



Le Journal des RPS

Une collaboration entre la Carsat et le Groupe des Intervenants partenaires en prévention des RPS

Rôles et responsabilités au travail : des repères en constante évolution

Numéro 3
1er semestre 2015

Rôles et responsabilités : quésako ?

Le contexte actuel place la question des rôles et des responsabilités au cœur de la prévention : restructuration budgétaire, évolution technologique, contraintes du marché, obligations réglementaires, évolution des attentes du public, des clients...

Relations dégradées	Relations de qualité
<ul style="list-style-type: none"> Perte de sens au travail Qualité de travail empêchée Mutation rapide des métiers Empilement des tâches Manque de reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> Motivation Evolution Visibilité, clarté du contrat Enrichissement Implication des salariés

3 chiffres issus de l'enquête Sumer d'avril 2013 :

- Polyvalence : 57% (12 millions) des salariés doivent fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue ;
- Responsabilité : pour 67% des salariés (14 millions), une erreur dans le travail pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service ;
- Compétences : 34% (7,4 millions) des salariés estiment ne pas avoir de formation suffisante et adaptée pour atteindre des objectifs chiffrés et précis.

La mutation des rôles et des responsabilités dans le secteur médico-social

Le secteur médico-social est confronté à de nombreuses évolutions : diminution des budgets, mutualisation des ressources, évolution du cadre réglementaire, évolution des publics accueillis avec des pathologies plus lourdes. Les établissements sont amenés à repenser leur organisation entraînant une évolution des rôles et missions des salariés, élément fort de l'identité professionnelle. Les salariés sont interrogés sur la mutation de leur métier, d'autres sont percutés par cette dissonance entre leurs valeurs intrinsèques et la réalité du terrain : sentiment d'impuissance face à certaines situations, insatisfaction de la qualité de l'accompagnement, remise en question du choix professionnel initial...

Quelques éléments de réponse pour limiter ces effets

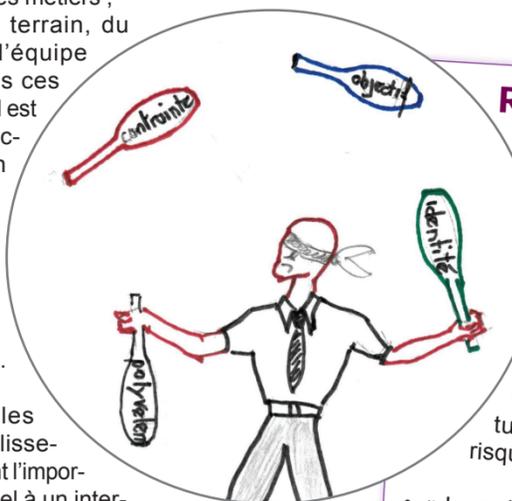
- La question du sens au travail permet, si elle est traitée en équipe, d'entendre les difficultés avant qu'elles ne se muent en mal-être ;
- Des réflexions en groupe permettent d'identifier les leviers d'amélioration de la qualité de l'accompagnement des usagers ;

- La participation à l'écriture du projet de service est également une occasion d'intégrer la question du sens du travail en lien avec les évolutions des métiers ;
- Le rôle, sur le terrain, du coordinateur d'équipe a sa place dans ces évolutions mais il est important de l'accompagner en termes de développement de compétences, de définition des missions, et de moyens disponibles.

Les équipes et les Directions d'établissement reconnaissent l'importance de faire appel à un intervenant extérieur pour analyser avec les équipes la spécificité de ces questions. Une réflexion est ensuite menée, avec un comité de pilotage, pour déployer les actions de prévention au plus proche du terrain.

L'intervenant extérieur est alors facilitateur des échanges et garant de la méthode de travail pour aboutir à des réponses adaptées.

