



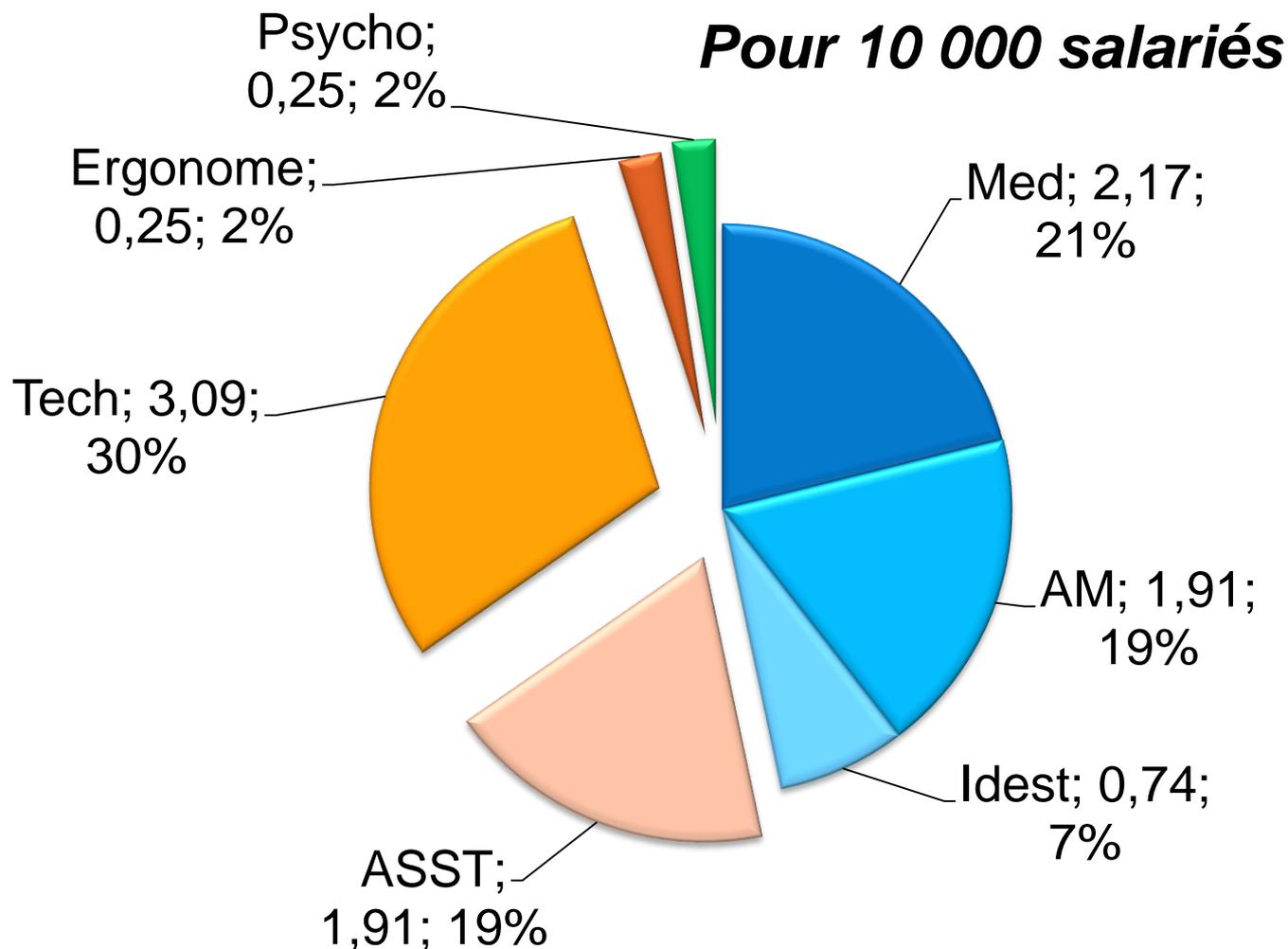
Animer et coordonner l'équipe pluridisciplinaire

Pourquoi faire ? Comment faire ?

De la « formalité impossible » à la « mission possible » grâce à l'animation des équipes pluridisciplinaires ?

Marseille le 22 novembre 2016

Présentation du GEST 05



GEST 05 en 2015 :

40486 Salariés sur l'ensemble de l'année - 4265 Entreprises

Et si on commençait par un exemple concret :

L'adaptation de la Fiche d'Entreprise

Constats partagés au sein des équipes pluri :

- La fiche d'entreprise est un document obligatoire
- C'est un document de communication souvent pas vraiment perçu comme tel par les entreprises
- C'est un document qui apporte souvent peu d'enseignement collectif pour le service de santé au travail

L'adaptation retenue en conformité avec la réglementation et le besoin (objectifs et réponses)

- **Harmoniser les pratiques** par la construction d'un modèle commun utilisé par tous les membres de l'équipe pluri
- **Aider l'entreprise dans son obligation d'évaluation des risques :**
 - Apport de l'avis du service sur le niveau de prévention risque par risque unité de travail par unité de travail
 - Score avec indicateurs colorés
 - Graphique en radar comparant les scores avec ceux du secteur d'activité
- **Inciter l'entreprise à améliorer son niveau de prévention :**
 - Principaux conseils en 1^{ère} page
 - Information sur les problématiques de santé au travail probable à partir des données EVREST
 - Graphique en radar comparant quelques indicateurs de santé au travail recueillis lors du suivi médical au cours des 2 années précédentes avec ceux du secteur d'activité

Exemple : FE réelle anonymisée

Animer et coordonner c'est répondre en permanence à 4 questions :



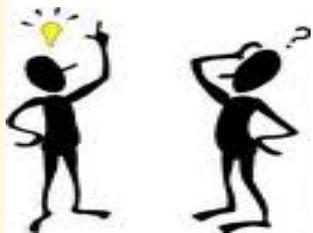
Où en est-on ?



Où va-t-on ?



Comment y va-t-on ?



Pour quels impacts ?

Contexte à partager

Constat que les changements dans les organisations, monde du travail comme monde de la santé au travail, sont de plus en plus fréquents !

- 
- Perçus comme des ruptures, des remises en question, des façons d'agir jugées insatisfaisantes,...

