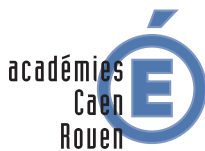


# Guide d'aide à l'analyse collective des situations de travail exposant à des facteurs de risques psycho-sociaux



RÉGION ACADÉMIQUE  
NORMANDIE

MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION



Ce guide vise à aider les EPLE, les écoles et les services à identifier et analyser des situations de travail à l'origine d'une exposition des personnels à des risques psycho-sociaux. Il présente ainsi une méthodologie d'analyse accompagnée de différents outils permettant d'animer au sein de l'établissement des espaces de discussion avec pour objectif de construire collectivement des actions de prévention visant à améliorer les conditions de travail de l'ensemble des personnels.

Ce guide comporte également des exemples d'analyse de situations de travail qui ont été menées, en 2017-2018, lors d'une expérimentation nationale déployée dans l'académie de Caen avec 9 sites volontaires, avec l'appui de l'Association Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) et en lien avec les travaux du CHSCT (comité hygiène sécurité et conditions de travail). Ces fiches contiennent des exemples de ressources et d'actions de prévention qui peuvent être mobilisés dans des situations similaires.

# Sommaire

## Les risques psycho-sociaux

### Clarification des notions

Qu'est-ce qu'un risque psycho-social ?	6
Quels sont les principaux facteurs de risques psycho-sociaux ?	7
Quelles sont les conséquences d'une exposition aux facteurs de risques psycho-sociaux ?	8

### La prévention des risques psycho-sociaux

Le cadre réglementaire	9
Les niveaux de prévention	10

## La prévention des risques psycho-sociaux par l'analyse de situation-problème

Qu'est-ce qu'une situation-problème ?	14
Que permet le travail d'analyse collective de la situation problème ?	14
Comment réaliser le travail d'analyse au sein d'un EPLE, d'une école ou d'un service ?	
En amont du travail d'analyse	15
Le jour du travail d'analyse	16

## L'intégration des résultats de l'analyse dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

L'évaluation de l'exposition aux facteurs de risques psycho-sociaux	20
L'intégration des mesures de prévention	21

## Annexes

### Outils d'aide à la mise en œuvre de la démarche et personnes ressources

<b>Annexe 1</b> Marguerite des facteurs de RPS et différents niveaux de conséquences des RPS	24
<b>Annexe 2</b> Les étapes de la méthode d'analyse de la situation problème	25
<b>Annexe 3</b> Safari photo et méthodologie d'analyse de la situation problème	26
<b>Annexe 4</b> Grille d'analyse d'une situation problème	27
<b>Annexe 5</b> Critères d'évaluation de la gravité d'exposition aux RPS	28

<b>Annexe 6</b>	Copie d'écran du menu facteur de risque RPS de l'application DUER	29
<b>Annexe 7</b>	Tableau de mise en œuvre et de suivi des actions de prévention	30
<b>Annexe 8</b>	Personnes ressources au niveau académique et départemental	31

## **Exemples d'analyse de situations de travail**

<b>Annexe 9</b>	Exemples d'analyse de situations de travail dans les écoles	
<b>Situation 1</b>	Modification de structure (fusion d'école, création d'un pôle...)	32
<b>Situation 2</b>	Accueil des élèves à besoins éducatifs particuliers	33
<b>Situation 3</b>	Prise en charge d'élèves à comportements inadaptés dans la classe	35
<b>Situation 4</b>	Relation école-famille : les droits et les obligations	37
<b>Situation 5</b>	Surcharge de tâches liées à la formalisation de documents à enjeux sur une même période	38
<b>Annexe 10</b>	Exemples d'analyse de situations de travail dans les EPLE	
<b>Situation 6</b>	Gestion de la communication téléphonique avec certains parents	40
<b>Situation 7</b>	Mise en œuvre d'un projet (voyage, sortie...)	41
<b>Situation 8</b>	Gestion de l'activité en poste partagé	42
<b>Situation 9</b>	Gestion de l'évolution de la communication par messagerie électronique	43
<b>Situation 10</b>	Gestion de classe en présence d'élèves démotivés	44
<b>Annexe 11</b>	Exemples d'analyse de situations de travail dans les services	
<b>Situation 11</b>	Gestion des relations à l'utilisateur	47
<b>Situation 12</b>	Gestion du turn-over du personnel : l'accueil d'un nouvel agent	49
<b>Situation 13</b>	Gestion de l'incompréhension des enseignants face à leur salaire	51
<b>Situation 14</b>	Les difficultés de mise en œuvre d'une évolution réglementaire	53
<b>Situation 15</b>	Gestion périodique d'une charge importante de travail	55
<b>Situation 16</b>	Gestion de l'incompréhension des familles et des partenaires en cas de décision défavorable	57



# Les risques psycho-sociaux

## ➔ Clarification des notions

### Qu'est-ce qu'un risque psycho-social ?

Les expressions autour des RPS sont nombreuses et peuvent :

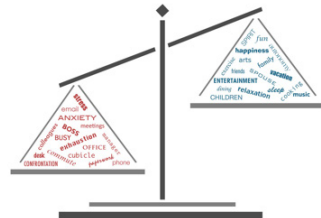
- Renvoyer à des conséquences sur l'individu : stress, conflits, mal-être, souffrance, différentes formes de violences...
- Faire référence à des causes : surcharge de travail, difficultés à trouver du sens au travail, tensions relationnelles, manque de communication...

La définition de référence des RPS est celle du rapport du collège d'expertise<sup>1</sup> présidé par Michel Gollac en date du 11 avril 2011 qui définit les RPS comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

Pour le Ministère du travail, les risques psychosociaux sont des risques professionnels qui portent atteinte à la santé physique et mentale des salariés.

La définition met l'accent sur les conditions d'emploi ainsi que les facteurs organisationnels et relationnels qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé. Autrement dit, on parle de risque psychosocial pour désigner des situations de travail elles-mêmes caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes pour les travailleurs.

La situation de travail à risque psychosocial se caractérise par un déséquilibre de perception entre les contraintes imposées en situation de travail (temps, conflits, surcharge de travail... ) et la capacité des personnels à faire face à celles-ci en mobilisant leurs propres ressources et celles à disposition.



<sup>1</sup> Ce collège comprend des économistes, des ergonomes, des épidémiologistes, un chercheur en gestion, des chercheurs en médecine du travail, des psychologues et psychiatres, des sociologues et des statisticiens.

En matière de RPS la dimension subjective joue un rôle important. C'est l'articulation entre une configuration donnée (organisation du travail, condition d'emploi...) et le psychisme qui permet de comprendre la manifestation du risque. Autrement dit, une même configuration organisationnelle peut avoir des conséquences très différentes d'un individu à un autre du fait de l'impact du ressenti personnel.

## Quels sont les principaux facteurs de risques psychosociaux ?

Les facteurs à l'origine des RPS sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail.

Le collège d'expertise a retenu 6 dimensions de risque psycho-social<sup>2</sup> :

- **Les exigences du travail** (quantité de travail, pression temporelle, interruptions régulières, complexité du travail, difficulté de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle... ) ;
- **Les exigences émotionnelles** (contact avec la souffrance, devoir maîtriser ses émotions, exposition aux violences, peur au travail... ) ;
- **L'autonomie et les marges de manœuvre** (autonomie dans la tâche, participation aux décisions, utilisation et développement des compétences... ) ;
- **Les rapports sociaux au travail et la reconnaissance** (relations avec les collègues ou la hiérarchie, collectif de travail, pilotage et soutien managérial, clarté des rôles et des tâches, reconnaissance du travail, rémunération, perspective de carrière... ) ;
- **Les conflits de valeur** (qualité empêchée, richesse du travail, utilité du travail, éthique ... ) ;
- **L'insécurité socio-économique** (pénibilité physique, soutenabilité du travail dans la durée, sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière, avenir du métier, confiance en la stratégie... ) .

Selon les situations de travail, les facteurs de risques peuvent se compenser (ex : des exigences élevées mais un soutien social de bonne qualité) ou au contraire se renforcer (ex : exigences élevées et absence de reconnaissance des efforts consentis).

Différentes études montrent que les effets de l'exposition à ces facteurs de risques sont d'autant plus dommageables que ces derniers :

- S'inscrivent dans la durée
- Sont subis
- Sont nombreux
- Sont incompatibles (ex : forte exigence de productivité et faible marge de manœuvre...).

---

<sup>2</sup> Cf Rapport de Michel Gollac et Marceline Bodier sur le suivi des RPS au travail - 2011

## Quelles sont les conséquences d'une exposition aux facteurs de risques psycho-sociaux ?

L'exposition à ces différentes situations dégradées de travail a de nombreux effets. Trois types de conséquences sont à distinguer :

### Les conséquences sur l'individu :

Elles sont variables selon l'intensité, la durée d'exposition aux facteurs de risques, l'histoire personnelle et professionnelle de chacun, le contexte de l'établissement, de l'école ou du service, l'appui et le soutien....

- Troubles somatiques (troubles du sommeil, parfois troubles musculo-squelettiques) ;
- Troubles comportementaux (violence, addictions, isolement...)
- Troubles psychologiques graves (stress, souffrance, épuisement professionnel, dépression, suicide, ...)
- Probabilité d'augmentation des accidents de services et de maladies professionnelles, de restrictions d'aptitudes ;
- Dévalorisation de soi et de son travail, remise en question de ses compétences professionnelles.

