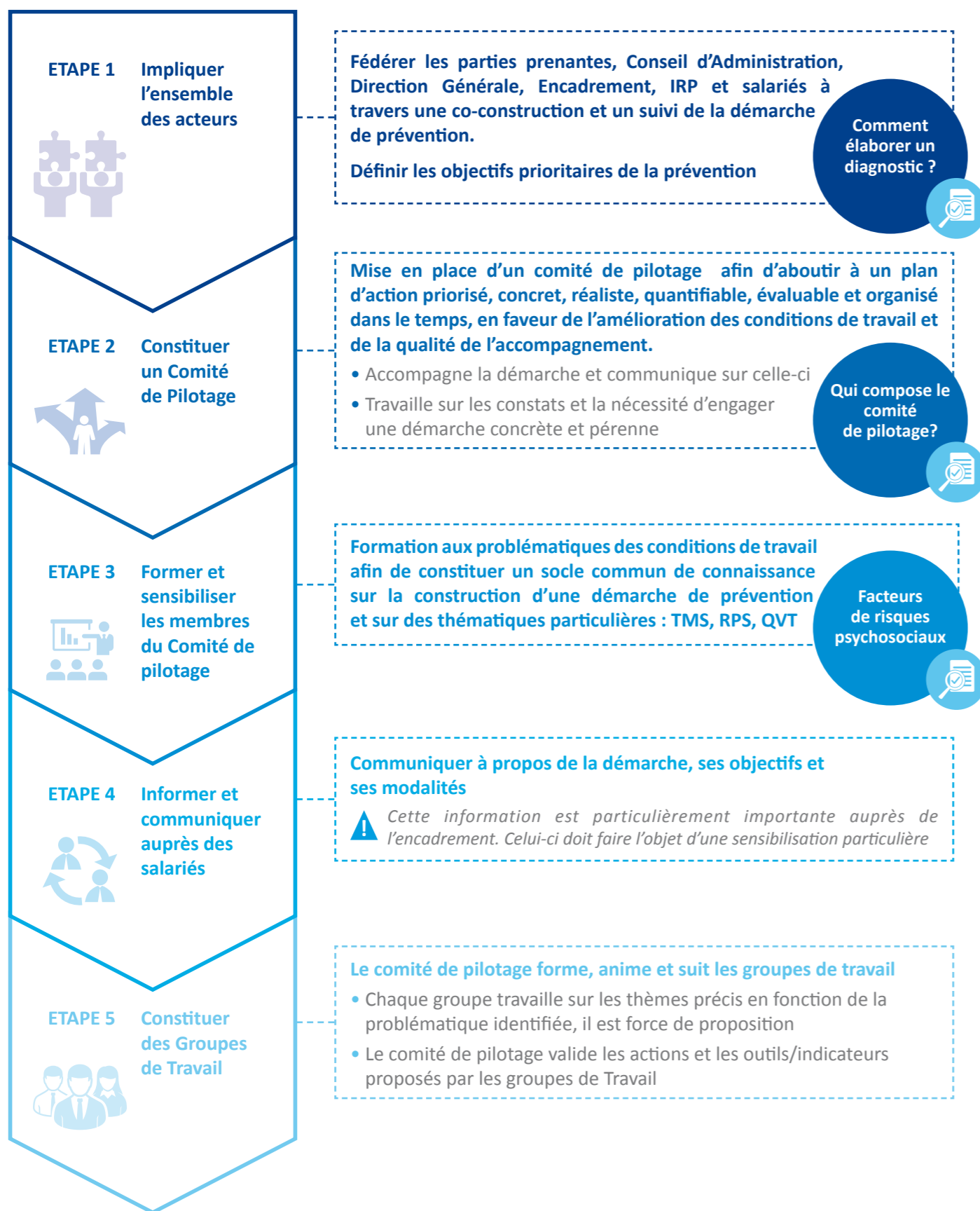
Conditions de réussite

Prévoir pour chaque plan d'action :

- Les objectifs précis à atteindre pour chaque action
- Les actions précises à réaliser
- Les responsables en charge des différentes actions
- Les indicateurs pertinents qui permettront d'évaluer le plan d'action et d'en mesurer l'évolution



Le pilotage de la démarche : une méthode en gestion de projet



LE COMITÉ DE PILOTAGE

La mise en place et le suivi de la démarche peuvent être assurés dans le cadre d'un Comité de Pilotage garant de la démarche en veillant à ce que la composition de ce groupe soit paritaire et associe les acteurs concernés et pertinents, à titre d'exemple :

- Direction Générale
- Direction des Ressources Humaines
- Responsables de services
- Membres du CHSCT ou DP
- Salariés volontaires
- Référent Hygiène Sécurité Environnement (responsable qualité)
- Au titre de leur expertise, le référent santé et sécurité de l'entreprise, les services de santé au travail (médecin, infirmier, Intervenant en Prévention des Risques Professionnels,...)

Le Comité de Pilotage est alors garant de la réalisation des étapes suivantes :

- Lancement de la démarche, présentation de la méthodologie, communication
- Restitution des résultats du diagnostic
- Validation du plan d'action
- Restitution des propositions d'actions

Les acteurs internes et externes

Au cœur du processus, il est nécessaire de mobiliser les acteurs pertinents pour construire et suivre la démarche :

- L'employeur et ses représentants (Conseil d'Administration, Direction Générale, DRH,...)
- L'encadrement de proximité
- Les ressources des services RH
- Les Institutions Représentatives du Personnel en fonction de leurs attributions : DS, CHSCT, DP, CE,... Les représentants du personnel sont étroitement associés et consultés à toutes les étapes clés de la démarche
- Les équipes
- Le référent handicap
- Les animateurs préventeurs

Le service de santé au travail, à mi-chemin entre les acteurs internes et externes, occupe une place particulière.

Il est indispensable de recenser les moyens et / ou personnes ressources externes auxquels les partenaires pourront faire appel (tableau en annexe)

- Acteurs externes à mobiliser sur de la compétence : CARSAT, ANACT/ARACT, IPRP, Consultant lorsque l'interne ne suffit plus
- Acteurs externes sur les outils et connaissances : INRS, ANACT/ARACT,...
- Acteurs externes sur des sources de financement : autorités de tarifications, CNPTP, actions sociales des organismes assureurs, fonds de solidarité des régimes mutualisés

Les salariés (équipes et encadrement intermédiaire)

Les salariés sont informés ou sollicités pour participer aux phases suivantes :

- Communication sur la démarche
- Recueil d'informations
- Groupes de travail ou entretiens collectifs
- Restitutions des résultats du diagnostic et du plan d'action



LE DIAGNOSTIC

L'élaboration du diagnostic résulte de la combinaison d'informations quantitatives et qualitatives permettant d'analyser les pratiques, les situations de travail réel et d'identifier les facteurs de risques et de protection.

