

Formation CSSCT (4^{ème} Jour)

Commission Santé et Sécurité et Condition de Santé





Programme du module 4

1. Analyser le travail

- Pourquoi analyser le travail ?
- Comment analyser le travail ?

2. L'enquête AT/MP

- La démarche en cas d'accident de travail
- La méthode de l'arbre des causes

3. L'inspection





1. Analyser le travail

- Pourquoi analyser le travail ?
- Comment analyser le travail ?





CSE : pourquoi analyser le travail ?

Votre rôle est de **promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail**

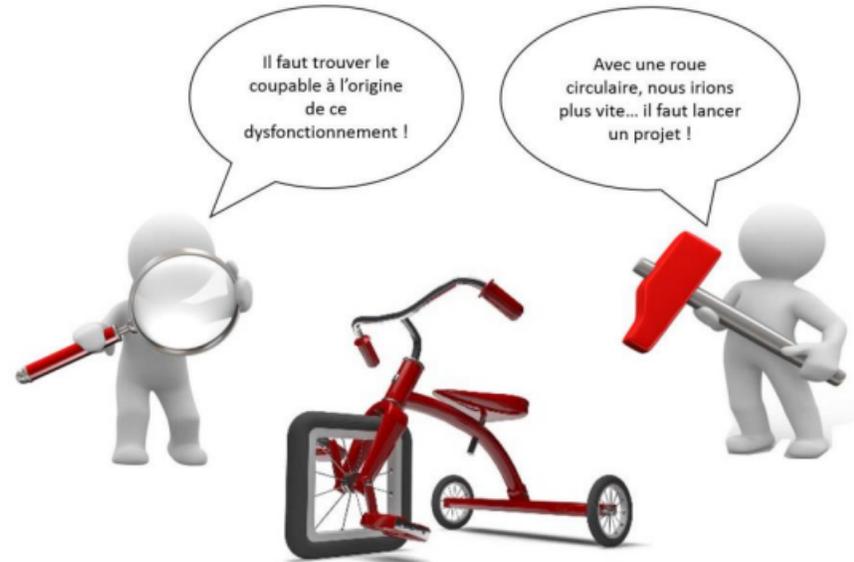
Pour cela, vous devez **vous construire votre propre point de vue sur :**



Pour se faire, vous devez :

- Comprendre les **préoccupations des salariés dans leur travail**
- Analyser les situations de travail dans toutes ses dimensions, y compris l'**organisation du travail**, pour ne pas se cantonner aux sujets de sécurité
- Comprendre les facteurs à **l'origine du problème**
- Adopter une **posture compréhensive des situations**, au-delà du jugement du comportement (ex : pourquoi cette procédure n'est pas respectée)





1. Analyser le travail

- Pourquoi analyser le travail ?
- Comment analyser le travail ?





Des pistes pour analyser le travail

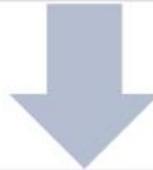
Sujet à aborder :	C'est-à-dire :	Questions complémentaires :
Ce que la personne est censé faire	Le travail prescrit, la fonction théorique, la fiche de poste	Formation initiale, parcours interne
Ce que la personne fait	Le travail réel, ce qu'elle fait réellement (en plus/en moins)	Quelles difficultés cela pose ? Reconnaissance du travail ? Compétences ? Surcharge ?
Les outils, les moyens	Logiciel, outil, matériel	Adapté à l'activité ? En nombre, entretien suffisants ? Contraintes physiques ? Cognitives ?
L'environnement de travail	Lieux, ambiances physique, thermique, lumineuse, bruits, espaces, déplacements	Adapté à l'activité ?
Les relations internes et externes	Collègues directs, services supports, hiérarchie et clients/patients/fournisseurs Type de management, reconnaissance	Soutien ? Entraide ? Violences externes/internes ? Confiance et dialogue/écoute
L'organisation du travail	Rythmes de travail, clarté des tâches et consignes, répartition du travail, contrôle du travail	
Les aléas	Type, fréquence, ressources pour y faire face	





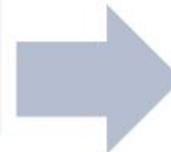
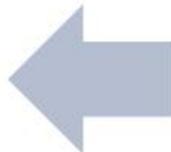
Des pistes pour analyser le travail

Sujet à aborder :	C'est-à-dire :	Questions complémentaires :
Ce que la personne est censé faire	Le travail prescrit, la fonction théorique, la fiche de poste	Formation initiale, parcours interne
Ce que la personne fait	Le travail réel, ce qu'elle fait réellement (en plus/en moins)	Quelles difficultés cela pose ? Reconnaissance du travail ? Compétences ? Surcharge ?
Les outils, les moyens	Logiciel, outil, matériel	Adapté à l'activité ? En nombre, entretien suffisants ? Contraintes physiques ? Cognitives ?
L'environnement de travail	Lieux, ambiances physique, thermique, lumineuse, bruits, espaces, déplacements	Adapté à l'activité ?
Les relations internes et externes	Collègues directs, services supports, hiérarchie et clients/patients/fournisseurs Type de management, reconnaissance	Soutien ? Entraide ? Violences externes/internes ? Confiance et dialogue/écoute
L'organisation du travail	Rythmes de travail, clarté des tâches et consignes, répartition du travail, contrôle du travail	
Les aléas	Type, fréquence, ressources pour y faire face	



Les dommages, les effets (+/-), les risques

Sur la personne



Sur l'entreprise/la qualité/la performance





Analyser le travail : faire les liens

Facteurs

Travail réel

Effets

1 Les facteurs liés à la personne

- Sexe
- Age
- Poste
- Formation
- Compétences
- Caractéristiques physiques
- Etat instantané (fatigue, etc.)
- Etc.

Les effets sur la personne

- Développement des compétences
Sentiment de faire un travail utile/de qualité
- Ennui
Perte de sens
Conflit éthique

2 Les facteurs liés à l'entreprise

- Organisation du travail
- Outils
- Environnements de travail
- Etc.