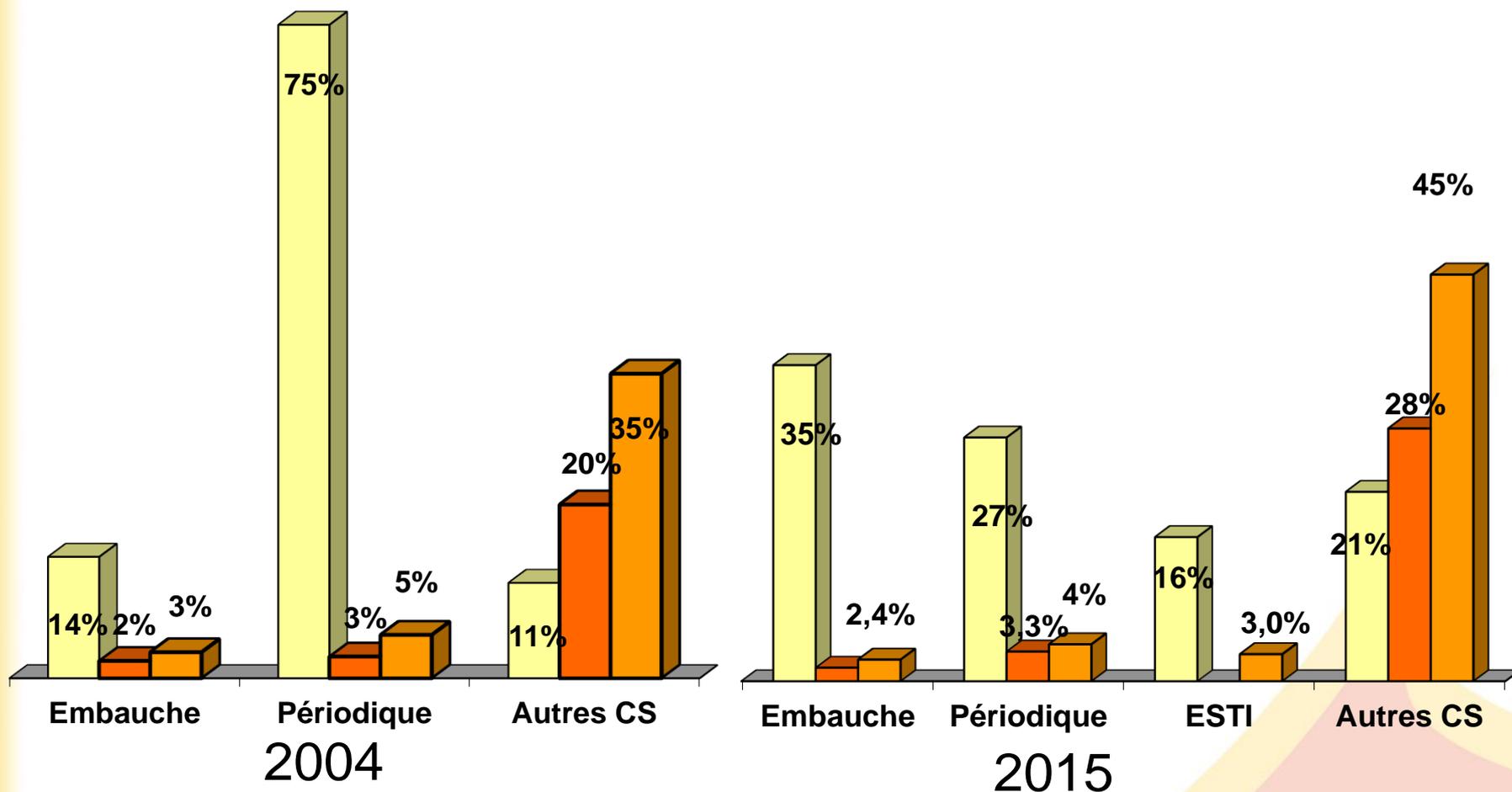
- 
- Ou comme le développement de compétences améliorant la situation de l'organisation !...



Les changements sur les types de contacts et leurs conséquences

□ % total ■ % Pb aptitude ■ % Risque maintien

□ % total ■ % Pb aptitude ■ % Risque maintien





Mais aussi des invariants : le cadre éthique à partager

Le **principe d'autonomie** qui prescrit de faire participer l'individu (ou la collectivité d'individus telle l'entreprise) à toute décision le concernant.

Ainsi le salarié doit être acteur de sa santé et l'entreprise moteur de la prévention

Le **principe de bienfaisance** qui prescrit d'accomplir un bien reconnu comme tel par l'interlocuteur. ***Ainsi la communication doit être un axe prioritaire de nos actions.***

Le **principe de non malfaisance** qui prescrit d'épargner toute souffrance inutile

Le **principe d'équité** qui prescrit de bien répartir entre tous les actions du service. ***Ce qui impose de les prévoir en fonction des besoins.***



Loi de 2011 confirmé par la loi de 2016

→ Hiérarchisation des missions du SST (L.4622-2)

1. Construire dans la durée
2. Conseiller pour réduire les expositions et maintenir en emploi
3. Suivi médical adapté
4. Traçabilité des expositions et veille sanitaire

→ Suivi médical redéfini

1. En fonction des risques, de la pénibilité et de l'âge
2. Association entre suivi et maintien dans l'emploi
3. Absence de certains termes :
Examen médical, Individuel, Aptitude

