

# ENTREPRENDRE Ensemble

La santé au travail en Nord-Picardie

[www.entreprendre-ensemble.info](http://www.entreprendre-ensemble.info)

**APSA,**  
où comment  
une démarche  
de prévention  
RPS change un  
collectif et ses  
pratiques

 **l'Assurance  
Maladie**

**RISQUES PROFESSIONNELS**

VOTRE INTERLOCUTEUR  
EN RÉGION :

**Carsat** Retraite  
& Santé  
au travail  
Nord-Picardie

Le monde associatif, au même titre que toute entreprise humaine, se trouve confronté à des risques professionnels. L'ouverture vers les autres et la solidarité étant les valeurs de l'APSA, cette association se devait de travailler à la maîtrise des risques, notamment Psycho-Sociaux et les lier à une démarche globale d'évaluation. Tant la méthode utilisée que les premiers résultats sont intéressants. Et le lien entre RPS et Evaluation des risques plus globale se fait naturellement. Ils vous racontent. . .

## ➤ L'APSA, LA MAIN TENDUE

Créée en 1966 par René Barras, un militant passionné et engagé, et située à Lens, l'Association Pour la Solidarité Active (APSA) œuvre sur l'ensemble de l'agglomération lensoise dans de nombreux domaines :

- **Premier accueil** pour les sans-abris (gestion du numéro d'appel d'urgence 115, renfort hivernal,...)
- **Hébergement** (urgence, stabilisation, demandeurs d'asile, insertion...)
- **Santé** (premiers soins, souffrance psychique, sensibilisation, prévention, à domicile,...)
- **Logement** (prévention des expulsions, médiation, précarité, logement adapté,...)
- **Famille** (droit de visite parental, conseil, médiation, groupe de parole, jeunes,...)
- **Insertion professionnelle** (formation, accompagnement social, chantiers école, ateliers et chantiers d'insertion)

**L'ensemble de ces missions, l'histoire particulière de la structure, ses valeurs sont à retrouver [ici](#) !**

En quelques chiffres sur l'année 2017 :

- 5611 personnes ont été accueillies et accompagnées,
- 208 621 journées d'hébergement dans les différentes structures,
- 1 centre pour migrants monté en quelques heures suite à l'incendie du camp de Grande Synthe,
- inauguration de la troisième pension de famille composée de 16 appartements,
- 8527 appels reçus par le 115 pour 2457 interventions d'équipes mobiles,...

Et pour mener toutes ces missions, une dizaine de structures différentes, plus de 250 salariés, des publics en besoin, variés, parfois difficiles... et des risques.

## ➤ L'APSA, UNE FAMILLE DEVENUE UNE ENTREPRISE

Les métiers regroupent des éducateurs, des personnels médicaux, des assistants sociaux, des personnels administratifs, des encadrants volontaires et engagés, parfois même au détriment de leur santé et de leur sécurité. Ils œuvrent dans une multiplicité de structures éclatées géographiquement.

Un essaimage des structures, des activités différentes, un statut d'association qu'il faut pourtant gérer comme une entreprise obligent l'APSA à améliorer sa prévention des risques professionnels et plus spécifiquement les Risques Psycho-Sociaux.

L'originalité de leur démarche, le travail de longue haleine pour intégrer la prévention dans les activités du quotidien, les freins, les petites et grandes victoires, la montée en puissance, la force du collectif, tout cela se raconte en compagnie du groupe de pilotage (une secrétaire, une cheffe de service, un animateur, un éducateur, un directeur).



**l'APSA**

**se**

**raconte**

**1**

convaincre et  
passer d'une  
obligation à une  
opportunité

**EE.info : Quelle est la genèse de votre démarche ? Qu'est-ce qui vous a poussé à agir ? Et comment vous êtes-vous organisés dans les premiers temps ?**

**Groupe de travail RPS de l'APSA :** « Nous avons initié notre démarche de prévention des RPS en septembre 2013. Suite à une visite de l'inspection du travail nous alertant et pointant nos manques, lors d'une réunion de CHSCT en présence du médecin du travail, celui-ci nous a fait part qu'environ 10 % de salariés rencontrés à l'occasion des visites exprimaient des troubles psychiques en lien avec travail.

Les chiffres étaient un peu alarmants : alors que nous sommes censés nous occuper des autres, chaque salarié se retrouvant autour de l'intérêt général de l'association qui est de s'occuper de l'Autre, nous nous apercevions que tout compte fait, nous ne prenions pas soin des Nôtres. C'était donc essentiel de nous engager dans la démarche d'évaluation des RPS. Cette démarche, nous l'avions tous en tête en nous disant "il faut le faire, il faut le faire... c'est important" mais nous ne l'avions pas encore mis en place. C'était effectivement une action prévue mais nous ne nous étions pas fixés de date de départ. Cette rencontre a été l'élément déclencheur.

Le souci des RPS émergeait lorsque l'inspection du travail est intervenue. Pour un employeur, cela n'est pas agréable qu'un inspecteur du travail vienne vous dire "vous n'êtes pas dans les clous, cela vous coûte 17.000 euros d'infraction". Ça pique, ça ne se prend pas avec le sourire, ...et c'est le bon moment pour convaincre et initier la démarche.

Le médecin du travail de l'époque nous disait "Je rencontre des salariés et ça ne va pas !". Nous avons d'abord eu une période de flottement autour de la notion même de RPS, due à notre non-expertise du sujet. Certains d'entre nous avaient fait des recherches et des études, voire même avaient été touché, donc avaient une connaissance et une compétence sur le sujet et pourtant nous devons convaincre l'employeur pour qu'il se dise "OK, ça va être une plus-value et non pas du temps de perdu".