Les effets sur l'entreprise

- Délais respectés
Clients satisfaits
- Retards
Non-qualité
Rebuts

3

Travail prescrit
Ce qu'elle est censée faire

Travail réel
Ce qu'elle fait



RÉAGIR EN CAS D'ACCIDENT DU TRAVAIL

PROTÉGER



ALERTER



SECOURIR



2. L'enquête AT/MP

- La démarche en cas d'accident de travail
- La méthode de l'arbre des causes



La démarche en cas d'accident de travail

Objectif : tirer des enseignements en matière de prévention, pour éviter la reproduction de tels AT ou MP

L'accident n'est pas :

- Une fatalité
- Uniquement un effet du hasard
- **Uniquement le résultat de l'infraction aux règles de sécurité établies**
- Un événement ayant pour origine exclusive des facteurs techniques
- **Un événement ayant pour origine exclusive des facteurs humains**

L'accident est :

Un **symptôme** plus global du dysfonctionnement du système sociotechnique

Pluricausal





La démarche en cas d'accident de travail

Le but de la démarche est de recueillir :

Des données objectives

Des faits concrets

Quitte à remonter très en amont dans le temps

Des faits incontestables

ET PAS :

La recherche de coupable

La recherche de responsabilités





■ Qu'entend-on par accident de travail ?

- Est considéré comme **accident du travail**, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise (art. 411-1 du code la Sécurité sociale)
 - *Cas du télétravail* : l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident du travail





■ Qu'entend-on par accident de travail ?

- Est reconnu comme **accident de trajet** celui qui survient pendant le trajet aller-retour :
 - entre le lieu de travail et le lieu de résidence principale (ou une résidence secondaire stable, ou encore un lieu où le salarié se rend de façon habituelle pour des motifs d'ordre familial)
 - entre le lieu de travail et le restaurant, la cantine ou tout autre lieu où le salarié prend habituellement ses repas
- Le salarié doit déclarer l'accident à l'employeur dans les 24h
- L'employeur doit déclarer l'accident dans les 48h à la CPAM, l'absence de déclaration par l'employeur est passible d'une amende, le salarié peut, à la place de l'employeur, déclarer l'accident à la CPAM dans les 2 ans





- **Qu'entend-on par maladie professionnelle ?**
- La maladie professionnelle peut être définie comme la **maladie ou l'état de santé d'un salarié ayant un lien direct avec son activité professionnelle ou ses conditions de travail**
- Les salariés ayant une maladie professionnelle reconnue bénéficient de **conditions d'indemnisation** et d'une **protection spéciale contre le licenciement** lorsque leur affection les oblige à s'absenter de leur travail
- La réglementation tient à jour une liste des maladies professionnelles reconnues, mais **toute affection peut donner lieu à la reconnaissance du caractère professionnel si la victime peut en apporter la preuve**





L'enquête « maladie professionnelle »

RAPPEL

- La maladie professionnelle peut donner lieu à la **reconnaissance d'une invalidité** du salarié qui en est victime, éventuellement assortie d'une rente, et déboucher sur une déclaration d'inaptitude par le médecin du travail
- En cas d'inaptitude à tout emploi ou d'impossibilité pour l'employeur de procéder au reclassement du salarié, celui-ci peut faire l'objet d'une procédure de licenciement et bénéficier d'une indemnisation spéciale

- **Concernant l'analyse de l'origine des maladies professionnelles, la logique de la démarche reste la même que pour les AT**
- **Il est cependant indispensable de mobiliser le médecin du travail pour son aide dans l'analyse mais également pour la prise en charge de la personne concernée**





« Le CSE [...] réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel » (L2312-13)





RAPPEL

Le but ?

Comprendre les facteurs à l'origine de l'accident du travail afin de mettre en place des actions correctives et ainsi éviter qu'un nouvel accident survienne

Dans quel cas ?

En cas d'accident, peu importe sa gravité

Par qui ?

Par un ou des membres du CSE + l'employeur
(R. 2312-2)

→ Si aucune disposition du code du travail n'impose clairement que les membres de la délégation du personnel au CSE soient informés de tous les accidents du travail, il est néanmoins indispensable qu'ils le soient pour réaliser au mieux leurs missions

Comment ? Selon quel
outil/méthode ?

Avec la méthode de l'Arbre des Causes





- **Sans attendre qu'un accident ne survienne – dès maintenant :**
 - ☐ Se mettre d'accord avec l'employeur sur la démarche à suivre en cas d'accident :
 - Qui l'employeur doit-il **informer** ? Un représentant du personnel peut être informer et faire le relais auprès des autres ou tous les représentants du personnel
 - Quelle **information** transmettre ? Dans quel **délais** ? Par quel biais ?
 - Quelle **méthode utiliser** ? Avec quelle trame/support ?
 - Qui rédige le compte-rendu, qui le relit ?
 - Quelles informations faire apparaître ? Quelles suites donner ?
 - Sur quelles **ressources** s'appuyer ?
 - Avons-nous les **compétences** pour faire ?

 - ☐ Informer l'encadrement et les salariés de la démarche





RAPPEL

■ Lors de la survenue d'un accident

- L'employeur informe – qui, quelles informations, par quel biais, dans quel délais ?
- Employer et CSE définissent ensemble :
 - Qui réalise l'analyse
 - Auprès de qui
 - Comment
 - Où
 - À quel moment
 - Les moyens nécessaires (temps, modalités de déplacement, matériel)
 - S'il est nécessaire d'associer le médecin du travail

Enquête AT

Présentation en CSE :

- Mettre en débat les résultats de l'analyse et les causes organisationnelles ciblées
- Se questionner sur le besoin éventuel de compléter l'analyse par d'autres entretiens/observations
- Mettre en débat les actions : la nature des actions proposées, ses modalités de mise en œuvre (qui, quand, comment, avancement, mesure d'efficacité des mesures)

Suivi :

- Envisager si besoin d'autres actions
- Élargir les mesures à d'autres situations similaires
- Veiller à intégrer les facteurs de risques et actions dans le DUER





L'enquête – et si le CSE ne la mène pas ?

