

Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux

Guide d'utilisation des films

Films en téléchargement sur www.uriopss-ra.fr



Les films « *Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux* » ont été réalisés dans le cadre d'une action collective de l'Uriopss Rhône-Alpes à laquelle ont participé des établissements d'accueil et d'hébergement de personnes âgées ou handicapées.

Cette action a été pilotée par l'Uriopss Rhône-Alpes avec l'appui d'Aravis et le soutien de la Direccte et la Carsat Rhône-Alpes.

L'Uriopss Rhône-Alpes tient ici à remercier tous les contributeurs à ce projet :

- les consultantes des cabinets *Abitus* et *Etis Conseil* qui ont orienté le projet sur l'intérêt des débats sur le travail ;
- Anne Guibert, Didier Garros et Véronique Bertrand d'Aravis (réseau Anact) pour leur expertise technique et leur implication ;
- les établissements-pilotes et en particulier le personnel de l'établissement Notre Dame des Roches situé à Anjou (38) qui ont accepté de témoigner de leurs difficultés ;
- Traboulescope et le réalisateur, François Berthaut, qui ont dû rapidement s'approprier le sujet et qui nous permettent aujourd'hui d'avoir un support visuel de qualité pour parler du travail.

Rédaction :

- Anne Guibert, Chargée de mission Aravis.
- Catherine Damon, Conseillère technique Uriopss Rhône-Alpes.

© Uriopss Rhône-Alpes, octobre 2014



Introduction

L'accompagnement des publics vulnérables et l'adaptation de cet accompagnement selon l'état, les besoins et les souhaits de la personne sont au cœur du travail social. Ainsi, l'une des spécificités du travail social se caractérise par des situations de travail qui mobilisent l'humain.

Depuis plusieurs années, les établissements et services sociaux et médico-sociaux ont dû intégrer de nouvelles règles de fonctionnement normatives (évaluation interne/externe, procédure d'appel à projet et d'autorisation...) entraînant de profonds bouleversements organisationnels. En lien avec la loi du 2 janvier 2002, ils doivent s'adapter et proposer de nouvelles modalités d'accompagnement pour répondre aux besoins des usagers. Par ailleurs, l'évolution des publics accueillis (polyhandicaps, vieillissement...) complexifie les modes de prise en charge. Ces évolutions ne sont pas sans conséquence sur les situations paradoxales de travail et, de fait, sur la santé des intervenants qui doivent pouvoir adapter et diversifier leurs pratiques.

Dans un secteur où l'inaptitude physique constitue certainement l'une des premières causes de licenciement, mais où également la population salariée est vieillissante, les établissements sanitaires et sociaux¹ devront rapidement gagner en attractivité et anticiper les questions de pénibilité, d'allongement de la vie professionnelle et d'intégration de nouveaux salariés. Les établissements du secteur ont, dans ce contexte, tout intérêt à agir en prévention des risques professionnels en général et en prévention des risques psychosociaux en particulier afin d'offrir un cadre de travail respectueux et « soutenable » pour les salariés.

Partant de ces constats, l'Uriopss Rhône-Alpes en concertation avec les établissements-pilotes et plusieurs partenaires (Direccte, Carsat, Aravis) a conduit une action collective pour sensibiliser les établissements aux risques psychosociaux et promouvoir une démarche de prévention.

L'objectif de ce guide est de permettre l'utilisation du support vidéo et d'envisager de quelles différentes manières il est possible de « parler du travail ».



¹ tout au long du guide, l'appellation « établissements sanitaires et sociaux » désigne les établissements sanitaires et les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

L'approche « parler du travail »

Les termes Risques PsychoSociaux (RPS) désignent les risques d'atteinte à la santé physique et mentale liés à l'organisation du travail, aux relations sociales et aux conditions d'emploi. A l'interface du travail et de l'individu, ils peuvent générer mal-être, tensions, stress, harcèlement, violences, burn-out... Les exigences de l'organisation, les attentes des salariés, le contexte de l'entreprise, les relations professionnelles sont autant de dimensions qui peuvent jouer un rôle dans l'apparition et le développement des RPS.

