



LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

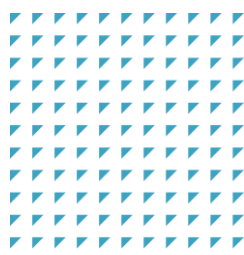
GUIDE THEMATIQUE

RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

PRENDRE EN COMPTE CES THÉMATIQUES DANS LES ACCOMPAGNEMENTS DLA

Notions, repères, outils

Mai 2022



le point de croix

Réalisée par Le Point de Croix :

Daphné Gaspari, Sabrina Fuchs, Anaïs Lemaignan, Claire Llobet
(www.lepointdecroix.org)



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES SOLIDARITÉS - SANTÉ



Financiers principaux



SECRÉTARIAT D'ÉTAT
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE, SOLIDAIRE
ET RESPONSABLE
Liberté
Égalité
Fraternité



Cette action est
cofinancée par le
Fonds social européen dans
le cadre du programme
opérationnel régional « Emploi
et Inclusion » 2014-2020

Pilotes nationaux

SECRÉTARIAT D'ÉTAT
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE, SOLIDAIRE
ET RESPONSABLE
Liberté
Égalité
Fraternité



Table des matières

INTRODUCTION	4
PARTIE 1.....	6
1. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	7
1.1. COMPRENDRE LES RPS ET LES FACTEURS DE RISQUES.....	7
1.1.1. Les facteurs de risques	8
1.2. CONTEXTUALISATION : DES PROBLÉMATIQUES APPARUES DE MANIÈRE ACCURUE CES DERNIÈRES ANNÉES - Y COMPRIS DANS LE SECTEUR DE L'ESS	10
1.2.1. Les évolutions et spécificités du secteur ainsi que leurs impacts sur les RPS	10
1.2.2. Des spécificités sectorielles.....	11
1.2.3. Quelques focus utiles.....	13
1.3. CINQ IDÉES REÇUES SUR LES RPS DANS L'ESS.....	16
1.4. ZOOM SUR TROIS NOTIONS IMPORTANTES	18
1.4.1. Le harcèlement moral	18
1.4.2. Le burn-out	18
1.4.3. Le bore-out	19
2. DES RPS A LA QVT	20
2.1. RAPPEL HISTORIQUE	20
2.2. RPS ET QVT : SORTEZ LES PINCETTES !	21
2.3. QUE FAIRE POUR TRAVAILLER SUR LES RPS ? LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE PLURI-DIMENSIONNELLE.....	22
2.4. DE LA NÉCESSITÉ DU REPÉRAGE ET DE LA PRÉVENTION	22
2.4.1. Zoom sur une méthodologie de démarche d'évaluation des RPS	23
2.5. TRAVAILLER SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : UN OUTIL INTERESSANT DE PREVENTION	23
2.5.1. Schéma synthétique des RPS dans une organisation.....	24
2.5.2. Balance des RPS.....	25
PARTIE 2.....	26
3. REPERER, ACCCUEILLIR, TRAITER.....	27
3.1. REPÉRER	27
3.1.1. Les « puces à l'oreille » - Différents éléments ou situations qui peuvent vous mettre la puce à l'oreille en phase de diagnostic	27

3.1.2.	« Grille d'observation » pour les CM DLA : Que peut-on repérer ? comment approfondir ?	29
3.1.3.	Quelques situations « archétypales » lors des premières étapes de travail	30
3.2.	ACCUEILLIR	32
3.2.1.	Poser le cadre de l'échange	32
3.2.2.	Un outil ressource : la grille des attitudes d'écoute de Porter	32
3.3.	TRAITER	35
3.3.1.	Les « trucs et astuces » des chargé.es de mission DLA	35
3.3.2.	Zoom sur quelques notions transversales.....	37
3.3.3.	La « FAQ » des chargé.es de mission DLA	42
4.	POUR ALLER PLUS LOIN.....	44

INTRODUCTION

Ce guide est le résultat d'un processus engagé de novembre 2021 à mai 2022 afin d'outiller les chargé.es de mission DLA aux concepts de « risques psycho-sociaux » et de « qualité de vie au travail ». Il a été construit en trois phases :

1. Réalisation d'une note de partage des concepts-clés sur les RPS et la QVT par le Point de Croix, en décembre 2021.
2. Recueil de l'expertise terrain des chargé.es de mission DLA, via 6 ateliers animés par les consultantes du Point de Croix entre janvier et mars 2022. 60 chargé.e.s de mission DLA ont été consulté.e.s dans le cadre de cette phase.
3. Rédaction de ce guide capitalisant les deux premières phases. Des visioconférences avec un groupe de DLA ont permis d'ajuster le document avant diffusion, pour coller aux besoins.

Ce travail a été mené sous l'impulsion de l'Uniopss et d'OPALE, porteurs respectifs du CRDLA Solidarités – Santé et du CRDLA Culture. Il a été financé par le Secrétariat d'Etat à l'économie sociale, solidaire et responsable dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt.

L'action a été initiée à partir des retours d'expériences des chargé.es de mission qui constataient que, dans le cadre de leurs accompagnements, de plus en plus de situations problématiques sur le plan de la santé au travail voyaient le jour et qu'il n'était pas toujours facile de savoir comment y faire face, d'une part, et quelles réponses y apporter, d'autre part. Dans le champ associatif (avec des variations en fonction des contextes et des secteurs) cette tendance semble en effet se dégager plus nettement ces dernières années, laissant apparaître de manière forte la thématique des RPS au sein des organisations accompagnées.

Ces situations, si elles ne sont pas simples à traiter, peuvent mettre les chargé.es de mission DLA en « difficulté » car ils/elles sont souvent attendu.es sur du concret, de l'opérationnel tangible par les structures. Or, une approche laissant la place au « sensible » est souvent nécessaire avant de s'orienter vers un cadre plus « outillant ». De plus, les chargé.es de mission n'ont pas tous et toutes le même employeur : ils/elles ont des pratiques qui ne sont pas forcément homogènes (et c'est bien toute la richesse d'approches multiples !) et répondent aussi aux injonctions propres à leurs pilotes, plus ou moins sensibilisés aux questions de souffrance au travail et/ou de qualité de vie au travail. Un des enjeux de ce guide est, au-delà de l'hétérogénéité des pratiques, de « faire corps » en formalisant pas à pas des espaces d'échanges entre pairs, le collectif informel des chargé.es de mission DLA étant en soi un espace ressources.

Aborder la question du mal-être au travail n'est pas chose aisée mais est devenue une nécessité afin de veiller au développement « soutenable » de l'ESS, qui n'est pas plus épargné que d'autres

secteurs où des situations similaires se font jour également. Elles témoignent d'évolutions plus macro qui impactent entre autres choses le rapport au travail, les conditions de son exercice, le sens dont il est porteur. S'il n'existe pas de recette magique ou d'outil qui solutionnerait tout, leur détection et leur prise en considération est déjà un premier pas vers la construction de pistes de dégagement.