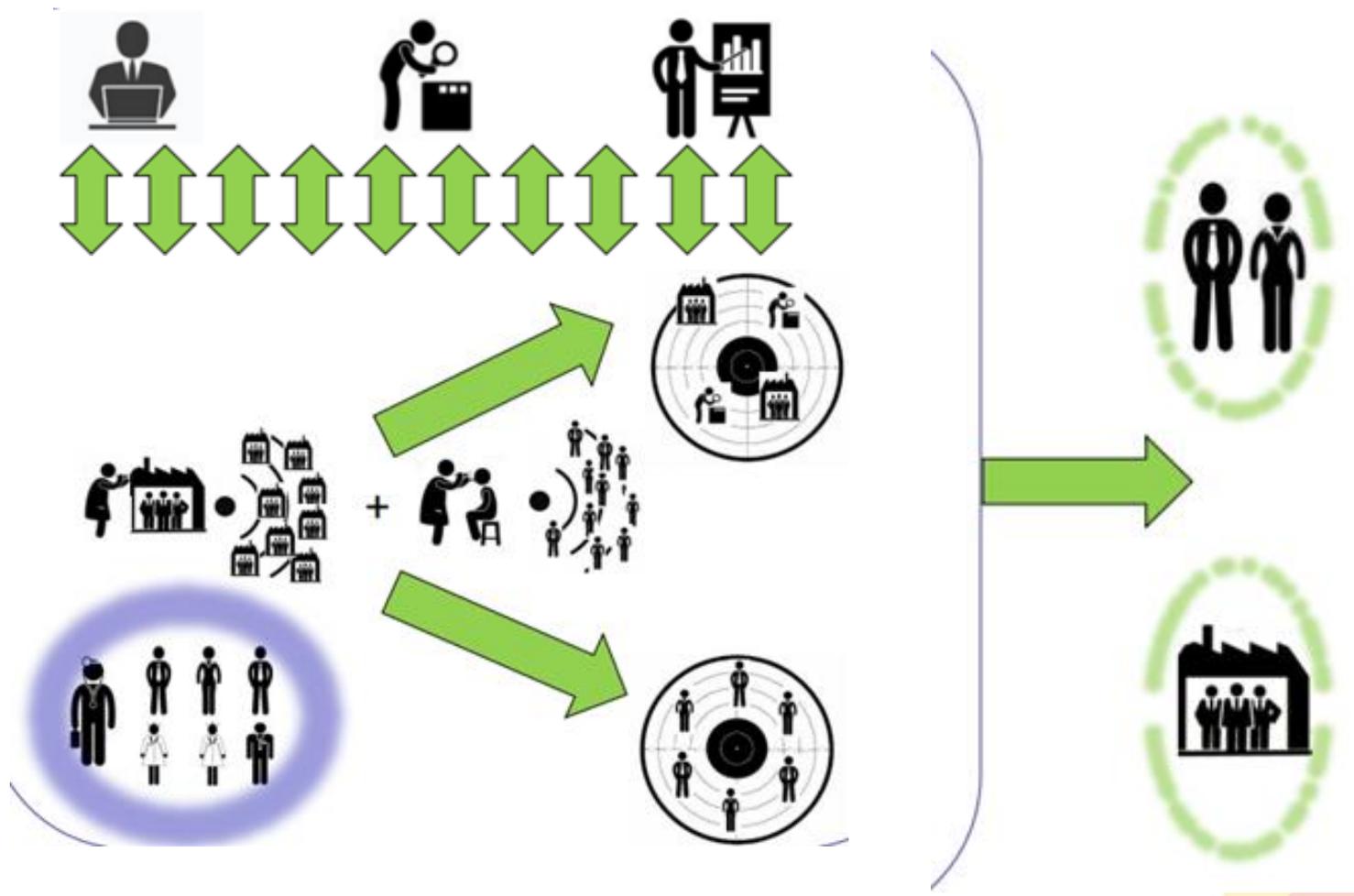
→ Conduite de projet et contractualisation

Equipe pluridisciplinaire animée et coordonnées par le médecin du travail



D'où le contexte des SIST en 2016

Une stratégie globale d'intervention à construire



D'où le contexte des SIST en 2016

De la prestation à la relation de service

Conseil

- Intervention à **état final connu d'avance**
- Permet au « client » de se **décharger** du problème = logique de **solution**

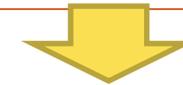


Service

Logique de **prestation** de service
=> intervention mobilisant des connaissances formalisées applicables immédiatement

Conseil

- Intervention à **état final non connu d'avance**
- Apprendre au « client » à se **charger** du problème = logique de **réponse**



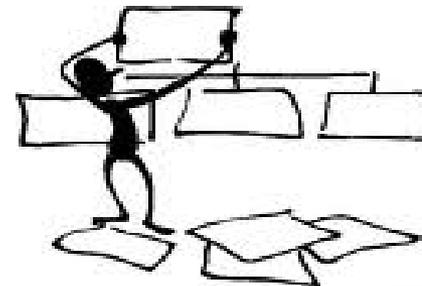
Service

Logique de **relation** de service
=> intervention fondée sur une logique de **coproduction** des résultats

