



# LES RENCONTRES TERRITORIALES DE LA SANTE ET DE LA SECURITE AU TRAVAIL

Qualité de vie au travail : levier durable de  
prévention et d'employabilité ?

26 et 27 NOVEMBRE - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# FACTEURS D'USURE PROFESSIONNELLE : mieux les évaluer pour mieux prévenir et agir

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail  
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?  
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# RÉDUIRE LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL A LA VILLE DE CLERMONT-FERRAND

[Nlottier@ville-clermont-ferrand.fr](mailto:Nlottier@ville-clermont-ferrand.fr)

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail  
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?  
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

---

# SOMMAIRE

---

## RÉDUIRE LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL A LA VILLE DE CLERMONT-FERRAND

**Un contexte favorable à la prévention des risques**

**Les enjeux d'une réduction de la pénibilité au travail**

**Une démarche projet pour conduire l'étude**

**La contribution des partenaires externes**

**Méthodologie d'intervention du groupe opérationnel**

**Aperçu des propositions faites en CHSCT suite aux investigations**

**Les avancées et réussites de la démarche**

**Les difficultés et freins rencontrés par le groupe de travail**

**Les perspectives d'avenir**

# Un contexte favorable à la prévention des risques

## L'évolution de la réglementation

- La prolongation des durées d'activité des agents (Législation sur les retraites)

## Une forte implication des partenaires sociaux sur ces sujets

- Cette démarche a été mise en place à la demande des OS en CHS

## L'accroissement du nombre d'agents en restrictions médicales

- Vieillesse des effectifs et gestion des agents en restrictions médicales

## La montée en puissance des RPS et des maladies professionnelles

- En 2009 un groupe de travail sur les RPS a été initié également à la Ville

## Une volonté politique d'améliorer la qualité de vie au travail

## La possibilité de se faire aider par le FNP de la CNRACL

# Les enjeux de la réduction de la pénibilité

## **Préserver la santé des personnes le plus longtemps possible**

- Amener les agents en bonne santé jusqu'à la retraite et au-delà. Éviter les reclassements médicaux souvent traumatisants et pas toujours satisfaisants.

## **Optimiser les ressources humaines de la collectivité**

- Un agent qui se sent bien physiquement et psychologiquement est heureux, plus efficace et plus motivé dans son travail.
- Démarche inscrite dans la mise en place d'une politique globale de gestion des ressources humaines visant à optimiser la gestion du personnel dans un contexte budgétaire contraint.

## **Jourir d'un climat social serein**

- La qualité de vie au travail contribue à apaiser les conflits sociaux

## **Réduire l'absentéisme et les coûts induits**

- L'absentéisme coûte cher et engendre des dysfonctionnements pour les services

# Une démarche projet pour conduire l'étude

## Les acteurs de la démarche :

- Un groupe de travail paritaire ou Comité de pilotage associant des élus, la DG, des représentants des OS, des experts de la Direction des RH.
- Un chef de projet
- Un groupe opérationnel paritaire aussi, chargé de faire les études de terrain.
- La Municipalité et tous ses agents (cadres et non cadres)

## La méthode choisie pour conduire la démarche

- Un accompagnement par des prestataires externes (ARACT et ARRGO)
- Une formation/action pour les membres du groupe opérationnel
- Une expérimentation de la méthode de repérage des pénibilités sur des situations test et d'abord sur des métiers déterminés en comité de pilotage.
- Une collaboration étroite avec les directeurs des services concernés

# La contribution des partenaires externes

## Le Fonds National de Prévention (FNP) de la CNRACL

- Cette instance qui dépend de la CNRACL favorise les démarches innovantes des collectivités relatives à la prévention des risques au travail. Il alloue à la Ville de Clermont-Ferrand, en 2011, une subvention de 88 600 €, sur présentation de son projet, et assure une large diffusion de la démarche (Salons Préventica)

## L'ARACT AUVERGNE

- Fournit une aide méthodologique au départ du projet

## ARRGOS Santé au travail

- Organisme choisi, à l'issue d'un appel d'offre, pour accompagner le groupe de travail et organiser une formation/action des agents du groupe opérationnel afin qu'ils soient en capacité de détecter les situations de pénibilité. Cette formation d'une durée de 15 jours associe des sessions théoriques (essai de définition de la pénibilité, aperçu des indicateurs) et pratiques (méthodologie d'intervention sur le terrain).