- Bilan social (turn-over, absences pour raison de santé, démographie, heures supplémentaires, complémentaires, formation...). Attention à ne pas trop mettre d'indicateurs, retenir ceux qui sont utiles et pertinents (attention à l'anonymat).
- Analyse AT/MP
- Analyse des avis du médecin du travail notamment les restrictions d'aptitude
- Charte/ projet associatif/ projet de service/ projet individualisé
- Compte rendu des CHSCT/ rapport de la médecine du travail
- Étude des évènements indésirables
- Le DUERP
- Documents d'évaluation interne et externe
- Modalité d'expression des professionnels
- Questionnaires QVT et entretiens semi directifs afin d'approfondir la connaissance des situations de travail réelles
- Notes de services sur les règles communes applicables à l'ensemble des salariés (objectivité et équité)
- Étude des plannings
- Mise en évidence des dispositifs de prévention à l'œuvre dans les services, "Bonnes pratiques"
- Évaluation de la qualité du dialogue social (Compte-rendu, ordres du jour, fréquence des réunions, ...)
- Outils GRH mis en œuvre



LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX (source rapport GOLLAC)

Ces facteurs sont souvent absents des plans de prévention contrairement aux risques considérés comme "plus évidents" à travailler tels le risque incendie, électrique, routier ou encore le risque lié à l'activité physique (notamment les troubles musculo-squelettiques). Les éléments ci-dessous sont à investiguer dans le cadre du diagnostic :

• Exigences du travail

Le travail pose souvent un certain nombre d'exigences : travailler trop ou trop peu, travailler vite, sur des sujets complexes avec des moyens matériels plus ou moins adaptés...

Quantité de travail, pression temporelle, complexité au travail, moyens matériel du travail, équilibre vie professionnelle/vie personnelle

• Exigences émotionnelles

Le travail implique parfois de "donner de sa personne" : avec le public, avec des personnes en souffrance (collègues, clients, tiers...). Il arrive aussi que l'on soit saisi par l'émotion...

Relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, situations suscitant la peur

• Autonomie

Le travail permet à chacun de déployer une activité. On peut parfois décider les tâches à accomplir, ou les anticiper, les ordonner. On peut exploiter pleinement ou non ses compétences, en développer de nouvelles... On peut enfin faire entendre sa voix en participant aux décisions, en remontant des informations, bref en étant représenté.

Autonomie dans la tâche, prévisibilité du travail, compétences, participation/représentation

• Rapports sociaux

On ne travaille pas seul. On peut se faire aider, se sentir entouré (collègues, managers...), considérer qu'il y ait un "pilote à bord". Notre travail peut être reconnu par une valorisation au quotidien, ou encore via un statut, une rémunération... Il arrive aussi que l'on subisse une violence, même latente. Enfin, comme dans toute entreprise, se pose la question de l'accompagnement RH et de la fluidité de la communication.

Soutien dans le travail, pilotage de l'activité/management, reconnaissance, violences, gestion des ressources humaines, communication de l'entreprise

• Conflits des valeurs

Le monde du travail s'inscrit dans un univers de valeurs. L'éthique personnelle n'est pas toujours celle que l'on retrouve au travail. Chacun peut estimer être encouragé ou au contraire freiné, empêché dans la recherche de la qualité... On peut se sentir plus ou moins intéressé par sa tâche, y voir du sens, en tirer de la fierté...

Conflits éthiques, qualités empêchées, intérêt du travail, sens du travail, fierté d'appartenance

• Vision de l'avenir

L'avenir n'est jamais sûr, qu'il s'agisse de notre sécurité d'emploi, de la stabilité de notre activité ou de tout autre changement, qu'il soit désiré ou non...

Sécurité économique, évolution de l'activité, risque de changement

| Acteur | Principales missions pour la prévention des risques professionnels |
|--|--|
| La Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance CNPTP 66 | La CNPTP met en ligne des liens vers des outils des acteurs cités ci-dessous sur son site internet : http://www.cnptp66.fr . Elle organise des journées régionales sur la prévention des risques professionnels et attribue des subventions pour les actions de prévention des associations de la mutualisation Prévoyance (cf. règlement en ligne sur le site internet). Les fonds de solidarité créés pour les régimes mutualisés (Complémentaire Santé et Prévoyance) ont vocation à financer des actions individuelles et collectives auprès des structures (problématiques de santé et/ou prévention des risques professionnels). |
| Les organismes assureurs de protection sociale et autres | Vos organismes assureurs (prévoyance, complémentaire santé ou encore véhicules et locaux) peuvent vous proposer des prestations payantes ou gratuites pour la prévention. Les organismes assureurs des régimes mutualisés disposent à ce titre de prestations d'action sociale (différentes des fonds de solidarité évoqués ci-dessus) dédiées à la prévention des risques ou de certaines affections. Certains organismes assureurs automobiles proposent à titre d'exemple des stages de conduite ou de sensibilisation au risque routier. Ils produisent également des données ou des outils dédiés à la prévention du risque assuré. |
| OETH | L'association OETH finance pour les entreprises relevant de l'accord des mesures et actions dédiées au public bénéficiaire. Une de ses missions est également de sensibiliser et de prévenir le handicap. OETH met également à disposition sur le site www.oeth.org de nombreuses ressources. |
| OPCA et Observatoire de Branche | La formation est un outil puissant de prévention (primaire, secondaire et tertiaire). A ce titre, l'OPCA peut financer des actions de formation dédiées à la prévention ou à l'acquisition de compétences pour la rendre efficiente ou encore des parcours professionnels de reconversion. L'Observatoire permet d'obtenir sur la Branche des données pour cibler ces actions et des outils pour aider les entreprises dans leurs démarches. |
| Autorités de tarification (ARS, Départements, PJJ,...) | Les entreprises peuvent solliciter leurs autorités de tarification (ARS par exemple avec les Contrats locaux d'amélioration des conditions de travail) pour le financement d'investissements ou d'actions pour la prévention. Il ne faut pas hésiter à les solliciter lors des négociations budgétaires en mettant en avant les bénéfices attendus de ces démarches (qualité d'accompagnement, sinistralité et impact financier) |
| Le service de Santé au Travail | Le médecin du travail peut être associé aux démarches. Il peut aussi être le garant de la préservation du secret médical dans certaines démarches de prévention et de maintien dans l'emploi. Il convient de bien étudier le projet du SST et son rapport annuel pour connaître sa composition et les examens et mesures complémentaires que les professionnels de l'équipe pluridisciplinaire peuvent mettre en œuvre. Les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels présents peuvent également être sollicités (ergonomes, psychologues,...). Certaines prestations sont parfois payantes. |
| Le réseau ANACT et ARACT | Il assure trois missions principales : agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec les acteurs de l'entreprise ; développer et proposer des méthodes et outils éprouvés, à partir de retours d'expérience de projets pilotes en entreprise ; équiper tous ceux qui accompagnent, forment et informent dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social ; conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail. Dans ce cadre, le réseau peut proposer des groupes de travail régionaux, des actions en entreprise pouvant parfois donner lieu à facturation ou encore des financements. https://www.anact.fr/ |
| CNAMTS et CARSAT | La Direction des risques professionnels de la CNAMTS assure trois missions que sont la prévention des risques, l'indemnisation des victimes et la tarification des entreprises AT/MP. http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/ Au niveau régional les CARSAT conseillent des entreprises dans leur démarche de prévention par des interventions directes sur les lieux de travail. Elles agissent aussi par des actions collectives auprès des branches professionnelles, la conception de dispositifs d'évaluation et de prévention, une offre de formation, la diffusion des bonnes pratiques et des incitations financières. |
| INRS | Organisme généraliste en santé et sécurité au travail, l'INRS intervient en lien avec les autres acteurs institutionnels de la prévention des risques professionnels. Il propose des outils et des services aux entreprises et aux 18 millions de salariés relevant du régime général de la Sécurité sociale. Le Site http://www.inrs.fr/ est une mine d'informations et d'outils pour la prévention. Il est à noter que certains de ces outils ont été spécifiquement adaptés au secteur. |