Pour aider le développement des structures de l'ESS et préserver un « emploi de qualité », travailler sur la qualité de vie au travail peut être un axe tout à fait intéressant et moteur, autant pour les structures que pour les chargé.es de mission.

La première partie du guide vise à donner quelques balises théoriques autour de ces notions et affiner les constats et la compréhension qui peut en émerger, nourrie par l'éclairage apporté par les chargé.es de mission. La seconde partie de ce guide vise – à partir de situations concrètes rencontrées sur le terrain – à outiller davantage les chargé.es de mission dans les phases de diagnostic et d'accompagnement menées auprès des structures et à identifier et mobiliser les ressources dont elles peuvent bénéficier. Vous y trouverez des fiches méthodologiques et thématiques s'appuyant autant que possible sur des situations concrètes.



PARTIE 1

Notions, concepts et repères pour comprendre
les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail dans l'ESS

1. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1. COMPRENDRE LES RPS ET LES FACTEURS DE RISQUES

Les risques psychosociaux (RPS) et leur prévention sont devenus une préoccupation majeure dans le domaine de la santé au travail, rendue visible notamment par l'entrée dans le code du travail de la réglementation relative au harcèlement moral (2002) et, depuis 2015, la possible reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle dans certaines situations par la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM).

La question recouvre des situations de natures différentes, du stress à l'épuisement professionnel en passant par les difficultés relationnelles au sein d'un collectif de travail ou encore la souffrance morale jusqu'au harcèlement proprement dit. Un nombre grandissant de salarié-es se dit concerné : 45 % de la population active en France déclare devoir (toujours, souvent) se dépêcher (enquête 2019), 30 % signalent avoir subi au moins un comportement hostile dans le cadre de leur travail au cours des 12 derniers mois (enquête 2016), 27 % déclarent devoir cacher leurs émotions, faire semblant d'être de bonne humeur (toujours, souvent, en 2019).

Une définition

« Les risques psychosociaux au travail sont 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 » (Rapport Gollac, 2011). Il s'agit de risques professionnels au même titre que des risques plus classiques (manutention, travail en hauteur, exposition au bruit, etc.). **On les appelle "psychosociaux" car ils sont à l'interface entre l'individu (le "psycho") et sa situation de travail (le "social").** Ces risques peuvent être à l'origine de pathologies professionnelles telles que le stress, les dépressions professionnelles (le burn-out), les maladies psychosomatiques mais aussi des pathologies physiques telles que les troubles musculo-squelettiques. Ils peuvent également conduire à ce que des salarié-es portent atteinte à leur intégrité physique.

Les RPS correspondent à des situations de travail où sont présentes, de manière combinée ou non, du stress et des violences. Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail - c'est ce qu'on appelle **les facteurs de risques**.

1.1.1. Les facteurs de risques

6 principaux facteurs de risques ont été identifiés par le rapport dit “Gollac”, commandité en 2011 par le ministère en charge du travail et faisant office de référence en matière de RPS :

1/ Exigences du travail

Quantité, pression temporelle, complexité, conciliation vie privée / vie professionnelle, décalage travail prescrit / travail réel

2/ Exigences émotionnelles

Devoir maîtriser et façonner ses propres émotions, voire devoir les cacher

3/ Manque d'autonomie et de marges de manœuvre

“Latitude décisionnelle” des salarié-es, dont la participation aux décisions ; utilisation et développement des compétences

4/ Environnement social

Reconnaissance du travail, notamment du travail invisible, coopération, soutien hiérarchique et des collègues, cohérence et explicitation des objectifs, communication en milieu de travail, espaces d'arbitrage en cas de différends ou de conflits

5/ Conflits de valeurs

Agir en contradiction avec sa conscience et ses valeurs professionnelles, conflits éthiques

6/ Insécurité du travail et de l'emploi

Changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail, changements incessants ou incompréhensibles, emploi menacé, précarité et rareté des postes

Ces facteurs s'analysent au regard de l'activité concrète des salarié-es. Ils sont transversaux, interprofessionnels et intersectoriels.

La notion de risque renvoie au lien entre l'exposition à des facteurs de risque et des troubles qui peuvent apparaître, plus ou moins rapidement. Elle ne peut se limiter au recensement des troubles mais doit identifier les facteurs de risque et les modalités d'exposition qui sont potentiellement à l'origine des troubles constatés. Ce n'est pas parce qu'on est exposé à un risque psychosocial qu'on développe un trouble, cela va notamment dépendre :

- ⇒ des moyens de régulation mis en œuvre pour réguler le risque ;
- ⇒ de leur fréquence ;
- ⇒ de l'intensité d'exposition.

C'est lorsque les RPS ne sont pas ou peu régulés par l'organisation que les troubles psychosociaux apparaissent. Dans les métiers dits "de service", le comportement du public et/ou des usagers, variable dans le temps et d'un individu à l'autre, est une cause d'imprévisibilité des situations de travail. En particulier, la présence du public est une source de pression et produit des effets sur les conditions de travail des professionnel·les (horaires, maîtrise des émotions, faire face à l'inattendu, à la violence éventuelle, etc.).

La notion de RPS fait par ailleurs débat, car elle recouvre une problématique complexe et des situations très diverses. C'est une notion ambiguë qui comporte un risque en soi, celui d'une approche "psychologisante" des situations ne permettant pas l'analyse des facteurs de causalité dans les organisations de travail. Il faut donc la considérer avec soin, et sans chercher à modéliser une méthode ou des outils, qui renforceraient des logiques hygiénistes ou gestionnaires.



CC/ Anna-Célestine Barthélémy

1.2. CONTEXTUALISATION : DES PROBLÉMATIQUES APPARUES DE MANIÈRE ACCRUE CES DERNIÈRES ANNÉES - Y COMPRIS DANS LE SECTEUR DE L'ESS

Dans les années 90, certains scandales retentissants ont marqué les esprits, notamment les suicides chez France Télécom liés en 2008-2009 à des pratiques managériales délétères. Cela correspond à l'apparition de nouvelles méthodes managériales et d'organisation du travail amorcées dès le début des années 1970 en France, dans un contexte de précarisation et de chômage de masse.

Par ailleurs, d'importants paramètres impactent fortement l'activité du travail, et ce quels que soient les milieux professionnels considérés (dans le champ public comme privé) :

- les mutations du monde du travail vers une plus grande individualisation, avec un affaiblissement des collectifs de travail et des syndicats ;
- le changement de la nature du travail, notamment par un fort développement des métiers de service ;
- les attentes des personnels face au travail, par la question du sens et des valeurs, la notion de justice sociale et d'équité, le rapport au travail lui-même ;
- les évolutions des structures et des modalités de travail (les questions de management, les logiques gestionnaires, les évaluations souvent exponentielles et floues ainsi que les effets de la transformation numérique).

