DÉMARCHE D'EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

ASSOCIATION LE MAIL

CONSULTATION DES SALARIES

Contexte de l’intervention

Données recueillies

Analyse et plan de recommandations

Contexte de l'intervention

- Souhait de la Direction d'intégrer les RPS au Document Unique :
  - Etre accompagnée pour comprendre et évaluer le risque,
  - Pouvoir identifier les actions pour élaborer un plan d'action,

- Appui à la démarche de prévention avec TLC :
  - Constitution d'un comité de pilotage,
  - Sensibilisation à la méthodologie, aux étapes d'une démarche de prévention,
  - Sensibilisation au sujet des RPS,

  - Consultation des salariés : entretiens collectifs et individuels,
  - Restitution des facteurs de ressources et de tensions,
  - Analyse et identification des actions d'amélioration envisageables,

Contexte de l'intervention

Déroulement :

- Juillet 2015 : rencontre avec la directrice et le directeur-adjoint,
- septembre : Mise en place du comité de pilotage,
- Nov-déc : entretiens avec les salariés,

Entretiens réalisés auprès des salariés :

- *5 entretiens collectifs* :
  - Service prévention
  - CSAPA Ambulatoire
  - CAARUD
  - CSAPA avec hébergement
  - CSAPA avec héb. UMN
    - *Agent de service, assistant social, éducateur jeune enfant, éducateur spécialisé, infirmier, maitre de maison, médecin, moniteur éducateur, psychologue, secrétaire,*
- *Entretiens individuels* :
  - *Assistante de direction – Comptable - Directeur adjoint - Directrice*
  - *Les 5 chefs de services*

Soit 46 personnes rencontrées

Contexte de l’intervention

Données recueillies

Analyse et plan de recommandations

Données recueillies

- **Généralités :**
  - ✓ Bonne participation de chacun, des échanges riches,
  - ✓ Des situations assez diversifiées, des vécus parfois très différents,
  - ✓ Des impacts plus ou moins importants sur le travail et/ou sur la santé,

.

- **Les principes d'une restitution :**
  - ✓ L'expression de plusieurs personnes : informations croisées au cours des entretiens,
  - ✓ Des perceptions, des ressentis différents : dépend du vécu et du cadre de référence de chacun,
  - ✓ A un instant T : en évolution, certaines données ont pu bouger depuis,

- **La démarche s'est construite sur des principes déontologiques :**
  - ✓ **Confidentialité,**
  - ✓ Pas de recherche de responsabilité mais d'une **compréhension** du vécu au travail à partir des perceptions des salariés,
  - ✓ Respect de la parole, absence de jugement, **écoute des avis différents**,

=> La restitution repose sur le respect des engagements pris

Données recueillies

- **Note au lecteur :**

La restitution des données collectées s'est accompagnée d'une présentation orale aux membres du Comité de pilotage qui permet de compléter l'information et surtout d'apprécier la variabilité des ressentis et vécus sur les différents thèmes abordés.

Les membres du Comité de pilotage sont à votre disposition pour vous apporter cet éclairage.

Afin de garantir l'anonymat, la prise en compte des différents avis et la confidentialité, les informations obtenues ont été regroupées et présentées par thématiques.

Les exemples ou illustrations qui ont été retenus permettent de garantir l'anonymat.

Données recueillies

Données recueillies

➢ *L'organisation du travail*

✓ Directives, objectifs, instructions : le cadre de travail posé

- Rôle et missions de chacun
- Répartition et réalisation des activités
- Les objectifs, résultats attendus
- Les moyens à disposition

✓ Participation et coopération :

- Concertation - consultation
- Communication – transmission d'information

✓ Culture et marge de manœuvre :