Prévenir les RPS est complexe : par où commencer ? Comment repérer ce qui dans le travail peut contribuer à leur apparition (charge de travail, carence de régulation...) ? Comment faire en sorte que la démarche de prévention soit le reflet des risques réels rencontrés par les salariés ? Comment faire vivre une telle démarche dans le temps ?

Faute de temps et d'espaces adaptés, les difficultés rencontrées par les salariés sur le terrain ne sont pas toujours dites, ce qui peut contribuer à créer et accentuer les tensions. L'approche défendue ici s'appuie sur le fait que **parler collectivement « du travail » pour trouver des solutions** peut contribuer à la prévention des risques psychosociaux en facilitant l'enclenchement d'une démarche de prévention ou en la faisant vivre dans le temps ou encore, en dehors d'une démarche de prévention, en favorisant la prise en compte quotidienne des problèmes de terrain.

En complément des nombreux outils existants sur la prévention des RPS, les films « *Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux* » constituent une ressource pour mettre en place ou faire vivre une démarche de prévention des RPS durable, au plus près du travail. **En amont des risques**, ils aident en effet à déclencher des discussions sur la façon dont le travail est réalisé, en s'appuyant notamment sur l'analyse de situations-problèmes rencontrées par les équipes. L'objectif étant de mieux comprendre ce qui pose difficultés mais aussi ce qui facilite le travail et de trouver collectivement des pistes d'amélioration.

Bienveillance et prévention des risques professionnels

Les établissements sanitaires et sociaux sont nombreux à s'engager dans des démarches de promotion de la bienveillance des résidents. La prévention des risques professionnels des salariés incite à adopter un point de vue complémentaire à de telles démarches en se centrant sur les conditions de travail des salariés. La prévention des risques professionnels en général et des risques psychosociaux en particulier implique que les salariés puissent dire les difficultés rencontrées dans le travail et les ressources qu'ils identifient pour y faire face. Une telle approche est partie prenante d'une culture de la bienveillance qui intègre aussi le bien-être au travail.

Les trois films

Les trois films de la série « *Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux* » sont composés d'interviews de salarié(e)s et de la directrice d'un établissement d'accueil et d'hébergement de personnes âgées. Ils sont transposables à d'autres typologies d'établissements et services du secteur sanitaire, social et médico-social.

- **Film A : « Les familles et la gestion du linge : 1^{ère} partie »**, 6 minutes 30
→ Un film pour mieux comprendre ce qu'est une situation-problème
- **Film B : « Les familles et la gestion du linge : 2^{ème} partie »**, 6 minutes
→ Un film pour réfléchir sur les façons de parler du travail et chercher des solutions
- **Film C : « Arrivée d'une nouvelle salariée : regards croisés sur les façons de travailler »**, 6 minutes 30
→ Et vous que feriez-vous ?

Contexte d'utilisation

Ces films sont destinés à être utilisés collectivement en présence d'un animateur

- lors de sessions de sensibilisation ou de formation aux RPS,
- au cours de la mise en place d'une démarche de prévention des risques professionnels,
- au cours de réunions de travail sur les pratiques professionnelles,
- ...

Chaque film peut être regardé à la suite l'un de l'autre ou séparément.

Objectifs des films

- Montrer l'intérêt des échanges autour du travail pour prévenir les risques psychosociaux.
- Aider à déclencher des échanges sur le travail.
- Faire le lien entre les risques psychosociaux et la façon dont le travail est réalisé par l'analyse de situations-problèmes.

Publics

Ces films sont destinés à être diffusés à un public qui peut être composé de salariés, membres de l'encadrement, de la direction (groupe de prévention, groupe de travail...) dans le cadre d'une réunion collective animée par un animateur. Celui-ci peut être lui-même préventeur, membre de l'encadrement, membre du CHSCT, salarié désigné par l'employeur pour l'assister dans ses missions de prévention...