- Le CSE, s'il ne mène pas l'enquête, il peut néanmoins :

Analyser la méthode et les résultats de l'enquête, faire des remarques

Aller échanger avec les salariés des propositions et mesures prévues

Veiller à la mise en œuvre des mesures décidées





■ Au démarrage de l'enquête :

- **Rassembler les informations disponibles** (RH, activité) avant de se rendre sur place : photos, plans et croquis, prélèvements, etc.
- **Recueillir les témoignages** disponibles sur les circonstances, le travail en cours (activité réelle, prescriptions, phase précédente, phase suivante...)





Les étapes de l'enquête – Qui mobiliser

La victime	Si c'est possible
Témoins	Pour une description complète de l'enchaînement des événements, sans exprimer d'opinion
Supérieur hiérarchique direct et collègues	Il connaissent le travail à effectuer, les moyens, l'organisation du travail, les événements récents
Le responsable/animateur HSE	Il connaît la réglementation, la sécurité, les mesures de prévention
Toute autre personne	Toute autre personne qui connaîtrait le travail, la situation,





Les étapes de l'enquête – Recueil des faits

Se rendre sur les lieux de l'accident le plus tôt possible (prendre des photos, ...)

Expliquer aux personnes ce que l'on fait et pourquoi

Relever tous les faits dans le désordre, sans les relier

Poser des questions neutres
Comprendre le travail habituel

Prendre des notes





Les étapes de l'enquête – Recueil des faits

La ou les personnes	Âge, qualification, formation, expérience professionnelle, aptitudes physiques, fatigue, stress, etc.
Travail effectué	Nature, prévu, imprévu, habituel, occasionnel
L'organisation du travail	Règlements, consignes, documents, imprimés, procédures, équipements de protection collective et individuelle, ...
L'environnement de travail et contexte	Lieu, ambiances, moment de la journée, facteurs externes
Le matériel	Type, état, disponibilité, etc.





Les étapes de l'enquête – Conseils sur les entretiens

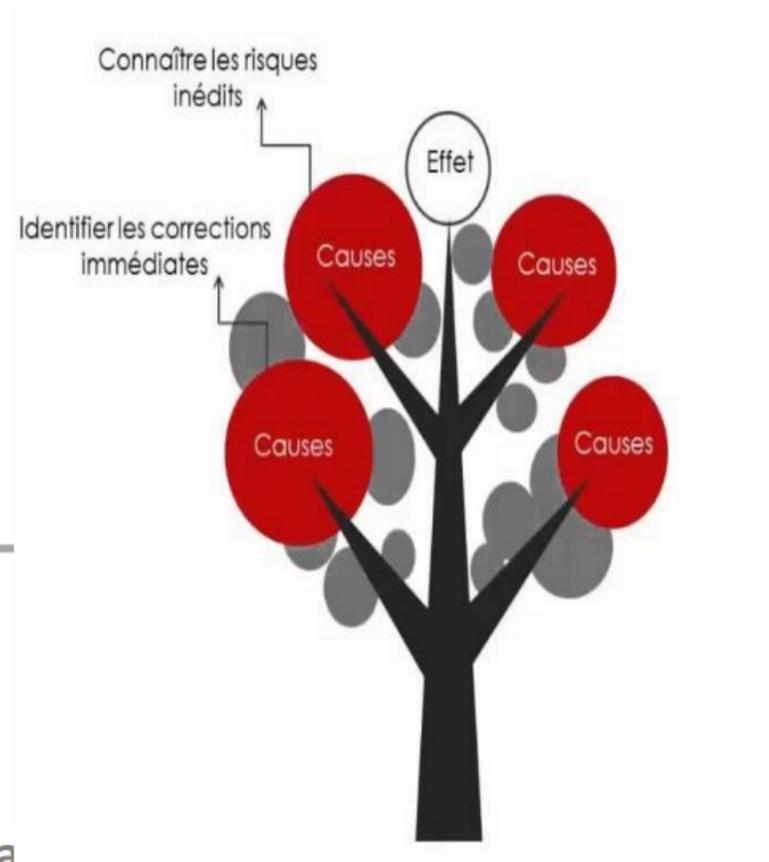
Qui	Faire préciser clairement à l'interviewé son identité, son statut, sa fonction
But Pas la recherche de responsabilité	Expliquer le but des entretiens, rappeler qu'il ne s'agit pas de rechercher des responsabilités
Quoi et pourquoi	Souligner l'utilité des informations recueillies et l'utilisation qui va en être faite
Travail	Faire décrire le travail tel qu'il se fait d'habitude et inviter à rechercher ce qui était inhabituel
Objectivité	Interroger sans porter de jugement de valeur





2. L'enquête AT/MP

- La démarche en cas d'accident de trava...
- **La méthode de l'arbre des causes**





- **Objectifs :**
 - Comprendre **comment** l'accident s'est produit
 - Éviter qu'il ne se reproduise
 - Prendre des mesures de prévention

Arbre de causes : analyse qui se base sur des **faits et pas sur des jugements de valeur et interprétations, ni sur les intentions**

Lors de la collecte des faits, aucun fait ne doit être privilégié





L'arbre des causes – Les faits

Fait = Action, état	Information objective, vérifiable, précise, irréfutable <i>Ex : Lors de la chute de la poutrelle métallique, Michel s'est écrasé le gros orteil du pied droit</i>
Jugement de valeur	Appréciation, favorable ou non, portée sur un événement <i>Ex : Michel s'est blessé car il est maladroit</i>
Interprétation	Compréhension d'un événement en fonction de sa vision personnelle, qui est subjective et variable <i>Ex : Michel s'est blessé car il n'utilise pas correctement cet outil, c'est un poste dangereux</i>