- Valeurs et les pratiques professionnelles
- Autonomie

Données recueillies

➢ *L'organisation du travail*

✓ Directives, objectifs, instructions : le cadre de travail posé

Projet Thérapeutique : important pour nous guider, manque ou perte de repères pour certains professionnels,
Projets de services : nous donner 1 direction (donne 1 cadre commun), donner du mouvement dans le projet (maintien de l'implication) : pas toujours identifié,
Liens entre les fonctions : Direction - chefs de services - équipes : qui fait quoi et quand : pas les mêmes repères pour tous, des disparités, situations de CS court-circuités ou discrédités (liaisons Direction – salariés en direct/ Direction – CS pas même infos),
Réunions du CoDir : pas toujours vécu comme un lieu de concertation,
Délégation : besoin d'en discuter et de s'accorder aux différents niveaux. Quand CS absent : permet à l'équipe de fonctionner, incompréhensions sur des décisions qui ne se prennent pas,
Fiches de postes : en création, pose un cadre commun (besoin) mais crainte enfermant (initiatives)
Liens entre les services : peu existants, fonctionnement en //, salariés ne se connaissent pas toujours – perception d'un manque d'équité entre services, entre fonctions,

Données recueillies

➢ *L'organisation du travail*

✓Participation et coopération :

Communication : besoin de fluidifier le transfert d'informations (ex : fusion), informations ne passent pas toujours, pas les mêmes informations, peu de CR de réunions, (consultation sur la communication : retour ?),

Association aux projets développés : parfois connaissance des projets à la dernière minute, pas ou peu de participation, d'échanges lors de l'écriture,

Participation : décisions semblent parfois déjà prises, pas de discussion possible sur certains sujets, (malgré impacts sur le travail - ex : modification grilles horaires : perte de souplesse, iniquité), avis semble peu pris en compte (pas de retour)

Une partie du personnel rencontrée par la Directrice : intérêt mais aussi malentendus, interprétations , ..

Réunions d'équipe : importantes - indispensables pour l'activité, besoin d'améliorer leur organisation pour gagner en efficacité,

Articulation entre les différents fonctions : avoir une approche plus globale, participer, donne du sens, partager et s'apporter, isolement ressenti pour certains professionnels,

Données recueillies

➢ *L'organisation du travail*

✓Culture et marge de manœuvre :

Projet thérapeutique : besoin de reposer des repères communs - besoin de trouver un équilibre, une complémentarité entre les procédures et le travail d'accompagnement clinique (idéologie à maintenir),
Formation à l'addictologie : Moins de personnel formé : influe sur la culture,
Autonomie : globalement grande autonomie qui est laissée dans le travail : auprès des personnes, pour s'organiser dans son travail (certains rendent compte) /// pour certains trop d'autonomie : isolé, esseulé, démotivation, manque de soutien,
Créativité, innovation : assez grande liberté pour certains ///travail parfois répétitif pour d'autres,
Pratiques professionnelles : importance de la supervision + rôle des réunions d'équipe,

Données recueillies

➢ *Les exigences du travail*

✓ Intensité et rythme de travail

- Rythme, horaires
- Conciliation vie professionnelle et vie privée

✓ Charge physique et mentale

- Charge psychologique – émotionnelle
- Relation au public
- Quantité et complexité des informations à traiter

✓ Initiative et responsabilités

- Mobilisation et développement des compétences
- Ses valeurs, le sens, le travail bien fait

✓ Valeurs personnelles et aspirations

- Conflits de rôles, conflit éthique

Données recueillies

➢ *Les exigences du travail*

✓ Intensité et rythme de travail

Lieux de travail multiples : beaucoup de déplacements pour certains (risque routier),
Pluralité des missions : motivant, ressourçant avec le risque de s'éparpiller, complexe (CS)
Tâches administratives : augmentation pour CS, fonctions administratives, Direction
Charge de travail : perception d'une intensification dans certains services car effectif = ou en baisse avec une charge qui augmente, délais de réponse qui augmentent (sens du travail, mécontentement usagers)
Gestion des demandes de dernière minute / appels à projets / délais : Sentiment de travail dans l'urgence, ne permet pas de s'investir dans des projets qui intéressent, s'articuler dans des temps + en + restreints, demandes d'interventions à l'extérieur : souplesse importante,
Articulation horaires de travail – vie personnelle : horaires, travail week-end, nuit, changements réguliers de planning, validation des CP peu avant les dates, changement de grille horaire qui ne permet plus de soirée perso,
Crédit d'heures : « disponibilité » constante, inconfortable et temps de récupération difficile à prendre
Travail seul - binôme : développement travail binôme dans certains services : + confortable /// moments où travaille seul sont devenus plus difficile à gérer

