

Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance

*Enquête et diagnostic sur les causes
des augmentations des arrêts de travail
Présentation de la phase qualitative à la CNPN
4 Mars 2015*

Thibault NOËL - Responsable de département
Emmanuelle GESLIN - Consultante qualité de vie au travail
Céline VANNOORENBERGHE – Psychologue du travail

<input type="checkbox"/>	Introduction	
❖	Contexte global de l'étude	4
❖	Méthodologie du diagnostic	5
<input type="checkbox"/>	Analyse des principales problématiques constatées sur le terrain	6
<input type="checkbox"/>	Éléments de contexte	12
<input type="checkbox"/>	Diagnostic	14
❖	Facteurs de ressources à préserver ou à développer	
❖	Facteurs de risques psychosociaux et d'altération de la qualité de vie au travail	
<input type="checkbox"/>	Pistes d'actions prioritaires	21



Introduction

Contexte global de l'enquête

- ❑ **La CNPTP a été saisie d'une augmentation constante et régulière de la sinistralité liée aux arrêts de travail des salariés relevant de la convention 66**
- ❑ **Les conditions de travail, la pénibilité physique, le stress, les difficultés avec les usagers ou les incompréhensions avec la hiérarchie sont autant de facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur la santé et donc sur les arrêts de travail (maladie, accident de travail, maladie professionnelle)**
- ❑ **La demande confiée par le CNPTP au cabinet Technologia s'inscrit dans une démarche d'enquête sur les conditions de travail et les éventuels impacts sur la santé des salariés des établissements relevant de la CCN66 afin de :**
 - ❖ Dégager un diagnostic précis sur les causes de la sinistralité liée aux arrêts de travail dans ce secteur
 - ❖ Favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques de prévention

- ❑ Dans le cadre du comité de pilotage, établissement d'un échantillon composé d'une vingtaine d'établissements (cf. annexe 1)
- ❑ Tirage aléatoire des salariés dans chaque établissement ayant donné son accord pour participer en tant qu'établissement pilote volontaire à la phase qualitative de l'enquête
- ❑ Contenu des entretiens strictement confidentiel
- ❑ 86 entretiens individuels, 16 entretiens collectifs (soit 53 personnes) (cf. annexe 2) pour un total de 139 personnes rencontrées
- ❑ Période des entretiens : décembre 2014 – février 2015



Analyse des principales problématiques constatées sur le terrain

Des résultats d'entretiens pour une très grande part conformes aux résultats du questionnaire (avec code)

- ❑ **Rappel des résultats du questionnaire en termes de ressenti global :**
 - ❖ 70 % des salariés plutôt satisfaits de leur situation professionnelle
 - ❖ 75% des salariés considèrent que l'équilibre vie pro/vie perso est respecté
 - ❖ 79% des salariés considèrent que leur travail leur impose des contraintes psychiques importantes et 49% que leur activité est éprouvante

- ❑ **Rappel des résultats du questionnaire en termes de niveaux de risque moyens :**
 - ❖ Exigence, autonomie et sens du travail favorables au salariés
 - ❖ Soutien social niveau médian
 - ❖ Reconnaissance niveau faible

Des résultats d'entretiens pour une très grande part conformes aux résultats du questionnaire

□ Points de vigilance particuliers à l'issue des entretiens

- ❖ L'équilibre vie professionnelle /vie personnelle apparait parfois difficile à respecter sur certains postes dès lors que l'établissement accueille du public en internat (travail soir et week-end)
- ❖ Dans certains établissements en tension, existence d'un hiatus parfois important entre les ressentis des salariés et ceux de la direction

Rappel résultats questionnaire (espace libre)

✓ Illustration des 4 discours types (champ lexical de chaque discours en rouge) :

Soutien et reconnaissance	Conflit de valeurs	Organisation du travail et fatigue	Charge de travail et qualité
Manque de reconnaissance et pas assez de soutien de la part de la hiérarchie.	Les associations appliquent des politiques sociales qui ne tiennent pas compte de la réalité .	Il est nécessaire de bénéficier de journées de récupération et de congés au regard de la fatigue psychologique pour éviter les arrêts.	J'aime mon métier mais la charge de travail est trop importante.
Sentiment de manque de reconnaissance de la part de notre direction.	La direction demande un travail social alors qu'elle ne tient pas compte de ses salariés.	Les planning revisités rendent l'équilibre difficile à trouver entre vie au travail et vie personnelle	On n'effectue plus un travail de qualité car le temps passé auprès des usagers n est plus le même.