L'appétence de certains professionnels de l'APSA sur le sujet des Risques Psycho-Sociaux, la bienveillance de l'association à l'égard de ses salariés, l'alerte sur le nombre important de mal-être a engagé de nombreux volontaires dans une démarche de prévention.

Nous avons alors constitué un vrai groupe de travail, et il a fallu que nous réfléchissions au « pourquoi » et au « comment ». Nous avons beaucoup lu, notamment des brochures INRS, mais aussi d'autres origines. Nous nous sommes renseignés sur ce qui était légal et ce qui ne l'était pas, comment faire, comment mener une étude, ce qui se faisait ailleurs, ce qui ne se faisait pas, est-ce que cela nous convenait ou pas. Nous avons mené un gros travail d'ingénierie à partir du moment où nous avons constitué le comité de pilotage.

**« ...Ça va être une plus-value et non pas du temps de perdu ... »**



**EE.info : Comment avez-vous constitué ce groupe de pilotage ?**

Au sein du comité de pilotage de l'action, il fallait des gens convaincus. Parce que sinon, nous pensions que ça ne marcherait pas... Cela n'était pas uniquement un "groupe de travail", mais un groupe de "convaincus" au travail, de différents horizons et de différents niveaux hiérarchiques. C'est ce qui a permis de faire comprendre les choses autour de nous. Il faut dire aussi qu'une intervention de l'inspection du travail, ça aide à faire comprendre les choses.

**« ...un groupe de "convaincus" au travail, de différents horizons et de différents niveaux hiérarchiques... »**

Nous avons en parallèle mené un travail de pédagogie vers notre conseil d'administration et notre direction pour qui l'entrée dans la démarche n'était pas évidente : il n'est pas facile de comprendre et d'accepter que les salariés peuvent être en souffrance. Avec une question judicieuse au départ qui était : « Est-ce que ce travail autour des RPS ne va pas générer et développer d'autres souffrances dans l'entreprise ou ne va pas révéler des choses qu'on préfère laisser de côté ? Est-ce qu'on ne va pas faire un mélange entre le privé et le professionnel ? »

Ainsi nous avons vraiment beaucoup de questions préalables et de travail préparatoire dont la résolution nous a pris environ un an et demi : Comment on amène la démarche ? Comment on la justifie ? Comment lever certains freins ? Quels leviers utiliser ? Beaucoup de personnes étaient dans la mécompréhension et l'incompréhension.

**« Est-ce que ce travail autour des RPS ne va pas générer et développer d'autres souffrances dans l'entreprise ou ne va pas révéler des choses qu'on préfère laisser de côté ? Est-ce qu'on ne va pas faire un mélange entre le privé et le professionnel ? »**



# l'APSA se raconte

2

une croissance  
rapide, de la  
structure en  
gestion  
familiale à  
l'entreprise

**EE.info : Comment avez-vous convaincu de la pertinence de la démarche et levé les premiers freins ?**

Une fois le travail préparatoire établi et des premières pistes posées, l'employeur nous a donné son feu vert mais cela a pris un certain temps à se mettre en place : avant tout pour un problème de culture d'entreprise. Nous avons une culture associative au départ, très familiale jusqu'en 2013, tout comme sa gestion que nous pourrions qualifier de familiale également, et depuis 2013 nous avons pris un autre essor et une autre ampleur, notamment financièrement (on pesait 7M€ avant l'été 2013, puis 10 M€ à la fin de l'été). Forcément cela a donné une autre ampleur aux choses et il a fallu nous même qu'on apprenne à devenir culturellement d'autres employeurs que des employeurs familiaux "à la débrouille". Cela faisait donc partie de l'évolution de l'employeur que de se tourner vers d'autres outils et la prévention des RPS en font partie.

Ce qui nous a fortement aidés, c'est que nous avons un CHSCT mobilisé et proactif, bien avant 2013. Le CHSCT avait toujours été force de proposition sur nombre de sujets et l'intérêt pour les conditions de travail était déjà sous-jacent. De nombreuses actions avaient été mises en place. L'inspection du travail avait salué la qualité de notre CHSCT. Nous serons d'ailleurs très vigilants à ce que la nouveauté introduite par le Conseil Social et Economique (CSE) ne vienne pas parasiter tout ce qu'on a mis en place jusqu'à maintenant.

**EE.info : Puisque le sujet est posé, comment comptez-vous vous organiser avec l'arrivée du CSE ?**

Nous allons mettre en œuvre le CSE, mais en lui adjoignant des groupes de travail. Notre pratique habituelle de travail de grands projets à l'APSA est la suivante : des groupes de travail productifs, dont les prescriptions validées sont mises en œuvres. Il y a de fortes chances pour que le CSE mis en place garde ses

prérogatives, mais nous souhaitons le compléter par cette facilité que nous avons à monter un groupe de travail qui va se mobiliser sur les choses essentielles. Par exemple, le prochain groupe de travail a lieu le jour de l'élection du CSE. Nous allons travailler sur la prévention du risque routier et sur la mise en place de protocoles.



La prévention restera notre priorité, d'ailleurs nous souhaitons que le CSE soit un renfort pour la prévention et la sécurité : 4 des 6 réunions parleront des problèmes d'hygiène et de sécurité.

C'est la façon dont on perçoit le CSE, la lecture qu'on en a et la manière qu'on aura de le construire qui influera sur la santé et la sécurité au travail. D'autant plus qu'il reste la possibilité de mettre en place un groupe hygiène et sécurité dans le CSE. Et puis, 6 réunions au lieu de 4 cela n'est pas perdre du temps, c'est en gagner !