### Les conséquences sur le collectif :

- Augmentation des absences et du turn-over,
- Dégradation du climat social, mauvaise ambiance,
- Incidents et conflits à gérer entre les agents,
- Démotivation professionnelle, moindre prise d'initiatives,
- Fonctionnement collectif moins performant.

### Les conséquences sur le résultat du travail :

- Qualité du travail, désorganisation, efficacité, efficacité,
- Réduction de la productivité,
- Réclamations des bénéficiaires, atteinte à l'image de l'EPL, de l'école ou du service.

**))) Les différents facteurs de RPS ainsi que les différentes conséquences sont présentés dans l'annexe 1.**

# ➔ La prévention des risques psycho-sociaux

## Le cadre réglementaire

### Le contexte réglementaire général :

#### Article L4121-2 du code du travail - Obligations de l'employeur

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

#### Article R4121-1 du code du travail - Obligations de l'employeur

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Éviter les risques ;
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

#### Articles R 4121-1 à R 4121-4 du code du travail

« L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (...). Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques ».

**Article 2-1 du décret du 28 mai 1982** modifié relatif à l'hygiène, la sécurité et la prévention médicale dans la fonction publique.

« Les chefs de services sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ».

## Le dialogue social en matière de risques psycho-sociaux :

S'appuyant sur l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, la fonction publique précise la démarche de prévention en évaluant tous les risques professionnels, y compris les risques psychosociaux :

- **l'accord du 20 novembre 2009** fixe pour objectif de donner une impulsion en matière de prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique ;
- **l'accord-cadre du 22 octobre 2013** relatif à la prévention des risques psychosociaux engage les employeurs des trois versants de la fonction publique à mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux au sein de leurs services ;
- **la circulaire du Premier ministre en date du 20 mai 2014** vient illustrer les accords précédents et décrit les principales étapes de la mise en œuvre du plan national de prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de l'État ;
- **la circulaire du 18 juillet 2016** décrit la méthodologie de mise en œuvre au sein de l'éducation nationale de l'accord cadre.

## Les niveaux de prévention

En matière de politique de prévention, on distingue traditionnellement 3 niveaux de prévention différents :

Prévention primaire Prévenir	Prévention secondaire Protéger	Prévention tertiaire Réparer
Agir sur les causes organisationnelles afin de supprimer ou de réduire les risques psychosociaux liés aux situations de travail	Aider les personnels à développer des connaissances et des réponses pour mieux faire face aux situations à risque	Gérer les situations de crise, mettre en place des dispositifs d'assistance auprès des personnels affectés par les RPS
↕	↕	↕
Actions orientées autour des processus organisationnels	Actions de formation	Gestion des situations de crise Assistance médicale et/ou psychologique

On privilégiera la **prévention primaire** à la **prévention secondaire** et à la **prévention tertiaire**.

Les mesures de prévention peuvent être de 3 ordres :

- **Mesures de prévention organisationnels :**  
*Ex : travail de groupe (débriefing), comité de suivi, analyse des situations de travail, espaces de dialogue, modalités de communication ou d'information, processus de prise de décisions, management, autonomie, fiche de postes, modes opératoires...*
- **Mesures de prévention techniques :**  
*Ex : aménagement des locaux, vidéo-surveillance des zones à risques, affichage, optimisation de l'environnement de travail (bruit, éclairage, qualité de l'air, ...) ...*
- **Mesures de prévention humaines/individuelles :**  
*Ex : écoute, dialogue, respect d'autrui, entretien, sensibilisation, soutien psychologique, réparation des conséquences, orientation vers des spécialistes, formations...*



# La prévention des risques psycho-sociaux par l'analyse de situation-problème

## Qu'est-ce qu'une situation problème ?

Selon l'ANACT, c'est une situation précise perçue par les agents comme une situation de débordement de stress, de vécu significatif de mal-être au-delà des difficultés habituelles qui peuvent être régulées par les personnes, le management, le collectif et qui entraîne des effets négatifs sur la santé, les relations professionnelles et la production. Dans ce contexte, les facteurs de contrainte sont importants et dépassent largement les ressources disponibles.

## Que permet le travail d'analyse collective de la situation-problème ?

Le travail d'analyse permet de comprendre ces contextes de mal-être et de dégager des hypothèses d'amélioration en ayant une approche collective des conditions de réalisation du travail. En passant par l'analyse du travail réel, cette méthode évite les généralités ou les banalités ; elle permet aussi de passer par l'expression des salariés eux-mêmes qui expliquent ce qui dysfonctionne et confrontent leurs points de vue.

Cette démarche permet de se centrer sur le travail tout en donnant aux personnels la possibilité d'exprimer leurs difficultés à travers des situations précises et concrètes de travail.

De plus, elle clarifie les liens et les interactions entre les différents services et métiers de la structure.

Ce travail d'analyse permet de rechercher les **causes** de la situation-problème en se questionnant collectivement sur les origines, les éléments déclencheurs de la situation: « Qu'est-ce qui a fait que nous en soyons arrivés là ? ». Se joue ici le croisement des représentations explicatives de chacun. Ces éléments de causalité pourront éclairer les points de dysfonctionnement dans l'organisation et faciliter le choix des actions correctives. Prendre de la distance avec la situation elle-même, en agissant sur les causes, permet de résoudre plusieurs situations-problèmes connexes : on aboutit ainsi à l'analyse d'une situation de travail.

Ce travail d'analyse décale donc le regard, souvent centré sur l'individu, pour aller jusqu'aux déterminants organisationnels des situations de travail.

»» Les différentes étapes de cette analyse sont présentées dans l'annexe 2.

## Comment réaliser ce travail d'analyse au sein d'un EPLE, d'une école ou d'un service ?

La méthodologie déployée ci-dessous s'appuie sur les retours de l'expérimentation menée dans l'académie de Caen en 2017-2018.

### En amont du travail d'analyse :

Il s'agit de constituer un groupe temporaire composé d'agents volontaires de l'EPLE, du service ou de l'école avec des caractéristiques représentatives du personnel du périmètre à analyser : fonctions, sexe, âge, ancienneté... Il faut veiller à pouvoir également associer des personnels contractuels, en poste partagé...

Il faut anticiper l'organisation afin que ce temps d'analyse puisse se dérouler dans un lieu neutre, il est préférable qu'il soit animé par l'assistant de prévention<sup>3</sup>. Le supérieur hiérarchique doit pouvoir introduire ce temps d'analyse et être également présent à la fin pour la restitution du travail d'analyse. La présence du supérieur hiérarchique sur la totalité du temps d'analyse est à discuter collégalement en amont.

Ce temps d'analyse doit être prévu à minima pour 3 heures s'il n'a jamais été mené auparavant, il faudra ensuite prévoir 1 à 2 heures pour l'analyse d'une situation de travail.

Dans le cadre de l'expérimentation académique, il a été utilisé une méthodologie de recueil développée par l'ARACT et appelé « safari-photo ». Aussi, le chef de service concerné a demandé aux personnels volontaires une quinzaine de jours avant le temps d'analyse de sélectionner :

- une photo ou un support imagé (appareil photo ou image via un moteur de recherche, dessin, croquis) « ressource » dans le travail c'est à dire des éléments facilitateurs de l'environnement de travail sur lesquels il est possible de s'appuyer pour faire face aux situations de travail (soutien, personnes ressources - acteurs, outils de communication ou de procédure, modalités d'organisation et espace de travail bien définis) ;
- deux photos ou supports imagés « contraintes » illustrant ainsi 2 situations de travail précises qui pourraient générer des facteurs de risques psycho-sociaux dégradant la qualité de vie au travail (ex : agressivité, conflits, surcharge de travail, conflits de valeur).

Ces photos ressources et contraintes doivent être récupérées par l'animateur quelques jours avant pour pouvoir les dupliquer ou les intégrer dans un diaporama : elles devront être observées par l'ensemble des personnels lors du temps d'analyse.

Si la méthode du « safari-photo » n'est pas utilisée un questionnaire type permettra de repérer les situations précises et concrètes à analyser : « *Dans quelles situations précises de travail ressentez-vous, vous ou vos collègues, des sentiments de débordement, d'impasse, de conflits, d'exigences contradictoires pour vous, pour l'équipe, des effets significatifs de mal-être, de la fatigue, des tensions entre les personnes ?* »

<sup>3</sup> Les conseillers de prévention et/ou la psychologue du travail, formés à la méthodologie d'analyse, peuvent être utilement associés. Voir annexe 8

## Le jour du travail d'analyse :

### a) Introduction, sensibilisation et présentation des photos :

Le supérieur hiérarchique introduit le temps d'analyse en précisant ses objectifs.

L'animateur explicite son rôle et les règles de communication au sein du groupe (écoute, respect, absence de jugement...).

Ce temps peut s'appuyer sur Le jeu pédagogique de l'ANACT « Les risques psycho-sociaux dans le document unique » qui comprend notamment un jeu de cartes utile à la sensibilisation au principe de la démarche de prévention des RPS.

**» La méthodologie d'analyse à partir du safari-photo est présentée dans l'annexe 3. L'annexe 4 correspond à la grille d'analyse qui peut être complétée en collectif au fur et à mesure des étapes de la méthode.**

Pour structurer cette analyse, le plateau du jeu pédagogique de l'ANACT récapitulant les différentes étapes à suivre, par un processus de validation progressif, peut être mis à disposition des personnels.

### b) Identification d'une situation à analyser :

L'animateur demande à ce que les personnels choisissent une photo contrainte parmi celles qui ont été présentées qu'il s'agira ensuite d'analyser collectivement.

