Mlc Ergo

Formation - Expertise
Santé au Travail - Conseil

Expert des CSE et des CHSCT
Santé au travail et risques professionnels

NANCY PARIS CAEN NIMES

mlc.ergo@orange.fr

06 43 55 45 15/ 06 20 39 78 41

SOCIALSOLUTIONS & PARTENAIRES

DIRECCTE GRAND EST

Mlc Ergo

Formation - Expertise
Santé au Travail - Conseil

AIDER LES ÉLUS ET LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL À COMPRENDRE LES ENJEUX DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL POUR VÉRIFIER, PROPOSER, ET PARLER DES RISQUES PROFESSIONNELS D'ÉGAL À ÉGAL

- ***Expertises légales***
- ***Formations obligatoires en santé et sécurité des conditions de travail (inter ou intra)***
- ***Conseil et formation***

Expertises légales en santé-sécurité-conditions de travail

1. **Projet important susceptible d'impacter les conditions de travail, la santé ou la sécurité des salariés**
2. **Risque grave**
3. **PSE ou restructuration**

(cette présentation est illustrée de 3 missions de chaque type – parmi celles que nous avons menées au cours des 12 derniers mois)

Expertise en appui des experts comptables

- Expertise annuelle « politique sociale, conditions de travail et emplois » (expertise CE/ CSE)

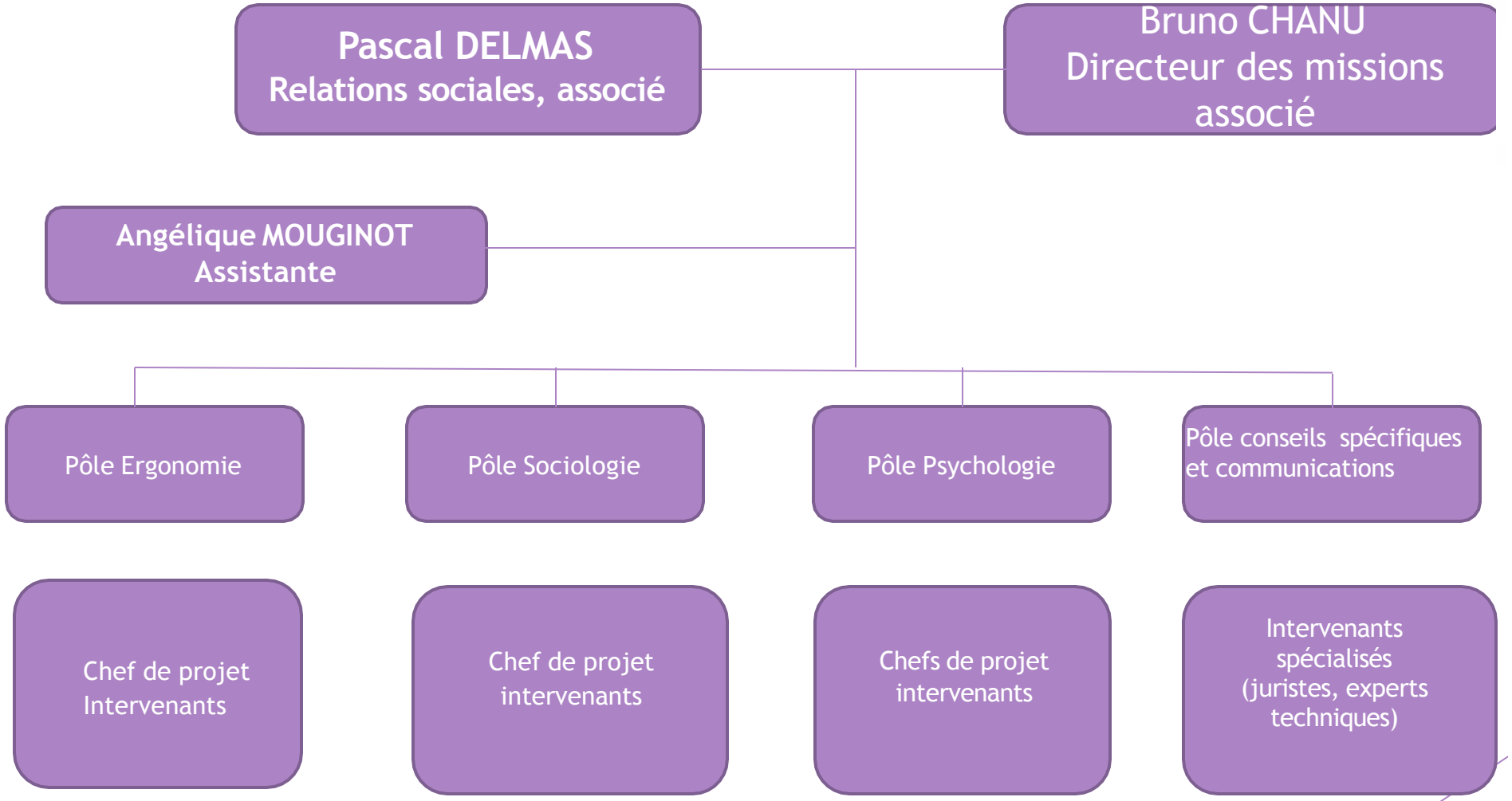
Formations obligatoires en santé et sécurité des conditions de travail (inter ou intra) pour les représentants au CHSCT et Elu au CSE

