

# FICHE OUTIL N°3 :

## REPERER DES SITUATIONS-PROBLEME PAR UNITE DE TRAVAIL



**USAGE DE LA FICHE :** Cette fiche est conçue pour aider le groupe de travail à repérer des situations-problème. Elle peut être utilisée par les membres du groupe une fois que ceux-ci ont suivi la formation et ont acquis les bases de référence et le principe de la méthode centrée sur l'activité de travail. Elle peut être utile également comme un rappel méthodologique lors de l'actualisation de l'évaluation des risques les années suivantes.

### ETAPE 2 : EVALUER LES RISQUES

#### ETAPE 2A : REPERER DES SITUATIONS-PROBLEME PAR UNITE DE TRAVAIL

- Le groupe de travail s'appuie sur des situations-problème repérées sur le terrain en s'appuyant :
  - sur l'expérience personnelle et métier de chacun des membres du groupe, leur connaissance de situations de travail,
  - ou sur des entretiens auprès d'autres salariés,
- Il sélectionne pour l'analyse une ou deux situations-problème par UT.

#### QU'EST-CE QU'UNE SITUATIONS-PROBLEME ?

- La **situation-problème** est une situation concrète de travail qui est jugée significative des RPS par les salariés ou le groupe de salariés.
- C'est une **situation précise et clairement délimitée** par :
  - un lieu, un temps,
  - des acteurs concernés,
  - des actions dans un contexte donné,
  - en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concernés,
  - avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance).
- Elle correspond :
  - à une situation qui excède ce qui peut être géré normalement. C'est pourquoi elle est ressentie comme une situation de débordement, d'impasse... où les facteurs de contrainte sont devenus élevés et ont contribué à un ressenti négatif pour les salariés, avec des conséquences défavorables plus ou moins avérées, pour l'individu et/ou l'organisation,
  - à une situation où les processus de régulation n'ont pas permis de diminuer l'effet de ces facteurs de contrainte en utilisant les facteurs-ressources qui auraient pu compenser ou corriger la situation,
- La **situation-problème n'est pas...**
  - une plainte générale,
  - un contexte global de difficultés, un sentiment vague de stress,
  - un problème général de communication, relations, charge de travail, etc.,
  - un jugement, une évocation de « *mauvais* comportement » de personnes au travail (encadrants, collègues...),
  - une solution déjà trouvée « il faudrait... »,
  - une situation de travail « normale » qui est toujours faite de difficultés, de tensions, de contraintes diverses gérées au mieux par les salariés.
- Elle peut répondre à la question : « **dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal être conduisant à une impression de débordement, d'impasse... ?** ».

#### QUE FAIRE AVANT DE CHOISIR DES SITUATIONS-PROBLEME ?

- Le groupe de travail **rassemble les données existantes** de l'entreprise sur la connaissance du contexte général de l'entreprise pour enrichir son socle de référence, comme par exemple :
  - rechercher les actions conduites antérieurement (questionnaires, PV de CHSCT, rapports de la médecine du travail,...) pour repérer notamment des thème ou champ d'action d'analyse,

## FICHE OUTIL N°3 : REPERER DES SITUATIONS-PROBLEME PAR UNITE DE TRAVAIL



- recueillir des données de santé (absentéisme, turn over, accidents du travail, plaintes, ancienneté, âge de la population des salariés,...) pour repérer notamment des populations spécifiques,
  - recueillir des données sociales (pyramide des âges, évolution des effectifs, compte rendu de DP, négociations non abouties ou difficiles,...) pour repérer des populations spécifiques ou des situations d'alerte particulières à investiguer.
- Tous ces éléments peuvent aider à définir les unités de travail (UT) prioritaires pour les premières investigations sur le terrain par les membres du groupe de travail.

### COMMENT IDENTIFIER DES SITUATIONS-PROBLEME ?

- Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs méthodes :
  - soit on s'appuie **sur l'expérience personnelle** de chaque membre du groupe de travail qui peut faire remonter une ou deux situations-problème le concernant directement ou dont il a connaissance par les situations de travail rapportées ou observées,
  - soit le groupe de travail s'appuie **sur les entretiens auprès d'autres collègues** pour recueillir des éléments et proposer des situations-problème.
- Chaque situation-problème part le plus souvent, d'une expression individuelle dans un contexte donné. Le point de départ doit toujours être précis et contextualisé.