ÉVALUER ET AGIR SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

02



CONSTATS ET ENJEUX

La charge de travail dans le secteur médico-social, un enjeu particulier ?

Les évolutions législatives du secteur médico-social, les contraintes budgétaires, les évolutions des publics accueillis ont entraîné une modification des conditions d'exercice professionnel, du contenu du travail et des contraintes temporelles fortes (faire autant sur une moindre échelle de temps).

Au regard de cette question cruciale, les partenaires sociaux ont considéré que cette thématique était un levier d'action pour améliorer les conditions de travail et la santé au travail. Il est alors nécessaire d'engager une objectivation continue de la charge de travail.



COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

La charge de travail, de quoi s'agit-il ?

La charge de travail peut être à la fois physique et mentale, ces deux dimensions étant interdépendantes. En effet, les sollicitations physiques font appel à des exigences mentales plus ou moins fortes.

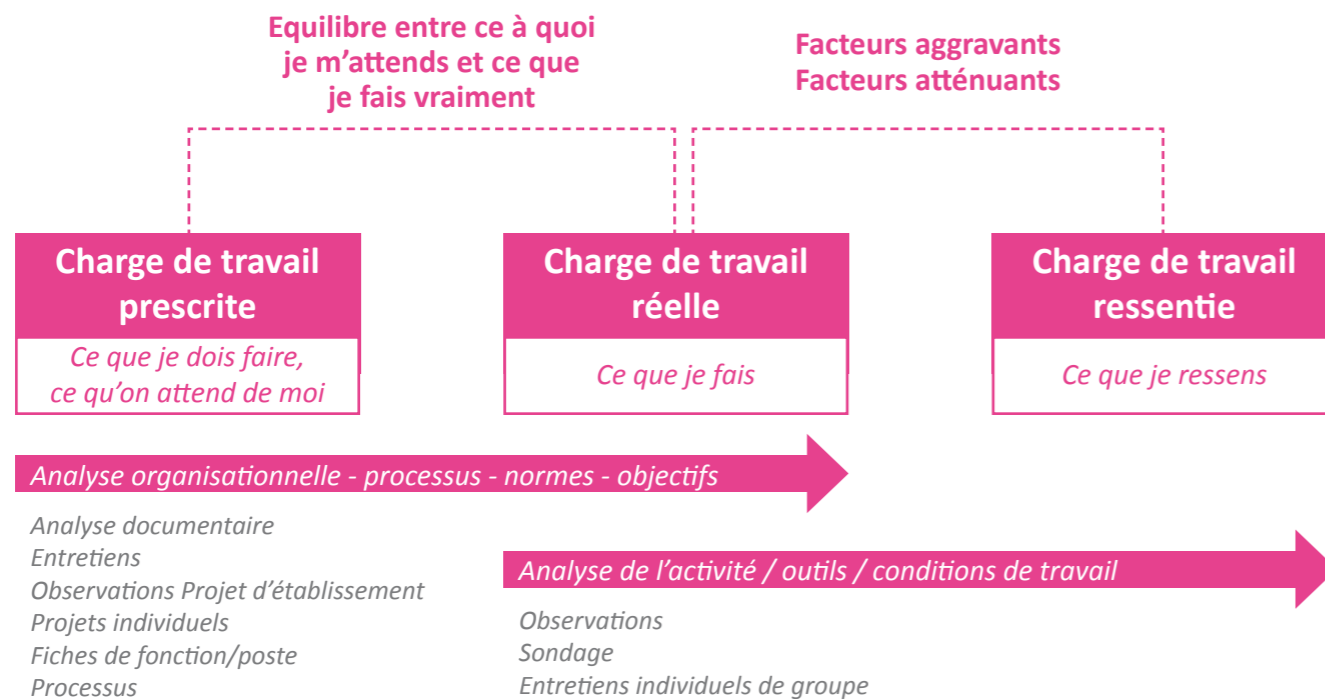
Analyser la charge de travail impose de questionner plusieurs dimensions : les modes d'organisation du travail, la charge prescrite, la charge réelle, la charge subjective afin de construire une vision partagée et collective de la charge de travail globale dans la structure ou le service concerné⁽¹⁾.

L'organisation du travail génère de fait, des écarts entre le travail prescrit et le travail réel. L'analyse de ces écarts et la recherche de solutions organisationnelles appropriées doit favoriser une bonne régulation de la charge de travail. En effet, un déséquilibre de celle-ci peut avoir un impact à la fois sur l'employeur, les salariés et les personnes accueillies, au regard :

- De la qualité du service rendu
- De la difficulté pour les salariés à tenir les délais
- De la dynamique du collectif de travail
- Des effets sur la santé ou des arrêts de travail

⁽¹⁾Méthodologie préconisée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact)

L'évaluation de la charge de travail nécessite d'avoir une approche tant quantitative que qualitative. Elle comprend 3 dimensions qui sont interdépendantes. Le schéma ci-dessous illustre les facteurs d'influences entre charge de travail réelle et charge de travail ressentie :



L'évaluation de la charge de travail vise à identifier les tensions présentes dans l'organisation et les ressources qui agissent en régulation ou compensation afin de tendre vers un niveau de charge de travail équilibré.