Dans cette nouvelle mouture, nous serons vigilants sur le maintien des fonctionnements et des bonnes pratiques qui ont fonctionné jusqu'à aujourd'hui.

**EE.info : Alors, pour vous, qui impliquer au sein de l'entreprise pour une démarche de prévention réussie ?**

A l'APSA, associé à un CHSCT pertinent et performant, nous avons toujours favorisé la marge de manœuvre de cette instance sur le nombre de réunions en fonction des besoins, et nous avons aussi des relais sur le terrain. Nous invitons fréquemment des salariés selon les sujets évoqués qui font ensuite de bons relais et alimentent nos futures rencontres...

**« ...cela n'est pas évident que quelqu'un de l'extérieur à un service vienne faire remarquer les failles, c'est pénible et jamais agréable à entendre, il faut le digérer... Mais à la fin nous pouvons être fiers du travail accompli. . . »**

Le problème rencontré dans beaucoup d'entreprises est que le CHSCT n'est pas toujours constructif. Il est plus dans la construction d'un cahier de doléances. Chez nous, ça n'est pas le but, sans non plus tomber dans un angélisme qui nous ferait dire que tout est beau, tout est merveilleux, nous sommes plus dans un échange et une co-construction.

Effectivement cela n'est pas évident que quelqu'un de l'extérieur à un service vienne faire remarquer les failles, c'est pénible et jamais agréable à entendre, il faut le digérer... Mais à la fin nous pouvons être fiers du travail accompli : "250 salariés et 12 Accidents du Travail". Nous avons même eu des trimestres sans AT ! Et de temps à autres des accidents de trajets mais sans arrêt maladie. Et pourtant notre CHSCT est très exhaustif dans la liste à étudier : nous étudions également les AT sans arrêt de travail.

Pour nous, cela a du sens et renforce nos messages concernant le port des Equipements de Protection Individuelle (EPI). Et puis, le CHSCT et la direction se sont donnés la possibilité de former un maximum de salariés en prévention des risques.

**EE.info : Pouvez-vous nous en dire plus sur la formation à la sécurité et les investissements sur les équipements des salariés ?**

Nous portons une attention particulière à la formation.

Les animateurs sécurité sur les deux sites professionnels ateliers et chantiers de notre entreprise d'insertion, sont formés et bien formés, ont des outils informatifs et pédagogiques. Chaque salarié sur poste est formé à la sécurité sur sa machine, à ses Equipements de Protection Individuelle et bénéficie également d'une demi-journée de formation à la sécurité globale.

Nous travaillons continuellement à l'amélioration des équipements de travail. De nombreux postes ont pu bénéficier d'avancées significatives dans la prise en compte des risques identifiés et des demandes remontées par les salariés. Evidemment il y a toujours de petites failles, et rien n'est totalement parfait. De plus, nous ne sommes pas toujours hyper-réactifs, par exemple concernant les Postes de Travailleurs Isolés (PTI) pour les surveillants de nuit sur lesquels nous travaillons depuis 5 ans (premier achat, puis vol, puis achat et formation, puis de nouveau disparition, puis étude pour adapter le PTI aux contraintes réelles, puis test,...).

Après il ne faut pas oublier les questions budgétaires ! Quand le financeur nous paye, il nous finance une action, c'est à dire un éducateur ou un travailleur social pour une action, mais pas son bureau, son matériel, l'organisation interne à l'association, les postes administratifs, ni l'équipement de sécurité. Il y a donc toujours cette question comptable qui joue sur notre temps de réactivité aux besoins.



l'APSA

se

raconte

3

création d'une  
« culture  
d'entreprise »

### EE.info : Et quelle était la culture de prévention de l'association avant le début de la démarche en 2013 ?

Notre culture prévention s'est développée petit à petit. La culture du monde de l'entreprise aujourd'hui - et c'est pareil dans le monde associatif - tourne bien souvent autour du curatif pour les dirigeants et du fatalisme pour les salariés. "Le travail fatigue et je vais payer la maladie et l'usure professionnelle" / "Le travail use et donc c'est normal que je perde 5 à 8 ans de vie à cause de mon travail". Il a fallu reconsidérer les choses pour repartir sur du préventif en entreprise et sortir du fatalisme. Il n'est pas incohérent aujourd'hui d'associer « travail » et « bien-être » en travaillant sur ce grand principe : Mieux on est, mieux on travaille. Mieux on travaille, plus on est productif. Plus on est productif, plus l'entreprise est performante et c'est ainsi qu'on a ramené le préventif au cœur de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'association a bien évolué. Nous pouvons dire que nous avons la capacité de prendre vraiment les devants. Prenons un exemple : les pneus neige sur les véhicules. Cela paraît être un détail, mais c'est parlant : le dispositif a été testé sur un service, puis deux, puis l'ensemble des services s'est dit « allons-y », c'est une sécurité supplémentaire, puis les pneus neige sont passés en pneus quatre saisons. C'est le principe de la prévention et de l'évolution constante de la démarche qui montre que nous avons évolué dans notre manière de travailler, avec des effets « boules de neige » profitables à tous.

Il nous faut encore travailler sur le fatalisme des salariés : cela reste très compliqué notamment parce que nous avons un travail d'aidants et de bienveillance qui parfois peut se faire au détriment des salariés. Dans la culture éducative, c'est encore "normal" pour un éducateur de se faire insulter. Dans son esprit, c'est normal de subir des agressions puisque nous avons en charge un public difficile... C'est là notre défi à relever.