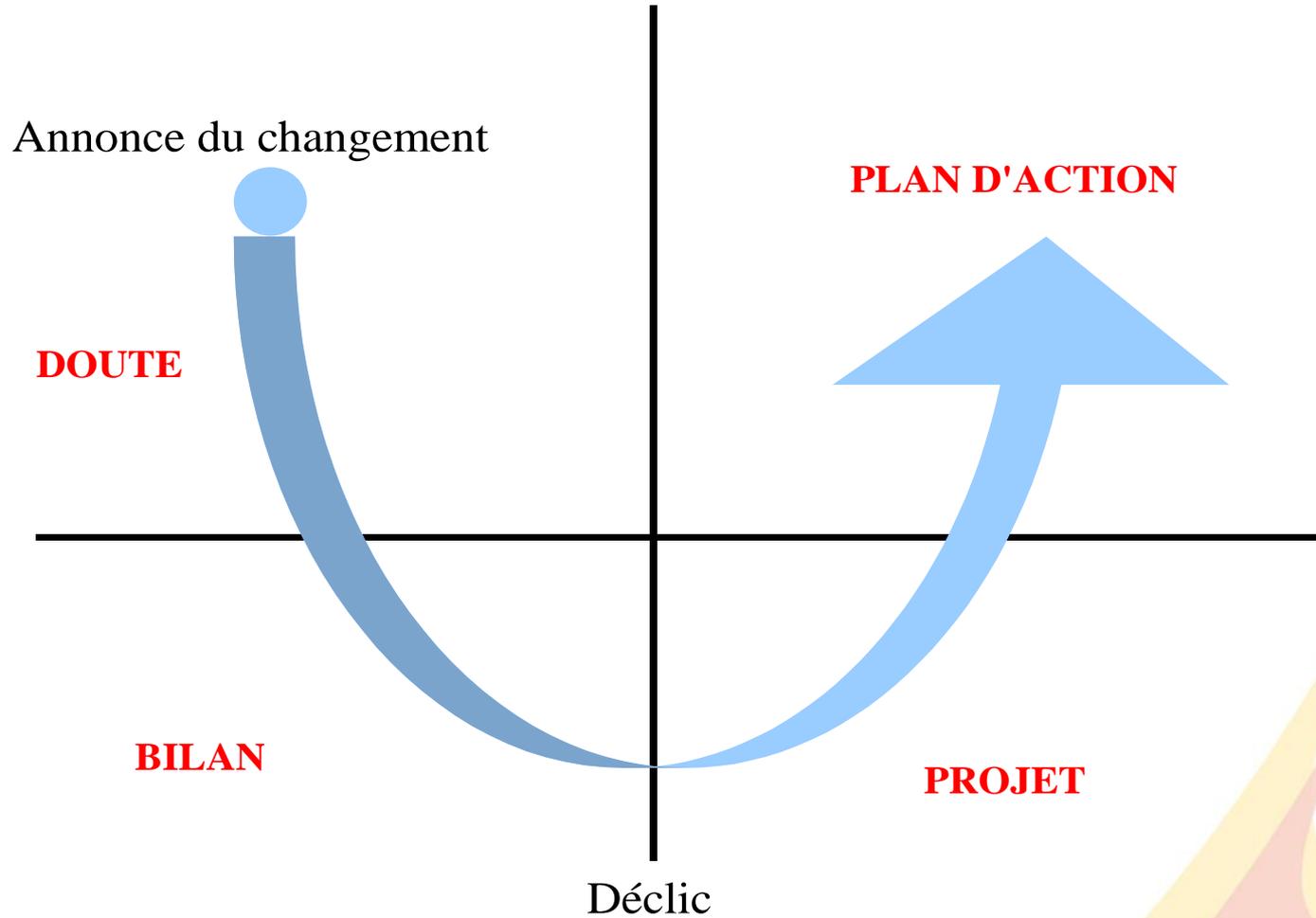
Qu'est-ce qui peut changer ?

- Les dispositifs organisationnels: éléments de procédure, relations entre acteurs, modification de structure,...
- La culture de l'organisation
- Les rôles et les pouvoirs de chacun

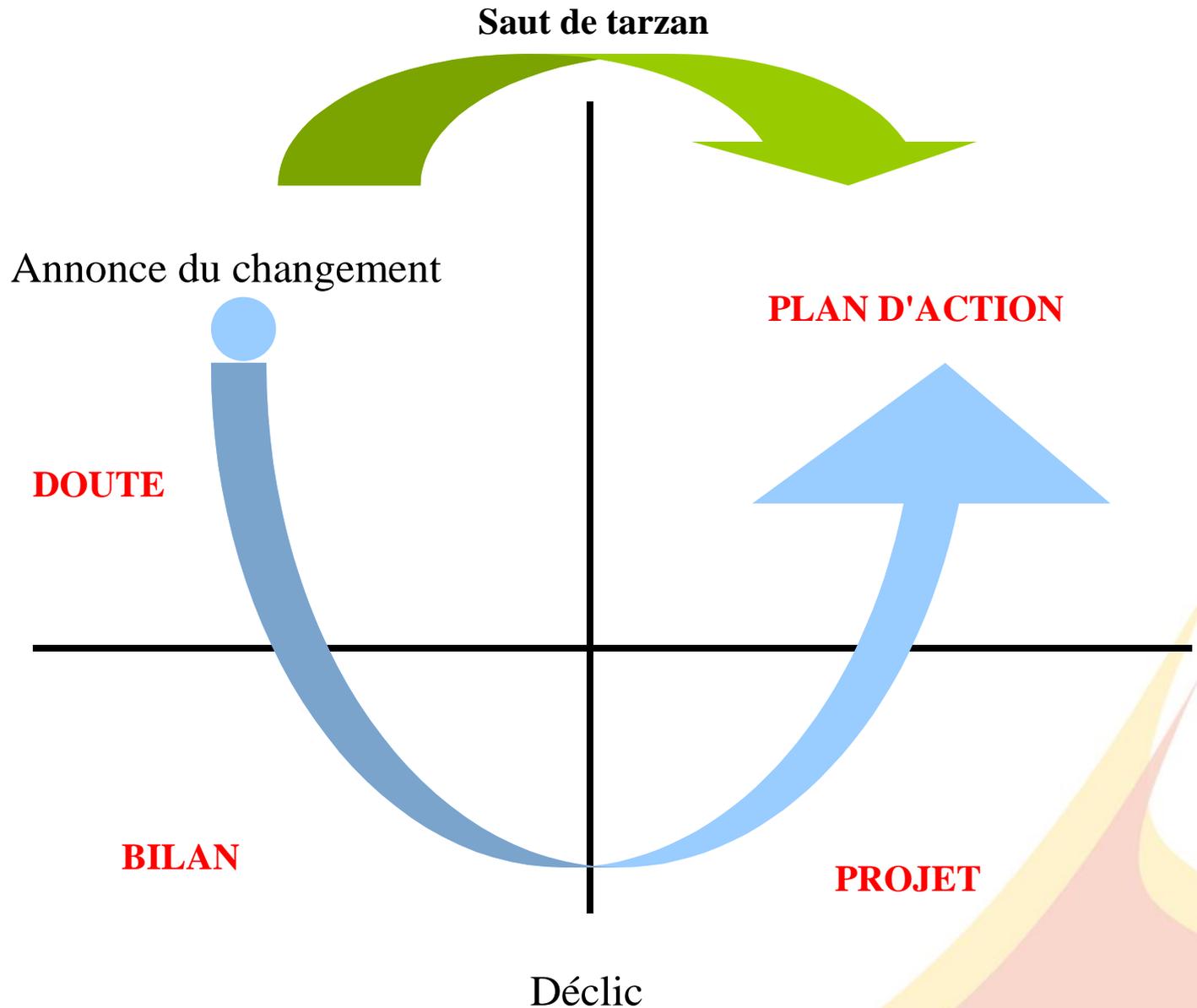
Tout impact en un point du système retentit sur les autres !...