L'arbre des causes – Les faits

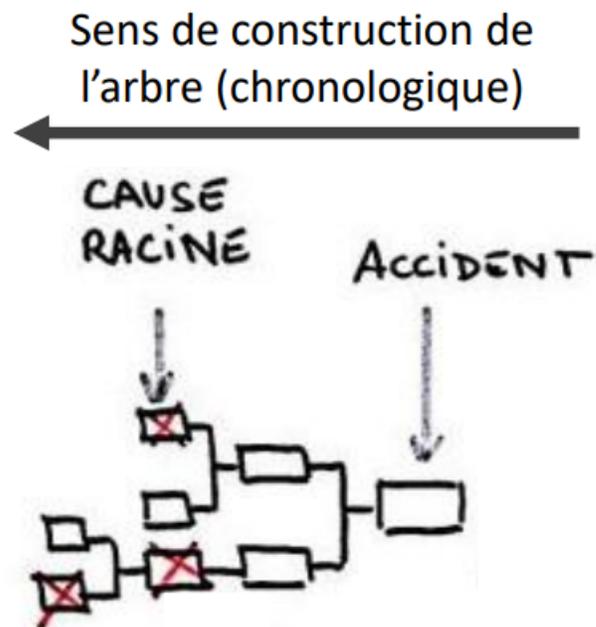
Au lieu de dire...	Dire...
Il n'y a pas de garde-corps	Il travaille en bordure du vide
Il ne portait pas de chaussures de sécurité	Il travaillait en basket
Il ne faisait pas attention	Il parlait avec un collègue
Il roulait trop vite	Il roulait à X km/h





L'arbre des causes – Construction

- L'arbre des causes est une représentation graphique de **l'enchaînement logique des faits** qui ont conduit à l'accident
- L'arbre des causes se construit en recherchant **le plus en amont possible** les facteurs de l'accident (au niveau de l'organisation du travail et du fonctionnement de l'entreprise) au-delà de la seule situation de travail





L'arbre des causes – Exemple

Comme le sol était mouillé, la victime a glissé et s'est blessée après être tombée



Le sol
était
mouillé

La
victime
a glissé

La
victime
est
tombée

La
victime
est
blessée





- Pour chaque fait, se demander :
 - Qu'a-t-il fallu pour que ça se produise ?
 - Trouver une ou plusieurs causes

 - Y avait-il d'autres causes ?
 - « Est-ce suffisant ? »

 - Si la cause n'avait pas eu lieu, le fait se serait-il produit ?
 - « Est-ce nécessaire ? »
 - Pour vérifier la cohérence du raisonnement





■ Après l'enquête

- **CSE : revenir vers les personnes** pour vous assurer que la situation est réglée
- **CSE : veiller à la mise en œuvre des mesures décidées** : point à la prochaine réunion de CSE par exemple





Les +

Une démarche permettant :

- D'éviter les interprétations et les jugements
- De placer au cœur des débats la question du travail
- De dépasser les questions de responsabilités individuelles ...
- ... et d'interroger les organisations du travail

Les –

Une démarche qui risque :

- De ne pas traiter la dimension subjective du travail
- D'aboutir à une analyse « simpliste » du travail
- D'aboutir à un arbre des « responsabilités »



Pour chaque **fait** retenu...

... se demander comment faire pour l'éviter et proposer des solutions, fixer un but à atteindre (atténuation des dommages, suppression du danger...)

Pour chaque **mesure de prévention**, il s'agit de préciser :

- Quoi faire ?
- Comment faire ?
- Qui doit le faire ?
- Dans quels délais ?
- Qui est responsable ?
- Comment mesurer l'efficacité de la mesure ?



- Rechercher à **tous les niveaux** de l'arbre des cause les possibilités d'action
- Laisser libre cours à son **imagination** : les idées les plus farfelues aux premiers abords, peuvent s'avérer des plus intéressantes. Dans un premier temps, on ne se fixe aucune limite, les choix viendront dans un second temps
- Élaborer ces mesures de façon **collective**





☐ Deux possibilités d'action :

1. Elimination directe du fait considéré (suppression de la bulle)
2. Introduction d'un élément qui empêche sa production (intervention sur la liaison entre deux faits)