Quelques pré-requis

Sensibilisé aux RPS, l'animateur aura, au préalable, défini l'objectif de la réunion (former aux risques psychosociaux, initier une démarche, déclencher une discussion sur le travail...), visionné les films et préparé des questions.

Eclairages : parler du travail, pour quoi faire ?

Mettre en place des espaces dans lesquels il est possible de parler de la façon dont on travaille, c'est utile afin de...

Pour les salariés :

Partager sa façon de voir, trouver des règles « de métier » avec les collègues, faire des propositions d'amélioration...

Pour les cadres :

Prendre en compte rapidement les difficultés rencontrées par les salariés, mieux voir les conditions dans lesquelles le travail s'effectue, faire remonter les dysfonctionnements...

Pour les directeurs :

Avoir une vision du travail tel qu'il est réellement effectué (et pas tel qu'il a été prévu), comprendre les écarts avec le travail attendu, fixer des objectifs adaptés, engager des pistes d'amélioration adaptées, rendre possibles les évolutions de pratiques...

Pour tous :

Dépasser la dimension individuelle pour rechercher les causes de RPS dans l'organisation du travail, renforcer les collectifs de travail, trouver ensemble des solutions...

Parler du travail, une évidence ?

Parler de travail pour mieux prévenir les RPS, c'est à la fois une solution de bon sens et une démarche qui demande à être réfléchie, soigneusement préparée voire testée.

Parmi les questions à se poser : quels espaces de dialogue existent déjà dans votre établissement et permettent d'aborder les problèmes de terrain (réunion d'équipe, d'encadrement, de direction, analyse de pratiques...) ?

Lesquels contribuent ou peuvent contribuer à améliorer les conditions de travail ? Doivent-ils être soutenus ? Redynamisés ?

Quel système de remontées d'information est mis en place pour s'assurer que les problèmes qui y sont soulevés et ne peuvent être résolus au niveau des participants remontent à l'encadrement ou à la direction ?

Quelles garanties sont données aux participants qu'ils peuvent s'exprimer dans le respect des personnes et des rôles de chacun ?

Quelles garanties sont données aux salariés pour qu'ils puissent exprimer les difficultés rencontrées dans le travail sans crainte d'être jugés ?

Film A

« Les familles et la gestion du linge : 1^{ère} partie »

Un exemple de situation-problème

L'histoire

Des salariées soulignent les difficultés qu'elles rencontrent pour répondre à certaines demandes de familles de résidents. La lingère doit en particulier gérer des demandes et des critiques quand du linge est perdu ; une situation qui la met en difficulté.

Le film B peut être utilisé pour aller plus loin.



Contenu du film

Ce film montre

- un exemple de situation-problème (le linge perdu) et différents facteurs qui y contribuent ;
- des points de vue de salariés concernés par la situation-problème permettant d'avoir une vision complète.

Parmi les sujets abordés :

- les relations entre les salariés et les familles de résidents,
- le travail en équipe,
- le travail à un poste isolé,
- la communication dans les équipes,
- la notion de travail « bien fait » .

Pour l'animateur : exemples de questions à poser aux participants...

- Comment les salariées interviewées gèrent-elles les demandes des familles ?
- Repérez des façons de faire différentes face aux familles. En quoi peuvent-elles être complémentaires ? Difficiles à concilier ?
- Qu'est ce qui dans le film crée des tensions dans les équipes ? ...avec les familles ? ... de la souffrance pour les salariés ?
- Dans le cas du linge perdu, repérez les différentes dimensions qui contribuent à créer des difficultés ou qui aident à y faire face (l'organisation du travail, la circulation de l'information... ?)
- Quels sont les différents lieux où ces problèmes semblent pouvoir être abordés ? Avec quels avantages et quelles limites ?
- Cet exemple évoque-t-il d'autres situations que vous rencontrez dans votre établissement ? Lesquelles ? Où et comment les abordez-vous ? Avec quels effets ?