1.2.1. Les évolutions et spécificités du secteur ainsi que leurs impacts sur les RPS

Même s'il y a toujours un risque à tendre vers une trop grande généralisation, qui pourrait avoir tendance à simplifier l'épaisseur de chaque situation rencontrée sur le terrain, un certain nombre d'évolutions plus macro se dégagent dans le secteur de l'ESS, qui ont notamment pu être repérées par les chargé.es de mission lors des ateliers menés :

- ⇒ les modalités de financement : raréfaction des financements conduisant à une pression financière accrue, financements selon des modalités d'appel à projets et diminution des subventions de fonctionnement induisant une plus grande pression en termes de *reporting*, injonction à l'hybridation des ressources - avec en contre-point un empilement des dispositifs - et injonction à la mutualisation et ou à la concentration, complexification des dispositifs et effets des réformes territoriales, ayant contribué à la diminution du nombre de fonctionnaires
- ⇒ les enjeux de transformation numérique, de la transition écologique, de l'impact des actions qui viennent influencer les projets et formes d'activité ;
- ⇒ la crise covid qui a généré un effet ciseau entre une augmentation des besoins sanitaires et sociaux pour les publics vulnérables et une baisse du bénévolat pour y répondre, associé à des tensions fortes sur l'emploi ;
- ⇒ les changements de représentations du monde associatif, davantage perçu comme des prestataires de services avec un risque plus grand d'instrumentalisation et des enjeux plus marqués - dans un environnement plus concurrentiel - en termes d'image, de

communication, de mesures d'impacts qui contribuent à un réajustement et à une transformation des métiers (profils plus gestionnaires, davantage tournés vers le mécénat ou la communication, plus de « communicants », compétences demandées en droit du travail et gestion sociale, ...).

Ces transformations semblent induire des conflits de valeurs plus marqués, des directions qui peuvent se sentir plus « isolées » ou moins « étayées », des professionnels qui interrogent le sens de leurs actions, un engagement bénévole qui se raréfie dans les associations employeurs, conduisant à une forme de « dés-idéalisation » du secteur de l'ESS et à un changement des « investissements ». Notons que le secteur de l'ESS, qui a attiré ces dernières années de nombreux jeunes diplômés, voit ces derniers s'épuiser et se lasser au bout d'un certain temps devant le niveau particulièrement bas des rémunérations proposées, la difficulté parfois à gérer sens et conduite du projet, et les faibles évolutions proposées.

1.2.2. Des spécificités sectorielles

Pour affiner ces constats, quelques spécificités sectorielles ont été repérées par les chargé.es de mission (éléments non exhaustifs) :

- Secteur du spectacle vivant : la place occupée par la direction artistique - qui est rarement formée au pilotage d'équipe – et la qualité de sa passation ; les effets particulièrement forts de la crise sanitaire (annulations, reprogrammation, pass sanitaire, ..) conjugués à la précarité endémique du secteur ;
- Secteur de l'animation culturelle et sportive : le morcellement des contrats, la nécessité économique d'être dans des logiques multi-employeurs, les choix stratégiques non-faits autour de la taille de la structure ;
- Secteur de la petite enfance, de l'enfance et de la jeunesse : temps partiels et horaires contraignants, niveau faible des rémunérations, métiers très féminisés et en tensions de recrutement, renouvellement fréquent des CA ;
- Secteur de l'aide à domicile : les difficultés de recrutement, un sous-financement systémique, les contraintes fortes qui pèsent sur les chefs de service/ coordinateurs ;
- Secteur du médico-social et de l'hébergement social : les effets de la crise sanitaire, les problèmes de recrutement et de souffrance au travail nommés, des conflits éthiques importants ;
- Secteur des centres sociaux : hausse des besoins sociaux, des exigences émotionnelles fortes, des difficultés de recrutement notamment sur la fonction de direction, la porosité CA/salariés, lien avec les collectivités locales, l'empilement des dispositifs ;
- Secteur du tourisme social : contrats saisonniers, contraintes géographiques, effets majorés de la crise sanitaire ;

Le territoire d'implantation joue également un rôle, avec des contraintes spécifiques notamment en milieu rural : les déplacements fréquents et/ou les nombreux freins à la mobilité, le manque d'acteurs sur les questions de RPS ; la difficulté à trouver des compétences spécifiques ; l'entre-soi qui brouille les repères avec des personnalités souvent multi-casquettes, etc.

Ces spécificités sont intéressantes à avoir en tête, car elles peuvent produire des effets sur les organisations et/ou conduire à des problématiques particulières, ou remettre dans une perspective plus large les difficultés rencontrées par une structure.

1.2.3. Quelques focus utiles



Les RPS et la crise Covid-19 :

La crise Covid-19 et les transformations qu'elle a amenées ont eu un effet détonateur en matière de RPS, imposant de manière crue une réalité qui était en train de se faire jour, ou qui se manifestait sans être suffisamment prise en compte (dans les hôpitaux et les Ehpad par exemple). Si les effets de cette crise sont encore difficiles à appréhender au niveau macro, il semble évident désormais qu'ils sont bien réels au niveau micro, particulièrement dans les structures de l'ESS. Le télétravail, la perte des espaces "interstitiels" d'échanges et de rencontres, l'isolement de chacun.e et la mise en invisibilité de ses enjeux, la perte de repères collectifs et de sens, le sentiment d'inutilité, la fatigue du travail ni fait ni à faire, l'empêchement du travail ordinaire, la connexion permanente et la superposition des espaces vie/travail sont autant de facteurs qui ont accru de manière forte les dysfonctionnements, tensions et remises en questions, tant au niveau individuel que collectif.



L'approche genrée et les discriminations au travail :

Une attention aux inégalités de « genre » dans le monde social offre une grille de lecture nouvelle dans le champ du travail et pose notamment la question de la reconnaissance d'un travail « peu valorisé » pouvant engendrer des formes de souffrance au travail (particulièrement visible dans le secteur médico-social). A titre d'exemple, la reconnaissance et une meilleure prise en considération des formes de harcèlement - dont témoigne le mouvement actuel #MeTooThéâtre - a conduit à l'ouverture en juin 2020 d'une cellule d'écoute psychologique et juridique par la Fesac (Fédération des employeurs du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel et du cinéma), soutenue par l'État et opérée par la mutuelle Audiens.

Plus largement, 25 critères de discriminations sont recensés par la loi (origine, âge, handicap, état de santé...) et s'appliquent en particulier dans le monde du travail à l'accès à l'emploi, la carrière, la sanction disciplinaire, le licenciement, la rémunération et les avantages sociaux.



Le bénévolat dans les associations

Les textes officiels abordent peu la question du bénévolat, pourtant importante à prendre en compte. Les bénévoles sont souvent porteurs de la responsabilité employeur (bénévoles d'administration) et de ses complexités, ce qui peut créer du trouble et de la difficulté, entre salarié.es et bénévoles ou entre bénévoles. Les bénévoles, comme les salarié.es, peuvent être traversés par des problématiques de reconnaissance, de sens, d'éthique, d'organisation de leur mobilisation, de surcharge, d'articulation vie pro/vie perso etc.