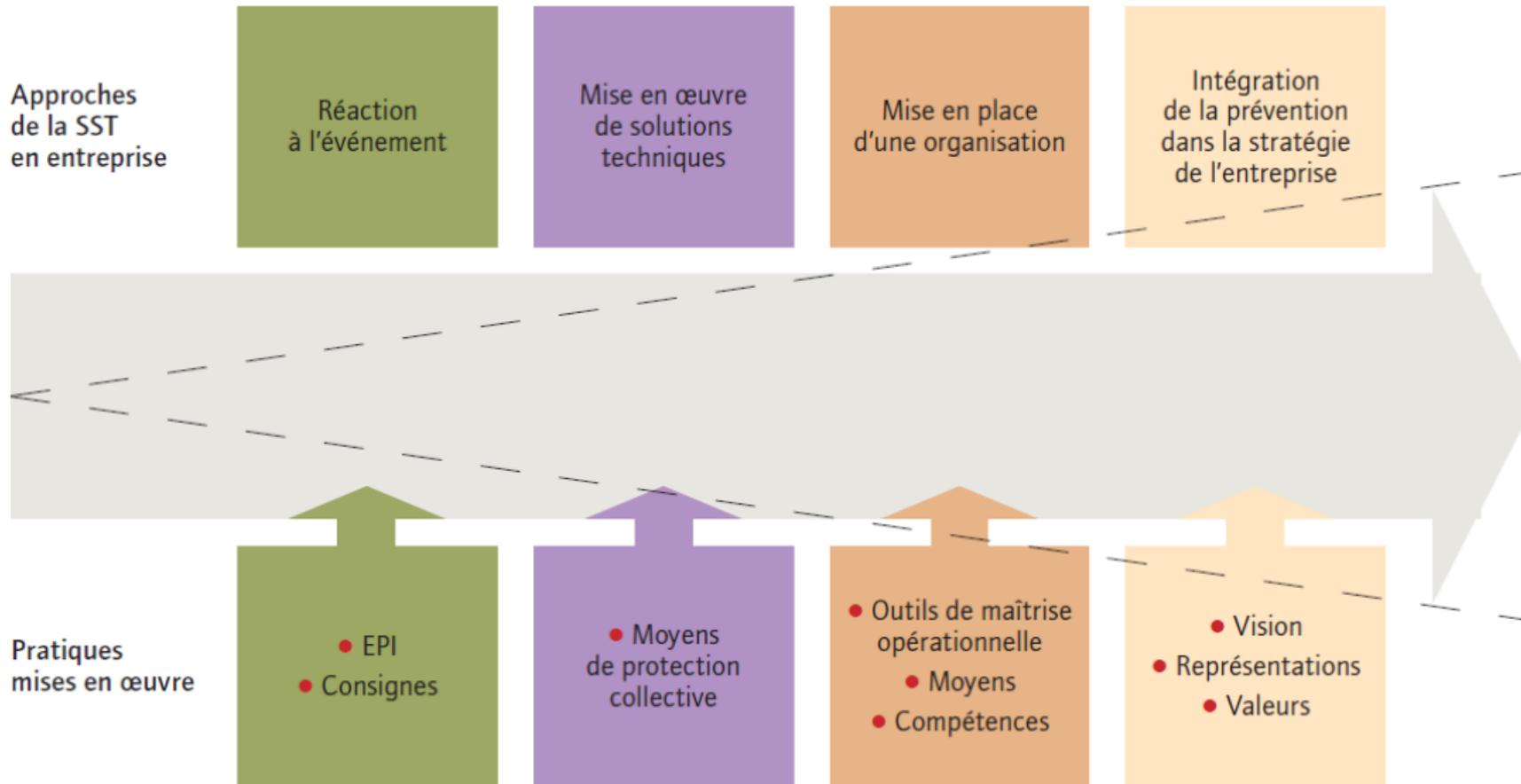
☐ Envisager des mesures dans tous les domaines : technique, informationnel, pédagogique, organisationnel...

- Par exemple : fait retenu : « le sol est glissant »
 - - But à atteindre : rendre le sol non glissant
 - - Plusieurs mesures peuvent être envisagées :
 - Modifier la tâche qui rend le sol glissant (organisationnel/technique)
 - Changer le revêtement (matériel)
 - Organiser un nettoyage journalier (organisationnel)
 - Informer que le sol glissant (informationnel)





Ne pas se limiter à la prévention secondaire et tertiaire





Efficacité de la mesure

Elle supprime/réduit le pb/danger ou risque ?

Elle apporte une protection contre le pb/danger ou risque ?

Non-déplacement du risque

La mesure ne génère pas d'autre risque et ne déplace pas le risque ?

Stabilité dans le temps

Mesure efficace en permanence ?

Mesure stable, qui ne risque pas de s'affaiblir dans le temps ?

Contrainte pour l'opérateur

Réduit la contrainte (=facilite le travail) ?

Mesure n'imposant pas une contrainte physique ou morale ?

Simplicité de la mesure

Délais d'application

Immédiat/moyen/
long terme ?

Conformité réglementaire

Coût

Portée de la mesure

Mesure généralisable à d'autres situations/opérateurs ?



Valable aussi
pour le DUER





Exemple de traitement d'un risque psychosocial dans un centre d'appels

Contexte

- ❑ Le 30 octobre 2008, un CHSCT extraordinaire est réuni à la demande de deux élus
- ❑ Cette demande fait suite à plusieurs manifestations de mal-être au travail sur deux des plateaux de l'établissement : crises de larmes, conflits de téléconseillers avec l'encadrement de proximité, et un cas de dépression en lien avec le travail
- ❑ Au cours de cette séance, le CHSCT a voté à l'unanimité une délibération actant le principe d'une commission d'enquête chargée d'analyser la situation de tension au travail
- ❑ Bien qu'aucune déclaration d'accident n'ait été enregistrée, le CHSCT a considéré ces cas comme des accidents du travail et décidé de les traiter comme tels en utilisant la méthode de l'arbre des causes