Se souvenir de la courbe du changement



Le saut de Tarzan : Impossible !



Comment changer ... de manière positive !

- Savoir inscrire le changement dans le temps
- Un des éléments clés de la réussite est d'avoir une vision claire du changement projeté :

**« Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va ! »
(Sénèque) »**

Qu'est-ce qui crée une équipe ?

■ Un sentiment d'appartenance :

- Des problèmes à résoudre ensemble
- Des solutions que l'on décide de mettre en œuvre ensemble
- Des réussites (résultats) dont on se félicite... Ensemble !...



■ Des valeurs communes :

- Volonté de se mettre à l'écoute, empathie : envisager d'autres points de vue que le sien...
- Respect des collègues de travail : autonomie, compétences, libre arbitre de chacun...
- Tolérance: volonté d'accepter et mettre en œuvre les décisions communes
- Transparence : communiquer ce que l'on fait, faire ce que l'on dit
- L'apprentissage : reconnaître l'erreur comme une étape de l'apprentissage et une opportunité d'évolution !...

Qu'est-ce qui crée une équipe ?

- **Une vision commune:**
 - Des missions orientées vers une amélioration de la prévention primaire
 - Des missions au service de la préservation de santé des salariés
 - Des objectifs clairement identifiés par chacun

- **Des espaces d'échanges performants:**
 - Réunions régulières, correctement animées, productives
 - Réunions permettant d'exposer les problèmes et de rechercher des solutions
 - Réunions permettant la controverse et l'émergence d'idées nouvelles
 - Réunions assurant la mise en œuvre et réalisation de projets collectifs

[Exemple de CR de réunion](#)

Différentes visions d'un même sujet



Pluridisciplinarité !

■ Avantages :

- Richesse initiale de la production de connaissances dans chaque discipline

■ Risques :

- Délimitation de frontières et d'intérêts catégoriels
- Morcellement de l'objet d'étude
- Juxtaposition de mono discipline, avec perte de vue du but commun

Pluridisciplinarité côte à côte ?

Faire coexister plusieurs disciplines autour d'un thème commun où chacun conserve la spécificité de ses concepts et de ses méthodes :

But commun par addition des contributions de chacun.



Pluridisciplinarité ensemble!

Du travail collectif

au collectif de travail

jusqu'à l'activité collective

- En construisant une nouvelle vision commune à partir des échanges de points de vue



Coordonner ↔

Gérer l'information et la communication

1. Informations opératives

→ Les tâches à faire, les moyens pour le faire...

2. Informations intégratrices

→ Tenir au courant des évolutions depuis la dernière réunion

3. Informations motivationnelles

→ Montrer l'avancement du projet (y compris les difficultés à résoudre)

La délégation

Une nouvelle approche indispensable pour animer une équipe pluridisciplinaire

- Confier à une personne la ***réalisation d'un objectif*** et les responsabilités qui s'y rattachent : *ne pas confondre avec une demande de réalisation d'une tâche....*
- Les éléments moteurs de la délégation sont la ***confiance*** et l'***autonomie***.
- Donner les ***moyens nécessaires*** à la réussite.
- ***Organiser le suivi***, jalonner les étapes intermédiaires,....

La délégation

Un outil de base de la délégation: le protocole !...

- Un protocole doit être élaboré par un groupe d' "experts".
- Un protocole est un consensus entre experts dont les sensibilités et les points de vue sont différents.
- Un protocole est une démarche scientifique. Un protocole doit assurer une démarche référente qui peut ensuite être évaluée, confrontée, comparée,....modifiée sur des critères objectifs.

Travailler ensemble

- **Des espaces de controverse et de négociation organisés !...**
 - Réunions des équipes pluridisciplinaires,
 - Réunions métiers,
 - Staff médicaux et AMT,
 - Commission Médico-Technique,
 - Démarche qualité
- **Un langage et des outils communs!...**
 - Logiciel métier : intérêt des thésaurus (AMT, prévention, expositions professionnelles,...), agendas partagés, indicateurs partagés...



Animer nécessite des qualités

- S'engager
- Connaitre les règles établies pour les faire évoluer...
- Avoir des marges de manoeuvre (ou se les donner ...)
- Communiquer (l'animation réside plus dans la capacité à faire sens aux yeux de autres qu'à ses qualités intrinsèques)
- Montrer les bénéfices
- Anticiper les inconvénients

Vous vous reconnaissez !

Si non ne pas hésiter à se former pour les acquérir...



L'évaluation sans appréhension

En se mettant d'accord sur quelques définitions :

- **Indicateur** = variable qui décrit un élément de situation ou une évolution d'un point de vue quantitatif
- **Indicateur** = Outil d'aide à la décision
S'inscrit dans une démarche qui répond à un objectif
Il se situe dans un contexte donné
N'a d'intérêt que par les choix qu'il aide à faire
- **Indicateur de « moyens »** Permet de suivre l'avancement de l'action. C'est le processus qui est évalué (et en aucun cas l'individu qui le met en œuvre...)
- **Indicateur de « résultats »** Permet d'apprécier l'impact de l'action



Les qualités d'un indicateur

- **Acceptabilité**

Simple, crédible, facile à élaborer, compréhensible

- **Validité**

Reflet de ce qu'il mesure et identifie les problèmes à corriger

- **Reproductibilité**

Produit le même résultat dans les mêmes conditions

- **Sensibilité et Spécificité.**

Varie pour de faible modification du phénomène étudié, varie que si le phénomène se modifie