Mais plus globalement concernant la culture de la profession, il y a quelque chose de très éloquent : avez-vous déjà vu des éducateurs manifester contre quelque chose ? Jamais ! En effet, la difficulté et l'adversité sont le quotidien, donc nous vivons avec... Nous nous adaptons systématiquement à la difficulté, ce qui en fait une profession un peu à part et cela joue sur sa perception du travail et de la qualité de vie. Concernant le fatalisme, il est également lié à l'histoire du Nord - Pas-de-Calais. Il est exacerbé dans le bassin minier et les houillères. C'est la culture du "Ce n'est pas grave, on va s'adapter, on va le faire quand même". Nous pourrions dire que le fatalisme est constitutionnel de notre profession. Tout comme notre propension à relever des défis...

### EE.info : Et cet engagement des salariés joue sur la manière d'aborder les démarches de prévention ?

Pour sauver des emplois, nous avons quelquefois ajouté de plus en plus de missions aux postes et parfois, certains d'entre eux sont vraiment chargés ... Il faut savoir qu'en situation d'urgence, on est capable d'ouvrir un établissement en deux jours ! Quand la « jungle » des migrants de Grande Synthe a brûlé (NDLR : 10 avril 2017), nous étions déjà sur un projet d'ouverture d'un foyer supplémentaire pour juillet sur la ville de Lens. Le préfet a réquisitionné les locaux et deux jours plus tard, on ouvrait les locaux et on accueillait les personnes. Tout le monde s'y est mis, salariés, bénévoles,... Le défi est, chez nous, perpétuel... tout comme l'implication et les idées de projets. Quand vous constatez la force de l'implication de nos salariés, de nos équipes, et face à l'ensemble de tous nos enjeux, nous avons besoin d'une réponse sur les RPS à la hauteur de notre engagement en faveur de nos missions.

**« Il nous faut encore travailler sur le fatalisme des salariés... Dans la culture éducative, c'est encore "normal" pour un éducateur de se faire insulter. »**

**Il n'est pas incohérent aujourd'hui d'associer « travail » et « bien-être »**

**« ...face à tous nos enjeux, nous avons besoin d'une réponse sur les RPS à la hauteur de notre engagement en faveur de nos missions. »**

Nous avons pleinement conscience de l'engagement des salariés, ils donnent sans compter et il faut que nous soyons à la hauteur de cet engagement, notamment sur notre réponse concernant les RPS : il ne faut pas qu'ils aient à souffrir de leur engagement au service des autres. Dans chaque projet de service nous travaillons maintenant non pas uniquement en direction des personnes accueillies, mais également et impérativement sur la relation avec le collègue "Comment allez-vous prendre soin de vous-même et de votre collègue dans votre pratique". C'est l'évolution de notre culture.

**EE.info : Alors progressivement, votre association est devenue, et devient encore, « entreprise » ?**

Au début, cette manière d'aborder les choses n'était pas très présente dans la démarche, en raison de notre gestion que nous qualifions de « familiale ». Il nous a fallu devenir plus matures et nous rendre compte qu'à 250 salariés et 160 ETP nous étions plus proches de l'entreprise que de la "famille". Dans l'associatif, prendre en compte la santé des salariés ne fait pas partie des "notions de base". Il y a donc certaines habitudes à prendre.



**l'APSA**

**se**

**raconte**

**4**

réactivité,  
adaptabilité et  
« flux tendu »

**EE.info : Vous avez une belle capacité à être réactifs ? Ce n'est pas forcément l'image que l'industrie pourrait avoir du monde social, non ? Si vous étiez en entreprise, on dirait que vous êtes en "flux tendu", s'adaptant immédiatement à la demande du client ?**

Le monde de l'entreprise a ses défauts, mais également ses qualités que le monde associatif doit prendre, mais l'inverse est vrai aussi... Il y a un maillage qui doit se faire.

**EE.info : Qu'est ce qui fait que vous êtes parvenus à vous mobiliser, notamment sur l'ouverture en urgence d'un centre d'accueil ?**

Tout simplement parce que de l'aide a été demandée ! Par un petit message du directeur : « on a besoin de tout le monde, il y a un projet, il y a urgence ». C'est notre secteur d'activité qui implique cela : un "gros client" nous demande quelque chose et on se mobilise tous. On va au-delà de la tâche habituelle qu'on a à faire, on dépasse son cadre de travail pour arriver à l'objectif final qui est d'accueillir.

Et les gens se mobilisent parce qu'on leur a demandé, tout simplement. Il ne leur serait pas venu à l'idée de dire non. On avait le choix, mais cela n'était pas dans l'optique de notre mission. Au final, cette mobilisation a été récompensée financièrement, mais ce n'était pas énoncé au préalable.

Même si les gens ne se sont pas mobilisés pour cette raison, il était tout de même important de mettre en place cette reconnaissance. Il faut qu'il y ait une reconnaissance, même si les salariés n'y sont absolument pas allés pour cela.

La bonhomie, la truculence et la convivialité du personnel a fait que ça s'est fait dans le mouvement. Il y a eu du temps de passé, des gens sont venus sur leur repos, sur leurs congés, sur leurs vacances pour écrire le projet, le défendre à la Direction Départementale de la Cohésion Sociale, porter des meubles, chercher des lits à Saint-Omer, de la nourriture à la banque alimentaire ou à droite à gauche, à chercher des couvertures.

La mobilisation s'est faite en fonction de ses compétences... ou pas. En fonction des jambes et des têtes qui étaient là. Et même ceux qui n'ont pas pu venir se tenaient au courant, en réserve, ou remplaçaient sur leurs missions habituelles ceux qui venaient aider.

D'un point de vue sociologique l'APSA est très forte pour cela, face à une difficulté on est capable de s'unifier comme jamais. Il y a une solidarité inter-services qui vient du fait que l'on travaille vraiment en lien les uns avec les autres.