Conseil et formation

- Conseils à la négociation et experts en relations sociales
- Mise en place et fonctionnement du CSE et de la commission santé sécurité conditions de travail
- Evaluation et prévention des risques professionnels,
- DUERP, études ergonomiques, évaluation des charges de travail,
- Enquêtes accidents
- RPS, TMS, harcèlement, digitalisation, télétravail, lieux de travail (open space), déconnexion, management à distance, déménagements, temps de travail

- **Créé par un ancien médecin du travail**
- **Une équipe vraiment à taille humaine (une quinzaine de personnes) : ses membres se considèrent comme des artisans dans ce métier**
- **Un interlocuteur unique et dédié <u>avant, pendant et après</u> l'expertise**
- **En veille technique et juridique permanente**
- **Des intervenants expérimentés (psychologues du travail, sociologues, ergonomes, architectes, juristes…)**
- **Soucieux de la communication vis à vis des personnels concernés et de l'engagement des représentants du personnel en matière de santé sécurité-conditions de travail**
- **Intervenant dans tous types d'organisation (privée, associative, médico-sociale, hospitalière, territoriale, étatique) et sur tout le territoire**

Organigramme MLC ERGO



Un réseau pluridisciplinaire d'intervenants

MIC Ergo
Formation - Expertise
Santé au Travail - Conseil

Exemple d'intervention récente (1) / PROJET

Une filiale d'assurance d'un groupe bancaire indique mi-2017 un investissement de 17M€ d'ici 2020 dans le digital, avec notamment :

- *la création d'un SI dédié aux fonctions de distribution*
- *la rationalisation du portefeuille des courtiers en assurance*
- *la réduction substantielle du nombre de partenaires et une réduction subséquente des postes dédiés à la fidélisation et au développement des partenariats de cette entreprise*
- *la suppression des Directions Régionales et le regroupement des salariés sur un site unique*
- *la création d'une entité juridique dédiée " NewCo " chargée de la distribution et de la gestion des contrats d'assurance, afin de promouvoir une offre élargie*
- *La réorganisation associée se traduit par 100 suppressions de postes (PDV ou PSE)*

Les représentants du personnel au CHSCT ont considéré que ce projet était susceptible d'avoir un impact sur le travail des salariés concernés, et s'interrogeaient en particulier sur les conséquences qu'il était susceptible d'avoir en termes de conditions de travail, durant la mise en œuvre du projet et à l'issue de sa mise en œuvre, et notamment :

- ***les futures conditions physiques et matérielles de réalisation des missions et tâches du personnel de l'entreprise et des équipes de l'appui commercial et expertises métiers,***

- ***les nouvelles charges de travail qui pourraient en découler,***

- ***les conséquences physiques et psychiques de ce changement pour les salariés tant individuellement que collectivement, immédiates et futures.***

Les représentants ont considéré que le document projet ne leur permettait pas en l'état d'avoir une vision claire et détaillée sur les conséquences potentielles du projet sur l'évolution des conditions physiques et psychiques de travail des salariés, pendant la mise en œuvre et à l'issue de la réorganisation, pour proposer des pistes de prévention des risques professionnels qui peuvent en découler.