- **Accessibilité !**



Exemple de « Qualités » de l'indicateur

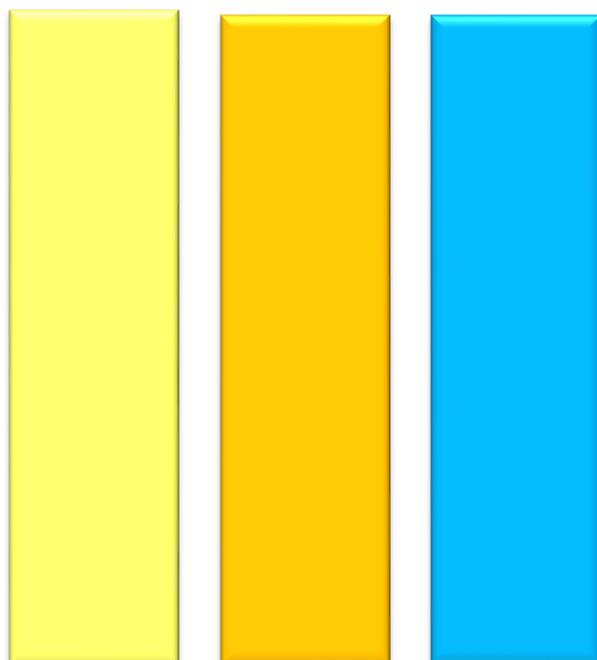
Indicateurs de moyens

■ IDEST ■ Médecins ■ EVREST GEST05

99,5%

98,8%

98,7%



Sérénité

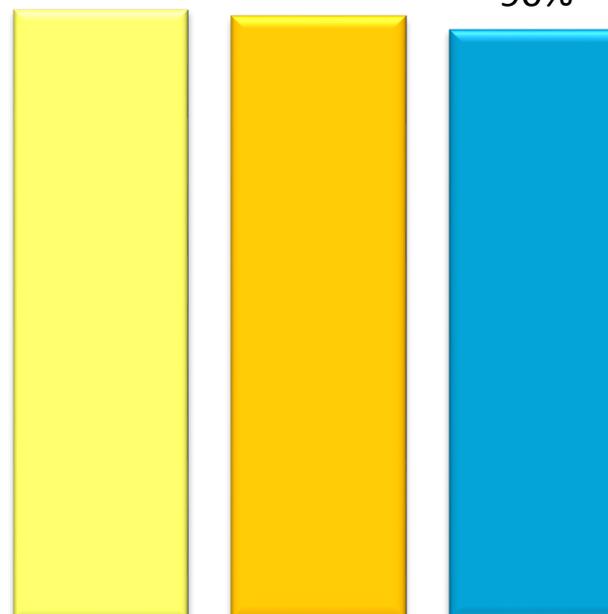
Indicateurs de résultats

■ IDEST ■ Médecins ■ EVREST GEST05

93%

92%

90%



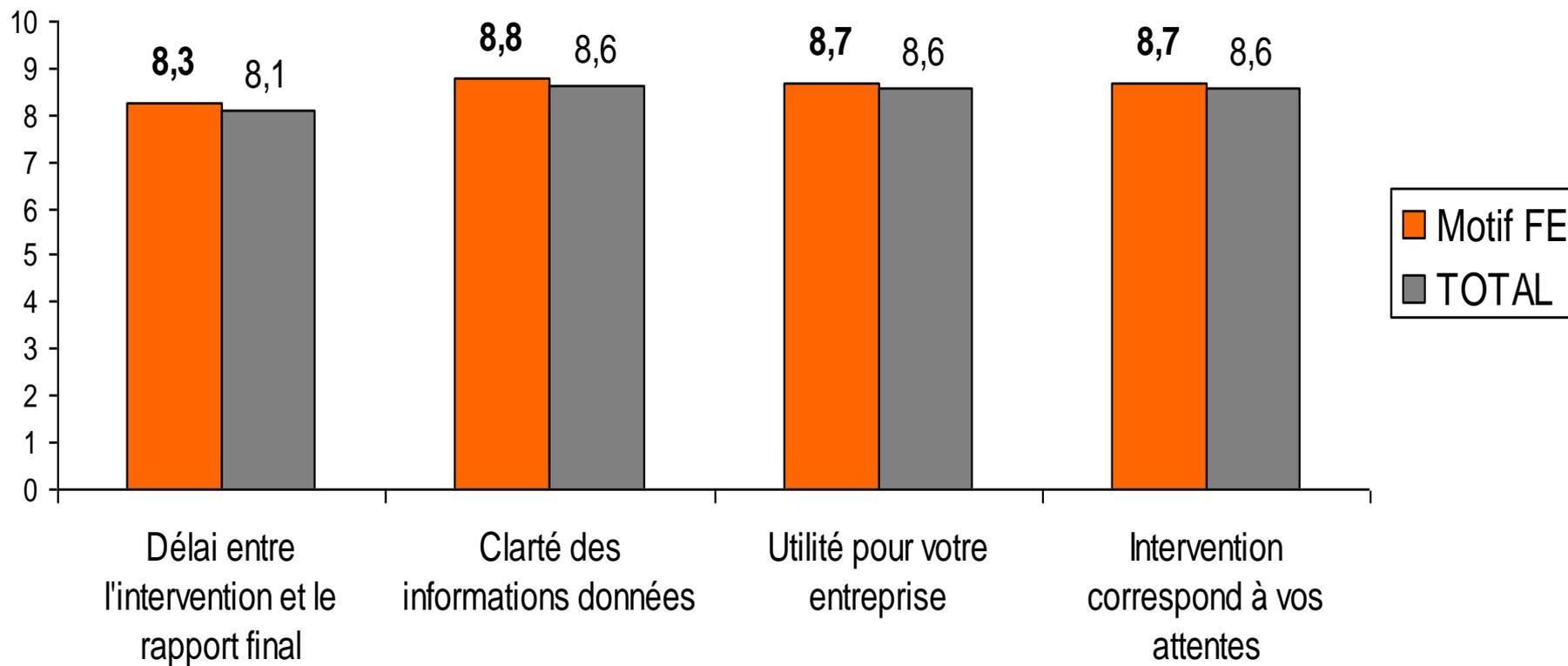
Sérénité

2846 ESTI et 4758 périodiques par les médecins du GEST05 en 2015
et 231 EVREST périodiques issus du GEST05 en 2015



L'évaluation de la « satisfaction » Dans l'exemple de la FE

Moyenne pour les items de satisfaction





Bien choisir ses indicateurs !

- **Indicateur d' « efficacité »**
= rapport entre les résultats obtenus et les objectifs ou effets recherchés d'une action

- **Indicateur d' « efficience »**
= rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.