Autre exemple, nous sommes en déclenchement de plan grand froid niveau 2 (NDLR : le 23 février 2018), il a été déclenché hier.

**« ... face à une difficulté on est capable de s'unifier comme jamais. »**

Aujourd'hui, les pouvoirs publics veulent que les lieux d'accueil soient ouverts. Nous avons un bâtiment qui n'est pas fini : l'électricité n'est pas terminée, les portes ne sont pas installées. En deux jours nous avons fait en sorte que les portes soient en place, qu'il y ait des serrures à toutes les portes ; l'électricien vient cet après-midi et nous travaillons sur ce projet en commençant à 7h le matin et terminant à 20h le soir, à appeler tout le monde parce que nous voulons que le bâtiment soit disponible au plus vite pour qu'il y ait plus de places disponibles pour plus de monde. Nous sommes tout le temps dans ce mouvement là, ça fait partie de nos gênes.

De plus : la situation, le public à accueillir, CE PUBLIC EN PARTICULIER, c'est le cœur même de notre mission, de notre association. Notre rapidité d'action peut potentiellement leur sauver la vie, et nous avons les moyens de le faire : nous avons juste besoin de nous mobiliser, d'un peu d'aide et « c'est parti ».



**l'APSA**

**se**

**raconte**

**5**

les gènes du  
militantisme

Notre président, charismatique et fédérateur, est véritablement le porte-voix de l'association. Pour comprendre notre engagement en faveur de nos missions et de nos publics, il faut comprendre comment s'est construite cette association. Notre président fondateur (René Barras) a donné sa maison pour l'association. Il est allé jusqu'à séquestrer un sous-préfet pour avoir gain de cause dans l'intérêt de l'accueil

des publics : les houillères mettaient en place une politique d'expulsion des gens de leur patrimoine immobilier, il trouvait cela tellement innommable qu'il est allé faire le coup de poing en sous-préfecture en 1965-66.

Il a donné une première chambre à des rapatriés d'Algérie, puis une deuxième, il a ensuite laissé sa maison. La petite fille qui était accueillie, elle est encore salariée

de l'APSA. On est dans cette optique-là !

A l'époque c'était révolutionnaire. Et nous nous sommes construits là-dessus. Ce président, véritable « figure », a fédéré des gens autour de lui. Les gens sont venus l'aider à faire, et servir, une soupe populaire. René a créé une association, puis les gens lui ont dit qu'on devrait garder les personnes accueillies la nuit pour qu'elles puissent se reposer, René a refait une seconde association. Petit à petit, se mettaient en place de nombreuses associations et un jour nous avons dit « stop ! », nous gardons une seule association et nous y mettons tous les services pour faciliter la gestion. Et c'est comme cela que l'APSA, formule d'aujourd'hui, est née. Et la culture de Marc, notre actuel directeur général, c'est cette culture-là ! Tous les matins il a quatre ou cinq idées, ça ne s'arrête jamais ! Mais tout le monde, du coup, est dans cette dynamique.

Comme nous sommes militants, nous le sommes également face à nos financeurs et nos tutelles. Mais nous sommes toujours forces de proposition : si l'état a une option qui ne nous convient pas, nous arrivons avec un contre-projet car s'opposer pour s'opposer n'a aucun intérêt. Le monde de l'entreprise n'a peut-être pas conscience de la faculté d'adaptation perpétuelle du monde associatif : face à la consigne, face au politique, c'est notre quotidien. Nous ne sommes pas qu'une bande de subventionnés braillards, nous avons également une attitude d'employeur, avec des emplois à conserver...

**« ... nous sommes toujours forces de proposition... »**



**l'APSA**

**se**

**raconte**

**6**

la démarche  
de prévention  
des risques  
psycho-sociaux



## EE.info : Pour revenir à votre démarche de prévention des RPS, qu'avez-vous mis en place ?

Pour revenir à notre démarche RPS et à sa structure : alerte de l'inspection du travail et de la médecine du travail en 2013, passage de la Carsat Nord-Picardie par l'entremise de notre contrôleur de sécurité, constitution du groupe de travail et de pilotage, travail de recherche, investissement énorme tant pour le CHSCT que pour le groupe de travail, engagement de la direction et du Conseil d'Administration, puis... élaboration d'un questionnaire.

Nous avons demandé à monsieur Trébuchet, notre contrôleur de sécurité Carsat de venir conseiller notre groupe. Il nous a sensibilisés encore plus à la démarche mais essentiellement à la méthodologie du projet de prévention des RPS. Il a rencontré l'ensemble des cadres et des instances représentatives du personnel et c'est lors de cette réunion qu'a été définie la constitution du groupe de travail. On voulait que ce groupe soit le plus représentatif possible avec les IRP, différentes professions (travailleurs sociaux, administration,...) et représentants de la direction. Nous étions une petite dizaine.

C'était très important d'avoir l'accompagnement de la Carsat : il a fallu accompagner la démarche, réfléchir à sa mise en place et à sa communication afin d'arriver à une enquête exploitable.

D'où l'intérêt de la grande réunion avec l'encadrement, partant du principe que si l'encadrement ne participait pas au portage de la démarche, celle-ci ne passerait pas.

Nous sommes partis de deux trames de questionnaires, que nous avons choisi d'adapter pour obtenir un maximum de réponses, partants du principe que nous souhaitions obtenir 80 % de taux de réponse. Il nous fallait personnaliser au maximum en fonction de nos missions, nos métiers, notre culture et notre identité pour que le questionnaire soit en lien avec la réalité de terrain et que les collègues participent.