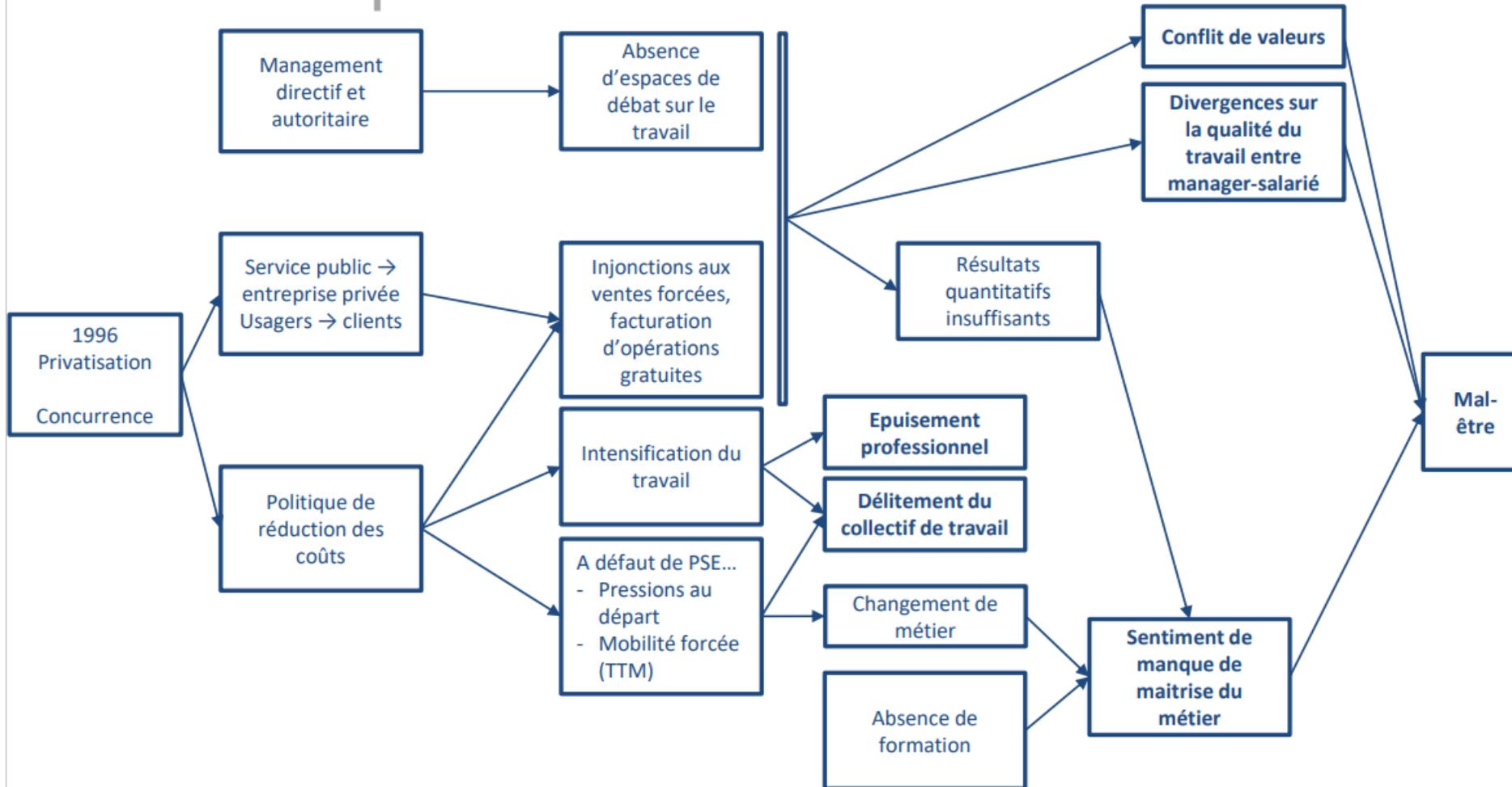
Analyse

- ❑ Les situations trouvent **leur origine** notamment dans :
 - Les multiples restructurations ou réorganisations qui ont lieu
 - Des gains de productivité réalisés sur fond de chantage et de pression extrême
 - Le management par des objectifs déconnectés de la réalité du travail
- ❑ Dans les services en contact avec le public, on assiste à une double pression :
 - celle des « clients » le plus souvent excédés par la politique des entreprises
 - celle du management qui impose des règles abstraites et une pression qu'il répercute de sa propre hiérarchie...
- ❑ Les problèmes naissent avec le développement d'organisations de travail, de procédures, d'indicateurs... qui **ignorent l'activité réelle** (ordres contradictoires, impossibilité de faire le travail demandé...) mais plus encore **l'interdit** (intensification, empêchement d'un travail de qualité, demande de vendre un produit qui n'est pas demandé ou souhaitable...)
- ❑ Les managers s'appuient sur une individualisation mettant les salariés en compétition les uns avec les autres, sur une exigence d'implication totale du salarié





Exemple : un arbre des causes RPS





Considérer les symptômes psychosociaux comme des accidents (qu'il y ait ou non déclaration)...

3 avantages :

Ne pas rester inactif et pointer les causes organisationnelles qui incombent à l'employeur (obligation de résultat)

Ouvrir le débat sur le travail (activité, organisation, moyens, style managérial)

Démontrer que la situation de mal-être n'est pas une question de culpabilité, de l'individualisation (« fragilité personnelle »)





■ INRS ED 6163

□ Annexe ED6163 INRS « Support d'aide au recueil des informations »

Annexe. Support d'aide au recueil des informations

Raison sociale de l'entreprise où a eu lieu l'accident :

Le cas échéant,

Agence d'intérim :

Autre entreprise extérieure :

1. Informations concernant le moment de l'accident

Date :

Heure :

Jour de la semaine :

2. Informations générales

Les représentants du personnel ont-ils mené une enquête au sens de l'article L. 2312-5 du Code du travail ?

Secours

a) Témoin(s)

Qui a vu ou « entendu » l'accident ?

Qui a donné l'alerte ?

Quelle a été la première personne avisée ?

Des sauveteurs secouristes du travail (SST) sont-ils intervenus ? Si oui, lesquels :

Qui a accompagné la victime à l'infirmierie ?

b) Premiers soins





INSPECTION



3. L'inspection





Vous connaissez sûrement la

« visite »...



Dans le code du travail, aucune mention n'est faite sur la visite
En revanche, l'« inspection » est encadrée par le code du travail

Préférez « inspection » à « visite » :

- L'inspection est dans le code du travail
- Vous ne faites pas du tourisme
- Une visite survole les sujets, tandis qu'une inspection va dans le détail





« Le CSE procède, à intervalles réguliers, à des inspections en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail » (L2312-13)





Le but ?

Aller vérifier sur le terrain que les conditions de travail des salariés sont bonnes, que les risques professionnels sont identifiés et prévenus, que les locaux respectent la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité

Se tenir informés des activités, métiers, lieux et environnements de travail et de leurs évolutions

Être auprès des salariés, se faire connaître pour inciter le dialogue

Comprendre pourquoi certaines mesures de sécurité ne sont pas appliquées/applicables à partir du travail réel, votre rôle n'est pas de sanctionner

Évaluer les effets des actions de prévention





A quelle fréquence ?

Au moins 4/an (autant que de réunions SSCT)
« La fréquence des inspections en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail **est au moins égale** à celle des réunions [SSCT du CSE] » (R2312-4)

Dans quel cas ?

