

Établissements et services

Le métier de préventeur de risques a de l'avenir

Professionnels, environnementaux, infectieux... Face aux multiples risques qu'il encourt, le secteur social et médico-social ne peut faire l'économie d'une stratégie. Avec un enjeu spécifique, nous dit Yves Quernin, directeur d'établissements : parvenir à faire rimer prévention des risques, liberté et qualité de vie des usagers.



tsa : Pourquoi la problématique des risques est-elle aujourd'hui stratégique ?

Yves Quernin : Les risques ont bien sûr toujours existé, mais ils sont devenus une préoccupation incontournable du secteur social et médico-social, sous l'effet de plusieurs évolutions. D'abord celle des textes réglementaires – ceux relatifs à l'évaluation externe, par exemple – qui renforcent et précisent l'obligation de mettre en œuvre une politique d'anticipation et de prévention des risques dans nos structures. Ensuite, celle des normes techniques, qui ne cessent, depuis des années, de se multiplier et de se complexifier.

Enfin, la judiciarisation croissante des rapports sociaux joue beaucoup. La loi 2002-2, en faisant des personnes accompagnées les « usagers » d'un service, a changé la donne, leur ouvrant la possibilité de recours. Quant aux salariés du secteur, dans un contexte assez dif-

ficile, ils font peut-être plus valoir leurs droits qu'auparavant.

tsa : Cet enjeu représente un niveau supplémentaire de complexité à gérer pour les directions...

Y. Q. : Oui, d'autant qu'il existe un très large éventail de risques ! Le seul risque RH, par exemple, recouvre les risques liés aux contrats de travail, aux conflits, à la santé au travail... Les gestionnaires ont des obligations portant sur la pénibilité, les risques psychosociaux, le harcèlement moral, etc. On pourrait aussi citer les risques liés aux bâtiments, les risques sanitaires, infectieux, ou environnementaux, ces derniers prenant aujourd'hui de l'ampleur. Autre exemple, l'informatique : il faut aujourd'hui s'assurer d'avoir une sécurité totale en matière de protection de nos données et c'est loin d'être évident, quand on voit tous les piratages qui se produisent !

Yves Quernin, directeur de plusieurs établissements pour personnes handicapées en Ile-de-France.



La politique de prévention des risques ne doit pas bloquer toute initiative."

tsa: Un directeur d'établissement peut-il gérer tous ces risques seul?

Y. Q.: Le métier de directeur est de plus en plus protéiforme. Aujourd'hui, avec le niveau de veille et de vigilance que la variété des risques exige, je ne crois pas que cela soit possible. Nous avons, dans les établissements que je dirige, un certain nombre de contrats de maintenance pour nos équipements. Or on s'est rendu compte, sur le rapport d'inspection de l'une des entreprises spécialisées, que certains éléments affichés comme vérifiés n'existaient même pas sur l'équipement en question! Moralité: sauf à prendre des risques exorbitants, il faut avoir en interne les compétences pour vérifier les procédures.

tsa: D'où l'intérêt du master « chargé de prévention des risques » que vous avez contribué à initier (encadré, ci-dessous)?

Y. Q.: C'est en effet de ce constat que m'est venue l'idée d'une telle formation, qui donne les moyens aux directeurs ou aux cadres désireux de se positionner sur ce thème, de répondre à la question des risques – sachant que la formation aux fonctions de direction n'intègre pas suffisamment ce sujet. Le métier de préventeur de risques, qui est déjà présent dans de nombreux secteurs, est à mon avis un métier d'avenir dans le champ social et médico-social, du fait de la nature même de notre activité. Les affaires de

où l'on positionne le curseur: c'est compliqué et cela bouge sans cesse, c'est une question en tension permanente.

tsa: Comment placer le curseur, justement?