Les différents facteurs agissant sur la charge de travail

| Indicateurs | Facteurs de tension | Facteurs ressources |
|------------------------------|--|---|
| Exigence de travail | Quantité, qualité, complexité, délai, rapidité | Objectifs atteignables, procédures claires, délais partagés |
| | Durée de travail/Horaires imprévus | Prévisibilité des plannings |
| | Tâches imprévues, répétitives, simultanées, interrompue | Prévisibilité des tâches, définition des priorités |
| | Dépendance vis à vis des autres | Coopération réciproques |
| | Fatigue de compassion, dissonance entre sentiment réel et apparence à afficher | Recentrage sur le domaine professionnel, droit à l'erreur |
| Gestion du changement | Pas de visibilité sur l'avenir, insécurité de l'emploi | Discours clair sur les orientations et les perspectives à moyen long terme |
| | Consignes floues, situation de transition, perte de repères | Consignes claires, modalités d'accompagnement adaptées aux capacités, communication sur la vision et les orientations |
| | Non connaissance de sa contribution | Reconnaissance de la contribution de chacun |

| Indicateurs | Facteurs de tension | Facteurs ressources |
|---|--|--|
| Degré d'autonomie | Choix entre plusieurs modes opératoires | Modes opératoires clarifiés voire simplifiés |
| | Décisions subies | Capacité à peser sur les décisions |
| | Organisation contrainte | Marges d'autonomie dans l'organisation de son travail |
| | Répétition des tâches, monotonie | Diversité des tâches, créativité |
| | Incitations faibles à développer ses connaissances | Développement des connaissances |
| Soutien social, instrumental, émotionnel | Climat, relations hiérarchiques et avec les collègues, relations interpersonnelles avec les publics accompagnés (indicateurs dégradés) | Climat, relations hiérarchiques et avec les collègues, relations interpersonnelles avec les publics accompagnés (indicateurs favorables) |
| | Manque de soutien technique | Soutien sur les aspects techniques |
| | Manque de solidarité | Entraide |
| | Manque de reconnaissance des efforts et des résultats | Reconnaissance des efforts et des résultats |
| Sens du travail, utilité, valeurs | Légitimité, bonne place, sentiment d'appartenance, sentiment de contribuer à une mission noble, partage des mêmes fondamentaux culturels (dégradé) | Légitimité, bonne place, sentiment d'appartenance, sentiment de contribuer à une mission noble, partage des mêmes fondamentaux culturels (favorable) |

Quand déclencher une évaluation de la charge de travail ?

Une évaluation de la charge de travail peut être engagée, notamment, dans les contextes suivants :

- Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue
- A l'occasion d'un projet ou de changement à venir : un domaine d'activité impacté par une transformation, un métier pour lequel des changements structurants sont prévus
- Sur la base de difficultés ou de dysfonctionnements récurrents dans une activité ou un processus, la dégradation d'indicateurs RH, tels que les arrêts de travail, le turn-over



PISTES D'ACTION

L'identification précise de la charge de travail et des marges de manœuvre à la disposition des établissements et des équipes permet une meilleure adéquation entre ressources disponibles et charge à gérer.

Les principales phases de la démarche :

- 1- Définir les enjeux, les objectifs et le périmètre de l'évaluation ;
- 2- Diagnostiquer les éléments qualitatifs et quantitatifs caractéristiques de la charge de travail et les systèmes de régulation présents dans les situations évaluées (soutien de l'encadrement, suivi de l'activité au niveau individuel et collectif, ...) ;
- 3- Construire un plan d'action en faveur d'un meilleur équilibre de la charge de travail pour :
 - Mieux comprendre les différentes contraintes pesant sur la charge de travail pour mieux les maîtriser
 - Favoriser une meilleure régulation de la charge de travail
 - Déployer des actions spécifiques répondant aux enjeux et objectifs identifiés
 - Formaliser le retour d'expérience de la démarche d'évaluation menée

Les instances représentatives du personnel (et plus spécifiquement le CHSCT), sont consultées dans le respect de leurs attributions respectives, tout au long de ces principales phases.

Quelques recommandations méthodologiques :

- Faire le bilan qualitatif et quantitatif de la charge de travail (dans ses 3 dimensions : prescrit, réel, ressenti)
- Identifier :
 - Les différentes sources de variabilité, les situations les plus difficiles à gérer
 - Les écarts entre la charge de travail prescrite et la charge de travail réelle
 - Les zones de coopération (interdépendance des travaux, transversalité, complétude de la tâche, ...)
- Évaluer le temps passé dans le soutien et l'entraide aux collègues
- Identifier les besoins : "De quoi avons-nous besoin pour bien faire notre travail ?" et leurs effets : "Avoir cela nous permettrait quoi ?"
- Avoir une attention particulière sur le respect des règles légales et conventionnelles (Temps de récupération, amplitude horaire, durée du temps de travail)
- Envisager les possibilités d'amélioration et les conditions de leur mise en œuvre notamment dans les domaines suivants :
 - Organisation et communication en interne entre les services ou les personnes
 - Clarification des priorités et des missions
 - Adéquation entre formation et prérequis de la mission
 - Développement et acquisition de compétences et qualifications

C'est à partir des problématiques de l'établissement que le comité de pilotage et les groupes de travail pourront bâtir un plan d'action adapté.

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Au regard des différentes problématiques rencontrées, certaines structures ont choisi de travailler plus spécifiquement sur les pistes d'action suivantes :

- Ne pas banaliser les situations de tensions sur les effectifs, suivre les situations sensibles ou particulièrement tendues en menant un véritable travail d'objectivation
- Engager une réflexion sur les procédures afin de mieux planifier et organiser les tâches de chacun et notamment en cas d'absence du responsable
- Assurer une meilleure visibilité sur la planification et l'organisation du temps de travail
- Faire respecter et institutionnaliser les pauses (mettre en œuvre les moyens de les prendre) en créant notamment des espaces dédiés au personnel
- Rechercher des solutions favorisant la proximité managériale
- Requestionner les pratiques en cohérence avec les obligations légales et conventionnelles (amplitude horaire, durée du temps de travail, etc...)
- ...

Les plans d'action issus des évaluations de la charge de travail font l'objet d'un suivi pour s'assurer de l'effet des actions sur les déséquilibres identifiés.

En concertation avec les instances représentatives du personnel, les associations s'assurent que les régulations mises en place ont un impact effectif sur l'organisation du travail.



EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est un domaine complexe à traiter puisqu'il ne dépend pas uniquement de l'établissement mais aussi de la situation personnelle du salarié (enfants, personnes à charge, maladie, ...), ainsi que des services dont il dispose dans son environnement qui peuvent ou non faciliter cette conciliation (les transports, les modes de garde de l'enfant, ...).

L'humain est au cœur du travail social et constitue une grande part d'imprévisibilité. Pour y faire face certains travailleurs sociaux sont très sollicités et n'hésitent pas à se rendre disponibles ou à développer du fait de leur surinvestissement une forte exposition au risque d'épuisement professionnel. L'imprévisibilité des plannings, les impossibilités de remplacements, les situations d'horaires atypiques, sont des problématiques majeures rencontrées à de nombreuses reprises dans les établissements.

