

PREVENTION ET GESTION DE CRISE

*Formation et audit des Risques Psychosociaux
dans les établissements sociaux et médico-sociaux*

Juin 2015



1- Situation et objectifs

Globalement, deux grandes situations déclenchent des formations ou des diagnostics aux risques psychosociaux dans les établissements sociaux et médico-sociaux :

- La volonté de sensibiliser, de former et de faire s'exprimer les membres et l'encadrement d'un établissement ou d'une association à ces risques, à leur apparition, former aux réactions adaptées à ces évènements.
- L'émergence de tensions pouvant déboucher sur une crise au sein d'un établissement ou d'une association.

Pour le ministère du travail « Les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels, qui mettent en jeu l'intégrité physique et l'équilibre des salariés. Ils ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement de l'organisation ».

Ils peuvent couvrir des phénomènes de stress, des manifestations de tension et de violences dans les relations (propos désobligeants, insinuations, humiliations, brimades, insultes, harcèlements...) et peuvent générer des situations de perturbation voire blocage du fonctionnement de l'organisation, de l'association ou de l'établissement.

En France, 47% des salariés disent éprouver souvent du stress au travail (Sources CSA).



- Plus d'un salarié sur deux a le sentiment de travailler dans l'urgence.
- Plus d'un sur trois, déclare recevoir des consignes contradictoires.
- Plus d'un sur trois reconnaît vivre des situations de tension avec ses collègues ou sa hiérarchie (DARES).
- Enfin, 20% des personnes en arrêt maladie de longue durée évoquent comme cause un conflit au travail.

La prévention formation : sensibilisation et anticipation

En amont des situations de crise, il s'agit de "prendre les devants" : de sensibiliser, d'échanger, de former sur l'apparition de ces phénomènes, les situations génératrices de stress et de tensions, travailler sur leur prévention, les méthodes permettant de les anticiper, de les identifier, de les prendre en compte, d'y réagir, de les réduire ou de les réguler en les intégrant dans le fonctionnement de l'établissement.

La situation de crise : diagnostic et médiation

Une intervention et un diagnostic des RPS au sein d'un établissement, d'un service, d'une association... a pour but de les identifier, d'en définir les causes, d'évaluer les moyens permettant de les prévenir, de les réduire voire de les annuler.

Mais les RPS ne sont parfois qu'une conséquence ou la formulation d'un malaise plus global qui peut toucher diverses thématiques dont le management, l'organisation du travail, la communication, le climat, les conditions de travail. Ce malaise peut s'exprimer à travers de l'énoncé de risques dans le travail ou les relations de travail.

L'intervention-diagnostic est donc aussi un moment de parole, de mise en commun, de médiation susceptible d'enrayer une situation en cours de crispation.

Il est donc déterminant qu'elle puisse auditer et s'adresser à l'ensemble des partenaires de l'organisation, de l'association ou de l'établissement.

Procom a accumulé plus de 30 ans d'expériences d'interventions et de dialogues dans les organisations notamment sociales et médico-sociales.

2- Méthodes

Diagnostic

Les méthodes de diagnostic sont basés sur la perception par les salariés de leurs relations, de leurs communications, de leurs conditions de travail, du climat de l'établissement, de l'existence et de causes de stress, de sentiments de pression, de tension, de conflits pouvant impacter le bien-être, la santé et l'activité des salariés.

Le diagnostic est basé sur une intervention de quelques jours, pouvant intégrer en préalable un questionnaire personnel (papier ou internet) de l'ensemble des salariés, suivis d'entretiens individuels auprès d'un échantillon de collaborateurs, de discussions et mises en commun et enfin d'une restitution et de suggestions dans la mise en place de dispositifs tant relationnels que matériels.

L'objectif de l'audit peut porter sur l'évaluation de la communication, du management, des relations de travail, du stress et des "risques psychosociaux" existants au sein de l'entreprise. Ces risques sont évalués à travers un certain nombre de thématiques, dont le management, l'organisation du travail et de l'entreprise, la communication, le climat, etc. et débouchent sur des conclusions sur les risques dans les relations de travail.

Les temps de restitution, de mise en commun et de réappropriation sont un moment important de l'intervention. Tout diagnostic se doit pour aboutir d'être réapproprié par les membres de l'établissement.

Formation

Les formations sont un lieu de partage et d'échanges sur l'ensemble de ces thèmes. Sont abordés, non seulement les RPS, leurs manifestations, leurs spécificités, les facteurs de crispation, de stress, les indicateurs et les critères permettant de détecter ces risques. Mais seront également abordés les méthodes d'anticipation de ces phénomènes, les modes et les critères de détection, enfin les façons de les prendre en compte et d'instaurer une médiation.