Les propositions de mesures de prévention

1. Améliorer la lisibilité du projet en termes de d'évolution et de stratégie d'entreprise

Les perspectives de changements qu'implique le projet sont vécues comme un bouleversement sans précédent par les salariés qui expriment une perte de repères et s'interrogent à la fois sur l'évolution de la culture d'entreprise et du travail. Plusieurs d'entre eux expriment la crainte que la prise en compte des salariés et du travail tel qu'il se fait, laisse place à une logique strictement financière, basée sur des profits jamais suffisants et des critères de gestion quantitatifs.

Par conséquent, il importe de communiquer de manière claire et lisible sur :

- *les orientations stratégiques futures de l'entreprise ;*
- *les incidences éventuelles à venir sur les métiers, en particulier sur les plateaux d'assistances;*
- *la réorganisation de leurs activités au sein des unités opérationnelles ;*
- *les mesures d'accompagnement envisagées pour conduire les changements à venir.*

Donner des informations manquantes aux salariés sur la structuration organisationnelle de la mise en œuvre du projet en répondant aux questions suivantes :

- *Tâches et missions ?*
- *Conditions d'emploi ?*
- *Conditions du travail ?*
- *Impacts potentiels sur la motivation et l'intérêt au travail ?*
- *Rattachements et relations hiérarchiques ? …*

2. *Associer plus en amont les salariés et leurs représentants au projet de réorganisation*

La conduite du projet se caractérise par une participation a minima, voire perçue comme trompeuse, des personnels de l'entreprise à la réflexion sur l'organisation future de l'entreprise. Pour les phases ultérieures de mise en œuvre du PDV, et pour tout autre projet important, nous invitons les dirigeants à l'ouverture préalable d'un véritable dialogue social.
Cette démarche peut constituer un moyen de motivation puissant pour les salariés en contribuant à la mise en place de solutions durables aux problèmes et difficultés qu'ils rencontrent actuellement ou risquent de rencontrer dans les futures organisations du travail.

Ce dialogue social pourrait passer pour chacune des étapes de déploiement du projet par deux réflexions principales, la faisabilité et reconnaissance des dispositifs de régulation.

Une analyse des conditions concrètes de réalisation du travail axée sur des méthodologies d'analyse des activités de travail des salariés afin d'identifier les contraintes, les variabilités et les dysfonctionnements rencontrés dans leur travail. Il s'agit d'articuler l'organisation de la production et les conditions de travail des salariés, en conjuguant efficacité et protection de la santé.

Dans les situations perturbées , les régulations sont nécessaires pour réaliser les tâches mais elles ne sont pas sans conséquence sur la santé des salariés.

La reconnaissance du rôle de ces régulations joué par les salariés aux différents niveaux de l'organisation productive contribue activement à assurer l'efficacité de l'activité. Ces régulations permettent de récupérer ou d'anticiper des dysfonctionnements ou encore de faire face à des situations imprévues dans le travail quotidien.

L'effort de communication requis doit contribuer à dissiper le flou qui entoure les choix stratégiques, le climat de méfiance et ainsi peut contribuer à restaurer le lien de confiance.

3. ***Etablir un état des lieux des besoins de formation***
4. ***Renforcer la culture de la prévention de l'entreprise***
5. ***Mettre à jour l'évaluation des risques professionnels (DUER) en analysant le travail réel***
6. ***Engager une démarche d'évaluation du risque routier et trajets***

7. *Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements*

Enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations. Dans le cadre des consultations légales et existantes des institutions représentatives du personnel, il serait important d'inclure un volet « santé ».

Pour cela, doter les représentants du personnel au CHSCT de nouvelles ressources en temps *pour alléger les difficultés de la réorganisation. Ce temps supplémentaire doit être consacré aux études complémentaires (ergonomique, socio-environnementale, et dialogue social).*

Cette prise en compte de l'impact humain des changements importants peut également prendre la forme d'un groupe de travail ou une commission chargée de la veille organisationnelle du projet.

Elle aurait pour objectif de maintenir un état de vigilance constant et serait constituée de responsables, d'opérationnels des différents services et de représentants du personnel.