Une difficile conciliation entre les deux sphères peut avoir des conséquences à la fois individuelles et collectives :

- Dégradation des relations interpersonnelles
- Dégradation de la santé physique et psychique : stress, fatigue, épuisement
- Baisse de la motivation et de l'implication pouvant conduire à une démobilisation ou un désengagement
- Baisse de la qualité du service rendu, risques d'erreurs
- etc

Afin de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, certains établissements ont engagé des réflexions dans les domaines suivants :

- **Définir des politiques de conciliation vie professionnelle - vie privée**
 - Ouvrir le dialogue entre l'encadrement et les salariés pour réfléchir à des solutions qui conviendraient à tous dans le respect de la vie privée de chacun et de l'organisation du travail.
- **Optimiser la gestion des plannings et des remplacements**
 - Constituer les plannings en tenant compte des besoins du service et des contraintes de chacun
 - Établir les plannings suffisamment à l'avance et anticiper les solutions de remplacement en cas d'absence

RENFORCER LA RECONNAISSANCE ET LE SOUTIEN AU TRAVAIL

03



CONSTATS ET ENJEUX

La reconnaissance et le soutien social dans le secteur médico-social, un enjeu particulier ?

La reconnaissance au travail constitue un enjeu pour l'amélioration des conditions de travail. Elle apparaît comme étant l'un des leviers de la santé physique et mentale au travail et du travail de qualité, source d'épanouissement au travail. Pour comprendre les enjeux liés à la reconnaissance et au soutien social au travail, il est nécessaire de regarder quels sont les effets produits par une organisation soucieuse de soutenir les professionnels :

Effets positifs sur le salarié

- Moteur de l'engagement professionnel
- Perception de soi et rapport à soi
- Santé physique et mentale
- Relations interpersonnelles, ambiance de travail
- Reconnaissance du rôle de chacun dans le cadre du projet (association, ESMS, service)

Effets positifs sur l'organisation du travail

- Fidélisation du personnel (baisse du turn-over)
- Mobilisation/Motivation
- Climat social
- Plus grande efficacité
- Équilibre entre qualité de service attendue et qualité de vie au travail

Effets positifs sur les personnes accompagnées

- Confiance des personnes accompagnées et de leur famille
- Image positive de l'entreprise, ESMS, service
- Meilleure qualité du service rendu aux personnes accompagnées

Le travail dans notre secteur d'activité repose sur l'accompagnement social ou médico-social des personnes, de leur famille et demande un engagement des professionnels parfois contrarié par des injonctions paradoxales, des contraintes de temps ou encore des processus incompris.

Le sujet de la reconnaissance émerge rarement de manière explicite dans les services ou établissements. Il s'y manifeste plutôt au travers de symptômes ou de dysfonctionnements récurrents dans une activité ou un processus : détérioration du climat social et/ou dégradation d'indicateurs RH (multiplication des arrêts de travail, turn-over élevé...).

Un manque de reconnaissance et de soutien au travail peut induire, un moindre investissement voire un désengagement, et par voie de conséquence une perte de la qualité du service rendu. Ce phénomène de retrait représente alors pour le professionnel une forme de protection.

Une mauvaise compréhension ou utilisation de la reconnaissance produit des effets contreproductifs notamment en instaurant une forme de mise en concurrence ou en introduisant de la méfiance dans les collectifs de travail. Alors le soutien social en tant que facteur ressource ne peut plus jouer son rôle. L'équité, la transparence et l'évaluation régulière du système mis en place permet d'éviter ces effets négatifs.

03



La reconnaissance et le soutien, concrètement ?

Bien qu'importante, **la reconnaissance n'est pas limitée à la seule dimension financière**, elle est aussi le fruit d'un échange au cours duquel la pratique professionnelle est légitimée et confortée. Marie-Claire CARPENTIER- ROY, de l'Université de Montréal, précise que la reconnaissance en milieu de travail "constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qui touche le procédé de travail que l'investissement personnel et l'engagement. Elle consiste aussi à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. En somme, elle s'intéresse à la contribution unique de chaque travailleur, et valorise son expertise et son expérience professionnelle".

La reconnaissance recoupe 4 dimensions principales :

- La reconnaissance existentielle : c'est le besoin de reconnaissance en tant qu'être humain et non en tant que fonction dans l'organisation
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail : c'est la reconnaissance des efforts ou de l'engagement fournis pour réaliser la mission
- La reconnaissance de la pratique : c'est la reconnaissance des compétences, des aptitudes, de la capacité d'innovation, de création mais aussi de la capacité à travailler en équipe dans le respect des valeurs et des projets (associatif, établissement, service et individuel)
- La reconnaissance des résultats du travail : c'est la reconnaissance des résultats obtenus, elle peut être factuelle, mesurable et qualitative. Elle permet des ajustements guidés par une forme d'évaluation en lien avec les objectifs identifiés

Chacune de ces dimensions peut alors faire l'objet d'un plan d'action particulier.

Selon Jean Pierre BRUN⁽¹⁾, la qualité de la reconnaissance se mesure à sa :

- Sincérité : authentique et franche
- Réactivité : immédiatement après l'acte, le résultat ou le comportement
- Proximité hiérarchique: exprimée en priorité par l'encadrement direct du professionnel (sans exclure d'autres niveaux d'expression)
- Variabilité : diversité des pratiques de reconnaissance
- Personnalisation: adaptée aux caractéristiques et aux valeurs de l'individu ou du groupe de professionnels
- Légitimité : l'expression de la reconnaissance doit être significative et crédible pour la personne qui en reçoit le témoignage
- Spécificité : formulée en fonction d'une réalisation, d'un effort ou un événement spécifique.
- Cohérence : en lien avec les objectifs et les priorités des projets

¹Jean-Pierre Brun est professeur titulaire au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Il détient un doctorat en ergonomie (CNAM, Paris) et une maîtrise en sociologie du travail (Université de Montréal). Il est fondateur et titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. En tant que chercheur, il s'intéresse à plusieurs questions complémentaires : le management favorisant la santé, la santé mentale au travail, la reconnaissance au travail et la conduite du changement. En outre, il agit à titre de conseiller scientifique, de conférencier invité et d'expert-conseil sur les thématiques du bien-être au travail et de l'efficacité des organisations.

Le soutien au travail est un facteur ressource qui permet de lutter contre l'isolement du salarié et favorise la cohésion du collectif, de l'équipe. Il permet de dépasser les moments difficiles notamment les situations d'augmentation de la charge de travail et prévient l'épuisement professionnel. La qualité du collectif de travail agit également sur la recherche d'un équilibre entre les contraintes personnelles et les obligations professionnelles.

Le soutien recoupe les notions de solidarité, de dialogue, il facilite la prise de recul, la recherche de solutions partagées par le collectif, le travail sur la pratique professionnelle. Il permet de ne pas rester seul face à une difficulté.