La crise Covid-19 a notamment eu des effets délétères sur les bénévoles qui ont pu perdre le sens « positif » de leur engagement (implication dans la vie associative mise à mal pendant plus d'une année) et dû prendre des décisions importantes sur le maintien de leurs activités. Certain.es bénévoles vivent des situations de souffrance, ou peuvent être victimes de burn-out, de harcèlement, de troubles psychosociaux. Alors qu'ils sont parfois de vraies parties prenantes de l'organisation, les bénévoles ne bénéficient pas des dispositifs de droits à la formation professionnelle. Le DLA est un des rares dispositifs à pouvoir intégrer et prendre en compte la dimension bénévole dans le travail d'accompagnement, c'est donc un élément important à ne pas négliger.

De manière plus large, des réflexions et actions sont peut-être à envisager en leur direction afin de contribuer à la prise en compte d'une « qualité de vie bénévole ».

Bon à savoir : le FDVA, Fonds pour le Développement de la Vie Associative, peut être un levier de financement activé par les structures pour la formation des bénévoles.

Plus d'infos en cliquant ici



La taille des structures

La taille d'une structure n'est pas sans effet sur la manière dont elle fonctionne : les dynamiques collectives ne sont pas les mêmes selon la taille du groupe, et les modifications plus ou moins « brutales » dans la taille d'une structure peuvent avoir un impact.

Quelques cas « types » :

- La « crise de croissance » : augmenter de 30 à 50% (ou +) l'effectif peut conduire à une « crise de croissance » qui insécurise le groupe et crée du flou sur le « qui fait quoi ». Cela nécessite de repenser les rôles et places de chacun, les manières dont on communique et travaille ensemble.
- L'arrivée du premier salarié modifie l'organisation d'une structure qui fonctionnait jusque-là sur le principe du bénévolat. Des questions de droit et d'organisation du travail se posent alors très concrètement, qui ne sont pas à négliger.
- A partir de 6-8 salariés, il devient compliqué de continuer à fonctionner comme un « petit groupe » : des commissions, binômes, services ou groupes de travail sont à envisager, pour organiser et distribuer le travail et les responsabilités.

- Au-delà de 15-20 salariés, il est plus compliqué d'entretenir des relations de proximité avec l'ensemble des personnes de la structure. Une attention particulière, comme pour les précédents exemples, sera portée sur la circulation des informations et le rôle et la place de chaque personne dans l'organisation, les circuits de prises de décision, les niveaux responsabilités etc.

1.3. CINQ IDÉES REÇUES SUR LES RPS DANS L'ESS

Idée reçue n°1 : métro/boulot/dodo ce n'était pas pour moi ! Dans l'ESS l'humain et les valeurs priment !

Attention, travailler dans l'ESS ne protège pas des RPS - bien au contraire !

Dans certaines organisations considérées comme « atypiques », des difficultés particulières peuvent apparaître : absence ou rejet d'une « culture du management » des équipes, précarité et insécurité propres à ces secteurs, rareté des places (qui induit une concurrence forte), difficile conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, engagement fort au nom de valeurs et idéaux, abnégation « naturalisée » (et donc banalisée), déséquilibre de la charge de travail au regard des moyens - sont autant de points sensibles pouvant augmenter les facteurs de risques.

Les structures de l'ESS sont confrontées, comme les autres, aux RPS. Et l'absence de considération des problématiques de souffrance au travail, voire leur invisibilisation, peuvent accroître leur importance, leur violence, et la difficulté de leur traitement.

Idée reçue n°2 : certains postes, métiers ou secteurs sont préservés

Faux ! Les RPS sont des risques transversaux, qui peuvent toucher tous les métiers, tous les secteurs, et toutes les personnes, quel que soit le niveau de diplôme, de responsabilités ou d'ancienneté dans la structure. Certaines particularités de l'emploi dans différents secteurs peuvent amener des spécificités. En 2018, l'étude « Santé au travail : enjeux et actions » de l'assurance maladie soulignait par exemple que « le secteur médico-social concentre à lui seul près de 20 % des affections psychiques alors qu'il emploie environ 10 % des salariés ». Les métiers peu reconnus statutairement, ou avec peu de possibilités de promotion ou reconversion sont très présents dans l'ESS et contribuent à l'apparition de troubles psychosociaux.

Idée reçue n°3 : « Il/elle a fait un burn-out mais c'était surtout lié à sa situation personnelle, je crois qu'il/elle a des soucis en ce moment, et puis c'est une personne fragile tu sais ».

Attention ! Considérer que l'épuisement professionnel est une problématique personnelle revient à évacuer la prise en compte des facteurs liés à l'organisation du travail, qui sont prépondérants dans les RPS. Ce sont au contraire les personnes fortement investies et démontrant une grande capacité de travail qui se trouvent plus facilement exposées à une situation de souffrance au travail.

Idée reçue n°4 : « Le travail c'est la santé ! »

Vrai et faux ! Le travail - ou l'activité - est aussi une opportunité essentielle pour construire sa santé en opposition à l'idée d'un « travail porteur de risques ». Le travail peut participer à la construction de l'identité de chacun·e, il impose une structure temporelle, permet de nouer des relations sociales et participe au développement des compétences. Il a donc un rôle à jouer important dans la construction de l'équilibre individuel et social.

Idée reçue n°5 : « Pour bien travailler ensemble il faut se ressembler »

Vrai et faux ! Des études montrent que l'hétérogénéité (profils, générations, genres, compétences, origines sociales etc.) est une vraie plus-value pour le travail d'équipe car elle diminue et apaise les phénomènes de comparaison et de rivalité. Même si les générations entretiennent, par exemple, un rapport différent au travail, ces différences peuvent amener une richesse et une complémentarité de points de vue, à partir du moment où les différences peuvent s'exprimer.

Et moi, j'en suis où ?

Vous pouvez faire un tour sur ce questionnaire d'auto-évaluation et de propagation de l'épuisement professionnel, élaboré par Marie Pezé, docteur en psychologie et psychanalyste, responsable du réseau « Souffrance et travail », qui permet de mieux saisir les mécanismes de l'épuisement professionnel : [Questionnaire d'auto-évaluation de l'épuisement professionnel – Test de propagation du burn-out](#)

1.4. ZOOM SUR TROIS NOTIONS IMPORTANTES

1.4.1. Le harcèlement moral

Définition : le harcèlement, pour être caractérisé comme tel, doit s'inscrire dans une véritable **stratégie intentionnelle ou inconsciente de soumission ou de destruction psychique de l'autre, à la suite de la répétition d'actes inscrits dans la durée** (cela permet de ne pas confondre harcèlement moral au travail et conflit au travail). La loi insiste donc sur le fait qu'un acte isolé ou une pression occasionnelle ne peuvent pas être considérées comme du harcèlement moral.

Ces actes ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions humaines, relationnelles et matérielles de travail. Il s'agit du cœur de la stratégie visant à dégrader les dimensions relationnelles et les conditions matérielles de travail. Cette dégradation des conditions de travail doit avoir un impact sur la santé, compromettre l'avenir professionnel de la personne ou porter atteinte à sa dignité et à ses droits.