Exemples d'indicateurs issus d'EVREST pour une entreprise

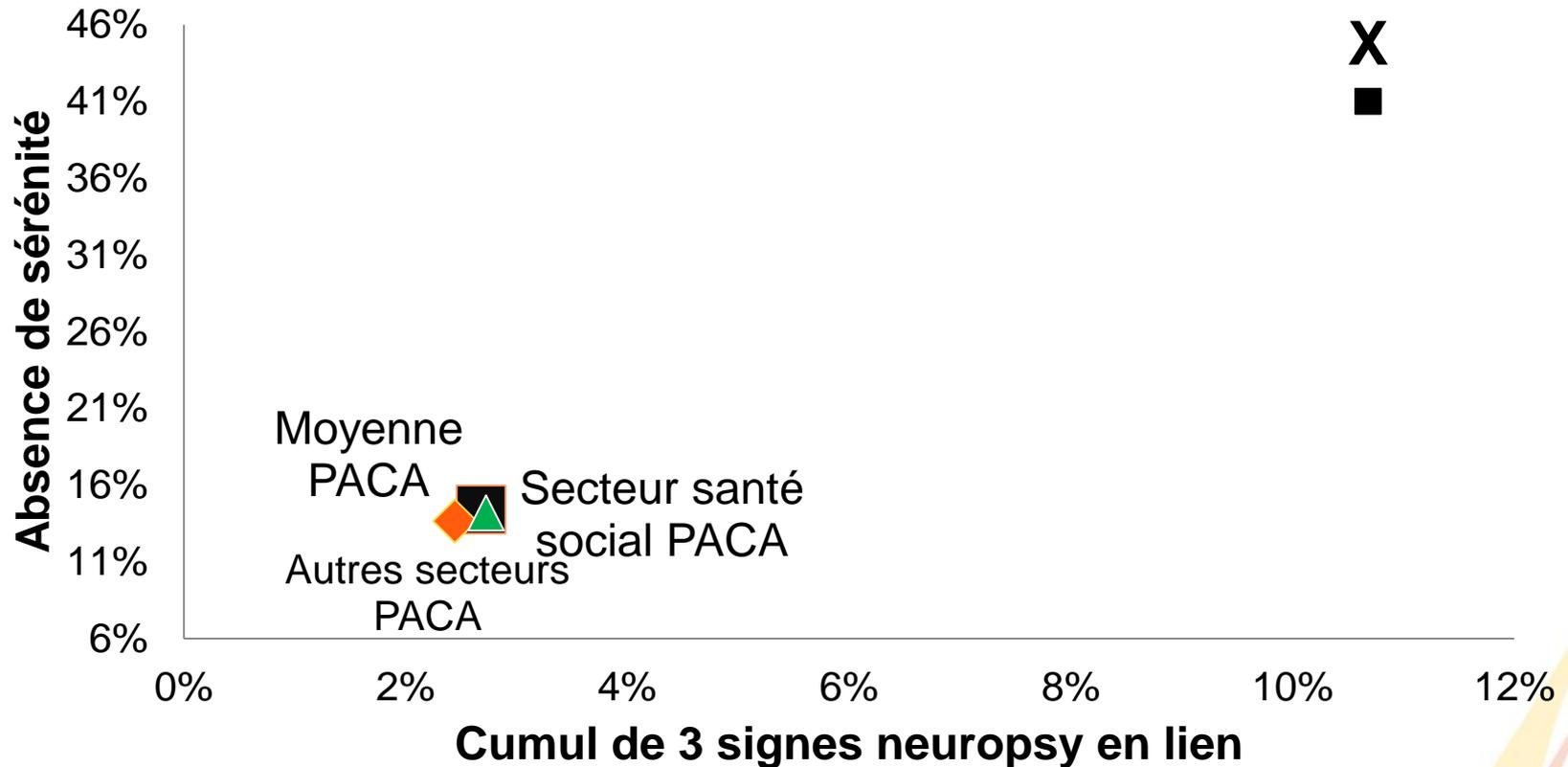
Comment amener une entreprise (X) à adhérer à une démarche de prévention des RPS ?

Quel indicateur simple d'exposition retenir ?

Quels indicateurs d'atteinte à la santé ?