Sont énumérés ci-dessous quelques critères pour retenir une situation à analyser :

- Le degré d'occurrence de la situation (fréquence) : elle se reproduit souvent ou est amenée à se reproduire fréquemment ;
- Le nombre de personnes concernées (périmètre) : un poste, tout l'atelier, toute l'équipe, d'autres interfaces ;
- La gravité des effets : des effets en termes de dégradation de la santé, des relations collectives, de la performance ;
- L'antériorité du problème : problème souvent évoqué et reconnu comme important, mais non traité jusqu'alors ;
- La facilité de l'analyse et des solutions : problème pour lequel le groupe partage déjà des idées de solutions faciles à mettre en œuvre ;
- La pertinence anticipatrice : problème révélateur d'une situation de travail significative d'une évolution dans l'organisation ou d'un projet qui sera développé.

### c) Identification des conséquences et des causes :

L'animateur doit veiller à ce que les 3 niveaux de conséquences soient questionnés :

- Sur l'individu
- Sur le collectif
- Sur le résultat du travail

De la même manière la recherche des éléments de causalité doit être la plus élargie possible en questionnant à la fois les facteurs organisationnels, techniques et humains. Ce sont ces éléments de causalité que le collectif devra prendre en référence pour construire les pistes d'actions.

#### **d) L'identification de la situation de travail et des facteurs de risques associés :**

Le travail en groupe permet aussi de croiser les regards de chacun, ses représentations de la situation-problème en fonction du métier, de la fonction ou de la mission qu'il exerce. Notamment, la recherche des éléments de causalité pourra faire écho pour chaque participant à d'autres situations proches que l'on pourra alors toutes regrouper sous le nom d'une même situation de travail : la situation de travail concernée est une situation racine dans l'organisation ou qui revient de façon récurrente dans le processus.

Une fois cette situation de travail posée, il s'agit d'identifier les déterminants ou les facteurs de risques qui pourraient dégrader ou aggraver les effets de la situation : ce sont les facteurs de risques associés. Ces éléments auront été mis en évidence au cours de l'analyse des conséquences et des causes issues de la situation-problème initiale.

### **»» Les annexes 9 à 11 présentent les résultats de l'analyse de situations de travail identifiées lors de l'expérimentation.**

#### **e) Identifier les ressources existantes et construire des pistes d'actions :**

Les échanges au cours de l'analyse favorisent une réflexion collective qui conduit à identifier les ressources existantes (personnes, outils, modalités de fonctionnement... ) ou les mesures de prévention déjà prises, avant de proposer des pistes d'actions complémentaires.

Ces mesures de prévention peuvent intervenir dans différents champs (voir page 11 du présent guide) :

- Le champ organisationnel
- Le champ technique
- Le champ de l'humain

On privilégiera la prévention primaire à la prévention secondaire et à la prévention tertiaire.

Toutefois, la maîtrise de l'intervention sur les risques, la capacité de poser correctement des réponses adaptées à la situation réelle, l'inscription dans la durée de la prévention, poussent à concevoir **une articulation permanente de réponses de niveaux de prévention différents**, face à l'évolution constante du monde du travail.

De fait, dans de très nombreux cas rencontrés, une situation dégradée (RPS) appelle à la fois une prise en compte rapide de la souffrance telle qu'elle est ressentie par certains personnels et une compréhension - puis un traitement - sur le fond des facteurs à l'origine des difficultés.

Aussi, en fonction de la situation et du niveau de prévention applicable :

- L'organisation du travail sera davantage mise à contribution pour la prévention primaire
- L'individu sera principalement pris en charge dans le cadre de la prévention secondaire ou tertiaire



# L'intégration des résultats de l'analyse dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Le principal levier en matière de prévention consiste à procéder à une évaluation des risques professionnels afin de mettre en place des actions correctives. Les résultats de cette évaluation doivent être consignés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Le DUERP :

- est obligatoire dans toutes les circonscriptions, tous les EPLE et services administratifs
- est formalisé par écrit
- est un travail d'équipe qui ne doit pas être figé et qui nécessite une actualisation régulière
- est consultable par tous les personnels.

L'académie de Caen a déployé l'application de l'académie de Montpellier facilitant cette formalisation. Ce guide précise à la suite comment intégrer les résultats de l'analyse des situations de travail en lien avec les RPS via cette application.

## L'évaluation de l'exposition aux facteurs de risques psycho-sociaux

Cette étape d'évaluation permet de classer et de hiérarchiser les situations à risques psycho-sociaux afin de définir des priorités d'actions.

Comme pour tout autre risque professionnel, cette évaluation prend en compte :

### La fréquence d'exposition :

Trois type de périodicité sont à envisager :

- **Quotidienne** : fréquence élevée, le risque est «omniprésent», survenue très probable, l'exposition au risque est fréquente et/ou longue...
- **Hebdomadaire** : fréquence moyenne, survenue probable, peut se présenter, exposition occasionnelle et relativement courte...
- **Mensuelle** : fréquence faible, survenue rare, exposition rare ou très courte...

### La gravité d'exposition :

Il s'agit de la conséquence probable en cas de survenue de l'accident ou d'exposition au risque. Afin de la définir, **différents critères sont présentés dans l'annexe 5** en prenant en compte les 3 niveaux de conséquences (sur l'individu, le collectif, le résultat du travail).

Il s'agira pour chaque situation de travail de retenir le niveau de gravité le plus élevé parmi les 3 types de conséquences.

## Les ressources et/ou mesures de prévention existantes :

Il s'agit de préciser les ressources existantes (personnes, outils, modalités de fonctionnement...) ou les mesures de prévention déjà prises (organisationnelles, techniques, humaines) avant de préciser des actions complémentaires.

## L'intégration des mesures de prévention

*L'annexe 6 présente une copie d'écran du menu facteur de risque de l'application* afin de montrer comment les éléments de la grille d'analyse peuvent être saisis dans l'application DUER (<https://intranet.ac-caen.fr> catégorie Santé et sécurité au travail icône DUER accessible par les chefs de services) les modalités de renseignement de l'application permettant ainsi de créer des facteurs de risques en lien avec les RPS.

**»» L'annexe 7 présente un outil complémentaire de mise en œuvre et de suivi des actions.**

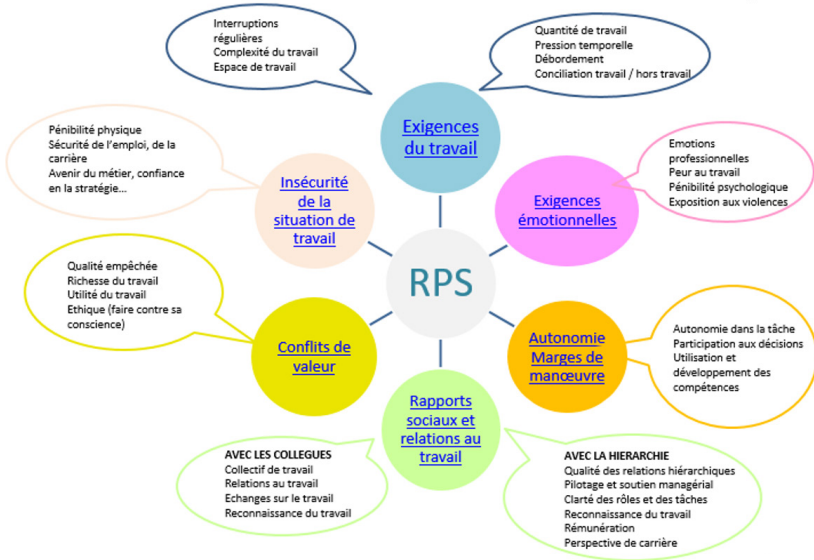


# Les annexes

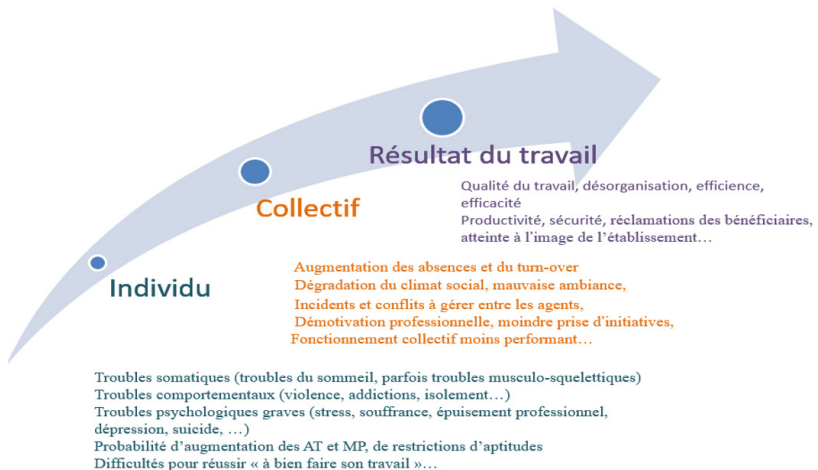
# ➔ Outils d'aide à la mise en œuvre de la démarche et personnes ressources