- En priorité :
- En cas de **remontées/plaintes** (surcharge, tensions, accidents)
 - **Indicateurs SSCT et du travail inquiétants** (turnover, absentéisme, problèmes qualité/performance, etc.)
 - En cas de **changements** (outils, organisation, environnements, etc.)





L'inspection : un droit à activer !

RAPPEL

Il est important de faire des inspections :

C'est un droit/attribution du CSE prévu par le Code du Travail

Pour vous exercer à la méthode et savoir faire en cas de besoin sensible (ex : harcèlement)

Pour alimenter le DUERP et le programme annuel de prévention

Pour connaître les situations de travail et être en capacité de dialoguer à partir du travail avec votre Direction

Pour créer une habitude, désamorcer les inquiétudes (Direction, CSE, salariés)





L'inspection : à savoir

RAPPEL

Par qui ?

Tous membres du CSE / de la CSSCT
(selon accord CSE/règlement intérieur)

→ A définir au cas par cas

Pas la Direction, sauf si vous l'estimez nécessaire

Comment ?

Entretiens, observations, questionnaires, mesures, etc.

- La méthode vous appartient, à vous de définir la plus adaptée à la situation
- Vous avez le droit de circuler et de prendre contact avec des salariés (L2315-14)
- L'inspection ne se limite pas aux sujets d'environnements de travail et de respect de sécurité, d'hygiène, extincteurs et sorties de secours mais peut aussi avoir pour objet les Risques Psychosociaux – qui requièrent une autre méthode que l'observation





L'inspection : à savoir

RAPPEL

L'inspection, ça se prépare

Qui mène l'inspection (des membres du CSE impliqués dans le service) ? Et qui fait quoi ? On y va à 2 ou tout seul ?
Quel périmètre de l'inspection ?
Comment et qui **informer** de l'inspection ?
Quel est le **meilleur moment** ?
Quelle **méthode** : entretiens, observations, questionnaire ?
Etc.

→ A définir dans l'accord CSE ou le règlement intérieur puis au cas par cas

Et ensuite ?

La fin de l'inspection est formalisée par la **rédaction d'un compte-rendu**, qui doit faire l'objet d'un débat lors de la réunion CSE suivante, ensuite **annexé au procès-verbal de la réunion**
Vous pouvez proposer **des préconisations, engager des actions** (inspection du travail, médecin du travail, etc.), **faire un retour aux salariés**
Même si c'est la CSSCT qui mène l'inspection, il faut que le CSE s'en empare





Choisir la situation	Identifier la situation à observer/à investiguer Cerner le champ du problème : le service ? l'équipe ?
Se renseigner	Se renseigner à l'avance pour cerner le champ du problème : <ul style="list-style-type: none">- Ce qu'il se dit- Documentation/information : des écrits ? des photos ? Réglementation ?- Anticiper et se noter les éléments particuliers à observer et/ou sur lesquels poser des questions
Planifier l'inspection	Dire combien de temps il faut prévoir : ne jamais improviser, la visite ne doit pas mettre en difficulté l'activité S'assurer de la disponibilité des personnes : comprendre une situation de travail ne peut se faire qu'avec les personnes qui font le travail Exprimer ses besoins : temps, salle pour les entretiens, etc.





Binôme	<p>Prévoir d'y aller en binôme et se répartir les rôles</p> <ul style="list-style-type: none">- L'un prend des notes- L'autre fait la présentation et pose les questions, prend les mesures, les photos
Pour des entretiens	<p>Attention au lieu et à sa signification</p> <p>L'entretien se déroule si possible dans un lieu qui favorise la communication : pas de crainte d'être entendu voire vu, pas de risque d'être interrompu, pas un lieu marqué par d'éventuels événements passés, marqués émotionnellement</p>
Questions et prises de notes	<p>Binôme : l'un peut se charger des questions et l'autre des prises de notes, Les deux doivent avoir de quoi prendre des notes</p> <p>Pensez à prendre des notes ! Beaucoup de notes ! Tout en prévenant la personne que les notes seront ensuite triées/étudiées, pas toutes utilisées telle quelle</p> <p>Mais évitez l'enregistrement (risques techniques, peut déstabiliser et long à reprendre)</p> <p>Il faudra pouvoir se relire</p>





L'inspection : la méthode

Observations

Faire éventuellement des schémas, en plus des photos/vidéos

Observer **le travail**, pas le poste de travail sans la personne

Observer la « vraie vie », pas ce qu'on pense que vous voulez voir





L'inspection : la méthode

Posture

- L'entretien n'est **pas une conversation**
- **Recentrer** sur la personne si elle utilise le « on », elle est au centre de ce qu'elle dit
- Toujours **chercher à comprendre** et ne pas faire semblant d'avoir compris
- Identifier les résistances des personnes, ne pas forcer la verbalisation, proposer d'interrompre l'entretien si la personne le souhaite ou si vous sentez qu'elle en ressent le besoin (ex : pleurs)
- **Laisser parler l'interviewé**, « faire dire » et non pas « dire », relever les points à éclaircir ou à approfondir
- Éviter le « pourquoi » (amène une justification), mais plutôt le « **comment** » pour comprendre
- A la fin, **valider ce que vous avez compris** avec la personne, **clarifier ce qui doit rester entre vous**

Comprendre

- **Eviter le piège d'un conflit entre personnes :**
 - Vérifier si l'origine ne se situe pas dans le travail
 - Interroger la manière d'organiser le travail, de le répartir, d'évaluer les performances
- **Ne pas se focaliser sur la situation** qui a fait déborder le vase, remonter en amont et élargir le spectre
- Veiller à différencier **émotions, faits et ressentis**





Un outil efficace pour accéder au réel, aux faits :

« **pouvez-vous me donner des exemples ?** »

« Vous dites que vous vous sentez dévalorisé par vos collègues, c'est-à-dire ? Comment ça se manifeste ? Pouvez-vous me raconter la dernière fois que vous avez ressenti cela ? »