Terme juridique défini par les Art. L.1152-1 du Code du travail, et 222-33-2 du Code pénal :

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale et de compromettre son avenir professionnel ».

Remarque : seules les conséquences du harcèlement sont décrites dans la loi et non les faits susceptibles de le caractériser.

1.4.2. Le burn-out

Définition : « Ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique » (INRS) caractérisé par 3 dimensions :

- ⇒ **l'épuisement émotionnel** : sentiment d'être vidé de ses ressources ;
- ⇒ **la déshumanisation ou le cynisme** : insensibilité au monde environnant, détachement dans la relation à l'autre, vision négative des autres et du travail et sentiment de non-accomplissement personnel ;
- ⇒ **sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement** aux attentes de l'entourage, frustration, démotivation, mise en retrait, perception de perte de compétences, etc.

Plus d'infos sur : [Epuisement professionnel ou burn-out - Risques](#)

1.4.3. Le bore-out

Définition : « Souffrance psychique durable imputable aux manques de sollicitations durant l'activité de travail ».

Les symptômes du bore-out entraînent fatigue et lassitude et détériorent la santé mentale (atteinte de l'estime de soi, de ses capacités et de son sentiment d'utilité), ainsi que la santé physique (2,5 fois plus de risques que les autres salarié.es de développer une maladie cardio-vasculaire). L'activité est empêchée, la plainte aussi, tant le bore-out peut apparaître comme tabou au sein d'une organisation fragilisée.

Plus d'informations : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20153>

2. DES RPS A LA QVT

2.1. RAPPEL HISTORIQUE

En France, l'expression « amélioration des conditions de travail » a longtemps été employée, renvoyant aux risques professionnels et à leur prévention. L'accord national interprofessionnel (ANI) du 17 mars 1975, sur l'amélioration des conditions de travail, comporte un préambule qui affirme dans un premier temps que « l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre temps » puis dans un second que **« l'investissement dans le champ des conditions de travail est un instrument de performance économique »**.

Ce n'est que plus récemment que le terme QVT a émergé dans des accords d'entreprise, puis dans l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Celui-ci propose une définition opératoire et systémique de la qualité de vie au travail : **« les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte »**.

La QVT consiste donc à donner ou redonner un pouvoir de discussion et d'action sur les conditions d'exercice du travail.

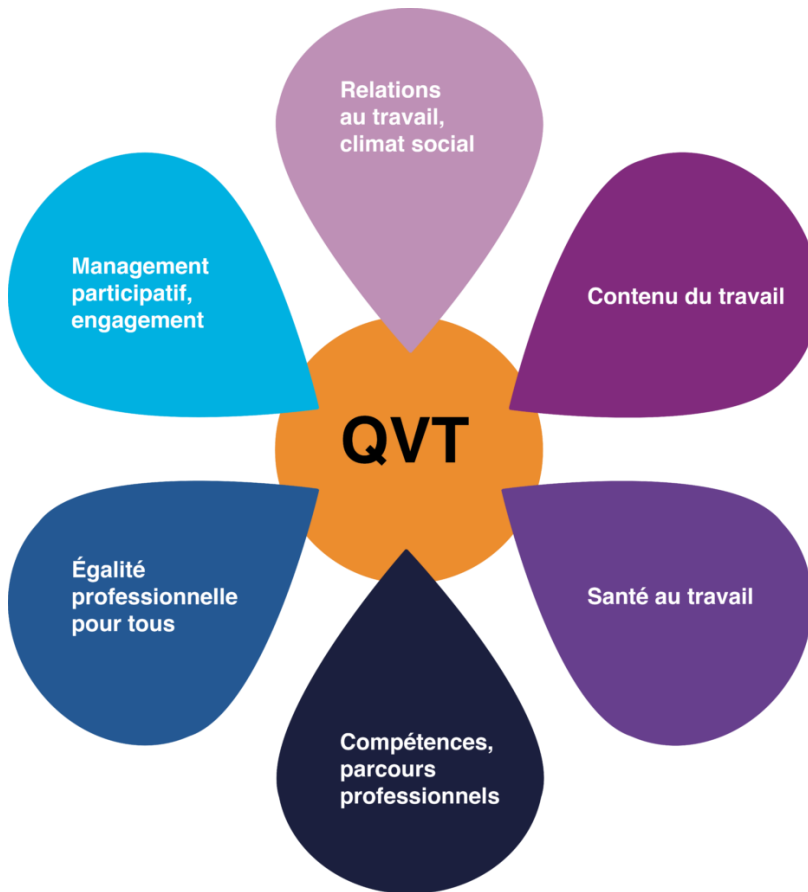
Quelques extraits de l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) de juin 2013 :

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. »

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »

Une démarche QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers.

La démarche QVT doit s'appuyer sur les situations concrètes de travail et la participation des salarié·es. Elle a donc pour objet de produire des plans d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique. **Les différents items correspondant à la QVT sont souvent représentés sous la forme d'une marguerite :**



Vous pouvez consulter une version plus détaillée [ici](#). (source ANACT)

2.2. RPS ET QVT : SORTEZ LES PINCETTES !

Suite à l'accord professionnel de 2013 incitant à la mise en place de plans QVT dans les organisations de travail, le constat de l'ANACT, six ans après, est amer. Alors que le texte visait d'abord les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent de « faire du bon travail », le terme QVT est souvent associé à des enjeux dits « sociétaux » ou à des actions périphériques du travail (sport, crèches, espaces de coworking, etc.). Les syndicats de salarié·es partagent aussi ce constat. La crise sanitaire a également montré à quel point il est important de prendre le temps d'échanger sur ce qui est important aux yeux de chacun pour faire un travail de qualité.

L'enjeu est donc, comme pour les RPS, d'ouvrir des espaces de discussion et d'arbitrage sur le travail et son organisation, en s'appuyant sur les items identifiés comme pouvant être à l'origine de difficultés, afin d'agir sur la prescription et de remettre la qualité du travail bien fait au cœur des préoccupations, un travail dans lequel chacun.e peut se reconnaître.

2.3. QUE FAIRE POUR TRAVAILLER SUR LES RPS ? LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE PLURI-DIMENSIONNELLE

Peu de professionnel·les sont sensibilisé·es à ces questions, et encore moins outillé·es pour comprendre, analyser et accompagner les difficultés rencontrées sur le terrain. Les RPS constituent un sujet tabou et délicat à aborder, ce qui complexifie le travail de prévention, d'analyse et d'accompagnement.

Les RPS n'obéissent pas à une logique linéaire et causale (une cause entraînant un effet) mais à une **logique systémique**, fortement probabiliste. Ils résultent d'une série de causes, à un moment précis, dans un contexte précis, sur une personne en particulier. Prendre en compte la question des risques psychosociaux dans une organisation nécessite une lecture multifactorielle (approche systémique et interdisciplinaire). En effet, elle touche différents registres : celui du mal-être individuel, celui du travail, de ses modalités organisationnelles et du management, celui de l'imaginaire de l'organisation (les représentations) et le registre du système socio-économique.