## Annexe 1

### Marguerite des facteurs de RPS



### Différents niveaux de conséquences des RPS



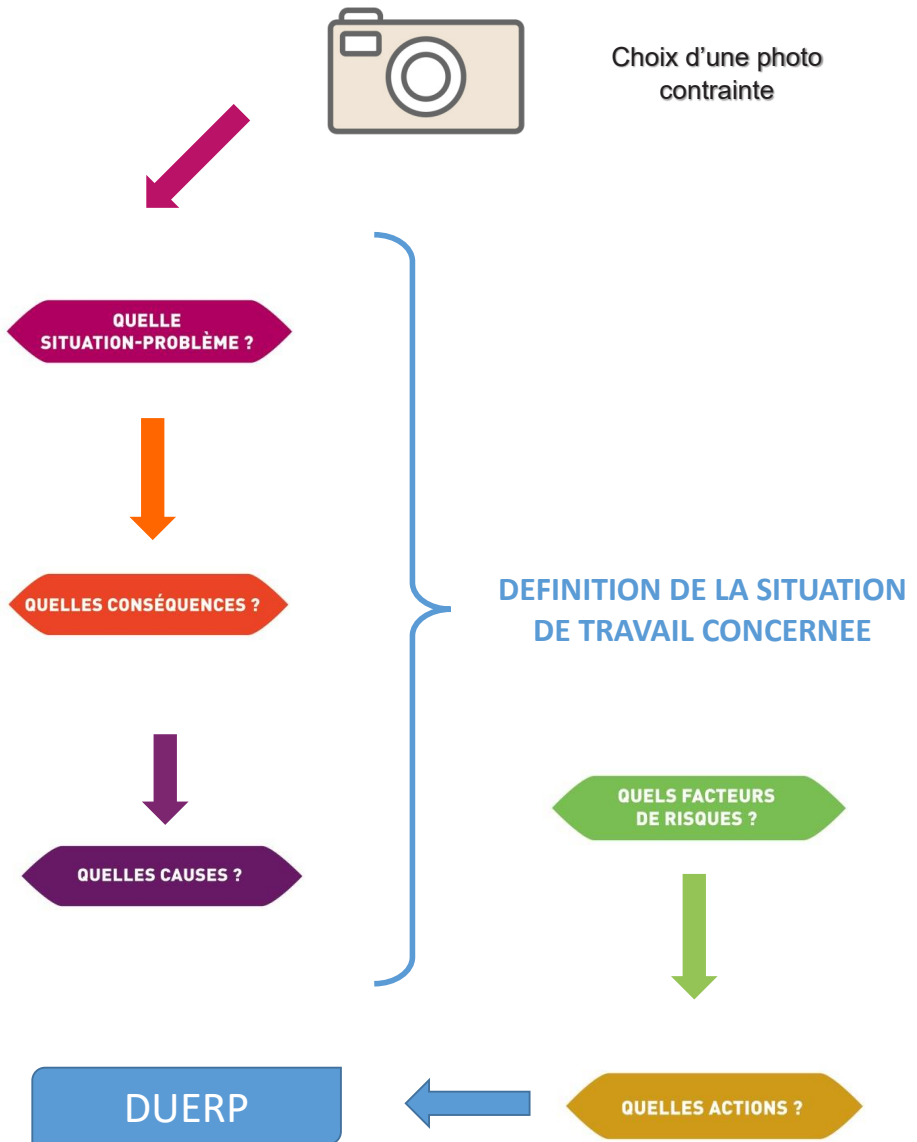
## Annexe 2

### Les étapes de la méthode d'analyse de la situation problème



## Annexe 3

### Safari photo et méthodologie d'analyse de la situation problème



## Annexe 4

## Grille d'analyse d'une situation problème

SITUATION-PROBLEME	CONSEQUENCES	SITUATION DE TRAVAIL
Ressenti négatif :	Sur l'individu :	
Fait :	Sur le collectif :	LES FACTEURS DE RISQUES
Temps-lieu :	Sur le résultat du travail :	
Acteurs directs (présents dans la situation énoncée) :	CAUSES	
Acteurs indirects (en amont de la situation, par exemple les donneurs d'ordres, ou en aval, ceux qui en ont subi les conséquences) :	Organisationnelles :	
	Techniques :	
	Humaines :	
RESSOURCES EXISTANTES	PISTES D' ACTIONS	

## Annexe 5

## Critères d'évaluation de la gravité d'exposition aux facteurs de RPS

1- Entourer le niveau de gravité pour chacune des conséquences (les critères proposés pour chaque niveau ne sont pas cumulatifs)

Critères d'évaluation Types de conséquences	MINEURE	SIGNIFICATIVE	GRAVE	CRITIQUE
<b>LA SANTÉ DES INDIVIDUS</b>	Pas d'arrêt de travail. Agacement, mauvais humeur, tension, fatigue.	Arrêt de travail <8j. Perte de motivation, isolement, émotionnalité, frustration, agressivité, troubles du sommeil.	8j < arrêt de travail <30j ou séquelles temporaires. Anxiété, dépression, épuisement, sentiment d'humiliation ou de trahison, comportement violent.	Arrêt de travail >30j ou séquelles définitives. Burnout, tentatives de suicide.
<b>LE COLLECTIF DE TRAVAIL</b>	Possibilité de tensions.	Tensions visibles.	Dysfonctionnement, mésententes récurrentes, incivilités.	Dysfonctionnement, pas de régulation de l'encadrement, possibilité de violence.
<b>LE RÉSULTAT DU TRAVAIL</b>	Pas de conséquences visibles.	Perturbation de l'activité rattrapée par l'équipe.	Dégradation de l'activité, impact sur une autre équipe.	Dégradation de l'activité, impact sur le résultat.

2- Indiquer par une croix le niveau de gravité le plus élevé identifié précédemment (quel que soit le type de conséquence)

	MINEURE	SIGNIFICATIVE	GRAVE	CRITIQUE
<b>Situation de travail</b> : niveau de gravité de la conséquence la plus impactée				

# Annexe 6

## Copie d'écran du menu facteur de risques RPS de l'application DUER

**Situation de travail**

**Ressources**

**Pistes d'action**

**Validation par le chef de service puis entrée des dates de réalisation**

## Annexe 7

## Tableau de mise en œuvre et de suivi des actions de prévention

SITUATION DE TRAVAIL :

EVALUATION DE LA GRAVITE :

ACTIONS DE PREVENTION	RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE	A REALISER PAR	RESSOURCES A DISPOSITION (réglementation, fiches procédures, rétro planning, organigramme, tableau de suivi, guide, réunion, retour d'expérience, visioconférence, espace collaboratif, site internet, circulaire, plan de formation...)	DATE/PERIODE DE REALISATION	INDICATEURS DE SUIVI (nombre de réunions, nombre de retours d'expérience, nombre de sessions de formations, nombre de stagiaires, nombre de signalements...)

## Annexe 8

### Personnes ressources au niveau académique et départemental

Ces personnes ont reçu une formation de formateurs dispensée par l'ARACT, dans le cadre d'une convention nationale entre le ministère de l'Éducation nationale et l'ANACT (Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail).

SERVICES, PERSONNES		COORDONNEES	MISSIONS
	Conseiller Académique de Prévention	Mme BOIVIN Sophie ☎ 02 31 30 16 11 ✉ <a href="mailto:conseiller-prevention@ac-caen.fr">conseiller-prevention@ac-caen.fr</a>	Coordination du réseau académique santé et sécurité au travail Assistance et conseil du recteur dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques Participation à la sensibilisation, l'information et la formation des personnels.
	Psychologue du travail	Mme LEBAILLY Hélène ☎ 02 31 30 17 90 ✉ <a href="mailto:helene.lebailly1@ac-caen.fr">helene.lebailly1@ac-caen.fr</a>	Accompagnement des établissements et des services dans la mise en œuvre de la politique de prévention des risques psycho-sociaux: appui dans l'analyse des situations (diagnostic organisationnel, des processus de travail et impacts humains, évaluation des facteurs de risques, mesures de prévention, suivi). Participation à la sensibilisation, l'information et la formation des personnels (approche psychosociale du travail et des organisations)
DSDEN	Conseiller de prévention du Calvados	Mme PERES Christelle ☎ ☎ 02 31 45 95 30 ✉ <a href="mailto:dsden14-consprevention@ac-caen.fr">dsden14-consprevention@ac-caen.fr</a>	Coordination du réseau départemental santé et sécurité au travail Assistance et conseil du DASEN dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques. Conseil des établissements et écoles en appui des assistants de prévention. Participation à la sensibilisation, l'information et la formation des personnels Mise en place et suivi des PPMS.
	Conseiller de prévention de la Manche	M. LE DREAU Didier ☎ 02 33 06 92 30 ✉ <a href="mailto:dsden50-consprevention@ac-caen.fr">dsden50-consprevention@ac-caen.fr</a>	
	Conseiller de prévention de l'Orne	Mme DESPIERRES Frédérique ☎ 02 33 32 53 23 ✉ <a href="mailto:dsden61-consprevention@ac-caen.fr">dsden61-consprevention@ac-caen.fr</a>	
EPLE / CIRCONSCRIPTION / ECOLE	Assistant de prévention <sup>4</sup>	✉ <a href="mailto:adp.n°RNE@ac-caen.fr">adp.n°RNE@ac-caen.fr</a>	Assistance et conseil du chef de service dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques  Personne ressource en santé et sécurité au travail pour les personnels.

<sup>4</sup> Tous les assistants de prévention de circonscription ont reçu un module de sensibilisation à la méthodologie d'analyse, ainsi que certains assistants de prévention des EPLE agents de l'Éducation nationale.

