

CONTENU DE LA FICHE : Cette fiche vous propose une base de grille d'analyse pour effectuer l'étape 2b du schéma général : analyser les situations-problème et caractériser les situations à risques psycho-sociaux.

Nous préconisons de s'appropriier la grille sur un cas fictif avant de s'en servir sur un cas réel de l'entreprise (cf Fiche ressource N°2 : Supports pédagogiques module N°II.2 et les exemples de la seconde partie de cette fiche).

GRILLE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLEME

REPLISSAGE DE LA GRILLE

- La **grille d'analyse d'une situation-problème** sert de base pour aider à la réalisation de l'étape 2b : caractériser les situations à risques psycho-sociaux mais également pour l'étape 3 : prioriser pour agir (cf. la partie déterminer les améliorations potentielles en matière de prévention).
- La grille d'analyse est le plus souvent remplie par le porteur de projet. Pour faciliter l'animation du groupe de travail et son appropriation du contenu des débats, nous préconisons de projeter (ex : feuille Excel remplie en direct) ou d'écrire sur un tableau le contenu de ce qui est reporté sur la grille (ex : utilisation de papiers autocollants sur un modèle agrandi de la grille) .
- Il est impératif que le contenu soit validé par l'ensemble des membres du groupe de travail. Les parties « caractériser la situation à risques psycho-sociaux » et « actions de prévention et de protection proposées » doivent faire l'objet d'un consensus car ce sont ces éléments qui seront retranscrits dans le DU après validation par l'employeur.
- Voici quelques précisions sur le contenu de colonnes de la partie **caractériser la situation à risques psycho-sociaux** :
 - **causes indirectes en lien avec le contexte socio-économique** : **ce qui concerne l'environnement global de l'entreprise et du travail et qui influence le rapport au travail et à l'entreprise** : histoire de l'entreprise, culture et stratégie de l'entreprise, les perspectives de développement de l'entreprise, la gouvernance, gestion du contrat avec le client,...
 - **causes directes en lien avec l'organisation et les changements** : **ce qui est donné par l'organisation pour travailler et qui définit le cadre du travail** : organisation du travail (temps de travail, charge de travail, formes de prescriptions, exigences de production...), gestion des ressources humaines (statut, formes d'emploi, mode de rémunération, formation, intégration...), management (organisation du management, formes d'évaluation...) et environnement de travail (espaces de travail, moyens de communication, outils informatiques...) gestion de la relation avec le client,...
 - **causes directes en lien avec les salariés** : **ce que les salariés exigent de leur travail et de son cadre pour leur permettre de le réaliser dans de bonnes conditions et de se réaliser** : autonomie, qualité et sens du travail, valeurs professionnelles et éthiques, reconnaissance et équité, participation et intégration, développement des compétences, stabilité de l'emploi et besoin de parcours, équilibre vie privée/vie professionnelle,...
 - **causes directes en lien avec les relations au travail** : **ce qui concerne les relations à l'occasion du travail et qui influence le rapport au travail et à l'entreprise** : relations aux collègues (état du collectif, possibilité de soutien social,...), relations à l'encadrement (positionnement du management, soutien socio-affectif...), relations aux personnes extérieures (types et formes de relations au public et clients,...) et relations aux représentants du personnel et syndicaux (proximité, soutien,...).
- Voici quelques précisions sur le contenu de la colonne de la partie **actions de prévention et de protection proposées par le groupe** :
 - **3 niveaux de prévention** : primaire/prévenir, secondaire/protéger et tertiaire/réparer,

FICHE RESSOURCE N°4 :
GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME



- **5 champs d'actions** : sur les processus de dialogue sur le travail, stratégies d'accompagnement des changements, sur le management et le dialogue social, sur la performance et l'organisation du travail.