Eclairages : parler du travail zoom sur l'analyse des situations-problèmes

Les RPS peuvent être le résultat de situations violentes, graves, dures mais aussi des situations de travail banales, quotidiennes qui, non dites et non traitées, finissent pas se révéler usantes. Dans le cadre de réunions d'équipes, de groupes de travail, de groupes de prévention... il est utile d'évoquer les difficultés vécues au travail, d'analyser la situation-problème, de repérer les éléments contribuant à la situation et comment, en concertation avec l'encadrement et/ou la direction, des pistes de solutions peuvent être trouvées.

Etapas possibles pour identifier et analyser des situations-problèmes

L'analyse peut se faire dans une réunion d'équipe (ou de CHSCT ou autre...) avec les personnes concernées par la situation, et des personnes qui peuvent agir pour prendre des décisions. Le processus d'analyse passera par :

- le choix d'une situation-problème (concrète, révélatrice de problèmes...),
- le récit de la situation-problème par la personne concernée,
- la prise en compte des différents points de vue de personnes elles aussi impliquées par la situation-problème pour compléter le récit,
- l'identification collective des causes et des conséquences (sur le travail, sur les relations professionnelles, sur la santé...),
- la recherche collective de pistes d'action ...

Exemple : tableau permettant d'analyser les situations-problèmes, d'identifier les différents facteurs en cause (contraintes organisationnelles, relations entre collègues, changement dans le travail...) et de pointer ainsi les risques psychosociaux :

Analyse d'une situation-problème

← CAUSES					CONSEQUENCES →		
Ce qui aide à y faire face	Contraintes liées au contexte/aux évolutions	Contraintes de travail	Ce qui heurte le salarié	La situation problème	Sur le travail et l'entreprise	Sur les équipes	Sur la santé des individus

Source : réseau ANACT

Points de vigilance

Pour pouvoir analyser les difficultés rencontrées, les participants doivent pouvoir exprimer les difficultés qu'ils rencontrent, sans peur d'être jugés.

Au cours de l'analyse de situations-problèmes, les participants ont souvent tendance à se focaliser sur les solutions. Prendre le temps de rechercher les différentes causes d'une situation-problème (du côté de l'organisation du travail, du contexte, des relations de travail, de la communication ...) ainsi que les ressources pour y faire face permet d'enrichir les pistes de solution.

Et après ? Les problèmes sur lesquels les participants à la réunion ne peuvent agir et les pistes d'action identifiées doivent remonter à l'encadrement et à la direction afin que des décisions puissent être prises et être suivies.

Film B

« Les familles et la gestion du linge : 2^{ème} partie »

Un exemple de mise en discussion pour chercher des solutions

L'histoire – (suite du film A)

L'établissement a décidé de tester la mise en place d'un espace de discussion sur le travail. Les salariées concernées et la directrice se retrouvent pour mieux comprendre le problème particulier du linge perdu et chercher des solutions.

Contenu du film

Ce film est utile pour :

- voir un exemple d'échanges sur le travail et de recherche de solutions,
- s'interroger sur l'intérêt et les difficultés de parler du travail.

Pour l'animateur : exemples de questions à poser aux participants...

Sur la situation-problème

- Quelles solutions sont envisagées pour répondre au problème du linge perdu ?
- Quelles autres solutions pourraient être envisagées (accueil, communication interne...) ?
- Qu'est ce qui semble faciliter la recherche de solutions ? Quelles craintes sont exprimées ?...
- Comment obtenir l'adhésion à la (ou les) solution(s) trouvée(s) ?