# La méthodologie d'intervention du groupe

## Interviews auprès d' agents appartenant aux métiers concernés

- Interviews pratiqués par des membres du groupe opérationnel, en binôme, sans faire valoir leur casquette syndicale et en respectant l'anonymat des propos.

## Utilisation d'une grille de questions élaborée avec ARRROS

- Questions portant sur le parcours professionnel, le relationnel au travail, les risques de pénibilité engendrés par le métier, les outils utilisés, les risques psychosociaux. Observation de l'agent en situation de travail.

## Synthèse des interviews et propositions d'amélioration

- Les interviews font l'objet d'une synthèse servant au groupe opérationnel pour élaborer des propositions d'amélioration des situations de pénibilité détectées.

## Restitution de ces résultats au groupe de pilotage et en CHSCT

- Pour négocier les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces améliorations

# Aperçu de propositions faites en CHSCT

## Propositions d'amélioration de la pénibilité à court terme

- Petits travaux dans les locaux pour faciliter le travail des agents
- Consulter les agents lors de l'achat d'outils ou matériel les concernant.
- Faciliter l'accès, pour tous les agents, à l'information municipale et au statut

## Propositions d'amélioration de la pénibilité à moyen terme

- Formation des cadres au management
- Valorisation du travail des agents par des actions de communication
- Faire appel à des ressources relais (ergonomes, psychologues...)
- Étendre les entretiens annuels d'évaluation à tous les agents.

## Propositions d'amélioration de la pénibilité à long terme

- Agir sur l'organisation pour éviter les risques physiques et psychiques
- Mettre en place des parcours professionnels pour anticiper l'usure des agents
- Former les cadres à la concertation

---

## Les avancées et succès de la démarche

---

### **L'investissement des agents du groupe opérationnel**

- Même si certains des agents du groupe opérationnel ont changé au cours du temps, tous ont été vivement intéressés par la démarche et ont collaboré avec beaucoup d'enthousiasme, prenant leur mission très au sérieux.

### **Des relais dans les services pour prévenir les risques**

- Forts de cette expérience, les membres du groupe opérationnel sont aujourd'hui des relais dans les services pour repérer les mauvais gestes ou les situations de pénibilité. Leur travail pourra servir à établir les fiches pénibilité.

### **Une collaboration très positive de certains directeurs**

- La plupart des directeurs concernés par la démarche du fait des métiers étudiés et qui ont été étroitement associés, ont aidé à la mise en œuvre des propositions suggérées par le groupe de travail.

### **La méthode de travail récompensée par un prix « Santé au travail »**

- Fin 2011, la Ville de Clermont-Ferrand a obtenu le 3<sup>e</sup> prix Santé au travail, organisé par la MNT, au titre du travail réalisé dans le cadre de cette démarche.

## Les difficultés et freins rencontrés par le groupe

### **Des directions parfois hostiles à l'intervention du groupe de travail**

- Certaines directions choisies par le Comité de pilotage pour l'étude, ont réussi à se faire dispenser en invoquant des réorganisations récentes alors qu'elles avaient en leur sein des métiers pénibles.

### **Des changements politiques (élections municipales et professionnelles)**

- Les élections ont entraîné un changement de Maire et donc de l'équipe municipale. Elles ont été suivies d'un renouvellement des membres des OS.

### **La DRH a été sinistrée pendant au moins 2 ans**

- Plus de Directeur des Ressources humaines ; plus de Directeur général adjoint en charge des ressources humaines et qui était membre du Comité de Pilotage.

### **Réorganisation de la DRH, suite aux élections municipales.**

- La DRH, au sein de laquelle, la démarche était menée, a connu une profonde réorganisation depuis 2014. Le Chef de projet a été affecté à d'autres missions.