Les points susceptibles d'être abordés en diagnostic et en formation :

<ul style="list-style-type: none">• la perception de l'organisation, la définition des postes, des tâches, la clarté et l'adhésion aux consignes, les perspectives d'évolution.• le management, la gestion et la motivation du personnel.• les sentiments de stress, de tensions, de contraintes, de harcèlement ; les causes et les facteurs de ces tensions.• Les relations au travail.	<ul style="list-style-type: none">• la communication, le climat.• Les déclencheurs des tensions : projet de changement, accroissement de charge, changement d'organisation, conflits relationnels.• Les moyens ou les possibilités de réduction ou de suppression de ces risques• Les indicateurs de développement des RPS, les entretiens avec les partenaires, les protocoles de prises en compte.
--	---

3- Les RPS dans les établissements médico-sociaux :



Dans les établissements médico-sociaux, l'activité est basée sur l'humain. Elle est donc souvent sujette à l'interprétation et au relatif. Mais cette particularité peut aussi être facteur de flou et de stress.

Quelques points souvent abordés :

Dans l'ergonomie et l'environnement de travail :

Manque de prise en compte de la configuration des espaces d'activité et de travail : manque d'espace, déplacements inutiles et fatigants, nuisances (bruits, chaleurs).

Dans l'organisation du travail :

Manque de formulation et imprécision des missions ou des tâches confiées ; manque de contrôle sur la répartition et la planification des tâches ; manque de capacité à anticiper les variations de charge de travail ; manque d'outils de planification de son action ; problèmes d'adéquation des besoins aux ressources disponibles...

Sur les ressources humaines et les relations professionnelles :

Déficit de formation et de formalisation des trajectoires professionnelles ; manque de prise en compte de l'évolution professionnelle et des attentes personnelles, manque de gestion prévisionnelle des compétences ; manque de soutien, d'appui de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques ; déficit dans les procédures de communication.

Difficultés spécifiques au social et médico-social :

Déficit d'anticipation et de régulation :

La nature de l'activité et sa spécificité peut entraîner un déficit d'arbitrages sur les règles communes, un manque de régulation des tensions liées à l'activité, l'enracinement de facteurs de conflits qui peuvent perdurer. Le manque de consignes précises liés à l'activité et inversement des outils d'évaluation peuvent figer la souplesse de l'organisation

Des situations de travail spécifiques :

Elles sont de nature très diverses et peuvent mettre les professionnels dans des contextes d'isolement et de stress.

Une mise en commun parfois délicate :

Du fait parfois de la difficulté à faire dialoguer des professionnels de métiers et cultures différentes, tendance à l'individualisation des pratiques et des niveaux de formation variables.

Un manque de communication :

L'échange et le contact sont au cœur de l'activité des établissements et des associations. Paradoxalement les problèmes de communication peuvent être très présents par manque d'échanges concrets sur les situations de travail.

Un manque d'habitude de prévention :

La prévention des risques est globalement peu développée dans le secteur, d'où un manque de familiarisation des thèmes liés à la santé au travail.

La gestion des trajectoires individuelles :

Le déficit de prise en compte et de gestion des trajectoires professionnelles est un facteur d'usure et de démotivation. Inversement leur prise en compte est un facteur énergisant.

4- Diagnostic-intervention

PROCOM a mis au point un audit-intervention effectué dans les locaux de l'établissement ou du service après transmission d'un certain nombre de documents.

1. En préalable à l'intervention, l'ensemble des salariés et cadres peuvent répondre via un code personnel et confidentiel à un questionnaire par internet semi-ouvert (comportant des questions ouvertes et fermées) sur les thèmes abordés par l'intervention.

2. Suite à la réception des questionnaires, et selon les objectifs de l'intervention et la taille de l'organisation, suit une phase d'entretiens.

Ces journées sont consacrées :

- à des entretiens avec le responsable et certains voire l'ensemble des cadres ;
- à des entretiens auprès d'un échantillon ou l'ensemble des salariés et des délégués ;
- à une observation des relations et de l'ambiance de travail.

Quelques jours après ces journées, une journée de formation-débat est consacrée à la présentation et la discussion autour des premiers résultats.

Enfin une demi-journée est consacrée à une restitution-discussion sur les conclusions de l'intervention intégrant les apports de la journée de débat et les recommandations.

Un rapport d'audit est remis à l'issue de l'ensemble de l'intervention.

***PRESENTATION DE PROCOM
et des intervenants***

DESCRIPTION ET REFERENCES

EXPERIENCE

Existant depuis 1985, l'expérience de Procom dans la réalisation d'intervention, de diagnostic d'études, de formation et d'audit porte sur près de 30 ans avec notamment une expertise en communication, en gestion interne, en perception et en évaluation de climat, en gestion des situations de crise et en intervention dans les organisations.

Procom dispose par ailleurs de moyens d'enquête et de traitement de questionnaire par internet ou par voie classique.

Les intervenants :

☐ **Gérard DAHAN, 59 ans fondateur et directeur de PROCOM**

Docteur en psychosociologie, Maîtrise d'Économie. Licence de Sciences de l'éducation, diplômé en gestion.

Consultant et enseignant en études et audit depuis plus de 30 ans.

Ancien assistant aux Facultés Catholique de Lyon, ancien Directeur IFAG-Lyon, école de commerce et de gestion

A été chargé de cours au Vinatier et dans de nombreuses écoles des secteurs sanitaire et social, Chargé de cours dans plusieurs universités : Université de Bourgogne. Université de Grenoble, Université de Lyon 2.

