

# Repérer les situations problèmes.

## 1. REPERAGE DES SITUATIONS-PROBLEMES

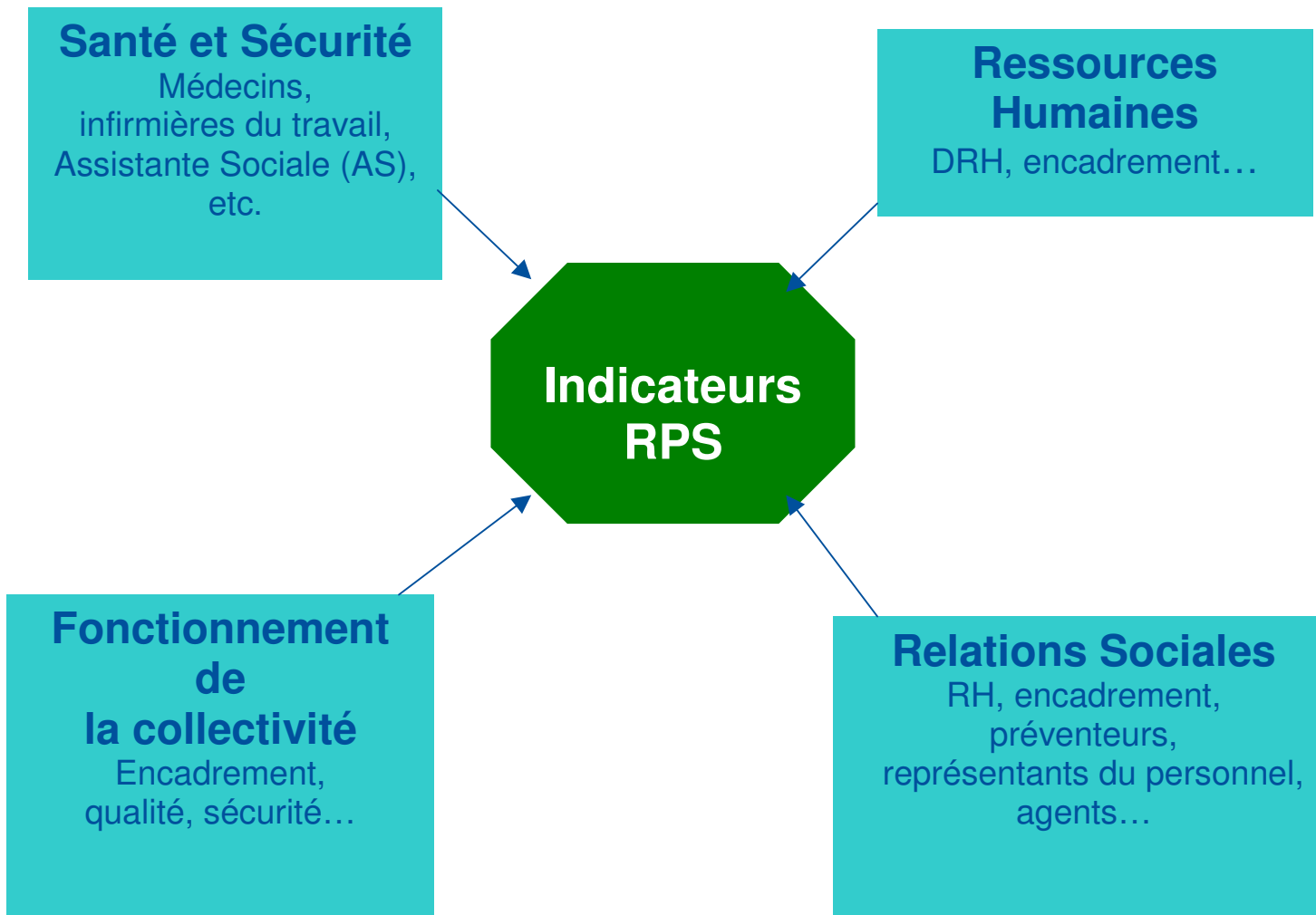
- Une situation-problème est une situation caractéristique des tensions évoquées, des manifestations de stress, mal être, souffrance, conflits, (RPS). Elle pourrait correspondre à la question : dans quelle situation, ressentez- vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal être ?
- Cette situation doit être précise, clairement délimitée :
  - un lieu, un temps
  - des acteurs concernés
  - des actions, processus dans un contexte donné