28% des verbatims

26% des verbatims

24% des verbatims

22% des verbatims



- ❑ **Des types d'établissements aux conditions de travail plus difficiles que d'autres**
 - ❖ Etablissements avec hébergement: Foyers de vie, foyers d'hébergement, FAM, MAS, IME, MECS : des horaires atypiques difficiles à vivre sur le long terme et des professionnels souvent en sous effectifs face à des publics parfois très lourds à gérer
 - ❖ ESAT : des professionnels souvent seuls face à de nombreuses sollicitations
 - ❖ UDAF : de lourdes responsabilités pour de très faibles salaires
 - ❖ CHRS : manque de moyens et de considération / reconnaissance faite aux professionnels – gestion d'une grande diversité de publics en rupture avec la société, souvent violents et présentant des troubles du comportement

La question des arrêts de travail (hors maladie) en entretien

- ❑ **La question des arrêts de travail est souvent délicate à aborder car il s'agit d'une question relevant de la sphère privée**
 - ❖ Les collègues de travail ou la hiérarchie ne connaissent pas toujours la véritable cause de l'arrêt de travail
 - ❖ La crainte d'être jugé est une des raisons de taire la cause de l'arrêt de travail

- ❑ **Les entretiens ne permettent pas de distinguer des causes différentes selon qu'il s'agit d'arrêts courts ou d'arrêts longs. Il semblerait que :**
 - ❖ Les arrêts courts correspondent plutôt à une fatigue ou à un « ras le bol »
 - ❖ Les arrêts longs correspondant plutôt à une usure

- ❑ **En revanche, le lien entre arrêts de travail et conditions de travail est très souvent fait :**
 - ❖ « On s'arrête quand on n'en peut plus »
 - ❖ « On s'arrête pour se protéger et protéger les gens qu'on accompagne »
 - ❖ « S'arrêter permet de souffler de temps en temps sinon on se retourne contre les résidents »
 - ❖ Les arrêts de travail c'est quand on n'en peut plus ou pour embêter la direction »



Eléments de contexte

ELEMENTS DE CONTEXTE

Synthèse

Structuration et professionnalisation du secteur Evolution des publics

Modification du cadre d'action législatif et des pratiques professionnelles

Rapprochement d'établissements: changement de dimension, redéfinition des projets d'établissements, volonté des associations d'installer une politique commune à leurs différentes structures

Introduction de la démarche qualité dans le champ social et médico-social

Changement du rapport au public et aux familles

Développement des réseaux et des partenariats

Evolution des publics : paupérisation, vieillissement des bénéficiaires, diversité et complexité accrues de la prise en charge



Diagnostic

Facteurs de ressources

Synthèse

A préserver ou à développer

Fort engagement des personnels: sentiment d'utilité, identité professionnelle, sens du travail et conscience professionnels forts; des métiers organisés autour d'une mission ou d'un public

Le lien avec les bénéficiaires est ce qui soutient et donne du sens au travail

L'importance des collectifs de travail comme facteur de soutien

Le décloisonnement et le travail en réseau: travail pluridisciplinaire dans le cadre du projet d'établissement, partenariats et liens tissés avec le territoire, réseaux de pairs

Développement des réseaux et des partenariats

Des temps de prise de recul permis dans le cadre des analyses de pratiques

Un encadrement présent et à l'écoute dans les établissements « qui vont bien »

Facteurs de risques psychosociaux et d'altération de la qualité de vie au travail

Famille RPS	Facteurs de tensions
<p>Exigences de travail Charge de travail/ temps de travail/ charge émotionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charge de travail forte à très forte ▪ Horaires de travail difficiles, problématiques sur les temps de pause ▪ Taux encadrant usager parfois jugé insuffisant ▪ Travail administratif en hausse ▪ Investissement psychique et physique important vis-à-vis des usagers
<p>Exigences de travail Intensité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes organisationnelles fortes mettant en difficulté le management ▪ Complexification du travail et du positionnement de l'encadrement ▪ Sollicitations multiples des chefs de service par les équipes, les directions mais aussi les familles ▪ Difficultés pour l'encadrement à assurer son rôle de soutien et de régulation notamment dans la gestion des conflits
<p>Exigences de travail Prévisibilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problématiques de gestion des plannings et des remplacements
<p>Exigences travail Équilibre Vie pro/vie perso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques de burn-out ▪ Changements de planning
<p>Exigences travail Autonomie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circulation de l'information non optimale ▪ Attentes de clarification des rôles et des responsabilités

Conséquences liées à l'organisation du travail / aux fortes tensions autour du travail

❑ Des personnels exposés à la fatigue et à l'usure professionnelle

- ❖ Peut aller jusqu'au burn-out (chefs de service++/directeurs)
- ❖ Une charge de travail et émotionnelle forte, des horaires atypiques, une hyper sollicitation, un investissement important auprès des usagers, une évolution du public, des prises en charge complexes sont autant de facteurs qui conduisent à la fatigue et à l'usure et donc aux arrêts maladies

❑ Des risques TMS à prendre en compte

- ❖ Ce constat concerne plus particulièrement les professionnels travaillant auprès de publics lourdement handicapés avec une autonomie très réduite ; des manipulations de matériel et de personnes sont faites tous les jours (porter l'utilisateur, procéder à la verticalisation ...)