Données recueillies

➢ *Les exigences du travail*

✓ Charge physique et mentale

Diversité des situations : adaptation constante, prise de recul nécessaire avant toute décision,
Planning : complexité de son organisation - grille horaires,
Proximité – promiscuité : peut générer des tensions
Insécurité : gestion des peurs, situations « insécurisantes » (travail seul, travail de rue)
Situations complexes : débordement, gestion de conflits quand travaille seul (conflits entre résidants) ; discipline lors d'interventions en scolaire (avant ½ classe)
Frustration quand situation bloquée, sans solution (se multiplie)
Présentéisme pour ne pas mettre des collègues en difficulté,
Situations d'exclusion : peut amener des tensions avec l'usager, des tensions au sein de l'équipe : revoir qui fait, quand et comment (attendre la prochaine réunion/ sens ?) – besoin d'outils pour évaluer le danger pour l'enfant,
Situation de violence : pouvoir faire référence à 1 procédure, vécus divers soutien et suivi,
Supervision : importance de cet outil mais parfois reste difficile d'aborder les situations traumatisantes, pour certains sentiment d'une diminution de l'analyse des situations (qualité du travail)

Données recueillies

➢ *Les exigences du travail*

✓ Initiative et responsabilités

Sens de l'action : rôle important du CS - pas toujours de fiabilité dans les décisions présentées par le CS,

Autonomie – responsabilités : appréciée (quand équilibrée), parfois vécu position d'exécutant,

Travail de qualité : très grande majorité des professionnels sont satisfaits de la qualité du travail effectué (protecteur),

Créativité : nouveaux projets possibles, liberté d'action,

Réunions d'équipe : permettent stratégie commune : indispensable, besoin de la structurer : CS l'anime, pas de décisions importantes en dernière minute, décisions pas toujours suivies, Communication parfois complexe car équipe éparpillée (post-it)

✓ Valeurs personnelles et aspirations

Considération humaine : fondamentale dans ce travail, crainte ou sentiment d'une baisse, perception de moins de temps avec les personnes,

Veiller à prévenir la maltraitance du public : rôle du groupe de parole : place du résident, objectifs et règles à bien poser, vigilance sur rôle de la direction : appui du référent,

Travail pluridisciplinaire : regards complémentaires appréciés, parfois +/- facile,

Données recueillies

➢ *Les relations de travail et le management*

✓ Rapports sociaux - soutien - ambiance de travail :

- Nature et qualité des relations
- Climat et respect entre les salariés, attention portée aux autres
- Echanges- communication
- Qualité du dialogue social

✓ Soutien – attitudes managériales :

- Soutien des collègues , entraide
- Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
- Gestion des situations difficiles
- Valorisation, reconnaissance

✓ Gestion des parcours :

- Accueil, intégration, développement des compétences, retour à l'emploi,

Données recueillies

➢ *Les relations de travail et le management*

✓ Rapports sociaux - soutien - ambiance de travail :

Confiance – respect - solidarité : facteurs de protection ++, globalement travail d'équipe existe
Reconnaissance : travail avec des personnes investies, compétences reconnues,
Soutien - entraide : beaucoup d'équipes soudées, parfois plus facile entre quelques-uns, quand équipe va bien : bientraitance, bénéfique pour les patients
Atmosphère de travail : + ou – bonne, se dégrade dans certaines situations,
Collectif CS : peu de communication, peu de partages, cohésion pas construite,
Réunions d'équipes : +/- bien vécues, enjeux ou certains imposent, tensions existent,

✓ Soutien – attitudes managériales :

Management : équilibre complexe entre équité et personnalisé, Entretien Annuel : positif, ne se fait pas toujours, attentes fortes par rapport aux évolutions à venir,
Soutien : Direction avec CS – CS avec équipes – équipes avec Direction : de très présent à inexistant, besoin d'une compréhension du travail réel et du vécu, pb de confiance ? De points de vue différents ? Quand périodes difficiles : certains ont pu se retrouver seuls,
Reconnaissance : situations très variables : globalement retours positifs sont assez rares, certains vont les demander,