## 2. MODALITES DE TRAVAIL POUR ANALYSER CES SITUATIONS

Réflexion sur les modalités d'investigation des situations problèmes :

Recueil de données	Types de données ? quantitatives ? qualitatives ? Auprès de qui ? Quelles sources ?
Observations	De quelle activité ? Comment ? quand ? Types d'observations et objets ? Auprès de qui ?
Entretiens	Comment ? individuel / collectif Quelles informations ? Santé ? activité ? vécu du travail ? Tensions vécues ? moyens de régulation utilisés ?

## Annexe 2 : Identifier les indicateurs clefs.



### *Quelques repères pour la recherche des indicateurs :*

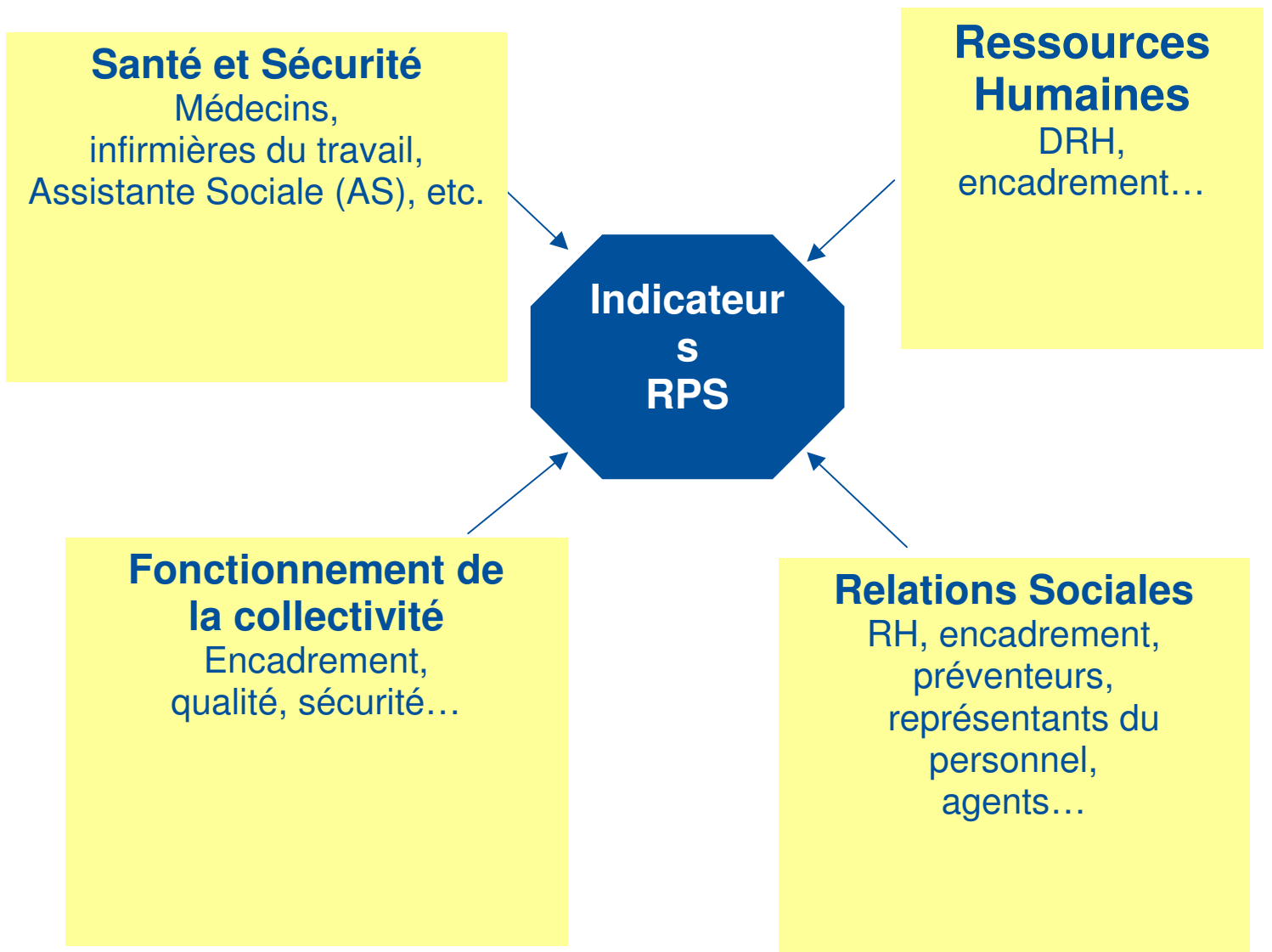
- Intérêt de **croiser des indicateurs**
- **Des indicateurs à construire** -pour partie- en relation avec les situations de travail spécifiques à la collectivité,
- **Le suivi dans le temps** : historique et évolutions.
- **Identifier les populations concernées** : fonction, service, âge, genre, ancienneté, type de contrat, etc.