# ➔ Exemples d'analyse de situations de travail

## Annexe 9

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le premier degré

#### Situation de travail n°1 – Modification de structure (fusion d'écoles, création d'un pôle)

1 deg

SITUATION-PROBLEME	CONSEQUENCES	SITUATION DE TRAVAIL
<p><b>Ressenti négatif :</b> Les équipes se sentent mises de côté, subissant cette décision. Manque de prise en considération.</p> <p><b>Fait :</b> Les équipes apprennent la constitution d'un pôle regroupant 2 écoles.</p> <p><b>Temps-lieu :</b> Dans l'école, la veille d'un conseil d'école</p> <p><b>Acteurs directs :</b> Directeurs des 2 écoles – enseignants - élus (Maire, CDC)</p> <p><b>Acteurs indirects :</b> Parents – élèves - IEN - Agents de la collectivité – DASEN - transporteurs conseil départemental</p>	<p><b>Sur l'individu :</b> Désarroi, colère, peur pour la pérennité des postes et sites (direction). Manque de considération. Sentiment d'être l'objet d'une situation</p> <p><b>Sur le collectif :</b> Collectifs sur la défensive. Harmonisation. Fermeture d'un poste. Peur des parents. Surinvestissement</p> <p><b>Sur le résultat du travail :</b> Dégradation liée à la démotivation</p> <p><b>CAUSES</b></p> <p><b>Organisationnelles :</b> communication/information annonce insuffisante – manque de concertation des équipes – pas d'anticipation du projet ni de l'annonce - manque de temps pour organiser en local la restructuration</p> <p><b>Techniques :</b></p> <p><b>Humaines :</b></p>	<p><b>Modification de structure (fusion d'école, création d'un pôle...)</b></p> <p><b>LES FACTEURS DE RISQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exigences du travail : temps contraint entre l'annonce et la mise en place effective.</li> <li>○ Exigences émotionnelles : devoir cacher ses émotions devant les réactions des élèves et des parents d'élèves</li> <li>○ Autonomie et marge de manœuvre : manque de concertation des équipes et du public concerné en amont, manque d'explicitation des objectifs poursuivis</li> <li>○ Conflits de valeurs : devoir accepter le choix qui a été fait</li> <li>○ Insécurité socio-économique : devenir d'un des directeurs</li> </ul>
<p><b>RESSOURCES EXISTANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dialogue dans le collectif / Cohésion</li> <li>○ d'équipe(s)</li> <li>○ Temps personnel investi hors temps de classe</li> <li>○ Une journée de stage pour la mise en place du pôle (6 mois après l'annonce).</li> <li>○ Une réunion organisée par la circonscription entre l'annonce et le stage.</li> <li>○ Majoration des heures de décharge du directeur quand école multi site ou RPI</li> <li>○ Dans le cadre du plan de formation départemental sur le climat scolaire, organisation par la circonscription d'un stage sur site d'une journée à la suite d'une restructuration, d'un changement de direction, d'une fermeture de classe (candidature désignée) avec en amont un ciblage des besoins des équipes</li> </ul>	<p><b>PISTES D'ACTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clarifier auprès des personnels les éléments à communiquer aux parents, aux élèves (plan de communication)</li> <li>○ Réfléchir en amont sur l'accompagnement des modifications et accompagner les personnels concernés</li> <li>○ Associer les équipes à la réflexion le plus tôt possible.</li> <li>○ Donner du temps aux personnes pour s'organiser</li> <li>○ S'appuyer sur des retours d'expérience (RETEX) pour accompagner (Témoignages...) les équipes, les parents, les élèves.</li> <li>○ Développer des démarches projets avec l'ensemble des acteurs (directeur école, enseignant, collectivité territoriales, inspecteur, etc...)</li> </ul>	

## Annexe 9

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le premier degré<sup>5</sup>

#### Situation de travail n°2 – Accueil des élèves à besoins éducatifs particuliers

1 deg

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : sentiment d'être dépassée. Stressée. Toujours en alerte. Hyper vigilance. Fatigue, usure, remise en question des pratiques. Atteinte de l'estime de soi.
- **Sur le collectif** : chronophage pour trouver des solutions en collectif. Prise en charge chronophage pour le collectif au désagrément de l'apprentissage des autres. Sentiment d'injustice de la part des autres élèves lié à un traitement différencié de l'élève à besoins éducatifs particuliers. Plaintes de parents des autres élèves. Sur-sollicitation de l'ATSEM.
- **Sur le résultat du travail** : plus d'exigences envers le reste du groupe. Moins performante pour le reste du groupe.

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : imprévisibilité, difficulté d'anticiper les événements - Impossibilité de couper avec le travail - Identification / diagnostic tardif de la pathologie de l'enfant.
- **Exigences émotionnelles** : devoir cacher ses émotions.
- **Autonomie et marge de manœuvre** : manque d'accompagnement et de formation sur la prise en charge de ce type d'élèves, au quotidien - manque d'accompagnement des professionnels pour mettre en place l'école inclusive.
- **Rapports sociaux au travail** : manque de clarification des rôles et missions de l'enseignant - manque de reconnaissance (institution, parents) - difficultés d'échanger avec les parents
- **Insécurité socio-économique** : soutenabilité du métier.

#### Les ressources existantes

- Prise en charge par le collectif : régulations avec l'ATSEM, avec les collègues.
- Protocole de gestion de crise
- AVS
- Stage départemental sur la prise en charge des élèves à besoins particulier.
- Guide de la DSDEN de la Manche (février 2016) « Comportements d'élèves Prévenir et gérer »
- Aménagement du temps scolaire
- Enseignants référents
- Psychologue éducation nationale, médecin scolaire
- IEN ASH et conseillers pédagogiques départementaux ASH
- RASED, Portail ASH, CREASH (Canopé)

- Note de l'IEN sur les modalités de saisine du pôle ressources
- Équipe éducative (avec association systématique du médecin scolaire)
- Assistants sociaux des personnels, cellule d'écoute (réseaux PAS MGEN 0 805 500 005)
- Cercles d'échanges de pratiques professionnelles (réseaux PAS MGEN [celluleecoute014@mgen.fr](mailto:celluleecoute014@mgen.fr))
- 2 jours de formation des enseignants ayant un élève avec un handicap reconnu (autisme, visuel, auditif).

## Les pistes d'action

### Au niveau local (école, circonscription)

- Informer tous les personnels du protocole de gestion de crise
- Mettre en place des espaces de discussion sur le travail avec d'autres enseignants d'autres écoles
- Communiquer sur la possibilité de s'inscrire dans les cercles d'échanges et réseau PAS (MGEN) ainsi que sur les coordonnées et missions des assistants sociaux des personnels et de la cellule d'écoute
- Communiquer sur les ressources existantes (portail ASH, CREASH...)
- Rappeler les rôles, missions, positionnement des acteurs, des instances (équipe éducative, ESS...)
- S'assurer du suivi après la saisine du pôle ressources
- **Présenter le Geva-Sco et le référent ASH lors de la réunion de rentrée <sup>5</sup>**
- **En début d'année, organiser une réunion de parents d'élèves avec les représentants des établissements médico-sociaux (ITEP, IME...) et du directeur de l'unité locale d'inclusion scolaire (ULIS)**
- **Adapter si possible l'espace de travail des classes**
- Faire appel à d'autres partenaires (directeur pédagogique des ITEP, enseignants dans les IME pour réflexion sur l'organisation des temps de récréation, des entrées et les sorties de classe, des décroisements)
- Faciliter les observations en classe par un professionnel
- **Associer les enseignants aux préparations des réunions des équipes de suivi de la scolarisation (ESS)**
- Organiser un temps d'échanges avec les professionnels de la prise en charge éducative et sociale pour faciliter la communication entre les différents services et être informé du suivi

### Au niveau académique/départemental/national

- Former les enseignants sur la relation avec les familles
- Former les enseignants à la gestion des élèves à besoins éducatifs particuliers (avec une déclinaison par handicap dans les formations initiale et continue)

<sup>5</sup> Dans les exemples suivants, les éléments de chaque grille d'analyse ont été repris partiellement

<sup>6</sup> Les éléments inscrits en vert correspondent à des pistes d'action construites lors de l'analyse d'une situation semblable dans une autre académie

## Annexe 9

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le premier degré

**Situation de travail n°3 – Prise en charge d'élèves à comportements inadaptés dans la classe (refus de travail, violence...)**

1 deg

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : irritabilité - fatigue nerveuse
- **Sur le collectif** : moins de disponibilité pour les autres élèves - inquiétude des autres collègues - climat de classe dégradé - inquiétude des parents des autres élèves
- **Sur le résultat du travail** : difficultés de concentration pour les autres élèves - perte de temps sur les apprentissages - report de certaines activités

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : respect du programme – complexité de la situation – prise en charge obligatoire de l'élève
- **Exigences émotionnelles** : exposition aux violences – maîtrise des émotions devant la classe, les parents, les collègues
- **Autonomie et marge de manœuvre** : pas de possibilité d'agir sur une prise en charge adaptée – compétences insuffisantes
- **Rapports sociaux au travail** : réponse de la hiérarchie qui soutient mais sans résolution – manque de reconnaissance des parents
- **Insécurité socio-économique** : questionnement sur l'évolution du métier
- **Conflits de valeur** : qualité empêchée

#### Les ressources existantes

- Équipe pédagogique - Prise en charge momentanée de l'élève par un pair
- Techniques de relaxation au sein de la classe
- Soutien des autres élèves
- Réunion d'équipe éducative
- Fiche de demande d'aide pour le RASED (observation par maître G, E, psychologue de l'éducation nationale)
- Guide de la DSDEN de la Manche (février 2016) « Comportements d'élèves Prévenir et gérer »
- Contrat/cahier de suivi avec l'élève et la directrice suite à un échange avec lui (objectifs à atteindre dans sa relation aux autres, son comportement dans la classe avec bilan hebdomadaire) signé élève/directeur/enseignant/famille
- Affichage des objectifs du contrat sur la table de l'élève
- Nombreuses rencontres avec la famille