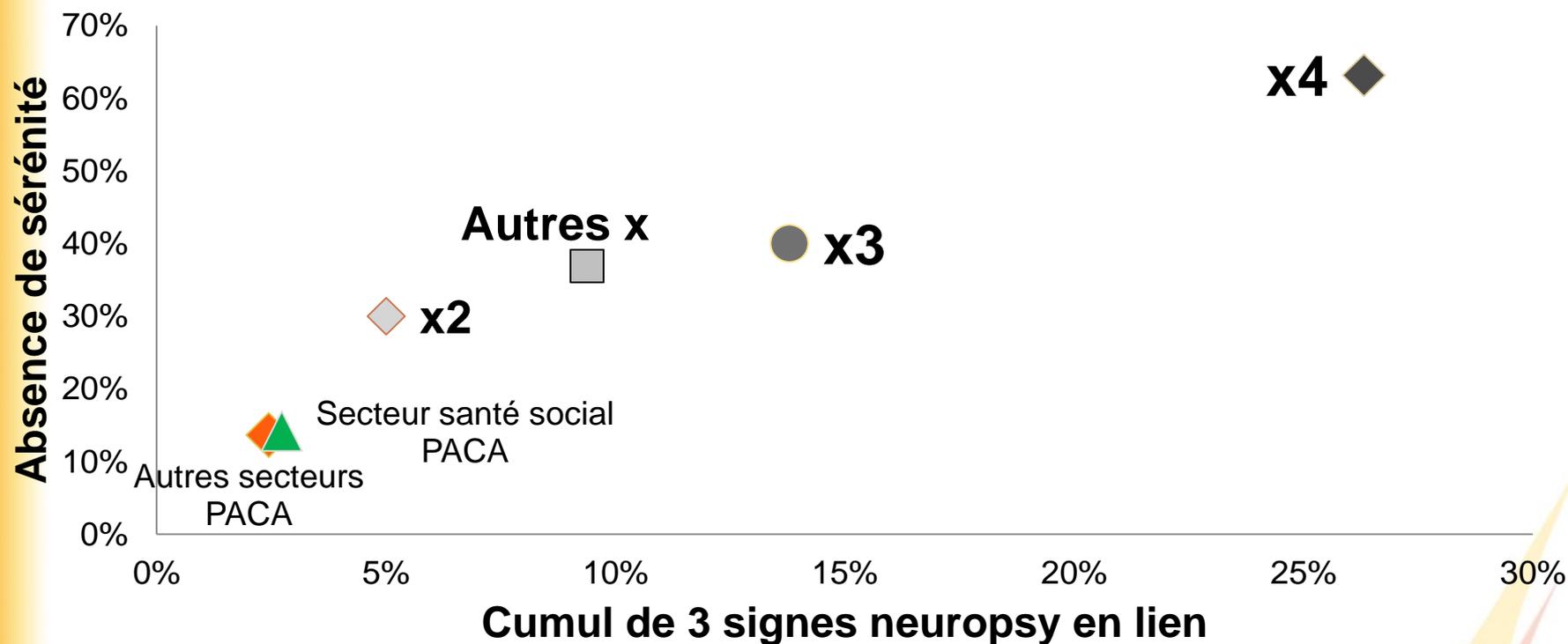


Application pour une entreprise (X)



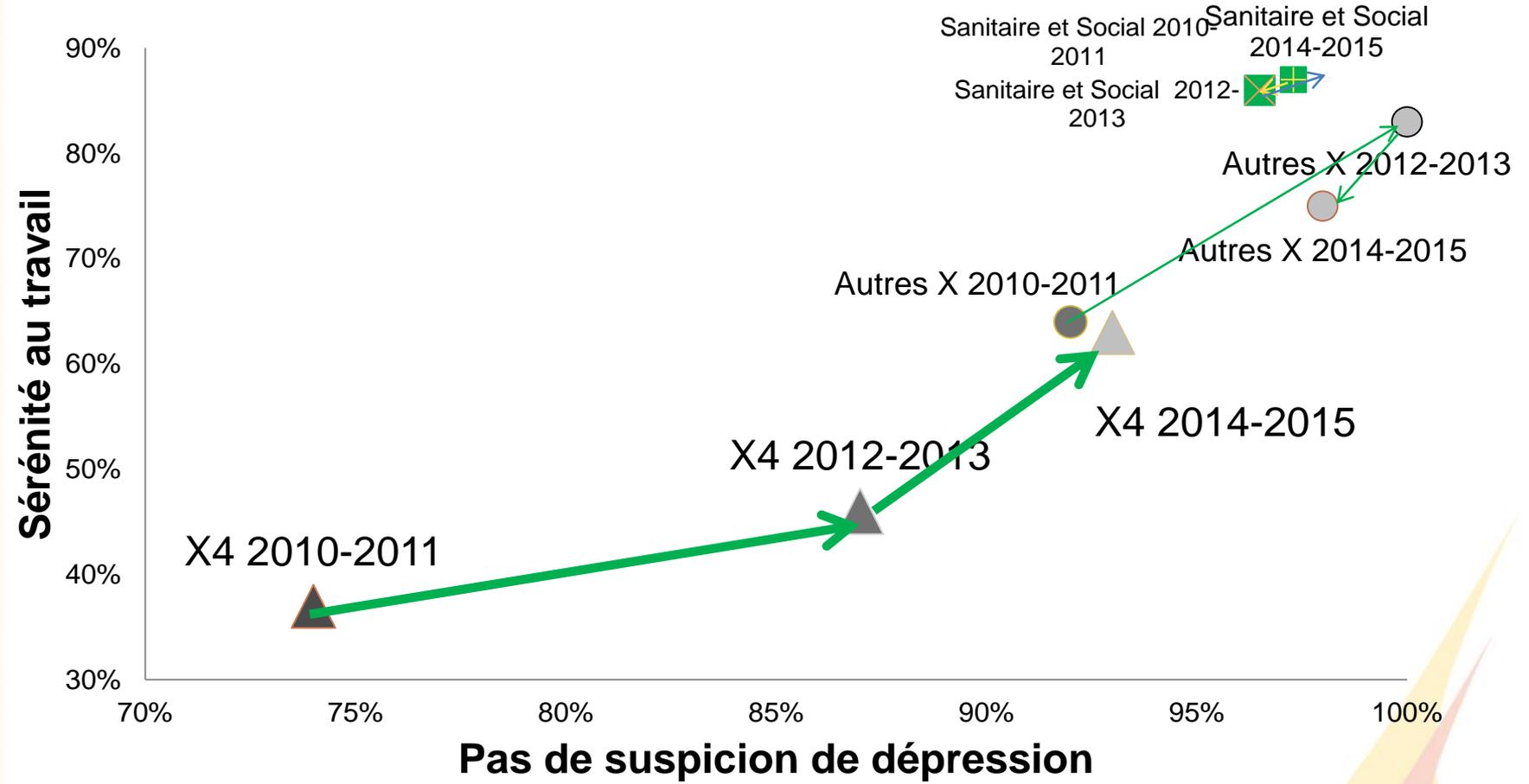


Focus sur des établissements de l'entreprise (X) :





Suivi de la démarche de prévention mise en place suite à l'alerte





Impact sur les relations avec l'entreprise

- Initialement les résultats avaient été présentés à la Direction Générale et en CHSCT inter établissements.
- Devant l'absence de réactions de l'entreprise, une action coordonnée CARSAT, Direccte, GEST05 a permis le lancement d'une démarche de prévention avec réticence et critique des résultats présentés par la DG
- Maintenant, c'est la DG qui demande la présentation des résultats et qui organise un temps de discussion et d'explication avec l'ensemble de ses cadres.
- Evidemment, les résultats sont présentés aux représentants du personnel qui apprécient que le travail effectué soit suivi par un organisme garant de leur santé

Conclusions et Perspectives

- Aller **ensemble** vers plus de **prévention primaire**
- Evaluer le **besoin** de prévention et de santé
- Organiser un **suivi médical adapté** pour prévenir la désinsertion professionnelle
- Passer du « **faire** » au « **faire faire** » en rendant acteurs les équipes pluridisciplinaires ainsi que les salariés et les entreprises suivis
- Assurer l'**évaluation** du déroulement de nos actions et de leur impact

L'évolution de la réglementation nous y incite et nous aide à aller :

De la « formalité impossible » à la « mission possible » grâce à la cohérence des équipes pluridisciplinaires

Travail réel et efficacité