## *Synthèse des indicateurs / signaux précurseurs de RPS*

<b>FAMILLE DE TENSIONS</b>	<b>TYPES D'INDICATEURS</b> <i>(avec analyse des évolutions dans le temps)</i>
<b>CONTRAINTES DU TRAVAIL</b>	<p>Absentéisme (causes, types d'arrêt : durée, fréquence, taux de récurrence, taux d'incidence ...)</p> <p>Temps de travail : horaires atypiques, dépassements, solde congés annuels, RTT, etc. reports répétés de formation, etc.</p> <p>Données de santé : arrêts maladie (fréquence, durée, périodes, etc.) ; AT/MP, plaintes, etc. données médicales , inaptitudes, suicides ou tentatives.</p> <p>Difficultés de production en quantité et qualité : indices propres à la collectivité, problèmes de délais, incidents de production.</p> <p>Evolution des tâches et de l'autonomie des agents.</p>
<b>VALEURS ET EXIGENCES DES AGENTS</b>	<p>Plaintes individuelles et collectives, mouvements sociaux formels et informels.</p> <p>Formes de désengagement de la vie de la collectivité (non participation aux élections, aux réunions, aux projets... refus de formation, refus de promotion..).</p> <p>Formes de sur- engagement.</p> <p>Démissions, fin de CDD à la demande des salariés, départs avant fin période d'essai, mutations.</p> <p>Turn-over des anciens et des nouveaux agents.</p> <p>Expressions de non- reconnaissance et de perte de sens.</p> <p>Actes de sabotage, malveillance.</p> <p>Evolution de l'attitude de l'encadrement.</p>
<b>RELATIONS ET COMPORTEMENTS</b>	<p>Relations tendues, conflits interpersonnels ou d'équipes, de services.</p> <p>Relations tendues des agents avec l'encadrement.</p>

	<p>Plaintes pour harcèlement, violences.</p> <p>Mises à l'écart, organisation en clans.</p> <p>Manifestations d'individualisation, de perte de solidarité.</p> <p>Incidents avec les usagers.</p> <p>Phénomènes de violence (interne, externe, physique, verbal...)</p> <p>Phénomènes de maltraitance.</p>
<b>CHANGEMENTS</b>	<p>Nature et nombre/fréquence de changements significatifs.</p> <p>Conséquences en termes d'emploi, des métiers, des collectifs.</p> <p>Précarisation, exclusion.</p> <p>Climat social dégradé.</p> <p>Difficultés et refus d'évolution.</p>

# Quels indicateurs de RPS ?



# Quels indicateurs de RPS ?

**Santé et Sécurité**  
Médecins,  
infirmières du travail, AS,  
etc.

**INDICATEURS  
RPS**

- AT: fréquence, gravité, durée des arrêts... et croisement avec secteurs, populations...
- Maladies Professionnelles, notamment TMS, lombalgies...inaptitudes, orientations médicales
- Situations graves : suicides, tentatives, violences entre agents, venant du public...
- toutes données d'enquêtes Santé Sécurité au Travail sur le stress et les manifestations de symptômes physiques, comportementaux, psychiques, pathologies en relation avec stress
  - addictions
  - consultations de la Médecine du Travail à la demande
  - informations issues de l'action des AS

# Quels indicateurs de RPS ?

- Données sur les évolutions de personnel :  
révocations (évolution, causes...), démissions, fin de CDD, ruptures de période d'essai, mutations imposées et demandées, postes non pourvus et difficultés de recrutement, taux de rotation
- Absentéisme : taux général (analyse par type de cause, populations, secteurs, âge, genre...et évolution dans le temps), taux d'incidence / récurrence
- refus de promotion, de participation à réunion, actions de direction...