- IEN et conseillers pédagogiques de circonscription (pour visite, conseils...)
- RIP
- Cercles d'échanges de pratiques professionnelles (réseaux PAS [celluleecoute014@mgen.fr](mailto:celluleecoute014@mgen.fr))

## Les pistes d'action

### **Au niveau local (école, circonscription)**

- Informer les personnels des personnes ressources (conseillers pédagogiques de circonscription...)
- Communiquer sur les cercles d'échanges de pratiques professionnelles (réseau PAS)
- Clarifier le cadre des échanges entre les équipes et les travailleurs sociaux

### **Au niveau académique/départemental/national**

- Développer la formation initiale et continue à la gestion des élèves à besoins éducatifs particuliers souffrant de troubles de l'attention et du comportement
- Sensibilisation des personnels sur les compétences psycho-sociales

## Annexe 9

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le premier degré

#### Situation de travail n°4 – Relation école-famille : les droits et les obligations

1 deg

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : découragement – démotivation
- **Sur le collectif** : impuissance de l'équipe face aux absences répétées et généralisées – manque de considération du travail de l'équipe – dégradation de la relation aux familles
- **Sur le résultat du travail** : désorganisation du travail de la classe – démotivation des autres élèves – climat de classe dégradé

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : remise à niveau nécessaire de l'élève après l'absence
- **Exigences émotionnelles** : exposition à l'agressivité de certains parents – devoir cacher ses émotions
- **Autonomie et marge de manœuvre** : situation subie par les enseignants sans levier d'action
- **Rapports sociaux au travail** : manque de reconnaissance des parents
- **Conflits de valeur** : utilité du travail – qualité empêchée

#### Les ressources existantes

- Soutien de la directrice en cas de tensions/conflits avec les parents d'élèves
- Mention dans le règlement intérieur
- Réunion de rentrée générale et par classe avec rappel à l'assiduité scolaire
- Nombre de demi-journées d'absence dans le registre d'appel de chaque classe
- Mention de l'impact des absences sur le travail dans le livret scolaire
- Signalements à la hiérarchie, convocation des parents dans certains cas
- Envoi de courrier à la famille par la directrice pour rappel à la loi, précisant la remontée d'incident à l'IEN et l'informant d'un souhait de rencontre par l'IEN
- Courrier aux familles de rappel à la loi de la part du DASEN

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local (école, circonscription)

- Rédaction d'un mot type de rappel à l'assiduité scolaire élaboré et diffusé par le directeur/IEN
- Préciser dans le règlement intérieur qu'aucun travail ne sera fourni par l'enseignant en cas d'absence abusive

##### Au niveau académique/départemental

- Mettre en place des formations à la communication non violente dans le 1<sup>er</sup> degré

## Annexe 9

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le premier degré

#### Situation de travail n°5 – Surcharge de tâches liées à la formalisation de documents à enjeux sur une même période

1 deg

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : fatigue, trouble du sommeil, épuisement, stress, course au temps, impact sur la vie privée, irritabilité, impatience, angoisse
- **Sur le collectif** : communication centrée sur la problématique du livret scolaire - affaiblissement de la communication concernant les autres problématiques - modification du mode de communication
- **Sur le résultat du travail** : certaines tâches moins bien approfondies durant cette période - report de la préparation de certains projets - retours des familles positifs ou négatifs

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : pression temporelle - complexité de la tâche (nouvelle méthodologie d'évaluation, difficultés techniques dans l'utilisation de l'outil) - quantité de travail – pression temporelle - conciliation travail/hors travail
- **Exigences émotionnelles** : réaction de certains parents à la lecture du livret
- **Autonomie et marge de manœuvre** : prescription institutionnelle - formations individuelle/collective insuffisantes - dépendance d'autres acteurs (PAI) – outil imposé
- **Conflits de valeur** : éthique, utilité du travail demandé

#### Les ressources existantes

- La communication entre les collègues
- Échanges avec les équipes sur l'objet du LSU (conseil de cycles)
- Relecture des livrets par la directrice avant envoi aux familles
- Attention particulière portée par la directrice ou aide à la rédaction pour certains élèves
- Éviter de planifier des réunions en janvier et en juin
- Tutoriel sur l'utilisation du LSU
- Explication sur le fonctionnement et les objectifs du LSU aux parents par l'enseignant lors de la réunion de rentrée pour chaque classe

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local (école, circonscription)

- Mettre en œuvre le stage école « faire culture commune autour de l'évaluation et permettre de rendre opérationnels les nouveaux outils de suivi des apprentissages »

- Élaborer avec les personnels un outil de communication à destination des familles sur le LSU
- Étudier collectivement la possibilité de prévoir sur la programmation de l'année une semaine blanche (sans conseils d'écoles, de cycles, des maîtres...) consacrée au renseignement du LSU
- Réfléchir avec les collègues pour organiser la restitution des livrets aux parents

#### **Au niveau académique**

- Ouvrir la formation académique gestion du stress bien-être au travail au 1er degré

#### **Au niveau national**

- Mise à jour du tutoriel sur l'utilisation du LSU

## Annexe 10

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le second degré

#### Situation de travail n°6 – Gestion de la communication téléphonique avec certains parents

2<sup>deg</sup>

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : énervement/ difficulté à prendre de la distance, peur, sentiment d'insécurité
- **Sur le collectif** : incompréhension de l'équipe - tensions au sein de l'équipe et avec les parents
- **Sur le résultat du travail** : perte de temps – interruption de la tâche

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : interruption de la tâche – complexité (pas en possession des informations en lien avec la vie scolaire, parents mal informés des missions de chacun dans l'établissement, instantanéité des échanges via le téléphone portable) – moyens (pas d'accueil téléphonique dédié) – pression temporelle
- **Exigences émotionnelles** : agressivité des parents – devoir cacher ses émotions
- **Autonomie et marge de manœuvre** : compétence insuffisante dans la gestion des appels téléphoniques
- **Conflits de valeur** : place donnée à la parole de l'enfant au dépit de celle de l'adulte

#### Les ressources existantes

- Les collègues
- La configuration des locaux

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local

- Définir des plages horaires d'accueil téléphonique et en informer les personnels et les usagers ou ne pas transférer les appels à partir d'un certain horaire
- Prévoir un temps de rencontre entre l'équipe de direction et l'agent après un appel téléphonique conflictuel
- Élaborer un protocole en cas de relation téléphonique conflictuelle

##### Au niveau départemental et/ou académique

- Formation à la gestion de l'accueil téléphonique
- Rappeler aux personnels le cadre de la protection juridique fonctionnelle

## Annexe 10

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le second degré

#### Situation de travail n°7 – Mise en œuvre d'un projet (voyage, sortie...)

2<sup>deg</sup>

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : insatisfaction - stress – inquiétude – mal à l'aise – appréhension par rapport à l'organisation d'un projet
- **Sur le collectif** : tensions
- **Sur le résultat du travail** : perte de temps – travail dans l'urgence – pas de présentation en CA

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : pression temporelle – complexité de la tâche (méconnaissance des contraintes de chacun – absence d'anticipation)
- **Exigences émotionnelles** : agressivité de certains collègues
- **Autonomie et marge de manœuvre** : absence de protocole
- **Rapports sociaux au travail** : manque de collaboration pour la construction du projet – manque de communication entre les organisateurs – absence de clarification dans la répartition des tâches – absence de pilotage du projet

#### Les ressources existantes

- Entente et collaboration entre les collègues
- Expérience de certains collègues
- Une équipe de direction disponible
- Des équipes volontaires

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local

- Réfléchir à un projet pluri-annuel avec une vision globale des projets dans l'établissement
- Définir une procédure de mise en œuvre d'un projet (calendrier, critères de choix, définition d'une équipe de pilotage pour tout projet, fiche de présentation du projet, information aux familles)
- Mettre en place un calendrier avec les différentes phases du projet et les tâches associées (dont temps dédiés à la concertation pour point d'avancement)

##### Au niveau national

- Développer dans les formations initiales, la connaissance des différents métiers au sein d'un EPLE ainsi que le fonctionnement d'un établissement (rôle et enjeux des instances...)