PISTES D'ACTION

Engager un travail autour de la reconnaissance et du soutien au travail permet de prévenir certains facteurs de risques psycho-sociaux (cf. fiche 1). Voici quelques exemples d'actions menées :

Reconnaissance des compétences et des pratiques

- Prendre en compte la pluridisciplinarité dans le projet de service
- Mettre en place des temps collectifs d'expression et d'échanges sur le travail avec pour objectif de permettre aux professionnels de :
 - Résoudre les difficultés liées à l'activité
 - Faire évoluer l'organisation du travail
 - Adapter leurs pratiques professionnelles
 - Mettre en lumière l'apport de chacun, en fonction de ses missions, dans le projet de service et le projet individualisé (cf. zoom sens du travail)
- Conforter les professionnels dans leur pratique en reconnaissant la qualité de leur travail et en identifiant avec eux les axes permettant aux professionnels d'améliorer celle-ci.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences et les conditions pour la mise en œuvre de mobilités construites notamment grâce aux entretiens professionnels
 - Accompagner les salariés dans des démarches de validation des acquis et de l'expérience (VAE)
 - Fournir un appui dans les moments de transition professionnelle (intégration, évolution des missions, promotion et mobilité)
 - Engager une réflexion sur le projet professionnel notamment par l'intermédiaire des entretiens professionnels

Reconnaissance des résultats du travail

- Travailler sur les définitions de fonction, missions, objectifs qualitatifs et leur raison d'être (sens)
- Partager des objectifs quantifiables, mesurables afin que le professionnel sache ce que l'on attend de lui
- Identifier également ce qui a empêché d'atteindre ces objectifs et mettre en place les actions correctives pour tenter de les atteindre par la suite
- Mettre en valeur les réalisations, les bonnes pratiques des collectifs de travail

Soutien au travail

A destination des équipes

- Réfléchir autour du rôle de l'encadrement concernant le soutien de ses équipes :
 - Temps dédiés aux échanges entre l'encadrant et son équipe
 - Réponses à apporter en cas de demande à caractère urgent (distinguer les priorités) ou dans les situations difficiles
 - Accompagner les équipes dans l'évolution de leur pratique professionnelle
- Former tous les professionnels aux spécificités des personnes accompagnées présentant notamment des troubles pouvant relever d'une prise en charge psychologique ou psychiatrique
- Donner du sens aux contraintes et aux exigences de l'activité
- Favoriser la coopération dans les collectifs
- Mettre en place une politique de maintien en activité professionnelle

A destination des encadrants de proximité

- Créer une culture managériale de la reconnaissance
- Pour les encadrants, leur donner les moyens d'assurer leur fonction managériale : organisation du travail, régulation et soutien
- Leur permettre de participer à des groupes d'analyse de pratique entre cadres d'un même secteur
- Les former à la gestion et à l'animation de réunions d'équipes ou inter services (ordres du jour et comptes rendus systématiques, etc...)

A destination des travailleurs isolés

Mettre en place une organisation du travail qui tienne compte de l'isolement pouvant être source de difficulté dans certaines situations professionnelles.

- Penser, dans la mesure du possible, à les associer aux temps collectifs comme les différentes réunions
- Prendre le temps d'explicitier des comptes rendus en cas d'impossibilité de présence aux réunions
- Analyser les impacts des changements sur leur activité
- Travailleur isolé = salarié particulier en Prévention des Risques Pro
- Leur permettre de pouvoir échanger sur les difficultés qu'ils rencontrent, les personnes qu'ils accompagnent
- Construire ou clarifier les procédures de mise en relation avec une personne référente de la structure, en fonction de la difficulté rencontrée



SENS DU TRAVAIL

La notion de sens du travail renvoie aux repères donnés au salarié pour accomplir sa mission. Cette notion se distingue de celle de sens au travail, qui se rapporte davantage aux finalités de l'activité, à l'utilité sociale, aux valeurs de la structure.

Qu'il s'agisse du sens du travail ou du sens au travail ces deux concepts se fondent sur une perception propre à chaque salarié. Cette perception peut être influencée positivement ou négativement à travers la présence et/ou l'absence de plusieurs facteurs déterminants qui participent à la qualité de vie au travail, notamment une information claire, transparente, les possibilités de développement professionnel ou encore la compréhension des procédures. Celles-ci ne sont pas toujours explicitées et l'articulation insuffisante entre projet individualisé, démarche qualité et organisation du travail peut être génératrice de perte du sens du travail.

L'utilité sociale de leur métier est parfois perçue comme un moteur de l'engagement professionnel et une perte de sens peut alors conduire à une forme de souffrance psychique pour ces professionnels.

Des structures ayant engagé des actions sur le sens du travail ont choisi :

D'agir sur l'organisation du travail

- Des leviers renforçant le sens du travail existent dans l'organisation du travail : échange de l'information entre professionnels, coordination des différentes actions d'accompagnement des usagers, gestion de situations complexes....
- Tenir compte de l'avis des professionnels sur les conditions de réalisation du travail et les évolutions à apporter. Cela peut se faire dans le cadre des espaces d'échanges sur le travail déjà évoqués ci-dessus

De donner du sens à la démarche qualité et l'inscrire dans la pratique des salariés : la démarche qualité comme moyen et non comme finalité

- Impliquer les professionnels dans l'élaboration des outils
- Tenir compte de la pluralité des réalités professionnelles
- Identifier les dérives dans la mise en œuvre de l'outil de la démarche qualité
- Simplifier et mutualiser les outils

De mobiliser l'outil de la formation continue notamment par l'intermédiaire des entretiens professionnels

- Développer les compétences et les adapter aux évolutions des métiers et des projets (d'entreprise, associatif, d'établissement et service)
- Favoriser des temps réguliers de partage et de réflexion pour la capitalisation des apports des différentes formations, leur sens, leurs résultats...
- Être vigilant à ce que les acquis de la formation puissent trouver une expression concrète dans le travail

De renforcer les collectifs de travail, ils constituent une ressource d'entraide et de soutien et permettent aussi de donner et de maintenir le sens que les salariés donnent à leur travail

PRÉVENIR LES PHÉNOMÈNES VIOLENTS DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL

04



CONSTATS ET ENJEUX

L'Accord National Interprofessionnel sur la violence au travail (2010) indique que "La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique."

Dans le secteur social et médico-social elle recoupe des sources et des formes différentes. Elle peut être :

- Externe : la violence des personnes accompagnées ou des familles, qu'elle se situe entre eux ou envers les salariés, est une problématique largement évoquée par ces derniers
- Interne : entre collègues ou entre supérieurs et subordonnés
- Physique : bousculades, coups et blessures
- Psychologique : incivilités, agressions verbales, intimidation, harcèlement moral ou sexuel

Il est à noter que l'exposition à la violence diffère en fonction du type d'établissement, du public ou encore de l'environnement géographique.

