

Prévenir les RPS par l'analyse des situations problèmes : Une démarche concrète et ancrée sur le travail réel

Etablissement public - Université Bretagne Sud (UBS) - 2024



L'Université Bretagne Sud (UBS) a choisi de sensibiliser ses cadres et de les accompagner dans leur démarche de prévention en expérimentant une méthode d'analyse des situations concrètes de travail qui posent difficulté aux agents, afin de mettre en place des actions ciblées pour prévenir les risques psychosociaux (RPS).

Qualité de vie et conditions de travail
Bretagne

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Description du projet

L'Université Bretagne Sud (UBS) compte trois campus situés à Lorient, Vannes et Pontivy et près de 1050 agents dont 500 enseignants-chercheurs. En 2022, un diagnostic RPS a été réalisé par une psychologue du travail (avec l'appui du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail - FIACT) par le biais d'une enquête adressée à l'ensemble des personnels de l'UBS et d'entretiens individuels.

Le comité de pilotage mis en place au sein de l'UBS piloté par le Vice-Président en charge des Ressources Humaines s'est approprié les résultats de ce diagnostic ce qui permis de formaliser un projet de plan de prévention des risques psychosociaux (RPS) et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail qui ensuite été concerté avec les cadres puis validé par différentes instances (F3SCT, CA). La charge de travail et sa répartition, le management ainsi que la reconnaissance - le soutien social en ont constitué les trois axes de ce plan.

Les actions envisagées se sont déclinées en actions stratégiques, opérationnelles et individuelles, la prise en compte de la prévention des risques psychosociaux devant être faite à tous les niveaux. Pour accompagner les cadres de l'UBS dans cette démarche, il a été décidé de solliciter une nouvelle fois le FIACT avec les 3 objectifs suivants en lien avec le plan de prévention :

- Expérimenter une méthodologie d'analyse de situation de travail au sein d'unités de travail représentatives (ex : laboratoire de recherche, service administratif) afin d'identifier, évaluer et prévenir les facteurs de RPS le plus en amont possible ;
- Constituer une banque de situations à risque psychosocial caractéristiques, de contribuer à la diffusion de l'expérimentation et de déployer la méthodologie retenue ;
- Sensibiliser les encadrants à l'appui d'une pièce de théâtre interactive afin d'identifier les actions managériales adaptées à la prévention des RPS.

La gouvernance de projet :

Le suivi de ce projet a été réalisé dans le cadre des points réguliers entre le conseiller prévention et la directrice des ressources humaines et des relations sociales (DRH-RS) mais aussi à 4 reprises lors des réunions du comité de pilotage RPS préexistant.

La formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) a également été associée à plusieurs reprises (présentation du plan de prévention des RPS, présentation du projet et du bilan de l'expérimentation, préparation du séminaire de l'encadrement).

L'association des agents est très marquante dans l'élaboration et le suivi du projet avec la mise en place de groupes de travail, une mobilisation des managers et la consultation fréquente des différentes instances de dialogue social durant les différentes étapes du projet.

Les étapes du projet :

1. L'expérimentation de la méthode d'analyse de situations-problèmes

Un prestataire extérieur a été sollicité pour accompagner l'UBS dans la mise en place de cette expérimentation. Ce projet a fait l'objet d'échanges au sein du comité de pilotage et dont certains membres ont été désignés pour y participer. Ces derniers ont bénéficié d'une formation afin de s'approprier la méthode.

L'enjeu est de tester à petite échelle avant de déployer le dispositif. Ainsi, l'expérimentation est conduite sur 3 terrains afin de refléter la diversité des activités de l'UBS à savoir l'ENSIBS, un laboratoire et la direction des affaires financières/comptabilité.

Un groupe de travail (GT) de 5 à 7 personnes est constitué par terrain d'expérimentation en veillant à la diversité des métiers.

La démarche est basée sur le volontariat de l'encadrement et des membres du groupe de travail pour travailler ensemble sur des situations-problèmes vécues. Une charte de fonctionnement des groupes de travail est mise en place afin d'assurer un cadre d'échange respectueux (confidentialité, attitude bienveillante, neutralité, temps de parole équilibré, pas de téléphones/ordinateurs professionnels pendant les échanges).