❑ Un sentiment de manque de temps dédié à l'accompagnement des usagers

- ❖ Les professionnels ont le sentiment que leur charge de travail nuit à la qualité de l'accompagnement, au temps passé avec l'utilisateur et donc porte atteinte au sens qu'ils donnent à leur travail

Conséquences liées à l'organisation du travail / aux fortes tensions autour du travail

- ❑ **Un équilibre vie professionnelle / vie personnelle parfois malmené**
 - ❖ Des changements de planning de dernière minute, des horaires décalés (travail soir et week-end) peuvent perturber l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle
- ❑ **Les arrêts maladies comme moyen de souffler, de se protéger et de protéger les usagers**
- ❑ **Des situations de présentéisme qui peuvent conduire in fine à des arrêts maladies longs**

Facteurs de risques psychosociaux et d'altération de la qualité de vie au travail

Famille RPS	Facteurs de tensions
Reconnaissance symbolique	<ul style="list-style-type: none">▪ Peu de retours sur les résultats ou la pratique du travail▪ Personnels insuffisamment associés aux décisions
Reconnaissance institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Faiblesse des salaires insuffisamment compensée▪ Suppression des congés trimestriels▪ Non rémunération des jours d'absence pour enfant malade▪ Parfois sentiment pour les professionnels de passer après l'utilisateur et la famille▪ Banalisation de la très forte exigence physique et psychique des métiers des travailleurs sociaux
Soutien	<ul style="list-style-type: none">▪ Travail des directions sous contrainte conduisant à un éloignement du terrain▪ Lorsqu'il est constaté, le manque de soutien est présent à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique
Relations de travail-cohésion	<ul style="list-style-type: none">▪ Manque d'encadrement et de régulation

Conséquences liées au manque de reconnaissance et de soutien

- ❑ **Risques de démotivation, de désengagement, de positions de retrait, de perte de sens au travail**
 - ❖ Les salariés se plaignent d'une montée de l'individualisme, d'une moindre implication dans les collectifs et dans la relation d'entraide
- ❑ **Sentiment d'abandon et ressentiment**
 - ❖ Le fossé se creuse entre les équipes et les directions néfaste à la cohésion des équipes et au sentiment de travailler pour un même projet, dans une même direction
- ❑ **Les arrêts de travail comme manière de montrer son désaccord**
 - ❖ Un certain nombre de personnes indiquent vouloir quitter leur emploi et chercher d'autres opportunités.
 - ❖ Cependant, les possibilités de trouver un autre emploi étant parfois peu nombreuses, les arrêts de travail sont un des rares, voire le seul, levier d'action des salariés pour manifester leur désaccord
- ❑ **Risque de moindre qualité du service rendu, voire de maltraitance envers les usagers**



Pistes d'actions prioritaires

□ Mettre en place des systèmes de prévention et de régulation

- ❖ Former l'encadrement aux questions de qualité de vie au travail
- ❖ Mettre en place des « protocoles violence » afin d'anticiper et répondre aux violences des résidents/usagers
- ❖ Mettre en place des protocoles de traitement des conflits soit en interne par arbitrage (commission ad hoc constituée en fonction de la nature du conflit d'un membre du CHSCT, un RH, le manager etc...) soit par intervention de tiers extérieur (médiateur) / sensibiliser, former et inciter les managers à gérer le plus tôt possible les conflits au sein de leurs équipes
- ❖ Mettre en place un système de régulation concernant les remontées de terrain, afin de répondre aux différents besoins et de rechercher des solutions / Former les managers à répondre à ces différentes problématiques

❑ Favoriser une culture de prévention

- ❖ En fonction de ce qui existe déjà ou non et dans le respect des instances existantes, créer, des comités de pilotage associant directions, management et CHSCT (représentant RH de l'association ?) afin de mettre le sujet de la qualité de vie au travail en discussion
 - Points réguliers sur les questions de risques psycho sociaux au sein des établissements
 - TMS : Identification des TMS en fonction des différents métiers, vérification de la présence d'un matériel adapté, application des procédures
 - Mise en place d'indicateurs de suivi des risques psycho sociaux (turn over, arrêts maladie, accidents du travail...)