Mlc Ergo
Formation - Expertise
Santé au Travail - Conseil

8. *Renforcer les compétences managériales*

Mettre en place des groupes de réflexion pour les cadres, une autre façon de réguler ces conflits et les écarts de représentation sur la qualité du travail et sur l'éthique :

- *l'équilibre des temps soucie les salariés de toutes catégories socioprofessionnelles*
- *les questions autour de la réalisation de soi et de la qualité du travail, de la satisfaction au travail*
- *anticiper les changements, prévoir et partager cette vision avec leur équipe*

Exemple d'intervention récente (2) / RISQUE GRAVE

Contexte : établissement hospitalier en Haute Garonne (secteur privé)

Les représentants du personnel au CHSCT sont notamment préoccupés par la dégradation continue et sans amélioration perceptible des conditions de travail et de la santé physique et psychique des personnels soignants (notamment IDE, ASH, ASD, ESG) et non soignants (personnels de cuisine notamment), mise en lumière par les faits suivants :

- un turnover très important (14 départs notés en 2017 sur un effectif de 71 ETP dont la démission d'une cadre fin 2017) ;
- 35 accidents de travail et de trajet, dont 15 avec arrêt en 2017 ;
- depuis le début 2018, deux fiches d'évènements indésirables (FEI) ont été portées à leur connaissance, notamment une portant la mention « épuisement du personnel » ;
- des témoignages de souffrance de la part des salariés (stress, angoisse, cohabitation difficile voire impossible…) rapportés sous différentes formes aux représentants du personnel au CHSCT (courrier, pétition d'une partie notable du personnel concerné notant : « *trop de turnover, charges trop lourdes, effectifs insuffisants, pathologies des patients non adaptées à l'établissement, personnel épuisé, non écouté…* »).

Exemple d'intervention récente (2) / RISQUE GRAVE

La mission d'expertise confiée par le CHSCT consiste à :

Analyser les situations de travail de l'ensemble des personnels soignants et non soignants afin d'en mesurer les effets sur leur santé physique et mentale.

Identifier l'ensemble des risques professionnels (dont les risques psychosociaux) auxquels peuvent être exposés les salariés.

Aider le CHSCT à élaborer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail conformément à sa mission prévue par l'article L.4612-1 du Code du Travail.

Les propositions de mesures de prévention

1 - Poursuive la démarche engagée par ASTI

L'étude ergonomique réalisée par le service de santé ASTI doit être vue comme complémentaire à l'expertise demandée par les représentants du personnel au CHSCT. Cette étude ne couvre pas tout le périmètre des risques psychosociaux identifiés mais la démarche engagée serait intéressante à poursuivre. L'appui des représentants du personnel et des autres acteurs de la santé tels que les professionnels de la Carsat pourraient être mobilisés. Par exemple les formations référents TMS de la Carsat pourraient être discutées avec la Direction, les représentants du personnel au CHSCT, le médecin du travail et la Carsat. Le CHSCT de janvier 2018 fait apparaitre en action planifiée « nomination d'un référent TMS ». Cette action initiée en 2016 mériterait d'être mise en place rapidement. Une action qui trouvera toute son utilité dans la nouvelle clinique, car les TMS constituent la principale cause d'arrêt de travail et d'inaptitude médicale dans les centres de rééducation notamment.

Les propositions de mesures de prévention

1 - Poursuive la démarche engagée par ASTI

L'étude ergonomique réalisée par le service de santé ASTI doit être vue comme complémentaire à l'expertise demandée par les représentants du personnel au CHSCT. Cette étude ne couvre pas tout le périmètre des risques psychosociaux identifiés mais la démarche engagée serait intéressante à poursuivre. L'appui des représentants du personnel et des autres acteurs de la santé tels que les professionnels de la Carsat pourraient être mobilisés. Par exemple les formations référents TMS de la Carsat pourraient être discutées avec la Direction, les représentants du personnel au CHSCT, le médecin du travail et la Carsat. Le CHSCT de janvier 2018 fait apparaitre en action planifiée « nomination d'un référent TMS ». Cette action initiée en 2016 mériterait d'être mise en place rapidement. Une action qui trouvera toute son utilité dans la nouvelle clinique, car les TMS constituent la principale cause d'arrêt de travail et d'inaptitude médicale dans les centres de rééducation notamment.

2 - Redonner une belle image de la clinique

Même si la construction de la nouvelle clinique ne permet pas d'envisager de gros travaux de rénovation, donner comme l'expriment les salariés « un coup de blanc sur les murs », nettoyer les terrasses, les vitres des parties communes serait un signe positif et une marque d'attention adressés aux patients et leur famille bien entendu mais également aux salariés qui travaillent en son sein.