Traiter d'un problème de RPS dans une organisation implique de travailler sur les causes et le contexte qui l'ont vu émerger et pas seulement sur les conséquences individuelles.

Le risque serait sinon de déplacer le problème au niveau des personnes qui souffrent, faute de pouvoir intervenir sur ce qui les fait souffrir.

« On s'intéresse aux gens qui posent des problèmes plutôt qu'aux problèmes que posent les gens » Yves Clot

2.4. DE LA NÉCESSITÉ DU REPÉRAGE ET DE LA PRÉVENTION

La prévention :

- ⇒ **Pourquoi ?** L'enjeu de la prévention consiste à tenter d'objectiver les facteurs de risque dans la structure, sans les nier ni les renvoyer à une problématique individuelle.
- ⇒ **Par qui ?** Elle ne peut être le fait d'une seule personne mais doit résulter d'une implication de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Il s'agit d'une démarche dynamique, prenant en compte l'ensemble des parties prenantes. Les étayages collectifs sont déterminants dans la façon de vivre son travail et de lui donner du sens. Des ressources extérieures peuvent également être mobilisées.
- ⇒ **Comment ?** Elle peut consister - dans un premier temps - en un diagnostic méthodique à travers notamment un certain nombre d'indicateurs comme l'absentéisme, les arrêts de travail, la qualité des relations sociales et les troubles de tous genres touchant les salarié·es (y compris la consommation de psychotropes, addictions, etc.) et à redonner la parole aux salarié·es dans le cadre par exemple d'entretiens individuels et/ou collectifs.

Il s'agit, comme le souligne le rapport Gollac (2014), de la recherche non pas d'une « *meilleure adaptation des travailleurs à leur travail sans que le travail ne change* » mais bien de *chercher comment transformer l'organisation du travail afin qu'elle reste soutenable pour celles et ceux qui le font.*

2.4.1. Zoom sur une méthodologie de démarche d'évaluation des RPS

L'ANACT a élaboré une méthodologie qui privilégie l'analyse des situations de travail en proposant un plan de prévention en cinq étapes menées en concertation avec les partenaires sociaux qui varient d'une organisation à une autre :

1. Se mettre d'accord pour engager la démarche et définir la manière d'y travailler.
2. Poser un diagnostic partagé à travers notamment l'analyse de situations-problèmes.
3. Élaborer un plan d'actions.
4. Mettre en œuvre le plan d'actions.
5. Évaluer les actions entreprises.

Pour aller plus loin : le modèle C2R (Contraintes, Ressources et Régulations) :

[C2R, le modèle d'analyse des risques psychosociaux \(RPS\) du réseau Anact-Aract | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail](#)

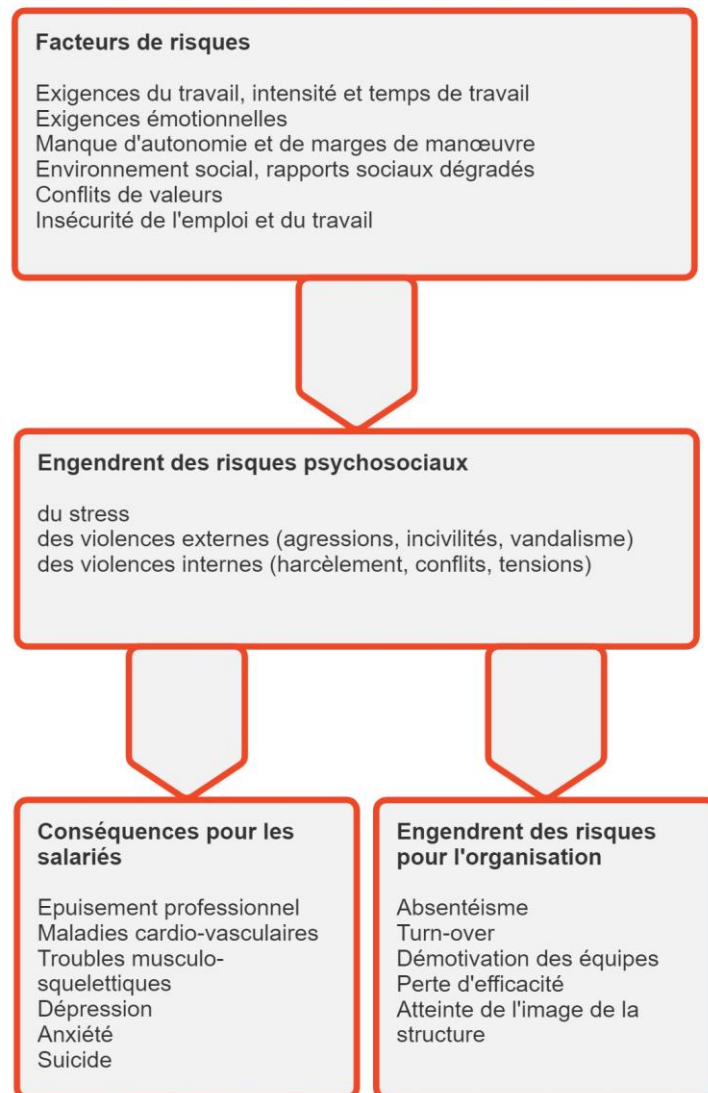
2.5. TRAVAILLER SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : UN OUTIL INTERESSANT DE PREVENTION

S'engager sur une démarche « qualité de vie au travail » peut également être un outil intéressant à proposer pour repenser le travail, le sens qu'on y trouve collectivement et individuellement. Elle permet de se pencher sur trois items qui participent au bien-être au travail perçu subjectivement et collectivement :

- Les conditions d'emploi et de travail (environnement, conditions d'emploi, équilibre vie professionnelle et vie personnelle, travail en équipe, ...)
- La capacité d'expression et d'action, en mettant le focus sur l'importance que les salariés puissent s'exprimer et agir sur le contenu de leur travail
- Le contenu du travail (autonomie, sens du travail, ...)

En partant de situations de travail concrètes, en impliquant les salariés, elle participe au champ large de la prévention et peut être un levier d'action intéressant. A condition que la démarche s'ancre dans une traduction opérationnelle et implique l'ensemble des parties prenantes.

