

# EMPLOYEURS TERRITORIAUX

## Développer la performance de vos organisations grâce à la santé au travail



La crise sanitaire du Covid-19 a impacté la qualité de vie au travail (QVT).

En effet, l'adaptation à un contexte aussi inédit s'est faite dans l'urgence, modifiant le quotidien des agents, les conditions de travail et par conséquent le service rendu aux usagers. **Ensemble, agissons.**



### La performance des collectivités, impossible sans la préservation de la santé ?

« À l'instar des capitaines de vaisseaux d'antan, ceux-ci ont compris que pour emmener leur navire vers de lointains horizons, il **est indispensable d'avoir un équipage en bonne santé**, et que ce dernier soit motivé à la fois par la destination, mais aussi par la place qu'on lui reconnaît dans l'aventure et les fruits qu'il en tirera ».

(Charlotte Lecocq, Rapport Santé, sécurité, QVT dans la FP : un devoir, une urgence, une chance)



### Élus porteurs, managers diffuseurs et agents acteurs des projets

La clé de la performance et de la santé réside dans la **co-construction entre élus et agents** : cela limite les ambiguïtés de rôle entre le leadership politique et celui de l'expert métier. Lorsque les rôles ne sont pas clairement définis, les agents sont soumis à des instructions contradictoires.

Le travail est un facteur de bien-être et de performance : et si vous abordez les sujets ensemble ? Si vous redonnez une cohérence à la question des **conditions de travail en lien direct avec la stratégie de la collectivité** ?

**99 % des décideurs locaux jugent que la santé et la qualité de vie au travail de leurs agents est une thématique d'action prioritaire** : c'est un véritable enjeu stratégique des politiques publiques, levier de performance.

Décret du 10 juin 1985 article 2-1

Les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité.

## Ensemble, trouver les facteurs clés de succès

Les temps d'échanges consacrés au travail constituent en eux-mêmes une amélioration des conditions de travail et favorisent la santé au travail des agents.

Dès que les décideurs accordent de l'intérêt au travail des agents et à la façon dont ils le réalisent, la productivité s'améliore et la performance augmente. (E. Mayo)

Donner une place centrale à l'analyse du travail pour renforcer la dimension humaine est donc essentiel pour réaliser un service public de qualité et cela a un effet direct sur la motivation.



### Code du Travail articles L.4121-1 à -3

L'employeur a une **obligation générale de sécurité**. Cela signifie qu'il doit mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation, ainsi qu'une organisation et des moyens adaptés. Il doit garantir un meilleur niveau de protection dans l'ensemble des activités.

Pour que le travail soit vecteur de bonne santé, il doit contenir ce que l'on appelle des « **facteurs de ressources** ». Ces facteurs peuvent être le fait de pouvoir utiliser et d'élargir nos compétences dans le travail, de réaliser un travail de qualité et utile, d'être soutenu et également reconnu dans son travail par les collègues et la hiérarchie.

Ces facteurs sont notamment identifiables grâce aux diagnostics des risques psychosociaux (RPS), réalisés de **façon collaborative, collective et participative** lors de la mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER).

### Circulaire ministérielle du 25 juillet 2014

Chaque employeur public doit élaborer un plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux (RPS) avec une phase de diagnostic en mode participatif.

Selon Marie Pezé, Docteur en psychologie et experte auprès de la Cour d'Appel, lorsque ces conditions sont réunies, « **le travail est le plus grand pacificateur individuel et social** ».

Concrètement, cela passe par des **actions simples**. C'est par exemple le fait de **remercier** les agents ou de leur faire des **retours positifs** lorsque leur travail est de qualité, leur permettre de **réaliser des formations**, leur donner des **marges de manœuvre** et les **informer** suffisamment tôt lors de changements.

Agir en amont et de façon collective permet d'éviter des répercussions bien plus lourdes par la suite (cf. II. Les coûts de la non-prévention).

**1 € investi dans la santé et sécurité au travail équivaut à environ 2,20 € de retour sur investissement par année et par salarié**

Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS), 2011

## La santé au travail pour une image de qualité

L'amélioration de la santé et sécurité au travail permet d'améliorer le **capital relationnel**. Il s'agit de la perception de l'organisation par les usagers et de l'attractivité de la collectivité. Cette augmentation peut avoir deux aboutissements :

- Favoriser le **recrutement d'agents qualifiés** et donc le **bon fonctionnement de la collectivité** ;
- Favoriser le **renouvellement de mandat**.

Une bonne qualité de vie au travail au sein de la collectivité augmente les chances d'être réélu.

Développer la santé et sécurité au travail, c'est également développer la **résilience de l'organisation**. La qualité du service public dépend de la bonne réalisation des tâches et s'appuie sur la compétence des agents.

Une **bonne santé améliore la capacité à faire face à l'imprévu**, qualité nécessaire face à un environnement de travail imprévisible et turbulent. Les agents doivent savoir s'adapter et prendre des initiatives.