# Les perspectives d'avenir

## Où en est le groupe de travail aujourd'hui ?

- Il n'a plus de chef de projet, et l'appel d'offre d'ARRGOS n'a pas été renouvelé en août 2014. Il en est de même pour le groupe qui étudiait les RPS.
- Les membres du groupe opérationnel attendent qu'on leur dise ce qu'ils vont devenir et s'ils continueront à participer à la prévention des risques.

## Suite à la réorganisation de la DRH

- Un service prévention des risques et médecine professionnelle a été instauré réunissant les médecins du travail, les préventeurs et la psychologue du travail. Un directeur sera prochainement recruté pour le structurer et mettre en place une prévention globale et collective des risques professionnels à la Ville.

## La démarche des entretiens professionnels comme relais de la prévention des risques.

- Les entretiens professionnels obligatoires pour tous les agents, depuis 2015, ont, pour la Ville de Clermont-Ferrand, prévu un cadre réservé à l'amélioration des conditions de travail. L'agent est invité à signaler ses besoins pour améliorer ses conditions de travail (outils, aménagements de poste...).

# FACTEURS D'USURE PROFESSIONNELLE : mieux les évaluer pour mieux prévenir et agir

*Aract Lorraine – Micheline Tribbia  
Ergonome, Chargée de missions*

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail  
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?  
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# 1. DEFINIR

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail  
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?  
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# DEFINIR : notion de pénibilité

## Définition donnée par la loi

- «Le fait d'être ou d'avoir été exposé au cours de son parcours professionnel à des **risques professionnels** liés à des *contraintes physiques marquées*, à un *environnement physique agressif* ou à certains *rythmes de travail* susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé du travailleur. Un décret du 30 mars 2011 énumère les facteurs de risques susceptibles de rentrer dans cette définition (article D. 4121-5 du code du travail).
- ... la liste des facteurs énumérés n'interdit pas aux acteurs sociaux des branches professionnelles et des entreprises de négocier des accords ou de construire des plans d'action intégrant des facteurs de pénibilité non énumérés par le texte mais reconnus pénibles dans l'entreprise. »
- La loi ne parle pas de facteurs de pénibilité ou facteurs d'usure mais de **facteurs de risques**. Elle en donne 10 :
  - Manutentions manuelles de charges ; Postures pénibles ; Vibrations mécaniques
  - Agents chimiques dangereux (y compris poussières et fumées) ; Températures extrêmes ; Activités exercées en milieu hyperbare ; bruit
  - Travail de nuit ; Travail en équipe successives alternantes ; Travail répétitif

# DEFINIR : notion de pénibilité

## Autres définitions

- « *L'usure professionnelle* est un phénomène d'altération de la santé dû au travail qui se traduit par une accélération du processus de vieillissement. C'est un **processus** qui s'installe dans le temps, en fonction des parcours professionnels des salariés, des contraintes et des risques auxquels ils sont exposés.

Elle peut être associée, pour les salariés concernés, à un essoufflement professionnel voire à une dégradation de l'employabilité. Pour les entreprises, elle se traduit par de l'absentéisme, des perturbations de la production, des problèmes de qualité... L'organisation, le système de management, les conditions d'emploi et de travail peuvent être en cause dans l'apparition et le développement de l'usure au travail. En agissant sur ces dimensions, les entreprises ont un rôle à jouer pour permettre aux salariés d'être acteurs de leur santé et de leur parcours professionnel. »

- Des **situations de travail rendues pénibles** par des atteintes à la santé liées ou non à des expositions professionnelles ; Le **travail vécu comme « pénible »** voire « **insupportable** »

# DEFINIR : notion de pénibilité dans la FPT

## Une définition extensive de la pénibilité intégrant :

- L'ensemble des risques professionnels dont les risques psychosociaux
  - Les aspects d'usure et d'épuisement professionnels,
  - Les tensions, la souffrance et le mal-être au travail.
- tout ce qui fait que le travail est usant et pénible dans la durée (physique, psychique ou social et organisationnel)

**Quelques constats** (Source : « prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales, le CNFPT, étude octobre 2014 »)