Sur les espaces de discussion

- Existe-t-il, dans votre établissement, des espaces d'échanges professionnels ?
- Permettent-ils aux salariés de s'exprimer sur ce qui fonctionne / ne fonctionne pas dans le travail ?
- Permettent-ils de faire remonter des problèmes au management et à la direction ? Des pistes de solutions ?
- Ces espaces ont-ils besoin d'être soutenus dans la durée ? Redynamisés ? Quelles pistes d'amélioration envisagez-vous pour cela ?

Sinon...

- Pensez-vous qu'il soit utile d'expérimenter de tels espaces pour permettre aux équipes, aux cadres, aux représentants de la direction d'échanger sur les conditions dans lesquelles le travail est réalisé ?
- Quel cadre serait adapté (réunions d'équipes, réunions ad hoc..., dans le cadre du groupe de prévention RPS...) ?
- Quels moyens seraient nécessaires pour permettre leur fonctionnement (temps, salle, formation du cadre à l'animation...) ?

Eclairages : parler du travail, sous quelle forme ?

Les espaces d'échanges professionnels ou espaces de discussion sur le travail visent à aboutir sur des décisions concrètes en vue d'améliorer la réponse apportée face à telle situation-problème.

De tels espaces sont potentiellement nombreux dans les établissements sanitaires et sociaux (réunions d'équipes, réunions de groupe projet, groupe d'expression directe, groupe de travail dans le cadre d'une démarche qualité...). Mais il convient de s'interroger : permettent-ils réellement d'échanger sur les difficultés rencontrées, et de rechercher des solutions en lien avec l'encadrement et la direction ? Faut-il améliorer les espaces existants ou en créer de nouveaux ? Une phase d'expérimentation est elle-souhaitable ?

A quelles conditions des espaces d'échanges professionnels peuvent-ils fonctionner ?

- Les intentions de la direction et les finalités de ces espaces sont connues de tous.
- Les cadres / managers sont impliqués dans la mise en place de tels espaces.
- La participation est volontaire.
- La direction et les managers s'engagent à écouter ce qui remonte de tels espaces et à apporter des réponses aux questions posées ainsi qu'aux propositions d'amélioration...
- La prise de parole est responsabilisée (confiance, bienveillance, écoute...)
- Des circuits de transmission sont mis en place avec d'autres espaces de réunion : comité de direction, réunions du CHSCT...
- Du temps et des moyens dédiés y sont consacrés.

(Source : Anact)



Points de vigilance :

Les espaces d'échanges professionnels collectifs ne sont pas adaptés pour traiter des problèmes relevant du cadre du contrat de travail (notamment du domaine disciplinaire), de l'emploi dans sa dimension économique, de la sphère privée ou médicale. D'autres lieux liés au processus de management, de dialogue social ou autre doivent être utilisés pour cela.

Film C

« Arrivée d'une nouvelle salariée : regards croisés sur les façons de travailler »

Et vous que feriez-vous ?

L'histoire

Arrivée depuis un an dans cet établissement, cette aide médico-psychologique a du mal à concilier les contraintes de temps (repas, toilette) et l'attention qu'elle porte aux résidents, ce qui est source de tensions avec l'équipe.

Contenu du film

Comme le film A, il montre :

- un exemple de situation-problème et différents facteurs qui y contribuent ;
- des points de vue des salariés concernés permettant d'avoir une vision plus large du problème.

Il invite le public à s'interroger sur ce qui peut être fait dans une telle situation.

Parmi les sujets abordés dans ce film :

- l'intégration d'un nouveau salarié,
- la notion de travail « bien fait » (faire vite, faire bien),
- le geste professionnel,
- la formation initiale et la réalité du terrain,
- le travail en équipe,
- la prise de décision.

Pour l'animateur : exemples de questions à poser aux participants...

Sur la situation-problème

- Quelles difficultés rencontre la nouvelle salariée ?
- Qu'est ce qui crée des tensions entre les professionnels ?
- Sur quelles ressources la nouvelle recrue peut-elle s'appuyer ?
- De quelles façons, ces salariées pourraient-elles mieux travailler ensemble ?
- Qu'est ce qui pourrait être tenté pour faciliter l'intégration des nouveaux (accueil, formation, communication, parcours...) ?