À l'inverse, des mauvaises conditions de travail peuvent causer une **dégradation de la qualité du service public**.

En somme, l'amélioration de la QVT a un impact positif sur l'épanouissement de l'individu et plus globalement sur le développement du collectif de travail. Ce qui permet d'accroître la performance et par conséquent l'amélioration de la qualité du service public.

## Coûts de la non-prévention

La consultation des agents en amont des projets est nécessaire pour limiter les risques et les investissements financiers qui auraient pu être évités.

### Diminution de l'engagement

Ce lien entre mauvaises conditions de travail et désengagement du salarié est confirmé dans l'enquête Malakoff Mederic qui révèle que : « les salariés sont de plus en plus nombreux (26 %) à avoir **envie de prendre un arrêt maladie**, même lorsqu'ils ne sont pas malades (+9 %, 2009-2015) ».

Plus de **6 personnes sur 10 souhaitent changer d'employeur**, notamment si celui-ci ne se préoccupe pas de la santé au travail de ses collaborateurs !

### Augmentation de l'absentéisme

Le coût global de l'absentéisme (coûts directs et indirects avec le présentéisme) peut représenter jusqu'à 17% de la masse salariale.

HARWARD : 2004, DARES : 2010

Le **coût direct** en 2018 de l'absentéisme dans les collectivités était évalué à **2 134 € par agent**. Le coût réel est **bien supérieur** si l'on y ajoute entre autres les coûts supportés par l'organisation (surcharge et compensation, stress...) et ceux supportés par les usagers (ex. : perte de qualité).

Panorama 2019 Qualité de vie au travail et santé des agents des collectivités territoriales – SOFAXIS

### Augmentation des accidents du travail (AT)

Le coût moyen d'un accident du travail est de 4 000 €.

En outre, plus de 10 000 affections psychiques ont en 2016 été reconnues au titre d'accidents du travail. Les durées moyennes **d'arrêt de travail sont de 112 jours pour les affections psychiques** reconnues en AT, là où la moyenne tous AT confondus s'établit à 65 jours.

### Augmentation des maladies professionnelles et congés longue maladie

Coût moyen d'une **maladie professionnelle** = 24 000 €

Coût moyen d'un **congé longue maladie** = 37 000 €.

(IRSST : 2014 et SOFAXIS : 2012)

## Autres coûts

Différents coûts supplémentaires peuvent être **engendrés par des erreurs** : des mauvaises conditions de travail peuvent causer du **stress** chez les agents, ayant comme conséquences des troubles de la concentration et de la mémoire.

**À la santé** : au sortir du confinement, 44% des salariés français tous secteurs confondus présentent une détresse psychologique (*source OpinionWay*).

**Ces troubles de la santé ont des effets sur l'activité individuelle et collective** : missions ou objectifs non atteints, désorganisation, retards importants, tensions, conflits, coopération professionnelle moindre.

Ces effets sur le collectif de travail entraînent des coûts cachés : diminution de la qualité et de la performance non-conformités, perte de certification, etc.

## Comment faire ?



## Politique de prévention

La prévention des risques professionnels correspond à **l'ensemble des actions mises en œuvre par la collectivité pour préserver la sécurité et la santé physique et mentale des agents, et améliorer leurs conditions de travail.**

Le « recensement » et l'interaction de ces actions doivent s'inscrire dans un document unique (DUERP) qui traduira la « politique de prévention des risques professionnels » mise en œuvre par la collectivité, et peuvent également prendre différentes formes :

- la feuille de route du mandat ;
- la charte de la collectivité ;
- le programme annuel de prévention des risques professionnels ;
- les lignes directrices de gestion.

La définition d'une **politique de prévention** est recommandée pour :

- Définir clairement les **objectifs** et le rôle de chacun ;
- Cibler les actions prioritaires en fonction de la situation de la collectivité et de ses moyens ;
- Planifier et mettre les moyens nécessaires pour la réalisation des actions ciblées ;
- Assurer le suivi de ces actions, tout en incluant une analyse de leur efficacité ;
- Développer une véritable culture de prévention des risques professionnels.

### Code du Travail article L.4121-2

Les employeurs publics doivent respecter les **principes généraux de prévention.**

## Le dialogue social

La prévention passe aussi par le **dialogue social** (communiquer les informations, optimiser les négociations) qui permet de **créer de la confiance**. Un bon dialogue social entraîne une amélioration de la cohésion d'équipe, du sentiment d'appartenance de la marque employeur et donc de l'engagement, et enfin de la productivité.

## Conclusion

La pratique de prévention des risques professionnels **n'est pas une charge, mais un atout dans sa quête constante d'amélioration de la performance.**

Vous n'êtes pas seuls ! des acteurs pour vous accompagner : CDG : médecins, psychologues du travail, conseillers en organisation, infirmiers, ergonomes, assistants sociaux, préventeurs.