Les propositions de mesures de prévention

3- Remettre du cadre et montrer du soutien organisationnel

Les salariés sont très inquiets quant aux départs de la cadre de santé et de l'infirmière référente. Il serait souhaitable de reconsidérer et réévaluer à la hausse le soutien d'encadrement accordé aux équipes soignantes pour qu'elles se sentent épaulées dans leurs difficultés. Le rôle du cadre de santé est indispensable dans la préservation de la santé des salariés par sa connaissance du travail réel et des contraintes de la Direction de l'établissement. Le soutien organisationnel fait référence à la perception qu'un individu a de l'appui que lui offre l'organisation qui l'emploie. Une personne fait plus facilement face à de fortes exigences de travail si elle sait que l'organisation se soucie de son bien-être et accorde de l'estime à sa contribution. Le soutien de l'organisation est alors perçu comme une ressource et diminue la demande psychologique liée au travail. C'est un moyen d'instaurer un sentiment d'appartenance à un même groupe qui peut être à la fois valorisant et soutenant.

4- Améliorer le soutien hiérarchique en soignant la parole managériale

Il nous apparaît nécessaire de rappeler l'importance de la communication verbale et non verbale et du contenu des messages que l'on souhaite faire passer, a fortiori dans un collectif de travail fragilisé. **La parole peut en effet constituer un acte de violence et certains évènements rapportés par les salariés, relatés dans le présent rapport, tendent à nous faire penser que cette forme de violence peut avoir libre cours.**

Il nous paraît donc important que, dans de telles situations, l'équipe de Direction puisse savoir s'appuyer sur les fondamentaux du management et de l'encadrement, comme la tempérance, la justesse, la transparence et la hauteur de vue, quitte à la renforcer par des actions de formation particulières si cela s'avère nécessaire.

Les propositions de mesures de prévention

5- Revoir l'organisation matérielle et la logistique

Il paraît souhaitable de travailler à résoudre les problèmes liés aux changements de chambres. Anticiper ce qui peut l'être et faire connaitre aux équipes le type de matelas nécessaire avant l'installation en chambre d'un nouveau patient par exemple. Revoir la dotation de matériel afin de ne pas mettre les équipes soignantes en difficulté. Penser à un autre système d'appel que « les sonnettes » qui cristallisent beaucoup de tensions. Mettre en place un système de communication entre la cuisine et l'accueil qui éviter les erreurs d'attribution des plateaux pour les patients entrants, sortants ou déplacés. Même si le déménagement proche vers l'Oncopole n'autorise pas d'investissements importants, des solutions intermédiaires mériteraient d'être envisagées, en associant les salariés et leurs représentants à cette recherche de solutions. Ce sont souvent eux, parce qu'ils sont au proches du terrain, proposent les meilleures solutions tout en respectant au mieux les contraintes de l'organisation.

-6 Former les salariés et accompagner le changement

Le projet de transfert vers Toulouse est un beau projet qui pourrait être partagé par l'ensemble des salariés de la Clinique par une formation aux nouvelles pathologies prises en charge dans la nouvelle clinique (prise en charge de patients suite à un cancer) mais aussi par l'instauration d'un groupe de travail pour discuter de la « place » des salariés de la Clinique dans cette nouvelle clinique. Un groupe de travail qui pourrait regrouper les représentants du personnel au CHSCT mais aussi des salariés représentatifs de toutes les fonctions de l'établissement sans oublier le corps médical. Cela permettrait par exemple de rendre les salariés acteurs du projet de déménagement vers la nouvelle clinique.

Les propositions de mesures de prévention

7- Renforcer le collectif de travail, protecteur d'une bonne santé au travail

Les réunions d'équipe sont des temps importants pour la construction du collectif de travail, le partage d'informations et l'élaboration de l'action. C'est essentiel pour organiser et favoriser la coopération. Instaurer les groupes de paroles pour enrayer le sentiment d'isolement des équipes les aider à faire face à leur souffrance éthique par exemple. Si l'on veut qu'une réunion soit efficace et conforte le collectif, il faut permettre la confrontation et le débat. Ces réunions ou espaces de discussion peuvent alors devenir de puissants « opérateurs de santé et de qualité de vie au travail ».