Données recueillies

➢ *Les relations de travail et le management*

✓ Gestion des parcours :

Travail d'accompagnement : demande une attention pour ne pas s'enfermer dans une routine ou ne pas s'épuiser

Intégration ***:*** accueil positif - pas toujours facile de « trouver, faire » sa place, parfois sentiment d'être livré à eux-mêmes,

Multi-activités : facteur de motivation, de protection – complexe de dépendre de plusieurs services (peu ou pas de com entre les services)

Evolution : besoin d'apprendre, de se professionnaliser, pouvoir apporter et développer des idées, projets interservices ?

Accès aux formations : pas toujours développés selon les formations, fonctions, priorité DU qui ne correspond pas aux besoins du terrain pour certains,

Développement des compétences : accomplissement pour certains - répétitivité, surcharge et épuisement, vécu d'une perte de compétences pour d'autres

CS : avoir un lieu d'expression, d'analyse des pratiques avec un 1/3 (interne ou externe),

Absentéisme : questionne et complexifie

Données recueillies

➢ *L'environnement et les changements au travail*

✓ **L'environnement physique :**

- Les locaux
- Conception des postes
- Maintien dans l'emploi

✓ **Le contexte socio-économique :**

- Lien avec l'interne, projets de l'entreprise, orientations stratégiques, sens des changements
- Lien avec l'extérieur, les partenaires, les prescripteurs

✓ **Les changements - évolutions**

- Évolution des statuts, des missions, réorganisations, nouvelles technologies, accompagnements des changements

Données recueillies

➢ *L'environnement et les changements au travail*

✓L'environnement physique :

Locaux : globalement structures bien installées,
Lieux « de vie » : entretenir un lieu convivial,
Lieux divers et éparpillés : beaucoup de déplacements pour certains,
Lieux pas toujours sécurisés : problème de lumière (risque chute, crainte agression, ..)

✓Le contexte socio-économique : changement - évolution

Lien extérieur : manque de moyens informatiques pour être joignable, pb de téléphone qui pèse,
Evolution des partenaires, financeurs, des politiques publiques,
Mise en place des grandes régions – rapprochement et mutualisation,
Perception d'une certaine « précarisation » de certaines missions : gestion par projet, financement annuel, + en + de situations sans solution (frustration, utilité, sens)
Evolution des publics : pas demandeurs d'aides (administratives)

Données recueillies

➢ *L'environnement et les changements au travail*

✓ **Le contexte socio-économique : changement - évolution**

Changements internes :

2008 : médicalisation de la toxicologie, 2 cultures (socioéducative – para/médicale)
Changement de Direction, de modes de fonctionnement,
Changement dans les équipes : CS, membres,
Des professionnels moins formés à l'addictologie,

Evolution de l'association : fusion : peu associés au projet, information par l'extérieur pour certains, annonce a pu être vécue comme brutale,

- *Opportunités* de construire, faire évoluer le projet de l'association, partage et enrichissement des pratiques,
- *Questionnements* sur les incidences : pratiques professionnelles ? lieux de travail ? conditions de travail ? Évolution ? Maintien de l'idéologie ? Y avoir ou retrouver sa place ? Relation à la Direction ? Départs de CS à venir ?

Première synthèse, à valider par le comité de pilotage

Préserver les points forts / protection :	Agir sur les points vigilance/ facteurs de risque
- Intérêt pour le travail, la mission et le projet de l'association, - Travail en équipe : entraide, soutien, la qualité du travail, les échanges, l'humain, - Autonomie, initiatives, nouveaux projets, innovation, motivation, souplesse, - les métiers de contact : usagers ; les partenaires, - Conscience professionnelle, sens des responsabilités, recherche de la qualité, - Valeurs communes, - Prendre du recul , travailler sur plusieurs services,	- L'accompagnement des changements à venir, - Les rôles et missions, les liens : articulation Direction – CS – équipes - Les projets de services : cadrage, repères et impulser de nouvelles actions, - L'Information, la communication, - La concertation, la régulation - Reconnaissance, confiance, considération, - Conciliation vie professionnelle / vie personnelle - La gestion des parcours professionnels, les situations de tensions, isolement,