2.5.1. Schéma synthétique des RPS dans une organisation



miro

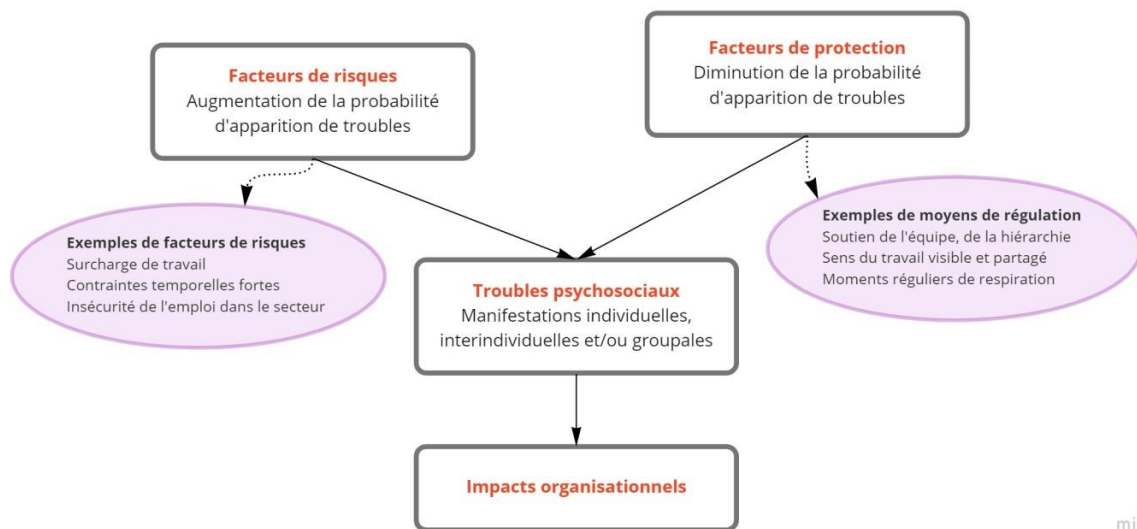
Source : Valérie Langevin [Webinaire. Évaluation et prévention des risques psychosociaux : comment faire ?](#) visionnage 56 min.

En résumé :

1. Affirmer le caractère multidimensionnel des risques psychosociaux.
2. Ne pas réduire les RPS à un ensemble de procédures et d'indicateurs dans une approche gestionnaire.
3. Se centrer sur la compréhension des situations de travail : soigner le travail en se centrant sur l'activité de travail telle qu'elle est vécue par celles et ceux qui le réalisent, en redonnant du « pouvoir d'agir » aux individus.
4. Envisager la prévention des risques psychosociaux comme une démarche globale et co-construite avec l'ensemble des acteurs.

2.5.2. Balance des RPS

Pour synthétiser ce que nous venons de dire, voici un schéma illustratif qui rappelle que la démarche de prévention des RPS consiste au repérage des « déséquilibres » pouvant être créés par les conditions de travail. Les facteurs de risques en effet sont à mettre au regard des facteurs de protection existants au sein de la structure, permettant de conserver un équilibre ou au contraire de contribuer à un déséquilibre.



miro

PARTIE 2

« DLA et RPS » Construction d'un outillage spécifique

Nous avons repéré 3 besoins différents face aux risques psychosociaux dans le cadre du DLA :

Repérer – Accueillir – Traiter.

Cette partie propose des outils et éléments de compréhension pouvant soit répondre à l'un de ces besoins, soit être utile de manière plus transversale.

3. REPERER, ACCUEILLIR, TRAITER

3.1. REPÉRER

3.1.1. Les « puces à l'oreille » - Différents éléments ou situations qui peuvent vous mettre la puce à l'oreille en phase de diagnostic

- Des éléments qui concernent **la posture des personnes rencontrées** : vous ressentez que la parole n'est pas libre ; que certains sujets sont évités ; que des personnes se mettent en retrait ; que ce sont les fonctions et non les personnes qui sont nommées ; que certaines personnes semblent écartées ; qu'il y a une divergence de discours que certaines personnes sont mal à l'aise voire en difficulté émotionnelle lors des entretiens ; que les entretiens s'organisent de manière séparée ; que certaines personnes sont débordées et ne vous rappellent pas ; ou au contraire que certains salariés cherchent à multiplier les contacts avec vous (parfois à l'insu d'autres personnes).
- Des éléments qui concernent **la structuration et l'organisation du travail** : l'absence d'espaces d'échanges et de circulation de l'information (pas de réunion d'équipe) ; l'incapacité du collectif à prendre des décisions et à les appliquer ; une grève des salariés ; l'absentéisme ; le turn-over ; les arrêts maladie ; d'éventuels prud'hommes ; la carence de représentation du personnel ; l'absence d'outils RH (entretiens individuels, fiches de poste) ; l'absence de lien gouvernance / équipe, le niveau de salaire ; les types de contrat ; etc.
- Des éléments qui concernent **les relations inter-personnelles dans l'équipe** : l'agressivité entre les différentes parties prenantes ; des collègues qui ne se parlent plus ; des conflits interpersonnels ; des tensions ; la banalisation de certaines expressions ou formes d'agressivité ; la stigmatisation d'une personne ou d'un élément comme étant la seule et unique source de difficultés.
- Des éléments qui concernent **la posture du/des dirigeants** : la centralisation des décisions ; une posture autoritariste ; l'incapacité du dirigeant à se remettre en question ; son haut niveau d'exigence eu égard aux moyens alloués ; son état émotionnel (stress, anxiété).
- Des éléments qui concernent des **changements plus contextuels** : une fusion récente / en cours / ou en projet qui pourrait fragiliser la dynamique d'équipe ; une structure qui s'est développée rapidement ces dernières années ; des fortes pressions sur les objectifs et les résultats ; une dynamique de changement organisationnel ou de réorganisation qui impacte l'organisation du travail ; les activités elles-mêmes et le périmètre métiers

(compétences/formation) ; le départ d'une personne en poste depuis très longtemps ; un renouvellement important de salariés ou bénévoles.

Ces situations, sans dire qu'elles concourent forcément à faire apparaître des RPS, méritent une attention et une vigilance particulière car elles peuvent accroître ou favoriser l'apparition de facteurs de RPS. Ce sont autant d'objets de travail à explorer.

Pour aller plus loin, quelques comportements qui doivent mettre la puce à l'oreille : les « techniques de management pathogènes » : [Les Techniques de Management Pathogènes](#)

3.1.2. « Grille d'observation » pour les CM DLA : Que peut-on repérer ? comment approfondir ?

Ces éléments qui vous ont mis la puce à l'oreille peuvent être repris sous la forme de questions plus précises : en voici une liste - non exhaustive – pouvant servir d'exemples de questionnements à approfondir :

- ⇒ Les salarié.es sont-ils sollicités/consultés sur l'organisation et sur le contenu du travail et sont-ils associés aux décisions ? Si oui, comment (temps de feed-back collectifs, séminaire d'équipe, réunions de travail thématiques, etc.) ?
- ⇒ Avez-vous des réunions d'équipe ? Quelles en sont les thématiques ? La fréquence ? Comment sont-elles animées, préparées, communiquées ?
- ⇒ Est-ce que vous réalisez des entretiens individuels ? Sous quelle forme ? Qu'est-ce que cela produit ?
- ⇒ Quelle est la place de la gouvernance ? Comment intervient-elle ? Sur quelles questions ? A quels moments est-elle mobilisée ?
- ⇒ En cas de conflits ou de différends, quels sont les espaces/instances de médiation ou d'arbitrage qui existent ? Quelles sont les personnes ressources au sein de l'organisation de travail qui peuvent répondre à ces questions ?
- ⇒ Le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est-il constitué ? Mis à jour annuellement ? Comment ?
- ⇒ Est-ce qu'il existe des représentant.es du personnel, un CSE ? Quelles sont leurs marges d'action ?
- ⇒ Y a-t-il des formations collectives ou individuelles mises en place ? Des espaces d'échanges de pratiques ?
- ⇒ Quels sont les services proposés aux salarié.es en cas de troubles ou d'addictions ? Comment sont-ils informés ?
- ⇒ Quel est le taux d'absentéisme et son évolution ? Quelle est l'évolution du nombre d'arrêts de travail, des mouvements de personnel ?
- ⇒ Avez-vous mis en place une réflexion sur l'organisation du travail (type démarche QVT) ?
- ⇒ Avez-vous déjà été accompagné et, si oui, sur quelles thématiques ? Quels effets cela a produit ?