« Vous dites que vous appréciez votre travail, qu'est ce qui vous plaît et doit être préservé ? Autonomie, possibilité d'apprendre des choses, contact client, qualité de service, etc. »





Se présenter	<ul style="list-style-type: none">- Membre du CSE/CSSCT et votre métier/service/Direction- Rappel des rôles du CSE : pas une recherche de coupables, pas un contrôle de l'application des règles
Ce que vous venez faire	<ul style="list-style-type: none">- Rappel du cadre de l'inspection, son but- Ce qui vous a amené à mener une inspection (si c'est le cas, exposer le problème soulevé pour amorcer l'entretien), ce que vous en savez
Comment	<ul style="list-style-type: none">- Entretiens/observations- Informez que vous prenez des notes- Informer de l'utilisation des données recueillies, confidentialité
Suite de l'entretien et de la démarche	<ul style="list-style-type: none">- Autres entretiens- Réunion de CSE pour présenter le CR- La suite donnée dépendra du diagnostic





Exemple de trame d'entretien

<p>La personne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poste occupé, actuellement, précédemment - Formation initiale - Ancienneté dans le poste, dans l'entreprise - Poste de management ou non 	
<p>Contexte organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - N+1 et N+2 et postes, hiérarchique/fonctionnel - Equipe/service, membres et postes - Réorganisations récentes - Réunions (fréquence, type, apports) 	<p>Document à demander : organigramme</p>
<p>Travail « prescrit »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Missions et responsabilités - Quel portefeuille/nombre de dossiers, etc. 	<p>Fiche de poste, procédures, etc.</p>
<p>Travail « réel »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Journée/semaine-type - Variabilité du travail, imprévu/mode dégradé (fréquence, type) 	
<p>Organisation du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens, outils - Temps, délais - Coopérations, interdépendances - Méthodes - Contrôle du travail - Etc. 	<p>A mettre au regard de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés que cela pose - Ressources que cela représente - Besoins - Marges de manœuvre - Impacts santé et performance*





Exemple de trame d'entretien

*Impacts santé et performance

Quel type de questions poser :

- Est-ce que vous avez l'impression de faire un **travail de qualité** ?
- Est-ce que vous êtes **fier de votre travail** ?
- Est-ce que vous êtes souvent **fatigué/irrité/cynique vis-à-vis de votre travail** ?
- Est-ce que votre travail **empiète sur votre vie perso** ?
- Est-ce que vous conseilleriez votre travail ou votre entreprise à des proches ?
- Est-ce que vous avez l'impression **d'apprendre/d'évoluer** ?
- Est-ce que votre travail **correspond à vos valeurs et éthique pro/perso** ?
- Est-ce que vous avez déjà eu un **arrêt maladie à cause du travail** ?
- Est-ce que vous ressentez des **douleurs** ?
- Est-ce que vous avez eu un **AT** ?
- Est-ce qu'il vous arrive de **pleurer à cause du travail** ?
- Est-ce que les clients/patients/usagers/etc. sont satisfaits ?
- Est-ce qu'il y a une baisse de satisfaction/des retards/etc. ?
- Etc.





Exemple de trame d'entretien : à recueillir

Historique pour objectiver, mettre à plat	<ul style="list-style-type: none">- Untel absent depuis le...- X dossiers en attente entre le XX et le XX- Dégradation depuis le mois de XX
Axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none">- En demandant à la personne si elle en voit, ses besoins vis-à-vis du travail, pas ses envies- En soumettant à la personne vos idées <p>Ce n'est pas forcément des solutions clés en main, pour une situation de surcharge, la reco peut être d'évaluer la charge de travail</p> <p>Attention : les actions restent de la responsabilité de l'employeur. En identifier, c'est mieux pour avoir une base de discussion, mais en trouver n'est ni la responsabilité du CSE, ni celle du salarié !</p>
Verbatims pour illustrer	<p>« Boule au ventre »</p> <p>« Notre service est la poubelle de la boîte »</p>





Exemple de trame d'entretien : affiner en fonction du sujet posé

Styles de management, soutien, reconnaissance	Développement des compétences et parcours de carrières
Dialogue sur le travail	Coopérations entre collègues
Clarté des rôles et responsabilités	Moyens du travail
Etc.	





Mettre en commun	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en commun les données recueillies par les différents membres du CSE participant et les traiter- Données suffisantes ? Revenir vers les personnes ?
Dialoguer	<ul style="list-style-type: none">- Rédiger un compte-rendu- Mettre le sujet à l'OdJ de la prochaine réunion de SSCT/de CSE
Le CR	<ul style="list-style-type: none">- Les dates d'inspection- Le nombre d'entretiens réalisés, les métiers rencontrés, sauf refus des personnes- La situation ayant invité à l'enquête/inspection- La description de la situation, des facteurs, des ressources, des impacts, etc.





Un guide d'entretien d'un salarié en difficulté

Quelles sont les conditions de réalisation du travail ?

- Quelles exigences ?
- Quelle organisation du travail ?
- Les conditions de réalisation du travail sont-elles dégradées ? Pourquoi ? Comment ?
- Quelle maîtrise du travail à réaliser ?
- Quelles marges de manœuvre ?

Quel est l'état des relations de travail ?

- Dégradation ? Tensions ? Conflits ?
- Motivation collective ?
- Soutien hiérarchique ?
- Soutien des collègues ? Confiance, solidarité ?

Est-ce qu'il y a des points de tensions liés à des changements ?

- Sentiment de changements permanents ?
- Changement d'organisation ? Des tâches ? Du collectif ou management ? Et quels enjeux et impacts ?

Quelle perception de son travail et de ses perspectives professionnelles ?

- Perte de sens, de considération dans le travail ?
- Sentiment de ne plus avoir sa place ?
- Quelle visibilité sur l'avenir ? Sur l'évolution des métiers, des compétences ?