Cette adaptation des questionnaires, véritable création, a pris beaucoup de temps et nous a aussi fait nous poser la question de l'accompagnement : est-ce qu'on mène nous-même la démarche ou bien est-ce qu'on se fait accompagner par le biais d'un

prestataire extérieur ? Éclairé par la Carsat et par nos connaissances de la pratique de chaque service et des collègues, nous avons réalisé que nous étions les plus à même de mettre en œuvre la démarche mais à condition de nous l'approprier et en l'adaptant vraiment à ce que nous sommes.

## EE.info : Quel fut l'accueil des questionnaires, les premiers échos, les premières étapes ?

Dans la mise en place des questionnaires, globalement, tout s'est bien passé. Cependant, il est important de signaler que tous les salariés n'ont pas accueilli la démarche comme étant une bonne chose...

Nous avons constaté une réticence, notamment sur un de nos établissements : l'impression était que cette démarche RPS et ces questionnaires étaient « pour l'association » et non « pour les salariés ». Sur cet établissement, nous avons jugé opportun de passer par l'encadrement pour accompagner la démarche, sans nous être rendu-compte que le cadre était lui-même en souffrance et la démarche n'est pas descendue vers les salariés comme elle le devait. Il a fallu reprendre l'action quelques mois après pour expliquer, mieux accompagner, les salariés n'ayant pas eu correctement l'information et notamment n'ayant pas eu les questionnaires. Il y avait un véritable blocage, car le cadre était en difficulté.

**« ... personnaliser au maximum en fonction de nos missions, nos métiers, notre culture et notre identité ... »**



Il pensait que son employeur ne reconnaissait pas le travail effectué, les choses dites et les choses vécues, donc n'avait pas le souhait de "répondre à la demande de l'employeur", alors que cela n'était pas une demande de l'employeur, mais une demande co-construite entre les salariés et l'employeur dans laquelle, justement, l'employeur se retirait après la construction pour ne pas inhiber la démarche.

Notre démarche s'est vraiment déroulée en deux étapes bien distinctes et liées : les questionnaires, sur la base desquels nous avons créé des tableaux d'évaluation des Risques Psycho-Sociaux puis les entretiens collectifs. Nous avons souhaité que l'animation de ces entretiens ne soit pas confiée aux directeurs et aux chefs de service. Cette décision avait été confortée par la Carsat.

Au cours de ces entretiens collectifs, face à chaque risque, les services devaient réfléchir à des actions à mettre en place. Ce travail effectué a été repris lors des visites du CHSCT : le CHSCT rencontrait l'encadrement de chaque structure avec les salariés et reprenait ces tableaux pour voir si les actions prévues étaient bien menées, les freins,... Ces tableaux ont été un vrai support d'échanges avec les salariés et les encadrants autour des risques professionnels en général et les RPS.

**« ... l'ensemble des travaux a tranquillement glissé vers l'intégration dans le DUERP ... »**

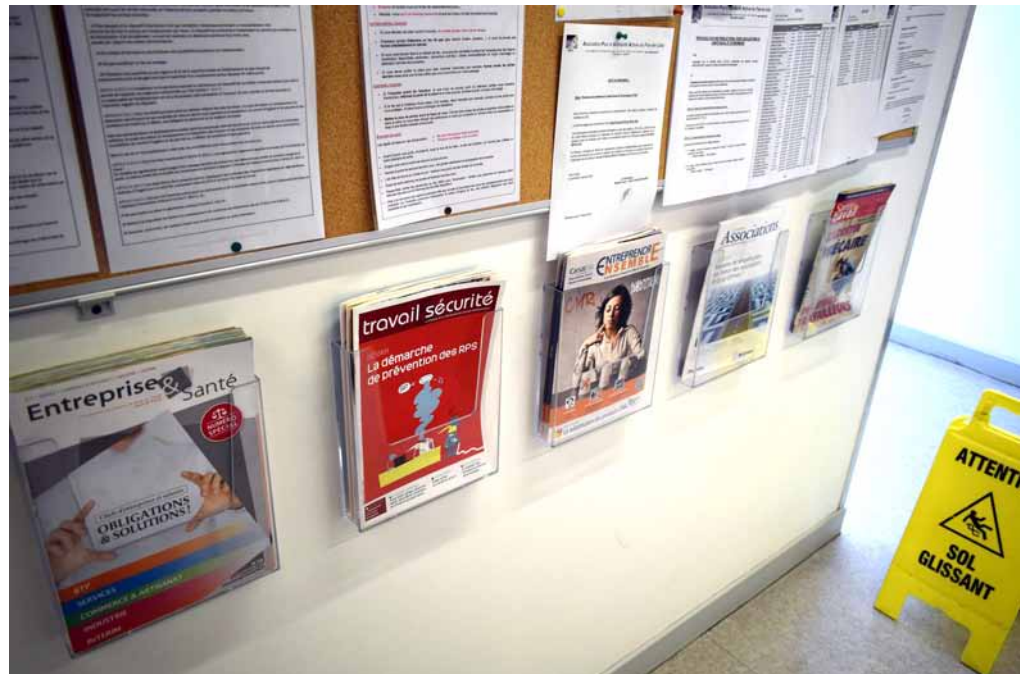
Nous nous étions aussi demandé si des salariés allaient s'ouvrir à d'autres salariés, en nous posant la question : « Est-ce que j'ai envie de dire des choses à mon collègue, qui est certes, d'un autre service, mais qui appartient à l'APSA ? » Et effectivement cela n'a pas été évident dans certains services voire un peu compliqué, mais dans tous les cas cela avait été réfléchi avant, nous avons pressenti des personnes pour la démarche, tout en laissant choisir à ces personnes où elles voulaient intervenir. En fonction de leur choix, nous avons étudié si cela nous paraissait opportun ou non.