Sur l'accueil des nouveaux salariés

- Rencontrez-vous des situations comparables ?
- Comment se passe l'intégration des nouveaux salariés ?
- Où de telles questions peuvent-elles être abordées ?
- Avec quels intérêts ? Quelles limites ?



Aller plus loin

Et-vous...

- Où en êtes-vous dans votre établissement en matière de prévention des RPS ?
 - Une démarche a-t-elle déjà été engagée ?
 - Les RPS sont-ils déjà intégrés au document unique ?
- Si une démarche est déjà en cours : quels sont les points forts et les améliorations possibles des actions déjà en cours ? Comment améliorer cette démarche et la faire vivre ? Quelles pistes envisagez-vous pour la redynamiser et l'ancrer dans la durée ?

Ressources à consulter pour vous aider à aller plus loin

Portails Internet pour la santé et la sécurité au travail :

- www.risques-pme.fr
- www.travailler-mieux.gouv.fr
- www.inrs.fr
- www.anact.fr (voir en particulier le dossier sur les espaces de discussion)

Guides/outils :

- Outil de sensibilisation élaboré par la Direccte Rhône-Alpes et différents services de santé au travail, *Travaillons ensemble pour construire et préserver la santé dans l'entreprise*, 2014.
- Guide méthodologique CHORUM-CIDES, *Piloter la prévention des risques professionnels en EHPAD*, juin 2014.
- Guide méthodologique, *La prévention en action, démarches de prévention en Ehad*, juin 2012 sur le site www.sante-securite-paca.org
- Les cahiers d'Unifaf, C. ROUSSEL-MONFACON et al., *Risques psychosociaux - Connaître, prévenir et prendre en compte les situations de souffrance au travail*, Unifaf Rhône-Alpes, février 2011.
- Les cahiers de l'actif, sous la direction de Bruno PIASTRELLI, *Evaluer et prévenir les risques psychosociaux dans les ESSMS*, n°406 à 409, mars / juin 2010.
- Uriopss Languedoc-Roussillon et Aract Languedoc-Roussillon, *Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico-social*, avril 2010.

Besoin d'un appui ?

- ✓ Prévention des risques psychosociaux- *Et si vous faisiez appel à un consultant ?*
- Brochure INRS, ED 6070.
- ✓ Site Internet : www.travailler-mieux.gouv.fr
Risques psychosociaux. Comment choisir un consultant. 2012.
- ✓ Liste des prestataires conventionnés par la Carsat Rhône-Alpes en prévention des RPS.

Aravis (Agence Rhône-Alpes pour l'amélioration des conditions de travail, membre du réseau Anact-Aract) peut aussi vous apporter son expertise pour vous aider à repérer comment agir (pour prévenir les RPS, mettre en place des espaces de discussion), établir un cahier des charges, vous orienter...

L'Uriopss Rhône-Alpes intègre la prévention des RPS et l'approche « Parler du travail » dans les différentes prestations d'accompagnement qu'elle propose (évaluation interne, bientraitance, redéfinition du projet d'établissement et de service...).





Partant de l'idée que débattre du travail contribue à la prévention des risques psychosociaux, l'outil de sensibilisation « **Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux** » propose :

- 3 films de sensibilisation réalisés dans un établissement médico-social,
- le présent guide d'utilisation des films.

Destiné à être utilisé dans un cadre collectif (formation, groupe de prévention, réunions d'équipe...), cet outil a été conçu pour aider à parler de « ce qui va et ne va pas dans le travail » .

© Uriopss Rhône-Alpes, octobre 2014
259, rue de Créqui - 69003 Lyon - 04.72.84.78.10 - secretariat@uriopss-ra.asso.fr

Avec le soutien de :



Direction Régionale des Entreprises
de la Consommation, de la Concurrence,
du Travail et de l'Énergie