**FICHE RESSOURCE N°4 :
GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME**



Grille d'analyse d'une situation-problème							
Unité de travail :							
Raconter la situation-problème							
Causes			Situation-problème	Conséquences			
Causes indirectes : contexte, évolution	Causes directes : contraintes de travail	Ressources (ce qui fait sens, ce qui aide, disponibles, potentielles...)		sur le travail et l'entreprise	sur les collectifs de travail	sur l' (ou les) individu(s)	
<p>← identification des facteurs de contraintes et facteurs ressources en lien avec la situation-problème</p>			<p>la situation-problème retenue par le groupe de travail</p>	<p>→ identification des conséquences de la situation-problème</p>			
Caractériser la situation à risques psycho-sociaux							
Causes indirectes	Causes directes			Situation à risques psycho-sociaux	Conséquences		
en lien avec le contexte socio-économique	en lien avec l'organisation et les changements	en lien avec les salariés	en lien avec les relations de travail		sur le travail et l'entreprise	sur les collectifs de travail	sur l' (ou les) individu(s)
<p>← identification des facteurs de contraintes et facteurs ressources dans les 4 pavés du modèle d'intervention du réseau ANACT</p>			<p>la situation à risques psycho-sociaux à inscrire dans le DU</p>	<p>→ identification des conséquences de la situation à risques psycho-sociaux</p>			
Actions de prévention et de protection proposées par le groupe							
Quelles actions (ressources, marges de manœuvre) possibles ?					Par qui, à quel niveau ?	Dans quels délais ?	
<p>Actions d'amélioration proposées par le groupe de travail en lien avec les 3 niveaux de prévention et les 5 champs d'actions</p>							

1^{ER} EXEMPLE : CAS D'UNE ASSISTANTE DE DIRECTION ISSU D'UNE VIDEO « J'AI MAL AU TRAVAIL » (VIDEO INRS)

EXPLICATIONS SUR LE CAS

- La **situation-problème** racontée par l'assistante de direction dans la vidéo pourrait être résumée en fonction des caractéristiques d'une situation-problème de la manière suivante :
 - **où ? dans un lieu** : au bureau de l'assistante de direction,
 - **quand ? un temps** : un mercredi 15 heures au mois d'aout (en période de congés d'été),
 - **avec qui ? les acteurs concernés** : assistante de direction et le directeur de marketing (N+1),
 - **comment s'est arrivé ? avec quoi ? des actions dans un contexte donné** : l'assistante de direction devait envoyer un mailing avant 15 heures ce jour-là (heure de départ du courrier). C'était urgent pour le directeur marketing mais il lui a demandé de le faire qu'à 12 heures. De plus, elle assurait le remplacement d'une secrétaire absente pour congés. Elle n'a pas eu le temps de faire partir le mailing avant 15h. Elle avait eu d'autres urgences (pour les autres directeurs) et pensait le finir le lendemain. Le directeur marketing mécontent que son mailing ne soit pas parti lui demande de le finir immédiatement. Une altercation s'en suit entre l'assistante de direction et le directeur marketing,
 - **pourquoi est-ce une situation-problème ? en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concernés** : l'assistante de direction ressent du stress quand l'un de ses N+1 l'oblige à faire une de ses priorités alors qu'elle a à gérer les priorités simultanées de 3 autres N+1. Suite à l'altercation avec le directeur marketing, elle s'est sentie incomprise, l'a vécue comme une situation harcelante et injuste,
 - **comment ça s'est terminé ? des conséquences, plus ou moins avérés et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance)** : l'assistant de direction a quitté son poste de travail, a lancé oralement sa démission. Elle est partie complètement perturbée et son médecin la mise en arrêt de travail.
- La proposition de remplissage de la grille d'analyse d'une situation-problème, faite dans la page suivante sur ce cas, est issue de travaux effectués avec un groupe de travail d'une entreprise. D'autres groupes de travail (en fonction des caractéristiques des personnes les composant) auraient pu proposer d'autres éléments ou formuler les propos d'une manière différente.