## Ressources Humaines

DRH, encadrement...

**INDICATEURS  
RPS**

# Quels indicateurs de RPS ?

**Indicateurs  
RPS**

**Fonctionnement de  
La collectivité**  
Encadrement, qualité,  
sécurité...

- diminution de la performance en quantité et en qualité
- retours des usagers, incidents avec les usagers
- problèmes de délais
- augmentation du nombre d'incidents...



# Quels indicateurs de RPS ?

- incidents entre agents, avec des usagers
- actes de violence interne et externe
- actes de malveillance et sabotage
- Conflits collectifs, grèves, manifestation de situations tendues par instances (syndicats, réunions, tracts...)
- manifestations formelles et informelles d'insubordination, conflits avec l'encadrement, difficultés pour l'encadrement d'exercer ses missions
- sanctions disciplinaires
- toutes formes de plaintes individuelles et collectives
- plaintes, procédures judiciaires



**Indicateurs  
RPS**

**Relations Sociales**  
RH, encadrement,  
préventeurs,  
représentants du personnel,  
agents..

# Repérer les situations de RPS

## Contraintes du travail et de l'organisation

**Ce qui est donné, prescrit par l'organisation et qui définit le travail et son cadre. Définition par la direction et le management.**

- organisation du travail
- ex. charge de travail, moyens de travail, formes de prescription, normes de qualité, répartition des fonctions ...
- GRH et management  
ex. formation, parcours professionnel...
- environnement de travail  
ex. espaces de travail, moyens de communication...

# Repérer les situations de RPS

**Ce que les agents attendent de leur travail et de leur cadre pour leur permettre de le réaliser dans de bonnes conditions et de se réaliser.**

Attentes en termes de :

- apprentissage et compétences
- autonomie
- valeur
- identité et reconnaissance
- participation et intégration
- qualité de vie au travail

**Attentes  
des agents**

# Repérer les situations de RPS

Contexte socio  
éco  
et des changements

**Ce qui concerne l'environnement global de la collectivité et du travail et qui influence le rapport au travail et à la collectivité**

## **Contexte socio-économique de la collectivité et du travail**

- Histoire de la collectivité
- La qualité des emplois et des conditions de travail
- Les perspectives d'emploi

## **Contexte de changement**

- Nombre, fréquence
- Mode d'association aux changements
- Sens donné aux changements

# Repérer les situations de RPS

**Ce qui concerne les relations à l'occasion du travail et qui influence le rapport au travail et à la collectivité**

## **Relation aux collègues**

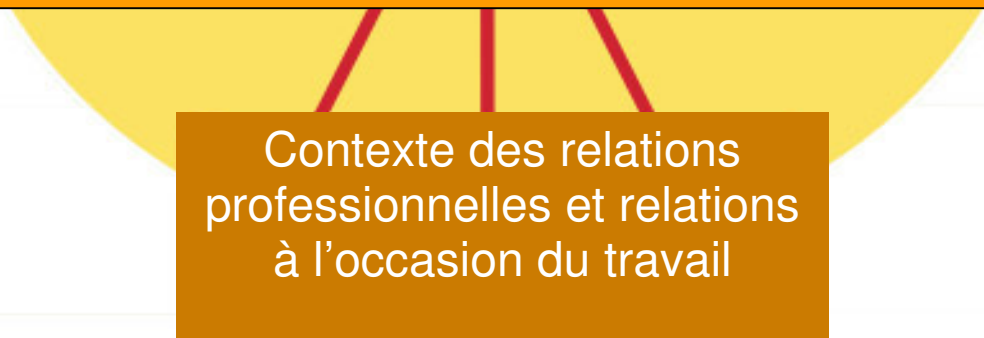
- état du collectif, possibilités de soutien social...

## **Relations à l'encadrement**

- positionnement du management, soutien socio-affectif

## **Relations aux personnes extérieures**

- types et formes de relations au public



Contexte des relations  
professionnelles et relations  
à l'occasion du travail