

Intervention pluridisciplinaire dans la prise en charge des risques psycho-sociaux: une action menée par le CMIE, service de santé au travail francilien



Dr Bernadette GIRARD-CHARTOL, Dr Isabelle GRIMAUD, Nicolas LE MAGOUROU (IPRP)

INTRODUCTION

En **2009**, le CHSCT et le médecin du travail d'une banque sont **alertés par les salariés du service Crédit Documentaire vus en examen clinique**: plaintes au sujet des **conditions de travail** et expression d'une **importante dégradation des relations interpersonnelles** avec **isolement** des salariés et **actes d'incivilité** entre eux.

Ces plaintes datent de **6 mois**, et font suite à un **rachat** de société et à un **réaménagement des locaux** un an et demi auparavant.

Cette question est discutée au **CHSCT** et il est décidé de faire appel au **spécialiste de l'équipe pluridisciplinaire** du service de santé au travail chargé des **risques psychosociaux**.

OBJECTIFS

- Identifier les **sources de mal-être au travail**.
- Trouver des **pistes de solution**, avec **l'implication de membres du CHSCT** et de la **Direction des Ressources Humaines (DRH)**.

METHODE

CONTEXTE

Plusieurs **entretiens (médecin, psychologue, DRH)** ont permis de **préciser l'historique** de l'entreprise, ses **particularités**, la **récession actuelle** du volume d'affaires de la banque, le **déménagement** récent des locaux. L'apparition des **plaintes** des salariés correspond au **déménagement** et au regroupement des salariés concernés dans un **open space**.

Les **plaintes exprimées** sont **avant tout matérielles** mais en interrogeant les salariés, des **conflits interpersonnels** violents, récurrents, des **actes d'incivilité** ont abouti à un **isolement** des salariés qui ne s'adressent plus la parole sauf contraints et forcés par les nécessités du travail.

Une **proposition d'intervention** est acceptée par la DRH et après une visite de l'open Space le médecin en charge des risques psychosociaux conclut à la **nécessité d'une intervention pluridisciplinaire** incluant l'ergonome.

ACTIONS PROPOSEES

- **intervention en CHSCT** avec la présentation des risques psychosociaux,
 - **étude pluridisciplinaire des postes** du service,
 - **entretiens individuels** pour **les salariés qui le souhaitent**.
- Seul, **l'entretien avec le n+2** sera réalisé permettant de comprendre l'organisation du service et d'approfondir l'historique de l'entreprise.

RESULTATS

Après analyse pluridisciplinaire des conditions de travail au niveau du service, un certain nombre de points ont retenu notre attention.

Même si les remarques faites par les salariés ont principalement concerné **le matériel et l'environnement**, il est apparu que des **difficultés relationnelles issues de modifications de l'organisation du travail et des difficultés managériales** à différents niveaux ont **fortement aggravé la perception de cet inconfort**.

Le traitement de ces deux causes doit être envisagé **simultanément**:

MATERIELS ET EQUIPEMENTS

Diverses **préconisations** sont faites, dont:

- adaptation des **meubles de bureau** pour **améliorer le confort et la fonctionnalité**, surélévation de certains matériels, apport de repose-pieds,
- **latitude décisionnelle** pour les salariés de garder ou supprimer les **accoudoirs**,
- **ré-agencement** des **armoires de rangement**, déplacement des **imprimantes** pour **optimiser les aires de circulation**,
- **homogénéisation** des **éclairagements**.

ORGANISATION ET RELATIONNEL

- revoir **l'organisation du travail**, l'articulation des demandes des autres services à **ce service pivot**, dont l'action est **nécessaire** pour déclencher les opérations bancaires par les autres services.
- **repositionner et valoriser le service** quant à son **importance technique** dans le **déroulement des opérations** traitées à la banque,
- mettre en avant **ce qui va bien** et accentuer **le soutien et l'accompagnement** des salariés au cours de leurs difficultés.
- accentuer la **reconnaissance du travail réalisé** et de **l'implication** des opérateurs.
- mettre en œuvre une **formation des managers de proximité** afin de **renforcer la synergie et l'efficacité** des différents **niveaux de management**.

CONCLUSION

L'**intervention pluridisciplinaire** croisant les regards du **médecin du travail**, de **l'intervenante en risques psychosociaux** et de **l'ergonome** a permis de **mieux apprécier les différentes problématiques** posées par un **collectif de travail** exprimant de prime abord des **plaintes essentiellement matérielles**.

Des **solutions organisationnelles, managériales et matérielles** ont été **proposées et discutées en CHSCT**. Une **réunion** pour la **restitution au service** a été organisée afin de **recueillir leur avis et d'appliquer les propositions retenues par les salariés**, en insistant sur une **mise en œuvre simultanée**.

Cette réunion a également permis de **travailler sur les résistances et les souhaits exprimés**.