**FICHE RESSOURCE N°4 :
GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME**



Grille d'analyse d'une situation-problème							
Unité de travail :		Administratif : expl issu d'une video du film "j'ai mal au travail" de l'INRS					
Raconter la situation-problème							
Causes			Situation-problème	Conséquences			
Causes indirectes : contexte, évolution	Causes directes : contraintes de travail	Ressources (ce qui fait sens, ce qui aide, disponibles, potentielles...)		sur le travail et l'entreprise	sur les collectifs de travail	sur l' (ou les) individu(s)	
restructuration (changement de politique) licenciements turn-over de secrétaires période de congès	3 managers à satisfaire tout est urgent priorités des 3 hiérarchiques à gérer simultanément beaucoup de tâches et très variées : perte de sens dans le travail	une collègue en vacance (ressource potentielle) situation d'avant très bien polycompétences, implication dans son travail pourquoi ne pas dire non ?	altercation assistante avec directeur communication	retards dans le travail objectifs de travail non atteints (perte de performance)	isolement de l'assistante de direction insatisfaction des directeurs	fatigue, stress, dépression, prise de médicaments non considération de soi, insatisfaction de son travail sentiment d'injustice perte d'emploi	
Caractériser la situation à risques psycho-sociaux							
Causes indirectes	Causes directes			Situation à risques psycho-sociaux	Conséquences		
en lien avec le contexte socio-économique	en lien avec l'organisation et les changements	en lien avec les salariés	en lien avec les relations de travail		sur le travail et l'entreprise	sur les collectifs de travail	sur l' (ou les) individu(s)
restructuration (changement de politique) licenciements turn-over de secrétaires période de congès	directeurs qui ne se consultent pas urgences non définies		ne sait pas qui est son hiérarchique qui gère le travail ?	organisation et gestion de la multihierarchie => absence de repères hiérarchiques	retards dans le travail objectifs de travail non atteints (perte de performance)	perte de repères compensation des absences de secrétaires non gérées	fatigue, stress, dépression, prise de médicaments non considération de soi, insatisfaction de son travail sentiment d'injustice perte d'emploi
	pas de remplacements collègues absentes travail non planifié	turn-over de salariés : fidélisation ? motivation disparue ?	pas assez de personnel pour faire tout le travail : tout à faire toute seule	gestion et volume de la charge de travail => surcharge de travail			
Actions de prévention et de protection proposées par le groupe							
Quelles actions (ressources, marges de manœuvre) possibles ?					Par qui, à quel niveau ?	Dans quels délais ?	
mieux définir les rôles et missions de chacun, notamment du N+1 direct					RH		
travail sur la fidélisation des secrétaires : procédures de recrutement, référentiel métier/mission/parcours/compétences					RH		
travail sur un processus d'alerte des situations de stress et le rôle des acteurs (IRP, médecine du travail, RH...)					Entreprise		

2ND EXEMPLE : CAS D'UNE ASSISTANTE TECHNIQUE

EXPLICATIONS SUR LE CAS

- La **situation-problème** racontée par le membre du groupe qui rapporte la situation d'une personne qu'il a interrogée pourrait être résumée en fonction des caractéristiques d'une situation-problème de la manière suivante :
 - **où ? dans un lieu** : au bureau de l'assistante technique,
 - **quand ? un temps** : un après-midi vers 15h en plein milieu de semaine,
 - **avec qui ? les acteurs concernés** : assistante technique et sa responsable (N+1),
 - **comment s'est arrivé ? avec quoi ? des actions dans un contexte donné** : l'assistante technique traitait une tâche qu'elle a l'habitude de faire depuis plus de 7 ans, qui représente 50% de son activité. Cette activité lui permet d'être en contact avec des collègues d'autres services et des acteurs extérieurs. Sa responsable arrive dans son bureau, lui arrache le dossier, qu'elle était en train de traiter, et l'emporte en lui mentionnant que ce n'est plus à elle de le faire car cette activité a été transférée à un autre service.
 - **pourquoi est-ce une situation-problème ? en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concernés** : l'assistante technique s'est sentie désemparée et a très mal vécue cette situation (impression que son expérience pour cette activité n'était pas reconnue, incompréhension complète de la réaction de sa supérieure...),
 - **comment ça s'est terminé ? des conséquences, plus ou moins avérés et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance)** : l'assistante technique s'est retrouvée désemparée, 50% de son activité disparaissait, les personnes avec qui elle était en contact habituellement continuaient à l'appeler pour lui demander des renseignements (c'était à elle de leur apprendre que ce n'était plus son service qui s'occupait de ces dossiers), d'un autre côté, la nouvelle personne qui avait récupéré cette activité ne la maîtrisait pas ...
A la suite de cette perte d'activité, l'assistante technique a eu un arrêt de travail à cause d'une dépression, elle a mis plusieurs mois avant de pouvoir reprendre son travail sereinement.
- Les extraits de la grille d'analyse de cette situation-problème sont issus des travaux effectués avec un groupe de travail dans une entreprise qui a mis en place la démarche.