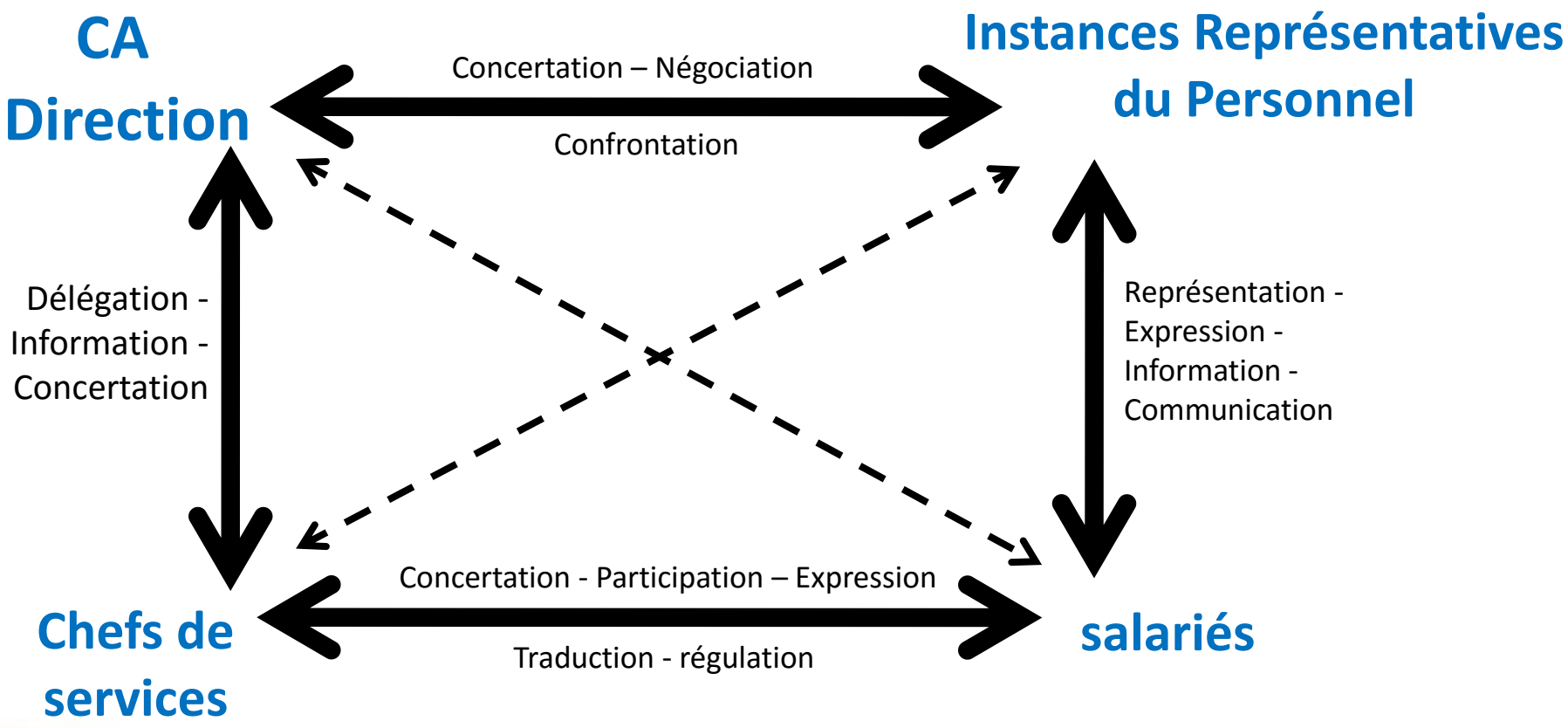
Contexte de l’intervention

Données recueillies

Analyse et plan de recommandations

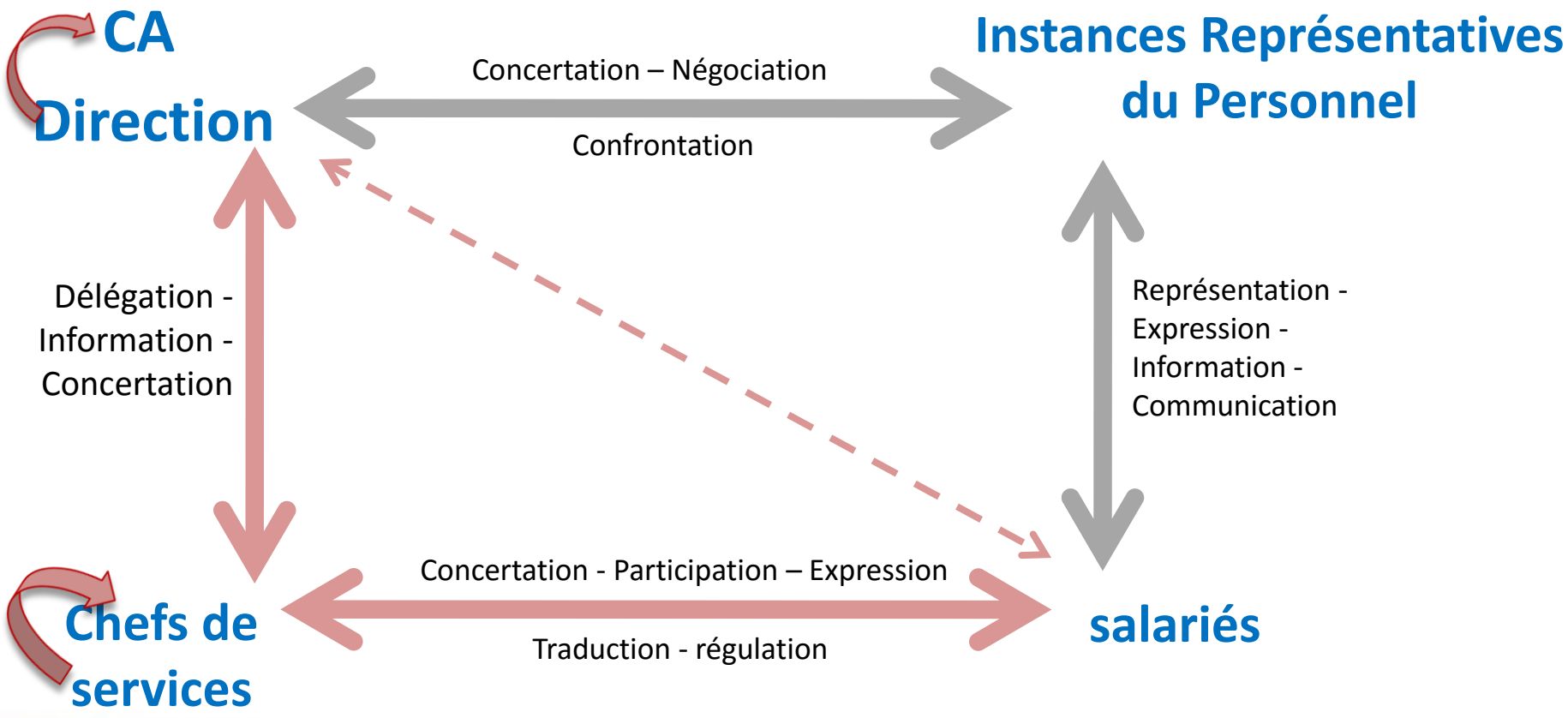
Grille d'analyse utilisée

RÔLE DE CHACUN ET CANAUX DE COMMUNICATION :



Au sein de l'association : à compléter

RÔLE DE CHACUN ET CANAUX DE COMMUNICATION :



Grille d'analyse : identifier où se situent les besoins ?