Y. Q.: Il faut parvenir à des décisions à la fois protectrices et respectueuses des droits et attentes des personnes, qui se prennent parfois au cas par cas. Surtout, la politique de prévention des risques ne doit pas conduire à bloquer toute initiative. Si l'on écoute les services de l'inspection vétérinaire, par exemple, il doit être formellement interdit aux personnes handicapées d'entrer dans la cuisine de l'établissement. Moi j'estime qu'on ne peut pas leur demander de ne pas venir parler au cuisinier, ou de ne jamais préparer de gâteau. En revanche, je demande aux éducateurs d'être très attentifs au respect des règles d'hygiène quand les usagers cuisinent, à ce qu'un échantillon témoin de la préparation réalisée soit conservé, etc.. L'idéal est de conserver de la liberté aux usagers et une marge de manœuvre aux équipes. Le futur master a d'ailleurs notamment pour objet de doter les directeurs des outils pour se forger un tel positionnement.

tsa: Comment transmettre ces préoccupations aux équipes?

Y. Q.: L'attitude du directeur joue beaucoup. Il est important de ne pas se crispier sur la question, au risque soit de créer des résistances de principe chez le personnel, soit de figer tout le monde. Il s'agit, je crois, d'impulser un management susceptible de propager, à tous les niveaux, l'idée qu'une politique de prévention est absolument nécessaire et positive, mais aussi qu'elle se module en fonction de la réalité de la structure. Cette question peut être débattue en conseil d'administration, au conseil de la vie sociale, lors des réunions d'équipe ou d'analyse des pratiques: beaucoup d'interprétations sont possibles puisque chacun à son propre rapport au risque. Cette recherche de protection est en tout cas légitime: nous-mêmes l'exigeons dans nos vies quotidiennes. À quel titre les usagers de nos établissements n'en bénéficieraient-ils pas? ■

Propos recueillis par Marion Léotoing

Un master sur mesure

« La prévention multirisque dans les établissements sociaux et médico-sociaux: une affaire de stratégie »: c'est le thème de la journée d'étude organisée, le 12 juin, par l'Institut régional du travail social Ile-de-France Montrouge/Neuilly-sur-Marne et l'Université d'Évry-Val-d'Essonne. Au programme, cinq conférences autour du risque (la posture du directeur; le travail: risque psychosocial ou ressource pour la santé; la gestion des risques au quotidien dans un établissement de santé, etc.), suivies de la présentation du master 2 « Prévention et gestion stratégiques des risques » monté en partenariat par les deux institutions et dont l'ouverture est prévue pour janvier 2015. Des directeurs, parmi lesquels Yves Quernin, viendront enfin livrer leur propre perception et approche des risques.

tsa: Ces compétences existent-elles aujourd'hui dans le secteur?

Y. Q.: Sans doute pas partout, mais il me semble qu'au sein des grandes associations, cette question est déjà traitée ou en voie de l'être, via les sièges associatifs en particulier. À côté des directeurs des ressources humaines et directeurs administratifs et financiers, on a ainsi vu apparaître plus récemment des directeurs « qualité », voire des directeurs « préventeurs », plutôt positionnés sur les risques techniques (bâtiment, maintenance, etc.) et la gestion patrimoniale. Je pense qu'au vu de l'évolution des enjeux, de leur diversité et de leur complexité, la question des risques mérite un poste dédié, dans la même logique, par exemple, que la fonction « achats » qui commence à s'imposer, en lien avec les contraintes économiques des structures.

maltraitance, et les réponses médiatiques et politiques très fortes qu'elles déclenchent ont d'ailleurs largement renforcé ce souci de prévention, avec en ligne de mire l'idée d'un risque zéro.

tsa: Est-ce un objectif à poursuivre?

Y. Q.: Je ne dirais pas cela, d'abord parce que zéro risque, c'est tout de même un peu contraire à la vie! Ensuite, parce qu'un tel objectif vient heurter le droit à la liberté des personnes accueillies, mais aussi leur qualité de vie. Au nom de la sécurité, on les figerait dans leur chambre? Il faut éviter d'être sidéré et envahi par le risque, à tel point qu'il deviendrait le seul mouvement à l'œuvre dans l'établissement. Une politique « j'm'en foutiste » n'est pas non plus acceptable. Il faut trouver la ligne de crête, l'endroit