Les propositions de mesures de prévention

8- L'appui indispensable du CHSCT pour une bonne santé au travail

Les représentants du personnel au CHSCT sont des acteurs essentiels quand il s'agit de la santé au travail. Conformément à leurs missions, ils sont mandatés pour co-construire, avec les autres acteurs de la Clinique, des conditions de travail qui n'altèrent pas la santé et qui de fait, contribuent à la performance de tous. Les représentants du personnel au CHSCT sont des acteurs de terrain, soit par leur fonction soit par les échanges qu'ils ont avec les autres au sein de l'établissement. Si la Direction de l'établissement a une vision des tâches éloignée de l'activité réelle de ceux qui sont sur le terrain au quotidien, les membres du CHSCT peuvent aider à corriger cette représentation.

L'écart entre l'activité prescrite par l'organisation et le travail réel est incompressible, et il est important de le reconnaitre. Les salariés engagent dans leur activité des capacités de jugement, des compétences, des motivations, qui si elles ne sont pas reconnues ou acceptées peuvent générer du mal être et des situations de violence. Face aux contraintes de la direction en termes de choix organisationnels, le CHSCT doit être un lieu de dialogue qui se place sur le terrain de la concertation et où il est possible d'instaurer un débat constructif. C'est en définissant ensemble des axes de travail et de réflexions, en mobilisant tout le réseau des acteurs de l'établissement (Direction, RH, élus, Service Santé au travail) que des actions préventives peuvent être élaborées collectivement et permettre la co-construction de la santé au travail.

Exemple d'intervention récente (3 / PSE)

Contexte : Plan social au sein d'une entreprise de la Métallurgie en Corrèze (95 personnes sur 180) . La demande du CHSCT :

- Les conséquences psychiques de ce changement pour tous les salariés actuels tant individuellement que collectivement avant, durant et à l'issue de la mise en œuvre du projet ;
- Le soutien hiérarchique en cours de projet et à l'issue du projet avec les départs potentiels de personnes en charge de responsabilités, de gouvernance ou de management ;
- Les nouvelles charges de travail qui pourraient émerger pour les salariés qui resteront en poste ;
- L'accroissement de la polyvalence et la perte de compétences et de l'identité au travail ;
- La rupture dans les collectifs de travail ;
- La perte de confiance dans l'avenir, la peur et le sentiment d'insécurité ;
- L'organisation de la prévention des risques professionnels et de la sécurité des personnes avec la suppression de certaines fonctions de prévention (infirmière, sécurité…) ;
- Les conditions physiques et matérielles actuelles et futures de réalisation des tâches et missions pour les personnes qui se verraient proposer des postes ailleurs ;
- La qualité des mesures d'accompagnement des personnes dont les postes seront supprimés, du point de vue des risques professionnels, à la fois physiques et psychiques.

Exemple d'intervention récente (3 / PSE)

La demande :

- Analyser les conditions de travail des métiers concernés par le projet ;
- Analyser le projet présenté et en évaluer les effets en termes d'évolution des conditions de travail et des risques professionnels ;
- Aider le CHSCT à avancer, dans le cadre du projet, des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Nos préconisations (en synthèse) :

Le diagnostic met en évidence des salariés en situation forte d'incertitude, sur leur devenir, sur le devenir de l'entreprise, partiellement désengagés dans le travail et dont la relation de confiance avec la direction du groupe est fortement altérée.

Compte tenu du diagnostic réalisé les propositions sont orientées vers 3 grands axes :

- Des préconisations concernant la situation actuelle afin de limiter les impacts du PSE sur la santé physique et psychique des personnels. Celle-ci est fortement en correspondance avec le climat social et notamment l'avancée des négociations, dont les répercussions émotionnelles impactent toutes les populations (engagées, désengagées). Au-delà de l'aspect financier, c'est la reconnaissance par l'entreprise des salariés qui est en jeu.
- Des préconisations concernant les partants, les mesures envisagées doivent tenir compte des spécificités des populations, notamment en termes d'âge, de sexe, d'état de santé, d'ancienneté, d'unicité de l'expérience. Le mode de communication sur les licenciements est primordial au vu de l'expérience antérieure de 2011.
- Des préconisations concernant les salariés restants et l'accompagnement au changement nécessaire à la nouvelle organisation : la priorité est de communiquer sur un projet réaliste faute de quoi le désengagement professionnel, des positions attentistes, voire d'oppositions risquent de se manifester et en cela remettre en cause la réussite de cette réorganisation.

Mlc Ergo

Formation - Expertise
Santé au Travail - Conseil

Immeuble Thiers
4 rue Piroux
54048 NANCY Cedex

Tél. : 06.43.55.45.15
06.20.39.78.41

Email : mlc.ergo@orange.fr