Les relations personnes accompagnées/salariés peuvent constituer des facteurs de risque ou de protection. Il s'agira de pouvoir analyser les déterminants à l'origine de ces situations de violence et de rechercher les conditions permettant des relations équilibrées entre le public et les salariés.

Même si ces situations de violences sont parfois difficilement prévisibles, les établissements peuvent agir sur l'organisation et les conditions de travail et ainsi en réduire la fréquence et l'intensité.

Ces facteurs de risques doivent être intégrés dans une démarche globale de prévention. A ce titre, il convient de trouver des pistes d'action en prévention primaire, secondaire et tertiaire.



COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

La violence, une fatalité métier ?

L'erreur ici serait de s'arrêter aux déterminants propres à la personne auteur de cette violence (pathologie, troubles psychologiques ou psychiatriques,...) et de considérer que ces actes relèvent d'une "fatalité" propre au métier.

Les phénomènes violents constituent des facteurs de risque importants :

- Tensions, conflits récurrents entraînant de la démotivation, de la fatigue psychique
- Sollicitations permanentes induisant une forte mobilisation psychique et émotionnelle
- Imprévisibilité des situations de travail
- Agressions physiques et/ou verbales provoquant un sentiment d'insécurité, de fragilisation, d'usure professionnelle
- Situations de violence répétées impliquant un risque important d'effondrement du salarié
- Inaction de l'institution générant un sentiment de non reconnaissance

Si elles ne sont pas traitées systématiquement et de manière collective, ces situations risquent de perdurer, de prendre de l'ampleur et d'atteindre la santé psychique et/ou physique des salariés (blessures, stress, peur, repli sur soi, sentiment de culpabilité, isolement,...). Agir c'est aussi soutenir et reconnaître les difficultés engendrées par l'exposition à ce facteur de risque.

Une attention particulière doit être portée sur la prévention des situations de harcèlement moral ou sexuel et à la prévention des agissements sexistes. Ce risque peut d'ailleurs être inscrit dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels et son plan d'action, au-delà des affichages obligatoires.

L'action est possible sur les trois niveaux de prévention (cf. fiche 1 schéma illustré aux phénomènes violents) :

Prévention Primaire

S'attaquer à la source du problème

- **Repérer** les situations à problèmes (exposition à la violence, incivilité, comportements inadéquats,...)
- **Identifier** les acteurs concernés, les exigences propres au travail et les circonstances dans lesquelles s'est produit le phénomène violent (recherche des causes).
- **Comprendre** les effets sur les individus et les collectifs, sur la qualité du travail et sur la prise en charge.
- **Identifier les facteurs de prévention et de protection mis en place, à adapter ou à créer pour éviter que ces situations ne se reproduisent.**

Prévention Secondaire

Informer pour faire face

- Les types d'actions mises en œuvre peuvent être des formations/sensibilisations sur la gestion de la violence, l'analyse de pratiques, la définition de procédures ou de protocoles institutionnels,...
- La transmission efficace des informations relatives aux personnes accompagnées lors de passages difficiles joue un rôle important dans la prévention.

Prévention Tertiaire

Accompagner et réparer

- Elle organise la prise en charge des personnes en difficulté et cherche à améliorer leur santé. Elle est axée sur la personne, sur sa souffrance, ceci pour favoriser un retour au travail dans de bonnes conditions : cellule d'écoute psychologique assurée par des psychologues du travail, prise en charge médicale, numéro vert, plan de retour au travail...

Si la prévention primaire doit être privilégiée, des dispositifs de prévention tertiaire doivent pouvoir être mis en œuvre par les employeurs pour protéger les salariés.

Les actions développées en prévention tertiaire doivent nourrir le collectif pour innover en termes de prévention secondaire et primaire. A ce titre, l'accompagnement par une cellule psychologique (de type entretien individuel) peut alimenter, dans le respect de l'anonymat des propos, un travail collectif sur les déterminants de la situation ayant engendré le phénomène violent et ainsi enrichir la prévention primaire.

AGIR EN PRÉVENTION

Dans le cadre de la prévention de ce type de phénomène, il apparaît pertinent de s'interroger sur le rôle des différentes personnes ressources qui peuvent être impliquées et agir.

Les acteurs internes

| | |
|---|--|
| Les Collectifs de travail | Ils ont une connaissance de leur situation de travail et peuvent identifier des salariés exposés à des tensions excessives ou présentant des signes de mal-être au travail |
| L'encadrement | Il dispose d'informations déterminantes sur les salariés qui rencontrent des difficultés et qui sont potentiellement vulnérables ainsi que sur les collectifs confrontés à des situations difficiles |
| Le service des ressources humaines | Il peut écouter le salarié, apporter des solutions RH adaptées (clarification de la mission, du rôle, des tâches, des responsabilités etc...), orienter vers les acteurs internes ou externes, alerter la hiérarchie sur les dérives observées, assurer l'interface avec les autres acteurs de la prévention des RPS. |
| Le référent Santé et Sécurité au travail | Ce salarié (lorsque le choix de la structure est porté sur l'interne cf. L 4644-1 du code du travail) doit pouvoir assister le chef d'entreprise dans : <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des risques professionnels et l'élaboration du DUERP • La planification et l'organisation des actions de prévention • Le suivi de leur mise en œuvre • La promotion de la santé et sécurité au travail • L'anticipation des risques et des mesures de prévention A ce titre l'employeur peut alors lui attribuer l'analyse des accidents de travail en lien ou non avec un phénomène violent ou encore la rédaction du plan de prévention pour éviter les agressions. |
| Les représentants du personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Les délégués du personnel : saisine de l'employeur en cas d'atteinte à la santé mentale d'un salarié et accompagnement de celui-ci dans sa démarche auprès de l'employeur • Les CHSCT compétents en matière de santé des salariés et acteurs dans les modalités d'alerte et de repérage des RPS |
| Les préventeurs | Ces différents acteurs (RH, CHSCT, Médecin du travail) peuvent faire remonter auprès des préventeurs réunis au sein d'une cellule de prévention ou d'un groupe de travail du Comité de Pilotage créé pour la prévention des risques professionnels (cf. fiche 1) les situations dont ils auraient connaissance. |

AGIR EN PRÉVENTION

Les acteurs externes

| | |
|---|---|
| Le service de santé au travail | Ce sont les médecins du travail, les infirmières, les IPRP et les assistantes sociales : ils réalisent un examen médical éventuel, ils recueillent et analysent les plaintes, et mettent en œuvre une alerte si nécessaire |
| Les services de police et de gendarmerie | Ils interviennent pendant la situation violente, et gèrent la protection et le dépôt de plainte. |
| L'inspection du travail | Elle assure une mission de surveillance et de contrôle réglementaire et législatif relatif aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité au travail. |
| Le réseau régional de l'assurance maladie (CARSAT, CGSS et CRAMIF) | Il peut adresser une injonction à un employeur, afin qu'il prenne les mesures nécessaires pour garantir la sécurité des salariés. |
| L'Observatoire National de la Violence en milieu de Santé (ONVS) pour le secteur médico-social | Accompagne les établissements dans le développement de leur politique de prévention des atteintes aux personnes et aux biens notamment en venant les rencontrer, propose des fiches de signalement des événements violents. |

Le travail sur un plan d'actions de prévention des phénomènes violents doit permettre de clarifier le rôle des différentes personnes ressources mobilisées.