## Annexe 10

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le second degré

#### Situation de travail n°8 – Gestion de l'activité en poste partagé

2<sup>deg</sup>

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : insatisfaction – isolement – fatigue - stress - débordement
- **Sur le collectif** : moins d'échanges avec les équipes – moins d'implication du collectif
- **Sur le résultat du travail** : gestion des projets interdisciplinaires plus difficile – risque d'erreur – perte d'informations – report des dossiers

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : complexité de la tâche (éloignement des sites, contraintes du poste partagé) – charge de travail
- **Rapports sociaux au travail** : concertation insuffisante avec le collectif - coordination insuffisante entre les chefs d'établissement pour l'élaboration des emplois du temps
- **Conflits de valeur** : qualité empêchée
- **Insécurité de la situation de travail** : soutenabilité dans le temps

#### Les ressources existantes

- Les collègues
- Les outils de communication (dont liste de diffusion)
- Coordination entre les chefs d'établissements
- Semainier papier et électronique communiqué le vendredi soir
- Agenda rendu visible, pour certaines informations, que par la catégorie de personnels effectivement concernés

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local

- Création d'un annuaire de l'établissement (nom, fonction, professeurs principaux, matière, adresse mail)
- Développer la concertation entre les chefs d'établissements en amont des affectations
- Développer la concertation entre les 2 sites suite à l'affectation
- Réfléchir en collectif sur l'affectation des niveaux d'enseignement aux personnels sur temps partagés.
- Veiller au temps nécessaire au déplacement entre les 2 sites

##### Au niveau académique/national

- Privilégier des temps pleins pour certains postes (infirmières scolaires)

## Annexe 10

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le second degré

#### Situation de travail n°9 – Gestion de l'évolution de la communication par messagerie électronique

2<sup>deg</sup>

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : irritabilité – difficultés de concentration – débordement – crispation – tensions nerveuses
- **Sur le collectif** : manque de disponibilité pour les équipes et les élèves – incompréhension voire tensions
- **Sur le résultat du travail** : mauvaise qualité des réponses – interruption des tâches – mauvaise qualité de l'information retenue

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : pression temporelle - conciliation travail/hors travail - quantité de travail – complexité (hiérarchisation, analyse des mails...)
- **Exigences émotionnelles** : exposition à des violences écrites
- **Autonomie et marges de manœuvre** : compétences insuffisantes en informatique – communication électronique privilégiée
- **Rapports sociaux au travail** : tensions entre les équipes ou avec la hiérarchie – manque dans le pilotage et dans la répartition des missions
- **Conflits de valeur** : risque de diffusion d'informations personnelles

#### Les ressources existantes

- Taille de l'établissement permettant d'autres modes de communication
- Disponibilité et écoute de l'équipe de direction
- Moyens de classement des mails (dossiers, urgence de mails, étiquettes...)
- Support d'information existant (livret d'accueil)

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local

- Instituer un temps dédié à la consultation et au traitement de la messagerie (pour les personnels administratifs ou ayant des fonctions de direction)
- Préciser les modalités de communication dans le livret d'accueil ainsi que le support qui doit être utilisé (pronote, ENT, messagerie académique) pour quel type d'information

- Indiquer dans le livret que tous les messages professionnels doivent passer par la messagerie académique
- Informer les personnels sur l'existence de profils sur pronote et sur les risques quant à la confidentialité de certaines informations
- Élaborer une fiche action pour définir précisément les rôles au sein de l'établissement permettant un envoi des mails uniquement à la personne désignée dans la fiche action.
- Communiquer sur cette fiche action (à l'intérieur, à l'extérieur ?)
- Cibler les destinataires en fonction du contenu de l'information (liste de diffusion), soigner la précision du titre du message et utiliser la fonction d'envoi différé des messages si besoin
- Privilégier le contact direct au sein de l'établissement
- Réorganiser les modalités d'affichage pour limiter l'envoi de certains messages

### **Au niveau académique**

- Mettre en place une formation sur la gestion de sa messagerie électronique

## Annexe 10

### Exemples d'analyse de situation de travail dans le second degré

#### Situation de travail n°10 – Gestion de classe en présence d'élèves démotivés

2<sup>deg</sup>

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : appréhension de l'heure de cours – irritabilité – dévalorisation – isolement – fatigue physique – déstabilisation – déconcentration
- **Sur le collectif** : démotivation de l'équipe – dégradation du climat de travail et de l'ambiance de classe – tensions entre élèves
- **Sur le résultat du travail** : perte de temps – retard dans la progression – qualité du travail amoindrie

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : respect de la progression et des référentiels des programmes – pression temporelle
- **Exigences émotionnelles** : devoir cacher ses émotions
- **Rapports sociaux au travail** : tensions entre les élèves et entre les enseignants et les élèves
- **Conflits de valeur** : qualité empêchée
- **Insécurité de la situation de travail** : soutenabilité dans le temps

#### Les ressources existantes

- Échanges en salle des professeurs
- CPE, professeur principal, proviseure adjointe
- Conseil de classe et réunion d'équipe pédagogique selon le besoin
- Rencontre de l'élève par CPE/direction avant retour en classe après un incident
- Familles
- Activité en salle informatique

#### Les pistes d'action

##### Au niveau local

- Adapter la méthode pédagogique en fonction des moments de la semaine
- Proposer de la co-animation sur des horaires en barrette afin de permettre de l'interdisciplinarité
- Favoriser les cours d'atelier le vendredi après-midi

- Privilégier le vendredi après-midi les cours ayant un volume horaire plus important par semaine
- Questionner les élèves sur l'organisation du vendredi
- Réfléchir à l'intérêt d'un travail individuel le vendredi plutôt qu'à des travaux de groupes en fonction des contraintes pédagogiques
- Informer sur le dispositif d'accompagnement entre pairs

### **Au niveau académique**

- Proposer régulièrement aux enseignants une formation à la gestion de classe dans le cadre de la formation continue.
- Poursuivre le dispositif d'accompagnement entre pairs (02 31 30 17 20 ou [ecouteentrepairs@ac-caen.fr](mailto:ecouteentrepairs@ac-caen.fr) )

## Annexe 11

### Exemples d'analyse de situation de travail dans les services

#### Situation de travail n°11 – Gestion des relations à l'utilisateur

adm

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : énervement, mal être, stress, inquiétude, insatisfaction, remise en question
- **Sur le collectif** : tensions possibles
- **Sur le résultat du travail** : perte de temps

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : méconnaissance de la réglementation par les personnes- cloisonnement (administratif/ enseignant) - perte de confiance vis à vis de l'administration- remise en cause de l'expertise du service - gestion partielle des dossiers et pas de retour sur les dossiers - distance dans la relation - absence de préparation des personnes partant à la retraite.
- **Exigences émotionnelles** : devoir gérer ses émotions
- **Autonomie et marges de manœuvre** : communication et outil de l'institution - phase de transition qui génère l'instabilité des procédures, des informations - absence de formation à la gestion des appels téléphoniques
- **Rapports sociaux au travail** : manque d'informations en interne - méconnaissance du rôle du service - difficultés de communication entre partenaires (service, ministère, partenaire, ...)

#### Les ressources existantes

- Échanges, informations, discussions en interne dans le service
- Pas de hiérarchie dans la communication au sein du service
- Disponibilité des hiérarchies
- Liberté de parole, possibilité d'exprimer les difficultés librement
- Écoute et discussion autour du ressenti
- Espaces de travail actuels assez grands et rassurants
- Guide de prévention et de traitement des situations de violences verbales ou physiques (DGAFP)
- Circulaires à destination des usagers

#### Les pistes d'action

##### Au niveau du service

- Remise à niveau sur certains éléments réglementaires (ex : taux de pension...) pour pouvoir mieux expliquer aux usagers
- Élaborer des fiches méthodologiques, des calendriers avec des schémas pour permettre aux agents de mieux appréhender le rôle du service

- Poursuivre l'accompagnement des autres services RH à la demande
- Améliorer la communication avec les autres services RH
- Faciliter les échanges avec les autres académies autour de la gestion des dossiers complexes

#### **Au niveau académique**

- Élaborer une procédure d'alerte pour les cas « extrêmes ».
- Formation sur la gestion des appels téléphoniques provenant de personnes agressives (communication non violente ou sollicitation des EMS)

#### **Au niveau ministériel**

- Revoir la conception de l'outil de simulation afin de permettre des requêtes adaptées nécessaires au service

## Annexe 11

### Exemples d'analyse de situation de travail dans les services

**Situation de travail n°12** – Gestion du turn-over du personnel : l'accueil d'un nouvel agent

adm

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : isolement pour le nouvel arrivant
- **Sur le collectif** : sur-sollicitation des personnes présentes, lassitude
- **Sur le résultat du travail** : temps passé à former la personne, report de charge sur les autres collègues, allongement du délai de traitement des dossiers

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : absence d'identification d'un référent - absence de polyvalence au sein du service - nombre de personnes accueillies, fréquence, durée - isolement spatial – durée des contrats et incertitude du renouvellement
- **Autonomie et marges de manœuvre** : absence d'identification des missions (tâches et fonctions) de chacun - absence d'anticipation de l'organisation du travail en amont - absence de procédures de fonctionnement

#### Les ressources existantes

- Désignation d'un collègue référent tuteur pour chaque nouvel arrivant
- Gestion de la répartition de l'activité
- Organisation qui favorise le travail collectif, la mise en œuvre d'une solidarité pour accompagner les nouveaux arrivants
- Mise en place de la polyvalence au sein du service
- Élaboration et suivi des procédures adaptées
- Espace de travail

#### Les pistes d'action

##### Au niveau du service

- Développer une organisation qui favorise l'entraide, les échanges, le collectif de travail
- Créer un organigramme d'activité par équipe et l'illustrer par un trombinoscope du personnel du service
- Communiquer l'organigramme et le trombinoscope vers les autres services à l'arrivée d'un nouvel agent dans le service
- Favoriser la polyvalence au sein du service pour anticiper les arrêts et les vacances de postes

- Créer un « kit de démarrage » avec tous les documents utiles pour démarrer son activité
- Centraliser les ressources sur le réseau

### **Au niveau académique**

- Stabiliser et communiquer sur le dispositif « référent-tuteur » pour qu'il soit connu de tous
- « Former » les tuteurs (expliquer le rôle, les attendus...)
- Présentation du fonctionnement de l'Institution (livret d'accueil, visite des services...)
- Communiquer vers l'externe sur l'arrivée d'un nouvel agent administratif dans le service (autres services du Rectorat, partenaires externes)

### **Au niveau national**

- Former les futurs cadres à l'accueil des nouveaux arrivants et à la formalisation des procédures