Les membres du GT contribuent à l'identification d'une ou plusieurs situations-problème dont 2 sont choisies et analysées par le groupe en suivant les étapes de la méthode avec l'appui d'une fiche de description et d'une fiche d'analyse (cf ci-dessous). Ce travail est réalisé sur une durée totale d'une journée et demie (3 demies journées) :



Étape 1 : Identifier et résumer une situation vécue qui a posé problème dans le travail avec :
• Un temps • Un lieu • Une action • Un ressenti négatif

Étape 2 : Identifier les conséquences et estimer la gravité : Sur la santé des individus (physique, psychique et sociale), les rapports entre les acteurs, et les perturbations de l'activité

Étape 3 : Repérer l'ensemble des dysfonctionnements amenant la situation-problème (organisationnels, techniques, humains)

Étape 4 : Identifier les éléments dans le travail qui peuvent amener à des situations de travail dégradé au sein de l'école

Étape 5 : Proposer des actions de prévention pour éviter l'apparition de la situation problème, sa récurrence ou son aggravation



FICHE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLÈME

① - Situation problème (contexte, description) :

Le 15 mai 2024, un.e enseignant.e chercheur.e transmet à un.e gestionnaire financière un devis pour l'achat d'un ordinateur, sans justification. Cette personne est déjà équipée d'un PC portable datant de presque 5 ans. Elle souhaite disposer d'un nouvel ordinateur portable et garder son PC pour le transformer en PC de secours. Elle dispose également d'un autre ordinateur portable plus ancien. Du fait du manque de justification pour cet achat, le/la gestionnaire demande à la personne des éléments d'information justifiant ce projet d'achat. Les informations transmises ne rentrent pas dans les motifs prévus pour le renouvellement d'un ordinateur de moins de 5 ans. Le/la gestionnaire demande un avis à son/sa responsable hiérarchique qui confirme la position du gestionnaire de justificatif insuffisant de cette demande d'achat dans la mesure où le PC fonctionne toujours. De plus, en consultant le devis, le/la gestionnaire s'aperçoit d'une demande d'achat d'un périphérique sur ce devis qui a déjà fait l'objet d'une commande 6 mois plus tôt. S'en suit un échange de longs mails pendant deux jours entre l'enseignant.e-chercheur.e et le/la gestionnaire : l'enseignant.e-chercheur.e n'apprécie pas de devoir justifier ce projet d'achat et remet en cause la réponse de le/la gestionnaire financière. Le/la gestionnaire lui répond en indiquant devoir justifier cet achat auprès de l'agence comptable et lui précise les règles de gestion du parc informatique, notamment sur le fait que les anciens PC ne fonctionnant plus doivent être sortis de l'inventaire et récupérés par le service informatique. L'enseignant.e-chercheur.e essaie d'appeler au téléphone le/la gestionnaire qui n'est pas disponible au moment de l'appel. L'échange s'arrête là. Le/la responsable hiérarchique de le/la gestionnaire financière lui demande finalement de passer cette commande. Le/la gestionnaire précise l'impact de cet échange sur son travail et le fait qu'il/elle s'est senti concédé entre la DAC, l'enseignant.e-chercheur.e et la direction de l'Ensibs. Il/elle a le sentiment de ne pas respecter le cadre réglementaire et que sa responsabilité peut être mise en cause. Il/elle a le sentiment que son travail est dénigré, d'un manque de respect et de reconnaissance de son expertise, de perte de crédibilité, de colère.

② - Résumé de la situation-problème en une phrase (un temps, un lieu, un fait, des acteurs, un ressenti négatif)

Le 15 mai à l'ENSIBS (Lorient), un.e enseignant.e chercheur.e transmet à un.e gestionnaire financière un devis pour l'achat d'un ordinateur portable. La demande n'est pas argumentée et l'enseignant.e-chercheur.e dispose déjà d'un ordinateur portable qui a presque 5 ans. Le/la gestionnaire demande des justificatifs de ce devis à la personne qui n'apporte pas de devoir justifier ce projet d'achat. Plusieurs mails sont échangés entre les deux personnes ne permettant pas de disposer des justificatifs pour finaliser la procédure d'achat. La hiérarchie soutient initialement la position de le/la gestionnaire de ne pas valider cette demande d'achat puis finalement prend la décision de ne pas s'opposer à cet achat et demande au gestionnaire financier de la passer. Cette situation a conduit le/la gestionnaire financière à un sentiment de dénigrement de son travail et de ses compétences, de manque de considération et de colère.