Nous avons tenté de mettre les salariés dans les meilleures conditions possibles, mais un groupe a effectivement posé soucis vis-à-vis des collègues qui venaient porter la démarche chez eux, malgré le travail mené en amont. Nous avons eu beaucoup de questionnements. Et c'est un peu les limites de faire "soi-même" et de l'interne. Il y a des avantages sur le plan de la connaissance de la structure et de la perception du "comment faire" et "quoi questionner", mais à l'inverse il est parfois difficile de s'ouvrir à des collègues.

La limite se fait aussi dans les personnes qu'on choisit pour le groupe : il y a certes des personnes qui sont volontaires, mais il faut aussi se poser la question de la raison de leur engagement dans la démarche. Est-ce que leur propre démarche est constructive et ont-ils l'envie d'avancer sur le sujet ou bien sont-ils tellement en souffrance qu'ils veulent en quelque sorte "vérifier eux-mêmes ce qui se passe ailleurs" ? Et dans ce cas, nous ne sommes pas sur une démarche judicieuse.

Petit à petit, l'ensemble des travaux a tranquillement glissé vers l'intégration dans le DUERP, ce qui était souhaité dès le départ. Cela a également permis une continuité des actions et de leur suivi. Cela nous a permis, par exemple, un an après certaines décisions, d'alerter sur celles qui n'étaient pas mises en place, laissées de côté.

Il y a également des services qui nous ont interpellés pour retravailler à la réactualisation du tableau d'actions de leur service. Il y a eu des demandes de co-animation des réunions.



**EE.info : Mais face à un potentiel risque identifié, est-ce que chaque service a l'idée, la solution pour définir une action à mettre en place ?**

Ces réflexions ont été menées au sein des réunions de service pendant une période longue. Par cette méthode, la démarche s'est progressivement inscrite dans la culture des services : ainsi, au sein de chaque établissement, à chaque niveau d'intervention de l'équipe, chacun pouvait amener des éléments de réponse, ces éléments étaient partagés collectivement et chacun savait ce qu'il avait à faire. Cependant, sur notre plan d'actions, tout ne dépendait pas uniquement des salariés. Et puis l'appui extérieur était tout à fait possible. Mais il était important de rendre les salariés acteurs, et producteurs d'idées.

Globalement, nous avons vraiment bien avancé : nous sommes capables de dire si les actions sont "humaines, organisationnelles ou techniques",

de définir les délais, les responsables, et nous savons évaluer après coup pour voir si les actions ont eu un impact sur les risques et troubles décelés. Nous réajustons sans cesse : matériel, manière de faire, protocoles, études de poste, analyse AT,...

Pour certaines situations et certains services, nous sommes véritablement passés de la bonne vieille phrase "on avait qu'à faire attention" à "informer, analyser les circonstances, étudier les postes,..."

Il est également important lorsque l'on spécifie le délai de mise en place, de ne pas de se laisser prendre par la subjectivité des termes "courts / moyens / longs termes", mais de mettre en face une date. Également une personne en charge, car si c'est "tout le monde", en réalité, c'est "personne", même si c'est un prestataire externe. Par exemple pour la gestion de conflits, il nous faut forcément passer par un prestataire externe.

**« Nous réajustons sans cesse : matériel, manière de faire, protocoles, études de poste, analyse AT, ... »**

**EE.info : Quel est, selon vous, l'intérêt d'être arrivé à ce niveau d'intégration des RPS dans la prévention de l'ensemble de vos risques professionnels ?**

Les entreprises ont tendance à penser que RPS = stress, conflits, ... On ne reste trop souvent que sur ces thèmes, alors que de réfléchir au travail des personnes et la manière qu'elles ont de l'effectuer permet de comprendre les possibles mises en danger et les impacts de l'anxiété liée à ces mises en danger. Et seulement à ce moment, on arrive sur les conséquences (stress, conflits, ...), mais quand on remonte toute la chaîne causale, on peut réfléchir et mettre en place des actions. Notamment avec la méthode ITAMAMI\* qui nous a beaucoup aidé.

*\*Méthode de recueil et l'organisation des faits, que l'on peut notamment découvrir au sein de la formation « Analyser un accident de travail ou une maladie professionnelle » de la Carsat Nord-Picardie.*



**l'APSA**

**se**

**raconte**

**7**

les premiers  
bénéfices

## EE.info : Donc pour réussir sa démarche, une direction convaincue et un groupe de pilotage soudé et moteur ?

Chacun a mis sa pierre à l'édifice et ça se ressent dans la démarche totale : l'investissement du groupe a eu des répercussions sur les autres services. Comme nous n'avons jamais lâché l'affaire, et que nous sommes fréquemment allés vers les autres au sujet de la démarche, les collègues ont compris la nécessité et l'intérêt de cette démarche. Ils se sont dits : "Si c'est important pour tous ces gens-là, c'est que cela a du sens et que cela représente réellement quelque chose." L'image et l'attractivité de la démarche s'en sont trouvées améliorées auprès de tous et cela a aidé à l'inscrire dans les « gènes du quotidien ». Aujourd'hui nous constatons que les collègues se questionnent plus eux-mêmes sur la manière de mettre en place des actions, de travailler, et les raisons de cette manière de faire. On a rendu les salariés acteurs de leur propre prévention et de celle des autres.

Attention, certaines actions ont mis plusieurs années à se mettre en place !

Les réunions de service et les discussions sur la démarche nous permettent de verbaliser nos difficultés, de faire remonter des informations. Avec le temps, on se rend compte au niveau des services que pour chaque problème identifié, il y a des choses mises en place, des réponses apportées, des avancées techniques.