Poser le cadre

Définir les objectifs, les orientations, l'organisation, la structure, les interactions, les règles, les pratiques professionnelles, …

Tenir le cadre

Se donner les moyens de tenir le cadre posé
Entretenir la dynamique, **réguler,**
Quand nécessaire, faire référence, rappel au cadre, **recadrer,** …

Améliorer le cadre

Adapter, ajuster, faire évoluer l'utilisation des moyens et ressources pour atteindre les résultats et s'adapter aux changements, …

Grille d'analyse

Des besoins fondamentaux à satisfaire (*) :

- **Structure - sécurité,** (qui donne la protection et les permissions)
  - ✓ Savoir ce qui est attendu de nous, dans quel cadre nous sommes,
  - ✓ Etre accueilli, mis en confiance (permettra d'accueillir),
  - ✓ Pour pouvoir exprimer ses besoins, ses difficultés, accepter la différence, recevoir des critiques,
- **Reconnaissance,**
  - ✓ Echanger des signes de reconnaissance positifs ou négatifs sans se sentir personnellement attaqué (distinction le rôle professionnel et la personne)
  - ✓ Avoir un retour sur sa singularité et sa contribution au projet collectif,
- **Stimulation,**
  - ✓ Avoir des projets, de la nouveauté - exprimer sa créativité,
  - ✓ S'ouvrir à d'autres idées, regards, conceptions,
  - ✓ Enrichir sa pratique par des échanges, travail pluridisciplinaire, formations,

(: Analyse transactionnelle – Théorie organisationnelle de Berne – travaux de Mintzberg)*

Reposer le cadre institutionnel de travail et son organisation :

- Donner de la lisibilité sur le projet de l'Association :

- ✓ *CA – Direction* : Des repères et des informations sur les étapes, les projets, les échéances,

- Clarifier les rôles et missions, les liens & interactions Direction – CS – équipes :

- ✓ *Direction – CS :*
  - Les niveaux et les limites de responsabilités, délégations,
  - L'instance CoDir : objectifs, règles de fonctionnement, les attendus, les contributions, les modalités du transfert d'informations,

- ✓ *Place et rôle du « chef de service » par rapport aux équipes* :
  - Périmètre des missions et lien avec terrain, coordination entre CS,
  - Animation de l'activité en lien avec l'équipe,

=> Anticiper et accompagner les départs (CS)

Reposer le cadre institutionnel de travail et son organisation :

- Revisiter les projets de services :

✓ Re-définir de manière collaborative les éléments clés du projet (CS – équipes):

- Les orientations stratégiques et actions par service,
- Les publics accueillis par service (ce que l'on fait / ne fait pas),
- Les instances et temps pluridisciplinaires,
- Préciser et harmoniser la notion de référence,
- Echanger sur les postures professionnelles (juste compromis entre respect des règles, des décisions et *la souplesse, les marges de manœuvre* nécessaire pour travailler avec ce public),

Tenir le cadre par des outils de management :

- **Renforcer les outils de management : favoriser la dynamique et l'expression :**

✓ *S'approprier les outils de pilotage* :

- Organisation des réunions d'équipe : structuration, animation,
- Optimisation des temps de planification : complexité, maitrise d'outils, préparation, cycle ? (ex : séance de travail : CS volontaire + S. Wadier + secrétaire)
- Pilotage de l'activité : accompagner le développement des projets et des équipes
- Suivi du personnel : mener des entretiens annuels/professionnels,

✓ *Enrichir les pratiques managériales :*

- Renforcer les compétences managériales : se positionner – animer – prévenir,
- Animer son équipe : fédérer, motiver, accompagner,
- Sécuriser, reconnaitre (équité) et stimuler,
- Analyse et échanges de pratiques (entre CS?)

Ajuster, faire évoluer les pratiques professionnelles :

- **Adapter les réponses aux situations rencontrées : soutien et prise en compte du quotidien :**

✓ Ajuster les pratiques aux contextes :

- S'accorder sur des procédures pour les situations de tensions récurrentes : situations d'exclusion, violences,
- Revisiter les espaces de régulation, de discussion (réunions d'équipes, groupes de parole, supervision, ..) : où, quand et comment évoquer les situations complexes ?

Plan de recommandations

➲ Pour le collectif :

- Restituer les résultats aux salariés :
  - Partager un « état des lieux »,
  - Consultation aboutie
- Définir un plan d'action,
- Identifier les besoins pour conduire ce plan d'action,
- Poser les priorités et le planning pour le présenter à l'équipe,

➲ En // pour les personnes en difficulté :

- Identifier les possibilités de soutien (face aux missions à tenir - face aux situations de tensions - face aux repositionnements nécessaires)