- Dégradation des conditions de travail et du lien social dans le travail accentuent la pénibilité au travail
  - Facteurs externes : contexte territorial en pleine mutation, réduction des ressources, évolution du rapport à l'usager...
  - Facteurs internes : changement culturel vers une culture de résultat, altération des relations professionnelles (élus/agents/encadrement), alternances politiques
- De plus en plus d'agents concernés
  - Les femmes de plus en plus touchées, des agents de plus en plus jeunes

# DEFINIR : notion de pénibilité dans la FPT

## De plus en plus de métiers et d'activités en tension

- Métiers dits techniques : BTP, espaces verts, collecte des déchets, propreté...
- Métiers des services à la population : éducation, travail social...
- Métiers de la sécurité : surveillance, police municipale ...

**→ Pour les différents acteurs agissant en prévention dans la fonction publique territoriale, la diversité des situations de travail et le éventail des secteurs professionnels présents ne facilitent pas la réalisation d'un diagnostic précis.**

# DEFINIR : notion de pénibilité dans la FPT

## Ce que l'on peut retenir :

- La loi donne un cadre mais invite les entreprises à élargir l'action sur d'autres facteurs de risques présents dans l'entreprise et portant atteinte à la santé, à l'employabilité des salariés et à la performance de l'entreprise.
- Parler de facteurs de risque plutôt que de facteurs d'usure
- 3 catégories de facteurs de risques : facteur physique, facteur psychique / social et facteur organisationnel. Leurs impacts varient d'un métier à l'autre, d'un environnement à l'autre, d'une personne à l'autre... il est donc nécessaire de repartir de la réalité du travail, de son vécu.
- L'intérêt d'une démarche qui vise la prévention de la pénibilité pour rendre le travail durable (notion de soutenabilité du travail) et permettre ainsi un parcours de vie professionnelle plus long et en bonne santé.

## 2. AGIR

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail  
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?  
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# AGIR : Postulats de base

## Deux leviers complémentaires à actionner : la santé au travail et la gestion des parcours professionnels

- Analyser le travail réel (tel qu'il se passe et tel qu'il est vécu)
- Renforcer et articuler les actions de prévention des risques et de GRH

## Agir le plus en amont possible (prévention primaire)

- Répondre à l'urgence et viser l'action collective durable

## Agir à tous les niveaux de l'entreprise en favorisant une démarche intégrée dans le fonctionnement même de l'entreprise :

- *La gestion des ressources humaines* :
  - Faire le lien entre santé et parcours professionnel
- *Les projets de changement* :
  - Prendre en compte les dimensions sociales de tout projet de changement
  - Evaluer l'impact (positif et négatif) des changements sur les conditions de travail, les parcours professionnels, le management et l'engagement des salariés

---

# AGIR : postulats de base

---

- *Le management :*

- Permettre au manager de jouer son rôle dans la prévention des risques aussi bien dans la gestion quotidienne du travail que dans la mise en œuvre d'une démarche spécifique de prévention

- *Les décisions stratégiques :*

- Permettre à la direction de s'impliquer et soutenir les démarches de prévention de la pénibilité ;
- Favoriser la prise en compte des questions de santé, sécurité et de parcours professionnels dans la réflexion stratégique

- *Le dialogue social :*

- Faire de la prévention de la pénibilité un objet de dialogue social en outillant les partenaires sociaux sur les différents sujets à traiter

# AGIR : 2 niveaux d'actions possibles

## Au cas par cas : démarche individuelle de maintien dans l'emploi

- Mesure de compensation, reclassement ou reconversion = mesure curative
  - Mesures d'urgence mais qui ne sont pas suffisantes quand la situation perdure
  - Dans quel cas ? : restriction d'aptitude, essoufflement professionnel, retour après un arrêt de longue durée, situation de handicap...
  - Quelles actions possibles ? : aménagement de poste de travail, activation d'outils de la GRH (bilan de compétences, formation), suivi des salariés reclassés...
  - Quels objectifs ? : éviter le risque d'exclusion professionnelle (incapacité de travailler), accompagner l'organisation et le salarié, répondre à l'urgence pour mieux préparer une démarche durable et aller vers la prévention primaire...