Dans certains métiers, des collègues peuvent se retrouver à des heures tardives face à des publics très difficiles et leur mission est maintenant bien plus sécurisée grâce à la mise en place de nombreux équipements de sécurité (vidéo-surveillance, communication,...). Ils ont une approche du travail plus positive.

Comme premier bénéficiaire, nous avons réussi ce que nous voulions mettre en œuvre : la prévention est redescendue sur le terrain. Néanmoins, il faut quand même des personnes derrière pour assurer le suivi. Il reste encore du travail, notamment sur les veilleurs de nuit que nous n'avons pas encore réussi à toucher avec la démarche. Au niveau de cette profession et de son accompagnement nous n'avons pas été très bons, alors qu'il s'agit d'un travailleur à risque.

Cette démarche sera maintenant suivie dans le temps et par l'ensemble de l'association. Le travail a pris énormément de temps et a été énergivore, mais il est très enrichissant. Les retours des salariés sont bons, les encadrants se sentent mieux épaulés. Le conseil d'administration a aussi beaucoup évolué entre un postulat de départ très sceptique vis-à-vis de la démarche et aujourd'hui. Le CHSCT et ses composantes également.

Rien n'est impossible à qui s'en donne les moyens.

## EE.info : Quelques actions mises en place ?

On approche des 70 actions réalisées, dans tous les domaines, achat de matériel, accompagnement par un prestataire extérieur, écriture de protocoles, réorganisation de locaux,...

### « On approche des 70 actions réalisées, dans tous les domaines... »

Beaucoup de choses ont été mises en place en direction des chefs de service, car nous avons constaté un certain mal-être de par leur fonction d'intermédiaires, de leur investissement et de leurs horaires de travail. Nous avons mis en place des actions et d'autres doivent encore aboutir...

Parmi celles déjà mises en place, tous les deux mois, un temps d'échange autour des pratiques managériales avec des praticiens extérieurs qui viennent animer et guider le débat. C'est un temps d'échange et de discussion qui a un écho positif.



Nous avons aussi mis en place un groupe de travail autour de l'harmonisation des pratiques centré sur l'échange des outils. On réfléchit aussi à la création d'outils communs.

Nous organisons également des stages croisés entre chefs de service, ce qui permet de découvrir les pratiques, les outils et les relations au sein des équipes. Ces stages peuvent tout autant se dérouler sur des temps de réunion que sur le quotidien. On est plus sur de l'immersion que sur de l'observation. Et cette idée déteint sur les salariés qui aimeraient également faire des stages croisés. Donc nous sommes en train d'y réfléchir.

Nous avons mis en place des RTT. Nous étions, dans notre convention, sur 70h de travail par quinzaine et le chef de service devait s'arranger pour respecter cela, ce qui était impossible. Le souci a été remonté, pendant un mois ont été examinées les tâches effectuées et le temps que cela prenait. Le constat a été sans appel avec un temps de travail plutôt aux alentours de 45h par semaine et plus selon certaines périodes de l'année (rapport d'activité, ouverture de

structures,...). Nous avons donc conclu un accord pour 18 jours de RTT. Nous sommes à contre-courant de la mouvance actuelle. Nous misons vraiment sur une reconnaissance de l'investissement et du temps passé. Cela a été mis en place au 1er janvier 2018.

Plus on aménage le temps de travail, mieux on travaille.

Nous avons travaillé sur des fiches de délégation, sur les missions "parasite", sur la coordination et le partage des tâches au sein des services.

Voici quelques autres exemples d'actions mises en place :

- Sur l'ensemble des services nous avons également mis en place de nombreuses choses pour la sécurisation des salariés. Nous travaillons quelquefois dans un climat d'agressivité et de violences de la part de notre public, et nous sentions la situation se tendre et le climat s'alourdir. Nous avons sorti la plupart des travailleurs isolés de leur situation pour mettre en place des binômes. Nous avons investi : Achat de PTI, portails électriques, interphones... Nous

continuons à travailler sur la prévention des agressions.

- Fin des horaires coupés pour certaines professions, notamment les infirmières. Soit elles travaillent le matin, soit elles travaillent l'après-midi. La tâche pour convaincre a été acharnée, mais les tests et les solutions ont été imaginés par les infirmières elles-mêmes et cela fonctionne. Cela montre aussi la maturité de la démarche et de l'institution qui s'est laissé convaincre.

- Nous avons également embauché deux psychologues qui interviennent sur différents services de l'APSA autant pour rencontrer les personnes accompagnées, mais également pour être soutiens techniques des professionnels.

### EE.info : Des indicateurs ?

Nous avons choisi de ne pas fixer d'indicateurs car cela serait trop précoce.

Clairement nous commençons à avoir les bénéficiaires de la démarche maintenant. Nous avons encore des choses à ajuster. Nous devons mettre en place un groupe de suivi et cela sera une de ses tâches de les définir, les ajuster.

Nous ne sommes pas une entreprise, mais une association !



## « L'APSA se raconte, une démarche de prévention des RPS »

un reportage réalisé par [www.entreprendre-ensemble.info](http://www.entreprendre-ensemble.info), le webzine de la santé au travail de la Carsat Nord-Picardie. Entretien réalisé le 23 février 2018.

Entretiens : Magali Roger (Psychologue du travail, Carsat Nord-Picardie) & Christophe François (Chargé de communication prévention des risques professionnels)

Photographies : Christophe François

# ENTREPRENDRE Ensemble

La santé au travail en Nord-Picardie

[www.entreprendre-ensemble.info](http://www.entreprendre-ensemble.info)