## Annexe 11

### Exemples d'analyse de situation de travail dans les services

#### Situation de travail n°13 – Gestion de l'incompréhension des enseignants face à leur salaire

adm

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : gêne - incompréhension sur le moment avec une nécessité de partage avec la collègue de bureau
- **Sur le collectif** : remise en question par rapport à la demande de l'enseignante sur le demande de maintien de l'indemnité contrairement à la réglementation
- **Sur le résultat du travail** : prise de temps pour la communication et le temps d'échange qui a suivi – discontinuité des tâches en cours

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : débordement – interruption des tâches – complexité de la procédure – pression temporelle par rapport à la paye
- **Exigences émotionnelles** : devoir cacher ses émotions – exposition à l'agressivité des usagers
- **Autonomie et marges de manœuvre** : autonomie procédurale (application de la réglementation – manque de souplesse dans les modalités de recouvrement)
- **Conflits de valeur** : éthique (sentiment d'injustice par rapport à la situation)

#### Les ressources existantes

- Soutien entre collègues (hiérarchie comprise) - entraide – mutualisation et proximité géographique du service – appui sur les services partenaires
- Fiches de procédures construites par les gestionnaires (pas à pas techniques qui ont été étoffés par des apports réglementaires) - fiches Pléiade
- Notes de la coordination paye
- Données des SRH transmises par les DSDEN
- Remontées positives d'une majorité d'enseignants
- Outil reporting de la DAF (division des affaires financières du rectorat)
- Délai de réponse avec la messagerie i-prof
- Temps de régulation dans l'immédiat ou sur un temps ultérieur en fonction des situations
- Rédaction de notes d'information

- Information lors des réunions de rentrée sur les modalités de gestion de carrière
- Livret d'accueil des personnels du 1<sup>er</sup> degré (dans intranet académique – onglet aide et accompagnement)

## Les pistes d'action

### Au niveau du service

- Réfléchir à l'intérêt de l'Intégration dans l'outil reporting d'une alerte dans la procédure de trop perçu

### Au niveau académique

- Développer des temps de concertation avec la DDFIP (Direction Départementale des Finances Publiques) sur les aspects techniques
- Développer des temps de concertation avec la coordination paye sur l'évolution de la réglementation et l'adaptation des procédures y compris sur des cas individuels
- Former les personnels à la gestion des relations téléphoniques et conflits

## Annexe 11

### Exemples d'analyse de situation de travail dans les services

#### Situation de travail n°14 – Les difficultés de mise en œuvre d'une évolution réglementaire

adm

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : agacement, irritabilité, stress
- **Sur le collectif** : mobilisation du collectif continue sur ce dossier – tensions relationnelles à long terme
- **Sur le résultat du travail** : retard – perte de temps – image dégradée du service – perte d'efficacité et de productivité – confusions – manque d'efficacité

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : pression temporelle – perte de temps – interruption des tâches - complexité
- **Exigences émotionnelles** : peur de l'erreur
- **Autonomie et marges de manœuvre** : pas de possibilité de modifier les modalités mises en place – pas d'action directe possible – délais imposés par la réglementation
- **Rapports sociaux au travail** : les réponses apportées ne sont pas toujours adaptées, manque de clarté du pilotage ministériel
- **Conflits de valeur** : qualité empêchée

#### Les ressources existantes

- Soutien entre collègues (hiérarchie comprise) - entraide – mutualisation et proximité géographique du service
- Données des SRH transmises par les DSDEN
- Rédaction de notes (diffusion sous forme dématérialisée – onglet i-prof)
- Les réponses du ministère
- Acteurs académiques et nationaux (ex : réseau coordonnateurs paye)

#### Les pistes d'action

##### Au niveau du service

- Élaborer un calendrier en prenant en compte les directives ministérielles
- Poursuivre les temps de régulation pour des points de suivi du dossier
- Travailler sur des procédures avec les autres services départementaux pour les campagnes suivantes

- Élaborer des pas à pas pour les usagers concernés
- Échanger avec les acteurs académiques (DAF, DPE, DPPM, ) sur les modalités de mise en œuvre des pistes techniques proposées par le ministère

#### **Au niveau académique**

- Transmettre au service un compte-rendu des réunions nationales
- Permettre au service de bénéficier de l'expertise du réseau national

#### **Au niveau national**

- Associer en amont les services responsables de la mise en œuvre des évolutions réglementaires (coordination paye et gestion des personnels) pour échantillonnage de mise en oeuvre
- Adapter les applications en amont de l'évolution de la réglementation et prévoir une phase de test

## Annexe 11

### Exemples d'analyse de situation de travail dans les services

#### Situation de travail n°15 – Gestion périodique d'une charge importante de travail

adm

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : nervosité, fatigue, irritabilité, manque de sommeil, plus de sensibilité
- **Sur le collectif** : pas d'impact au sein du service, tensions avec certains acteurs indirects
- **Sur le résultat du travail** : travail bâclé et/ou non contrôlé – image du service dégradée – obligation de report de certains dossiers

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : accumulation de tâches, pression temporelle, conciliation vie professionnelle/vie personnelle pour certains dossiers, ergonomie des applications
- **Exigences émotionnelles** : retenue des émotions (souffrance)
- **Autonomie et marges de manœuvre** : délais liés à des calendriers imposés
- **Rapports sociaux au travail** : manque de reconnaissance de la part des bénéficiaires, du collectif, de la hiérarchie
- **Conflits de valeur** : qualité du travail rendu, équité de traitement des personnels

#### Les ressources existantes

- Solidarité, cohésion, simplicité relationnelle au sein du service
- Construction collective d'un calendrier à partir des dates nationales (avec MAJ chaque trimestre)
- Élaboration de fiches de procédures
- Configuration des espaces de travail avec répartition des dossiers par bureau
- Entraide et suppléance quand absence sur courte période ou quand surcharge de travail en développant la polyvalence
- Application simple d'utilisation (peu d'onglet, menu simple aux intitulés explicites, ergonomique, consultation facile)
- 2 classes virtuelles avec des services d'autres académies
- Échanges téléphoniques avec certaines académies pour l'instruction de certains dossiers
- Réactivité du ministère par rapport aux questions posées par le service
- Appui technique des informaticiens

## Les pistes d'action

### Au niveau du service

- Instaurer des plages horaires d'accueil sur certaines périodes (dispositif en veille qui peut être mis en œuvre si nécessaire)
- Élaborer un rétro planning à partir des fiches de procédure
- Dégager le temps nécessaire pour organiser un temps collectif sur l'amélioration du fonctionnement du service. Inclure ces temps d'échanges dans le rétro planning
- Continuer à développer la polyvalence pour à minima une première réponse à une demande initiale
- Mise à disposition d'outils communs pour faciliter cette polyvalence

### Au niveau académique

- Optimiser l'outil informatique notamment dans la perspective de la dématérialisation (débit, ergonomie)
- Former les personnels sur les outils informatiques à partir d'un cahier des charges fourni par le service
- Former les personnels à la gestion des priorités (archivage des mails, systèmes d'alerte...)

# Annexe 11

## Exemples d'analyse de situation de travail dans les services

### Situation de travail n°16 – Gestion de l'incompréhension des familles et des partenaires en cas de décision défavorable

adm

#### Les conséquences

- **Sur l'individu** : nervosité, sensibilité (atteinte), perte de confiance, méfiance, difficulté de concentration après un dossier sensible
- **Sur le collectif** : tensions avec les partenaires (AS), défaut d'appréciation collective à partir d'un cas (suspicion), répercussion du stress sur les autres collègues
- **Sur le résultat du travail** : plus de temps pour traiter un dossier, réticence à passer par certains interlocuteurs

#### Les facteurs de risques

- **Exigences du travail** : complexité et conciliation travail hors travail, répétition des sollicitations
- **Exigences émotionnelles** : craintes, peur, menaces, relation au public, contact avec la souffrance (empathie avec distance bienveillante face à la détresse), disponibilité émotionnelle
- **Autonomie et marges de manœuvre** : application de la réglementation
- **Rapports sociaux au travail** : manque de reconnaissance et de coopération de certains partenaires, clarté des rôles et des missions
- **Conflits de valeur** : appliquer une décision qui peut paraître injuste

#### Les ressources existantes

- Échanges au sein de l'équipe après la gestion d'un cas difficile
- Référence aux textes réglementaires (circulaires notamment aux conseillers techniques)
- Demande de retour par les EPLE des procédures d'information et de suivi de la campagne de bourses (surtout réalisé par les collègues)
- Comité de suivi avec les représentants des établissements, chefs d'établissements et AG (une fois par an) : bilan des campagnes et échanges sur les procédures
- GT avec des représentants des collèges (bourses de collègues) une fois par an
- Mémento en cours d'élaboration à destination des adjoints gestionnaires des collègues
- Invitation à une possibilité de recours écrit
- Passer l'appel à un collègue ou à son supérieur hiérarchique
- Soutien de la hiérarchie
- Formation gestion de conflits

## Les pistes d'action

### Au niveau du service

- Intervention auprès des partenaires (assistants sociaux) notamment suite à la dématérialisation
- Organiser une remontée des dysfonctionnements vers le ministère
- Élaborer un outil de suivi des demandes / Mémento (annexes de la circulaire)

### Au niveau académique

- Prévoir une évolution de l'outil dématérialisé pour le suivi des saisies réalisées par les familles

### Au niveau national

- Prendre en compte les dysfonctionnements remontés par les services via l'espace d'échange interactif mis en place.