③ Acteurs	④ Conséquences	⑤ Gravité	⑥ Causes	⑦ Facteurs de risques
• Directs : - L'enseignant.e chercheur.e - Le/la gestionnaire financière - La DAC • Indirects : - L'agent comptable - Le Directeur de l'ENSIBS - Les autres enseignants - Les citoyens qui payent leurs impôts	• Sur la santé des individus : Colère, impuissance, vexation, usure professionnelle car situation récurrente, « je baisse les bras », stress • Sur le collectif de travail : Tensions visibles (échanges mail), échanges peu agréables • Sur les résultats du travail : Allers-retours d'échanges de mails qui retardent et prennent du temps. Commande passée plus tardivement. Impact sur le budget de la filière	Faible Sérieux Sérieux → Gravité sérieuse	• Absence d'échanges / prises d'informations auprès des personnes qui ont les compétences administratives / gestionnaires, dans un contexte réglementaire évolutif ... Pourquoi ? > Pas d'échanges sur les pratiques, les besoins, les règles pour bien identifier ce qui est possible > Modalités d'échanges et de communication par mails peut provoquer des tensions... Pourquoi ? > Les mails sont quelquefois écrits de manière impulsive ou sous le coup de la colère avec des éléments sur le fond et la forme pouvant être interprétés négativement > Le mail ne permet pas un échange fluide et un partage d'informations en interactions >	

À l'issue de cette analyse, les résultats des analyses sont présentés à la Direction du service en présence d'une ou plusieurs personnes du groupe de travail afin qu'un plan d'actions de prévention puisse être décliné en lien avec le document unique d'évaluation des risques professionnels.

Après cette phase d'expérimentation, l'UBS envisage le déploiement à plus grande échelle de la méthode situation-problème :

- Mise à disposition sur l'intranet des analyses de situations caractéristiques (anonymisées) remontées dans le cadre de l'expérimentation,
- Accompagnement et formation des assistants de prévention à la méthode,
- Présentation du bilan de l'expérimentation et de la méthode lors du séminaire de l'encadrement.

2. Séminaire « prévention des RPS » à destination des encadrants

Le séminaire a été organisé en deux temps :

- 1ère demi-journée (21 novembre 2024) avec un objectif de sensibilisation des encadrants par des apports théoriques puis une représentation théâtrale « Bienvenue au boulot » qui permet d'ouvrir les échanges sur les effets/conséquences des RPS sur l'individu et le collectif mais aussi des mesures de prévention des RPS dans une équipe en termes de communication, équilibre vie professionnelle/personnelle, conditions et organisation du travail.
- 2ème demi-journée (23 janvier 2025) avec une présentation de la politique de prévention des risques- psychosociaux de l'Université, et également un temps pour sur l'appropriation de la méthode d'analyse d'une situation-problème.

Objectifs et finalités

- Favoriser l'implication de toutes les parties-prenantes (encadrants, enseignants-chercheurs, agents techniques et administratifs, représentants du personnel, etc.) en matière de prévention des risques psychosociaux.
 - Présenter le plan de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail et permettre aux cadres de l'Université de se l'approprier notamment sur les actions relevant de leur compétence (par exemple, disposer d'un organigramme à jour, organiser des réunions de service permettant aux agents de s'approprier la stratégie de la gouvernance...).
 - Contribuer à la diffusion de l'expérience et des connaissances acquises dans le cadre de la démarche de prévention des RPS.
 - Promouvoir une démarche de prévention des RPS au quotidien par un accompagnement managérial renforcé et adapté dans les unités de travail.
-
- Fiche méthode situation problème « Analyser les situations-problèmes pour prévenir les RP »
 - Fiche de description d'une situation problème
 - Fiche d'analyse d'une situation problème
 - Extrait Copil « Préparation du séminaire RPS encadrement »
 - Extrait Copil « présentation de la méthode situation problème »
 - Extrait Copil « exemple de situation problème »
 - Synopsis « Bienvenue au boulot »