Valérie Demay, Psychologue du Travail (cabinet Tisalis Consultants)



De l'évolution des rôles et des métiers à la question de la santé au travail, dans le secteur industriel

Le secteur industriel vit des changements permanents, s'adaptant aux contextes économiques et environnementaux : restrictions budgétaires, évolution des technologies, concurrence mondiale nécessitant une réactivité constante, relations intergénérationnelles et culturelles parfois problématiques entre anciens et nouveaux, départs non remplacés, redistribution des tâches, fusion, regroupement.

Pour faire face aux différentes contraintes externes (demandes, législation) et internes (évolution, pyramide des âges), les dirigeants sont confrontés aux prises de décisions, pas toujours comprises par les salariés. Ces changements entraînent une évolution des outils et des méthodes de production à un rythme rapide, une diminution des marges de manœuvre pour les encadrants avec des missions souvent floues, un empilement des tâches pour les techniciens. Ces situations de travail peuvent altérer la santé.

Prévention de la Santé et Ressources Humaines

- Innover en matière d'évolution des métiers ;
- Mieux accompagner la mobilité : clarifier les objectifs, moyens et conditions de mise en œuvre ;
- Remettre à plat l'organisation des unités touchées par les départs (surcharge de travail) ;
- Rendre cohérente la répartition des tâches confiées à un individu ou à un collectif ;
- Clarifier les rôles et fonctions de chacun (objectifs, responsabilités, priorités, organigramme) ;
- Mettre en cohérence la GPEC avec les entretiens annuels.

Loin d'être une démarche à charge pour l'entreprise, la prévention des RPS est une opportunité pour dégager les ressources et diminuer les risques. Développer la culture prévention des risques psychosociaux et le management de la santé au travail doit être un réflexe à intégrer dans l'évaluation des risques au même titre que les risques financiers, organisationnels, techniques, sociaux, environnementaux. Tout le monde y gagne.

Marie-Jo Tragin, Psychologue du Travail (Antso Développement)

Représentations/idées reçues/A priori

Des points de vue persistent dans le travail et réduisent nos moyens d'actions

- « Le statut de cadre n'est pas important, ce qui compte est la compétence de la personne ». Certes la compétence est fondamentale, néanmoins le statut est une garantie de visibilité et de reconnaissance pour le salarié concerné. 'Faire office de', ce n'est pas très gratifiant...
- « La meilleure formation se fait sur le tas ». Continuer à apprendre, notamment en confrontant réalité et théorie, fait partie de l'expérience professionnelle d'un salarié. Mais cela ne peut pas venir en substitution d'une formation en adéquation avec les attendus du poste ; le risque est de voir le salarié en difficulté voire en mal-être dans son travail.
- « La polyvalence évite la routine ». Mais la polyvalence peut aussi engendrer une perte de repères si elle est mise en œuvre dans une organisation qui confond 'polyvalent' et 'interchangeable', ou encore 'polyvalent' et 'bouche-trous'.

Pour approfondir

- « Les salariés déclarant avoir interrompu ou refusé une tâche pour préserver leur santé ou leur sécurité : les enseignements de l'enquête Sumer 2010 », Dares analyses n°023 (2013) <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-023.pdf>
- « La rotation, est-ce une solution ? » Forum de Montréal - notes de congrès, TD 130 (2003) <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TD%20130>
- « Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante. » N. Bosse, CEREQ, Bref n° 298-2 (2012)
- « La place du rapport émotionnel au travail et du sens dans la prévention des risques psychosociaux. » Communication scientifique VAN DE WEERDT C., BARATTA R. (2013)

« Le Journal des RPS », bulletin semestriel - n°ISSN : en cours
Publication : Carsat Midi-Pyrénées
Contact : communication@carsat-mp.fr
Conformément aux articles 39 et suivants de la loi n° 78-17, toute personne peut obtenir communication et, le cas échéant, rectification ou suppression des informations la concernant. S'adresser à : M. Caussade, correspondant à la protection des données - Carsat Midi-Pyrénées, 2 rue Georges Vivent, 31065 Toulouse Cedex 9.