*L'erreur classique, à éviter, est de partir d'une situation insuffisamment précise et de travailler d'emblée sur une situation générale qui semble représentative. L'expérience montre que l'on perd des éléments d'analyse qui sont déterminants pour la compréhension du problème. Les discussions et les débats qui en découlent s'appuient plus sur des opinions que sur des faits. C'est une perte de temps car il faudra, à terme de repartir sur des exemples précis.*

### COMMENT PROCEDER EN PASSANT PAR DES ENTRETIENS ?

- Ce sont les membres du groupe de travail qui vont recueillir auprès de leurs collègues les informations nécessaires pour identifier des situations-problème.
- L'objectif de ces entretiens est d'échanger sur le travail et les situations de travail pouvant poser problème, celles dans lesquelles le salarié rencontre du stress, du mal être ou se sent en situation de débordement récurrent.
- Avant de commencer les entretiens :
  - le porteur de projet s'assure que la communication auprès de l'encadrement et des salariés a bien été faite. Ceci pour renseigner les salariés sur le rôle et l'utilisation des données recueillies mais également pour légitimer l'action des membres du groupe de travail,
  - les membres du groupe de travail se mettent d'accord sur les personnes que chacun va aller interroger (la notion de personne s'entend en terme de fonction et non de manière nominative) et la manière dont les entretiens seront conduits,
- Les informations recueillies s'enrichiront par une observation du contexte de la situation des éléments abordés (activité, poste de travail, environnement,...) et par l'ensemble des données recueillies précédemment.
- La **fiche ressource N°4 : Grille de questionnement**, propose un questionnaire ainsi qu'une notice explicative pour conduire un entretien.
- Il vaut mieux que chaque membre du groupe de travail utilise la même trame pour tous les entretiens (y compris pour l'encadrement) afin d'avoir le même type d'éléments recueillis.
- Une fois les entretiens terminés :
  - le porteur de projet regroupe tous les éléments de réponses issus des entretiens et essaye notamment de les regrouper par catégorie en mettant dans un même lot toutes les situations évoquées ayant de grandes proximités
  - le porteur de projet propose ces catégories au groupe de travail pour validation,

## FICHE OUTIL N°3 : REPERER DES SITUATIONS-PROBLEME PAR UNITE DE TRAVAIL



- pour chaque catégorie, le groupe de travail identifie une situation-problème précise qu'il décidera éventuellement d'analyser par la suite.



*L'idée est de ne pas recueillir l'exhaustivité des plaintes ou des conflits mais d'identifier les situations-problème les plus significatives de RPS pour la personne interrogée.*

### COMMENT SÉLECTIONNER LES SITUATIONS-PROBLEME A ANALYSER ?

- C'est le groupe de travail qui sélectionne les situations-problème qui lui « parlent » le plus, en tenant compte du ressenti des membres. Il recherche un consensus.
- Le choix s'effectuant avant l'analyse approfondie, il convient à cette étape de se contenter d'une appréciation subjective, en privilégiant les situations qui « pourraient se reproduire » plutôt que les situations à caractère exceptionnel.
- Une étape de validation avec l'employeur peut être envisagée à ce moment de la démarche avant d'engager l'étape 2b : caractériser les situations à risques psycho-sociaux.
- Toutes les situations-problème ne seront pas étudiées, car les mesures proposées par le groupe, issues des premières situations analysées ont souvent un champ de prévention plus large que la situation-problème initiale.
- L'expérience, a permis de se rendre compte que l'impact du choix de la situation-problème n'est pas très déterminant (d'autant que l'objectif est d'agir avant l'aggravation d'une situation). C'est le travail d'analyse et de compréhension des mécanismes de causalité qui permet d'aboutir à un résultat plus large, plus global que la situation initialement proposée.



*Lorsqu'il y a une hésitation dans le choix de la situation-problème, le groupe peut s'appuyer sur une estimation à partir des critères classants (cf fiche outil N°5 : estimer des situations à risques psycho-sociaux).*

### FICHES ASSOCIEES

Fiche Ressource N°2 : Supports pédagogiques (cf module N°II.3 : « repérage des situations-problème »)  
Fiche Ressource N°3 : Guide d'entretien