**FICHE RESSOURCE N°4 :
GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME**



Grille d'analyse d'une situation-problème							
Unité de travail : TOUS		Une assistante technique - peu concerné toutes les Unités de travail					
Raconter la situation-problème							
Causes			Situation-problème	Conséquences			
Contexte socio-économique / évolution	Contraintes de travail	Ressources (ce qui fait sens, ce qui aide, disponibles, non disponibles...)		sur le travail et l'entreprise	sur les collectifs de travail	sur l' (ou les) individu(s)	
Nouvelle organisation	Une activité qui devait être rattachée à un autre service	Assure cette activité depuis sept ans Manque d'explication sur les raisons du changement Pas de soutien de la hiérarchie	Un retrait brutal d'une activité (retrait du dossier papier physiquement)	Flou sur une partie de son activité Doit comminquer elle-même sur le changement	Activité confiée à une autre personne Isolement de la salariée / aux collègues / à la hiérarchie	Perte de confiance en soi Plus assez de travail Arrêt de travail Prise de médicaments	
Caractériser la situation à risques psycho-sociaux							
Causes indirectes	Causes directes			Situations à risques psycho-sociaux	Conséquences		
en lien avec le contexte socio-économique	en lien avec l'organisation et les changements	en lien avec les salariés	en lien avec les relations de travail / collectif		sur le travail et l'entreprise	sur les collectifs de travail	sur l' (ou les) individu(s)
Décentralisation du budget Mise en concurrence des marchés Réorganisation : suppression des postes, changements imposés par la DG Des changements des systèmes d'information, logiciels, d'outils de pilotage	Pas d'anticipation et de communication sur les fermetures de sites Positionnement de la hiérarchie flou sur les nouveaux postes Nouvelles organisations des services	Besoin d'être accompagnés sur toutes les aspects aux changements Etre informé Identité métier Tenir compte des souhaits	Besoin de communication, d'explication collective sur les raisons du changement par la hiérarchie Flou dans la répartition des responsabilités, des missions Hiérarchiques non attentifs aux conséquences du changement	Changement non anticipé et imposé de l'activité de travail	Transfert d'activités sur une personne qui n'a pas forcément les compétences... Mauvaise répartition des activités, de la charge et donc une variabilité de la charge de travail (sous charge/sur charge) Perte de crédibilité vis à vis de l'extérieur	Emiettement des collaborations Moins de fluidité dans les activités, rigidification des relations Conflits entre collègues Concurrence entre services	Conséquences sur la sphère familiale Conséquences financières Conséquences psychologiques (perte de confiance en soi, perte d'identité métier; perte de repères professionnels, sentiment d'être un kleenex...) Conséquences physiques (burn-out, dépression...)
Actions de prévention et de protection proposées par le groupe							
Quelles actions (ressources, marges de manœuvre) possibles ?					A quel niveau ?	Dans quels délais ?	
Information et communication autour des changements : - Communication sur la déclinaison opérationnelle de la stratégie nationale et régionale - Instaurer des correspondants au niveau des sites en charge de communiquer et expliquer les changements stratégiques et opérationnels : avoir une communication plus proche de terrain					National et régional Local		
Processus de circulation de l'information : - Instaurer des notes de service dans les centres sur les nouveaux outils et les nouvelles procédures (exemple : outils informatiques, banque de données, circuit d'achat...) afin de ne pas les découvrir à la dernière minute					Régional et local		
Accompagnement aux changements : - Sensibiliser les managers aux impacts du changement..., les former et leur donner un rôle dans l'accompagnement des équipes aux changements pas suffisant des fois manque de temps et de délais - Prendre en compte les besoins d'accompagnement (logistique, psychologique, financier...) de la personne avant de lui imposer un changement : GPEC, la place de l'entretien individuel					National et Régional Région et local		

FICHE RESSOURCE N°4 :
GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME

