

LA DÉMARCHE D'ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

TRAVAIL ET SANTÉ

Le travail, quel qu'il soit, ne se résume jamais à la prescription qui l'encadre. Tout d'abord, la réalité confronte chaque salarié à des aléas qu'il s'agit de gérer, mais, de plus, la mise en œuvre est faite par un salarié qui y engage son expérience, ses connaissances, sa vision de ce qu'est un travail « bien fait », etc. Enfin, les questions liées à l'organisation (plannings, horaires, transmissions, stabilité des équipes, etc.), à l'ambiance entre collègues, au soutien de l'encadrement, à la définition précise des responsabilités et des marges de manœuvre de chacun, conditionnent beaucoup de choses.

Travailler, c'est toujours à la fois :

- ▶ « tenir ensemble » différentes exigences,
- ▶ « répondre » à des contraintes,
- ▶ « faire face » à des événements imprévus,
- ▶ « faire face à de la variabilité ».

Si le salarié, dans ce contexte de variabilité, trouve les marges de manœuvre qui lui permettent de développer des compromis entre ce qu'on lui demande de faire, les attentes des usagers et ce qu'il souhaite faire, une stratégie de réalisation de ses missions, il va développer plaisir et santé au travail.

Au contraire, s'il rencontre des situations de débordement liées au manque de marges de manœuvre, à des injonctions paradoxales, il peut se trouver en incapacité à faire face, et en situation de risque pour sa santé.

L'enjeu de l'analyse des situations de travail identifiées comme posant problème est donc de **comprendre finement tous les déterminants qui vont conduire à ce que les salariés rencontrent des difficultés**, ou au contraire trouvent des ressources dans le travail.

Il s'agit donc d'analyser les déterminants des situations de travail, les facteurs de tension et les ressources, de « toucher du doigt » les aspects « invisibles » du travail.

Les premiers acteurs de l'analyse des situations de travail sont donc les salariés concernés. Leur participation active permet un appui sur la connaissance qu'ont les salariés des conditions d'exercice de leur activité. Cela signifie qu'il est essentiel de ne pas « juger » leurs paroles ou leurs actes : la légitimité de leur apport est de témoigner du réel, et c'est celui-ci qu'il s'agit de connaître et de comprendre.

L'ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Seuls les salariés eux-mêmes connaissent les conditions réelles d'exercice de leur activité. Que la situation repérée comme faisant problème soit un accident du travail, un conflit avec un usager, un désaccord entre collègues sur des façons de faire, un moment de l'activité pour lequel les délais sont trop contraints, de nombreuses questions seront à se poser avant de disposer de tous les éléments d'analyse. Les entretiens avec des salariés sont de bons moyens d'accéder à ces informations.

Nous vous proposons ici une grille de questionnement pour investiguer, avec les salariés concernés, sur les situations de travail faisant tension. Les salariés avec lesquels ces entretiens seront menés peuvent être choisis en fonction de différents critères : volontariat, métiers, âges ou ancienneté (il peut être intéressant d'interroger des salariés expérimentés, mais aussi des plus jeunes embauchés, qui ont un regard « neuf »).

Pour comprendre le contexte de l'activité :

- ▶ Pour commencer, pouvez-vous me décrire une journée de travail ?
- ▶ Le déroulement de votre journée de travail est-il toujours le même ou non ? Est-il planifié ou non ?
- ▶ Comment s'effectue la répartition des tâches avec les collègues ?
- ▶ De quel type sont vos interactions avec vos collègues, que faites-vous avec eux ? Quand échangez-vous avec eux ? Comment vous coordonnez-vous ?
- ▶ Et les relations avec l'encadrement ? Sur quoi portent ces relations (tâches à effectuer, façons de faire, planning, organisation, répartition des tâches...) ?
- ▶ Les tâches que vous menez sont-elles interrompues de façon imprévue ou non ?
- ▶ Utilisez-vous un matériel spécifique pour mener à bien vos missions ? Est-il disponible et adapté ?
- ▶ Pouvez-vous décrire les types d'échanges que vous avez avec les usagers ? Avec leurs familles ?
- ▶ Avez-vous des réunions de travail ? Comment les considérez-vous (contraintes, apports, éléments positifs ou négatifs...) ?
- ▶ Échangez-vous avec vos collègues et avec l'encadrement sur le travail réalisé, sur les difficultés rencontrées et les solutions trouvées ?
- ▶ Qu'aimeriez-vous changer dans l'organisation de votre travail ?
- ▶ Pour vous, quelles sont les sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail ?

Pour comprendre les situations ressenties comme difficiles par les salariés :

- ▶ Avez-vous rencontré des situations de travail difficiles, fatigantes, ou simplement énervantes ?
- ▶ De quoi s'agit-il ? Pouvez-vous les décrire ?
- ▶ Quelles en sont les causes selon vous ?
- ▶ Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire d'après vous pour éviter cela ?

DES EXEMPLES DE SITUATIONS DE TRAVAIL DANS L'ANIMATION : QUELQUES TÉMOIGNAGES

En 2013, CIDES, le centre de ressources et d'actions de la Mutuelle CHORUM, a conduit, à la demande de la branche de l'Animation, une étude sur les risques professionnels dans les associations de la branche. Cette étude a permis d'identifier les risques professionnels dominants. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive.

Pour les salariés en charge des activités en direction du public et des usagers :

- ▶ Risques liés à l'activité : risques d'accidents, de chutes, de blessures, risques liés à la fatigue dans le cadre de périodes d'activité intense exceptionnelles
- ▶ Risques de tensions internes (entre salariés, avec l'encadrement, les bénévoles...)
- ▶ Risques liés aux locaux et au matériel (état, contrôles et entretien)
- ▶ Risques liés à la manutention de matériel
- ▶ Risques liés au transport d'usagers et aux déplacements
- ▶ Risques liés aux tensions avec les usagers et l'environnement (familles, collectivités territoriales, intervenants extérieurs...)

Quelques témoignages...

... Sur la charge de travail et les risques liés à la fatigue

« Ça peut arriver que les salariés soient amenés à travailler en plus de la semaine pour assurer les manifestations ou des ateliers que nous proposons. » (Directrice d'une MJC)

« En termes d'animation pure, nous avons un gros pic pendant l'été. Puis de mi-mai à juin, il y a également un gros travail de préparation et d'inscription, de plus il y a une journée "portes ouvertes" en juin... Puis il y a la rentrée aussi, qui reste un moment important pour les animatrices qui parfois, ont des appréhensions au moment des transmissions des informations avec les enfants... Enfin, pour la partie administrative, il y a les inscriptions à gérer, avec des données à saisir. » (Directrice d'un ALSH)

... Sur la charge physique liée aux manutentions

« Dans le cadre des activités qu'on propose, il faut savoir que nos locaux sont mouvants, il y a un peu de manutention qui est partagée par l'ensemble des salariés. » (Directrice d'une MJC)

... Sur les tensions avec les usagers

« Une salariée s'est fait enguirlander par un adhérent, il s'était proposé d'amener sa voiture, parce que certaines activités nécessitent du covoiturage. Or, lors d'un précédent voyage ce même adhérent avait déjà emmené sa voiture et s'était endormi au volant. L'animatrice avait donc décidé de procéder autrement en faisant appel à une autre personne. La première personne n'a pas du tout apprécié et l'a fait savoir. » (Directeur d'un ALSH)

« C'est la fonction accueil qui reste la plus concernée et exposée aux désaccords. Globalement les tensions sont plutôt d'ordre verbal. Ca peut concerner les chargés d'accueil, par exemple lorsqu'il s'agit de relances téléphoniques. » (Directrice d'une MJC)

« Nous avons eu un collègue qui a fait l'objet d'une agression, dans la ludothèque. Il a reçu un coup de poing et des menaces de la part du père d'un enfant. » (Directeur d'un ALSH)

Pour les salariés administratifs et de direction :

- ▶ Risques liés aux locaux (état et entretien)
- ▶ Risques liés à la charge de travail et aux horaires
- ▶ Risques de tensions internes
- ▶ Risques liés à des tensions avec les usagers
- ▶ Risques liés aux trajets et déplacements
- ▶ Risques liés au travail sur écran

Quelques témoignages...

... Sur les risques de tensions internes

« Le matériel est en bon état, il manque tout de même une chaise pour la réalisation des heures en administratif... Nous avons un bureau pour deux personnes, la directrice et la directrice administrative. » (Directrice d'un ALSH)