## Actions collectives

- Actions ciblées métiers, activités ou services : risques avérés pour les salariés
  - Dans quel cas ? : expositions avérées aux facteurs de risques et de pénibilité définis dans la loi, d'augmentation des AT, MP et d'expression de plaintes, taux d'absentéisme élevés...
  - Quelles actions possibles ? : après avoir mis en place les mesures rapides nécessaires, construire une démarche participative et paritaire (groupe de travail) pour analyser les situations préoccupantes, se construire des indicateurs (construction sociale), repérer les passerelles entre les métiers,...
  - Quels objectifs ? : Anticiper les exclusions, impliquer la GRH, aller vers une démarche pérenne

# AGIR : 2 niveaux d'action possibles

## Actions collectives (suite)

### ■ Actions ciblées populations spécifiques

- Dans quel cas ? : population vieillissante, une seule catégorie de population touchée par un problème de santé précis (ex. : TMS pour les femmes), problématique de mixité professionnelle (métiers exclusivement masculins ou féminins), pour construire un accord (séniors, égalité...)...
- Quelles actions possibles ? : se construire des indicateurs (construction sociale), identifier les obstacles à la mobilité interne, mesurer l'impact différencié du risque professionnel sur les femmes et les hommes (DUERP), améliorer l'accueil des nouveaux ...
- Quels objectifs ? : tenir compte des caractéristiques des individus (âge, sexe, ancienneté, formation, type d'emploi, expérience...) dans toute démarche, rechercher des solutions adaptées aux populations présentes dans l'entreprise

### ■ Actions en amont, pour tous

- Dans quel cas ? : projet de changement, d'investissement, démarches globales proactives dans le cadre d'une réflexion autour d'un accord unique, volonté de développer et de progresser en termes de prévention et de gestion des parcours professionnels
- Quelles actions possibles ? : favoriser les actions de prévention des risques le plus en amont possible des difficultés et de façon intégrée au fonctionnement de l'entreprise (mise à jour du DUERP, groupes de travail thématiques, intégration de la santé/sécurité et de la notion de compétences dans tout projet, politique GPEC active)
- Quels objectifs ? : mettre en place une prévention pérenne et efficace sur le long terme, permettre la mise en place d'un travail durable

# DEMARCHE PROJET

## Éléments à prendre en compte :

- Indicateurs de prévention + données RH, démographiques, de santé, de production, plaintes
- Projets de changement, Pratiques de l'entreprise...
- Situations de travail identifiées

**Constituer un groupe projet (acteurs décisionnels, IRP, opérationnels, prévention... )**

← **Impliquer les agents et l'encadrement concernés** →



# 3. Réunir les acteurs

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail  
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?  
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

---

# REUNIR les acteurs

---

## 4 niveaux d'acteurs :

- Décisionnel (autorité territoriale) : élus, agents ayant une délégation de pouvoir et/ou de responsabilité (DGS)
- Opérationnel : CODIR, DRH
- Organes représentatifs (dialogue social) : CHSCT, Comité technique, CAP...
- Prévention : médecin de prévention, conseiller en prévention, assistant de prévention, ergonomiste, psychologue du travail...

## L'implication de l'encadrement est une nécessité

- Sensibilisation à l'amélioration des conditions de travail
- Sollicitation dans la démarche (diagnostic, plan d'action et mise en œuvre)

## Les centres de gestion, un acteur relais pour les petites collectivités

## Possibilités de solliciter des acteurs externes

- Consultants, réseau Anact-Aract, ...

---

## POUR ALLER PLUS LOIN

---

### Quelques références :

- Travail & changement, *Usure professionnelle : le défi de l'anticipation*, n°357 novembre-décembre 2014, réseau Anact-Aract
- Guide Prév'up, Aravis, *Prévenir l'usure professionnelle*, guide pour l'action, réseau Anact-Aract, 2014
- Etude – les pratiques de gestion des ressources humaines et de formation, *La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales*, CNFPT, Etude octobre 2014