PISTES D'ACTION

Pour prendre en compte et traiter les situations de violence, de harcèlement ou de conflit certaines actions peuvent être envisagées.

Deux niveaux d'analyse n'ayant pas la même temporalité :



La prévention en situation "à chaud" qui nécessite d'intervenir rapidement : on est confronté à un phénomène qu'il faut traiter tout de suite, parfois dans l'urgence

La prévention au long cours dite "à froid" qui vise à rechercher des solutions plus pérennes et entraîne un travail de fond institutionnel.

Définir une position institutionnelle face aux situations de violence : cadre commun de référence et de décision qui permet de traiter chaque situation et ainsi ne pas les banaliser, éviter que les situations soient traitées différemment selon les services et le développement de pratiques isolées et non adaptées, lutter contre le sentiment de non reconnaissance des situations vécues par les salariés, à travers l'établissement d'un document repères/protocole violence (voir zoom).

Mettre en place des groupes d'analyse de la pratique : permet d'échanger sur son vécu, réfléchir à des solutions, libérer la parole, soulager et réguler les tensions et de mieux gérer les situations difficiles. Cette réflexion peut se mener avec d'autres établissements pour favoriser le partage des expériences et des bonnes pratiques.

Prévoir un partenariat avec les hôpitaux psychiatriques et des psychologues spécialisés en prise en charge post traumatique pour intervenir et organiser une prise en charge des salariés en cas de besoin.

Mettre en place un dispositif de traitement des conflits soit en interne soit par recours à un tiers extérieur.

Anticiper et préparer les changements qui concernent les personnes accompagnées pour mieux gérer les imprévus, évoluer dans un climat serein et de confiance et prévenir les comportements inadéquats pouvant générer une forme de violence de la part de la personne accompagnée.

Sensibiliser les nouveaux salariés dans le cadre de leur parcours d'intégration

Agir sur la qualité de vie et d'accueil : un environnement accueillant et de qualité peut contribuer à apaiser les tensions et à évoluer dans un climat plus serein.

Sécuriser l'environnement de travail

La mise en œuvre d'actions de prévention et l'attention portée aux salariés face à ces situations de violence constituent des facteurs de protection pour les salariés en favorisant le sens du travail et le sentiment d'utilité, moteurs de l'engagement professionnel.



PROTOCOLE VIOLENCE

Il s'agira de mettre en place un groupe de travail pour définir la position institutionnelle face aux situations de violence et établir un document repères/protocole violence et d'un cadre commun de référence et de décision.

Un tel protocole institutionnel pourrait par exemple prévoir de :

- Créer un comité dont le rôle sera de recevoir et de traiter les cas de violence. Les membres pourraient s'accorder sur ce qui peut être qualifié de violence, établir des critères de gravité et agir en conséquence (sanctions, aide, accompagnement, suivi).
- Définir et identifier les différentes phases d'une situation de violence afin de maîtriser au mieux la situation, que les professionnels puissent agir de manière adaptée et éviter la crise. Etablir un schéma décisionnel face à une situation de crise.
- Ne pas laisser les situations de violence perdurer, définir institutionnellement le cadre et l'échelle des sanctions à appliquer.
- Faire remonter les problèmes rencontrés systématiquement à la hiérarchie et les traiter rapidement. L'encadrement de proximité doit être tenu au courant des débordements et il doit pouvoir être là en soutien aux professionnels.
- Mettre en place un système de remontées de données fiables afin d'encourager les salariés à faire connaître les situations difficiles qu'ils rencontrent.
- Nommer un responsable référent spécialement désigné et formé à la gestion des situations difficiles / situations de violence pour intervenir en cas d'urgence.
- Gérer les exclusions et les sanctions à l'encontre des personnes accompagnées.
- Prévoir et décrire quoi faire en cas d'agression.

GLOSSAIRE DES ACRONYMES

| | |
|--------------------|--|
| ANACT/ARACT | Agence Nationale / Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail |
| CARSAT | Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail |
| CE | Comité d'Entreprise |
| CGSS | Caisse Générale de Sécurité Sociale |
| CHSCT | Comité Hygiène et Sécurité au Travail |
| CRAMIF | Caisse Régionale d'Assurance Maladie Ile de France |
| DP | Délégués du Personnel |
| DS | Délégué Syndical |
| DUERP | Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels |
| INRS | Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention |
| IPRP | Intervenant en Prévention des Risques Professionnels |
| IRP | Instances Représentatives du Personnel |
| QVT | Qualité de Vie au Travail |
| RPS | Risques Psycho Sociaux |
| TMS | Troubles musculo-squelettiques |

POUR ALLER PLUS LOIN

Publication Anact : Le point sur ... la charge de travail

Guide Anact et Direccte PACA : "La prévention en action dans le médico-social"

Document Aract Languedoc Roussillon /Uriopss/FACT/: "Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico social" contenant des exemples mis en œuvre dans divers établissements

Dossier Anact : Faire de la reconnaissance un outil de la performance et du bien-être au travail

Document Aract Languedoc Roussillon /Uriopss/FACT/: "Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico social" contenant des exemples mis en œuvre dans divers établissements

Guide Anact et Direccte PACA : "La prévention en action dans le médico-social"

Études CIDES-CHORUM

Jean-Philippe Melchior, "De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux.", Informations sociales 5/2011 (n° 167), p. 123-130

Creux G., 2010, "Les travailleurs sociaux à l'épreuve de la rationalisation du travail social?", Les Mondes du travail, n° 8, p. 61-72

Melchior J.-P., 2008a, "L'intensification du travail? une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux"

Jean Pierre Brun : "Et le travail ça va ?", "Les sept pièces manquantes du management"
Source université de Laval (Québec)



CNPTP

Commission Nationale Paritaire
Technique de Prévoyance
Convention collective nationale
de travail du 15 mars 1966

UNE VISION **PARITAIRE** DE VOTRE **PRÉVOYANCE**

Solutions
PROFESSIONNELS
RISQUES, ÉCOUTE Salariés
SANTÉ
Qualité de service
PÉNIBILITÉ
Évaluation
PRÉVENTION
Paritaire
Dialogue SOCIAL
SUBVENTIONS
Employeurs
CONDITIONS de travail
ACTION