Enseigne les techniques d'études quantitatives et qualitatives (sondages d'opinion, études de satisfaction, études de marché, interventions et audits en communication et en organisation.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les méthodes d'enquête et leur déformation.

Dernière parution : "La manipulation par les sondages", L'Harmattan, mai 2014.

☐ **Jean-René LOUBAT, 61 ans, psychosociologue,**

Docteur en sciences humaines, consultant et formateur auprès des institutions sanitaires, sociales et médico-sociales, auteur de nombreux articles et ouvrages faisant référence sur les secteurs.

A été enseignant aux Facultés Catholiques de Lyon, conseiller pédagogique à l'INFIP, chargé de cours en Sciences de l'Éducation (Lyon II), conseiller technique au CREA Rhône-Alpes, formateur à l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'Hôpital du Vinatier de Lyon, conférencier en Sciences Sociales à l'École de Management de Lyon, ainsi que dans diverses écoles de travail social.

Dernière parution : "Motiver les équipes en travail social", François Charleux, J-R. Loubat, Février 2015, 168 pages, 2^e édition, ESF

La description de nos activités peut également être consulté sur notre site : [Procom](http://www.institut-procom.com) (www.institut-procom.com)



Clients

ENTREPRISES

GROUPE AGF, DECATHLON, S.N.C.F., RATP, FRANCE TELECOM, ORANGE, MERLIN GERIN (matériel électrique), ALSTHOM, GROUPE SCHNEIDER ELECTRIC (énergie-matériel électrique), SPIE TRINDEL (Ingénierie), GROUPE FOURNIER (Produits pharmaceutiques), URGO, GROUPE MERCK SANTE, TIVOLY (Bricolage), SYSTEME U (Distribution), LYONNAISE DES EAUX, S.L.T.C. (Société des Transports en Commun Lyonnais), BUS DE L'ETANG DE BERRE, ZEPHIR BUS, GERFLOR (revêtements de sol), LOCAMION (location de camions), DEVIL (échappements), BLACK & DECKER (Outillage), EMIN LEYDIER EMBALLAGES (Cartons), GPV (papèterie), SITA MOS (récupération et valorisation des déchets), HR ACCESS (gestion des RH), SEB (équipements ménagers), Groupe THOUARD (Immobilier), CREDIT LYONNAIS, CAISSE D'EPARGNE DES ALPES, CPR E.TRADE (Opérations de bourse), INTERMEDIA, LE ROTARIEN, MUTUELLES DE LA DROME, MUTUELLES SAVOYARDES, C.C.M.Y (Yonne), MUTUELLE ARPICA (Ardèche), CCM DE L'ISERE, MUTUELLE PLURALIE (Côte d'Or), MUTUELLE PRISMA (Doubs), MUTUELLE RELEYA, MUTUELLES EOIVIE, EURO-ADVERTISING, RDB, PUBLICIS, SYNERGENGE, WELLCOM...

INSTITUTIONS

DIRECTION REGIONALE DU TRAVAIL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT, DIRECTION GENERALE DE L'AVIATION CIVILE, SECRÉTARIAT D'ETAT À L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES, AGENCE NATIONALE POUR LA GESTION DES DECHETS RADIOACTIFS, CAISSE NATIONALE D'ALLOCATION FAMILIALE (CNAF), CAF D'AUXERRE, CAF DE ST-ETIENNE, CAF DE L'AIN, CAF D'EURE ET LOIRE, CAF DE COTE D'OR, CAF DES ALPES MARITIMES, CAF DE CORSE DU SUD, CONSEIL REGIONAL NORD PAS-DE-CALAIS, CONSEIL RÉGIONAL DE BOURGOGNE, CONSEIL RÉGIONAL RHONE-ALPES, CONSEIL GÉNÉRAL DU PUY-DE-DOME, CONSEIL GÉNÉRAL DU RHONE, CONSEIL GÉNÉRAL DU PAS-DE-CALAIS, CONSEIL GÉNÉRAL DE LA DROME, CONSEIL GENERAL DES ALPES MARITIMES, VILLE DE DOLE (JURA), VILLE DE SAINT ETIENNE, VILLE DE CALUIRE ET CUIRE, VILLE DE ROANNE, COMMUNAUTE URBAINE DE DUNKERQUE, COMMUNAUTÉ URBAINE DE LYON, AGENCE D'URBANISME DE LYON, COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION LOIRE FOREZ, ECO EMBALLAGES, CHAMBRE DES MÉTIERS DU RHÔNE, CHAMBRE DES MÉTIERS DE BOURGOGNE, ASSOCIATION GÉNÉRALE DES PRODUCTEURS DE BLÉ (AGPB), FEDERATION FRANCAISE DE MONTAGNE ET D'ESCALADE, CCI DE LYON (AÉROPORT DE LYON-SATOLAS), D.D.E DE LA LOIRE,, ADEME DE VALBONNE, INRETS, LILLE METROPOLE HABITAT, MOULINS HABITAT, OFFICE DEPARTEMENTAL DE L'ALLIER, France-LOIRE, OPAC DE MOULINS, OPAC DE COMMENTRY, SAGEM, ADIS, URCIL DE FRANCHE-COMTE...