❑ Prévenir les risques d'épuisement professionnel

- ❖ Evaluer et suivre la charge de travail du personnel, ne pas banaliser les situations de sous-effectif, suivre les situations sensibles ou particulièrement tendues en menant un véritable travail d'objectivation
- ❖ Etre attentif aux signaux faibles en matière de risques psycho sociaux (irritabilité, manque d'énergie, dévalorisation forte du travail, insomnies etc...)

❑ Améliorer l'organisation du travail

- ❖ Mieux définir les rôles et les places au sein des équipes encadrantes
 - Mener une réflexion sur l'organisation et la cohérence entre les postes de directeurs, de directeurs adjoints, et de chefs de service
 - Clarifier les postes, les fonctions et les rôles des encadrants (directeurs, directeurs adjoints et chefs de service) et des coordinateurs
 - Etablir des délégations claires entre direction et encadrement
- ❖ Engager une réflexion sur les procédures afin de mieux planifier et organiser les tâches de chacun et notamment en cas d'absence du responsable
- ❖ Engager une réflexion sur les outils de communication et de transmission : centraliser l'information, cesser de démultiplier les canaux de communication
- ❖ Consulter les salariés au sujet des plannings et leur donner la possibilité d'exprimer leur souhait
- ❖ Faire respecter et institutionnaliser les pauses (mettre en œuvre les moyens de les prendre), en créant notamment des espaces dédiés au personnel
- ❖ Communiquer le plus tôt possible sur l'ensemble des points qui concernent la vie au sein de l'institution afin d'éviter que les professionnels soient mis devant le fait accompli

❑ Renforcer les systèmes de reconnaissance

- ❖ Mettre en place des temps collectifs de discussion afin de permettre l'expression et l'échange sur le travail dans un objectif de résolutions des difficultés concernant le travail :
 - Faciliter une plus grande visibilité des pratiques et des contributions
 - Construire de la coopération, du transfert d'information et des réponses aux imprévus
- ❖ Mettre en place des groupes de différents métiers et de différents niveaux hiérarchiques afin de mieux connaître les difficultés rencontrées par certains professionnels et la pénibilité de leur travail et ainsi de réfléchir ensemble à des plans d'actions
- ❖ Entamer une réflexion autour des différentes formes de reconnaissance :
 - Faire davantage place aux professionnels dans l'organisation,
 - Impliquer les professionnels dans les décisions concernant les résidents/usagers,
 - Introduire plus de souplesse dans l'aménagement des plannings,
 - Clarifier la question de l'applicabilité des dispositions conventionnelles et extra conventionnelles aux différentes catégories de personnel
- ❖ Remettre au clair ce qui relève du secret médical ou non

Pistes d'actions prioritaires

☐ Mieux soutenir les professionnels

❖ Soutenir les professionnels

- Constituer des équipes de manière à ce qu'il y ait toujours la présence d'un responsable et respect des quotas professionnels/usagers
- 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
- Constituer des réseaux d'appui extérieur de spécialistes des différents troubles présents dans l'établissement
- Former les professionnels aux problématiques psy qu'ils peuvent rencontrer

❖ Soutenir les chefs de service

- Leur donner les moyens d'assurer leur fonction de « manager » : travail d'organisation du travail et de la discussion du travail, de régulation et de soutien à l'activité des intervenants
- Leur permettre de participer à des groupes d'analyse de pratique entre cadres d'un même secteur
- Renforcer leur formation au management et à sa dimension relationnelle et situationnelle
- Les former à la gestion et à l'animation de réunions d'équipes ou inter services (ordres du jour et comptes rendus systématiques etc...)

- **Donner du sens à la démarche qualité et l'inscrire dans la pratique quotidienne**
 - ❖ La démarche qualité comme moyen et non comme finalité
 - ✓ Se saisir de l'obligation légale de la démarche qualité pour initier une démarche participative et globale
 - Cultiver une certaine rigueur dans les actions menées pour mieux les asseoir théoriquement et cliniquement
 - Introduire plus de lisibilité et de communication : expliquer l'utilité de l'introduction de la qualité dans le travail social
 - ✓ 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
 - ❖ Mettre en place des rapports d'incident pour des événements indésirables concernant le matériel et/ou les personnes et traitement des incidents dans un temps donné

- ❑ **Améliorer la prise en charge des questions RH au sein des établissements**
 - ❖ Systématiser les entretiens professionnels , en préciser le contenu et les formalités
 - ❖ Etablir des fiches de postes pour l'ensemble des postes
 - ❖ Clarifier les attributions RH (identifier l'interlocuteur, répartir les rôles...)
 - ❖ Réfléchir sur la GPEC et plus précisément sur les questions d'évolution, de parcours et de projets professionnels



Merci de votre attention.