Si vous avez la possibilité de réaliser des entretiens individuels avec certain.es salarié.es, vous pouvez interroger la personne sur comment elle se sent dans son poste, quelles sont les sources de satisfaction et les freins qu'elle repère pour « bien faire son travail ».

Vous pouvez également interroger l'histoire de la structure : quelle est son origine ? Comment elle s'est structurée dans le temps ? A quelles évolutions a-t-elle été confrontée ? Comment se sont passés ces changements ?

3.1.3. Quelques situations « archétypales » lors des premières étapes de travail

Voici 3 situations « types », issues des ateliers menés, pour imaginer ce que nous venons de dire. Il s'agit bien ici d'exemples types et de propositions d'attitudes à adopter face à ces situations.

« C'est pas moi, c'est l'autre »

Vous êtes confronté.es à une structure qui ne voit pas du tout où est le problème ou qui a tendance à l'extérioriser : souvent quand on est en difficulté, on a tendance à rejeter la responsabilité sur des facteurs extérieurs, sur une ou des personnes, sur un service, à minimiser les difficultés rencontrées, etc.



Que faire ?

Recourir à l'historicité peut ici être intéressant (« Comment cela se passait avant ? ») mais aussi à la projection (« Comment imaginez-vous la structure dans 5 ans ? ») pour faire prendre un peu de hauteur aux interlocuteurs et sortir du présent. S'appuyer sur des éléments plus macro, d'évolution sectorielle, sur le constat que d'autres structures connaissent aussi des difficultés analogues peut être « déculpabilisant » et peut permettre qu'une parole vraie s'autorise à circuler. Vous pouvez recourir aussi à des exemples réels ou fictifs d'autres structures accompagnées qui ont connu une situation proche et qui ont mis en place une démarche qui a porté ses fruits. Vous pouvez leur demander de décrire une mission concrète et la déplier avec eux : partir sur des exemples concrets, sur du factuel, permet d'objectiver les situations et éventuellement de repérer ensemble les freins rencontrés mais aussi les pistes d'amélioration.

Vous pouvez vous appuyer également sur votre propre ressenti formulé sous la forme d'hypothèses : « J'ai l'impression que ... ».

« Et s'il y a des pleurs... ? »

Vous êtes confronté.s à une personne qui pleure, qui exprime des difficultés ou de la souffrance.



Que faire ?

Une posture bienveillante, sans jugement, à l'écoute permet d'accueillir les émotions. Vous pouvez aider la personne en reformulant : « Vous vous sentez en ce moment débordé.e par ... », ou l'inviter à vous exposer une situation de travail précise pour l'aider à identifier les endroits de difficultés et à faire le tri entre ce qui dépend d'elle et ce qui n'est pas de son ressort. Faire une pause, rassurer sur le fait que les émotions sont « normales » (c'est plutôt leur absence qui est pathogène), qu'elles viennent nous alerter, nous prévenir que « quelque chose » ne peut plus durer. Vous pouvez aussi l'interroger sur les sources de satisfaction qu'elle tire de son travail et les ressources sur lesquelles elle peut s'appuyer.

« Et si c'est encore pire après mon intervention ... ? »

Vous êtes confronté.es à une situation de conflit au sein de la structure et vous craignez que votre intervention aggrave encore plus la situation.

**Que faire ?**

Rassurez-vous, si le conflit doit émerger, il émergera. Votre présence peut jouer un rôle de cadre contenant car la présence d'un tiers peut amener à éviter certains débordements. Et ce n'est pas anecdotique que cela se passe en présence d'un tiers ... Même si cela peut sembler un peu contradictoire, cela montre qu'il y a une confiance, et peut aussi être une manière de tester le cadre (cf. point suivant). Revenir sur des éléments factuels, sur des situations concrètes pour mieux comprendre où se situent les tensions, sont également des manières de faire qui peuvent être intéressantes. Si vous sentez que le climat du groupe empêche le travail de mise à plat de se poursuivre, vous pouvez proposer une pause et rappeler ou vous référer à des règles déontologiques (libre expression, entendre les points de vue de chacun.e et les respecter, non jugement, neutralité). S'appuyer sur le cadre d'intervention du DLA et ses limites est également un levier important : vous n'êtes pas là pour « tout résoudre » et il n'y a pas de « baguette magique » mais la prise en compte de certains dysfonctionnements, leur écoute et leur accueil est déjà une manière de commencer à sortir du problème. Vous pouvez transmettre des ressources, conseiller, orienter si vous sentez que cela dépasse le cadre d'intervention. Vous pouvez aussi différer votre réponse : *« Je vais y réfléchir pour voir comment prendre en considération votre demande d'accompagnement, et réfléchir aux ressources dont nous disposons pour vous accompagner au mieux »*.

3.2. ACCUEILLIR

3.2.1. Poser le cadre de l'échange

Dans la rencontre avec une structure, le cadre et le déroulé des entretiens sont des éléments importants (le temps dont vous disposez, le lieu dans lequel vous êtes, etc.). N'hésitez pas à verbaliser tout ce qui peut l'être, pour que vos interlocuteurs puissent se repérer dans la démarche et le cadre de travail. Exemples : « *Nous nous rencontrons aujourd'hui pour..., nous avons x heure(s), ensuite nous procéderons de telle manière ...* ». « *Je suis à l'écoute, dans une attitude de non-jugement et de respect de la parole de chacun.e* ».

Les émotions, les silences ou toute autre manifestation en plus du discours verbal sont des éléments précieux et importants : accueillez-les, prenez le temps, faites une pause si nécessaire, offrez un verre d'eau... Privilégiez ce qui se vit dans « l'ici et maintenant » à ce qui était prévu.

3.2.2. Un outil ressource : la grille des attitudes d'écoute de Porter

La manière dont vous allez questionner vos interlocuteurs est importante également. Questionner n'est jamais neutre, et la formulation des questions pourra orienter les réponses et influencer sur l'interaction. Si nous avons tous et toutes tendance à questionner d'une certaine manière, revisiter son style, sa manière de faire peut être intéressant, et offrir des possibilités d'adaptation en fonction des situations et des contextes en variant les registres de questions. La grille des attitudes de Porter vous permettra de rendre plus visibles et lisibles ces éléments – et de vous essayer à différents registres :

***Elias Porter** (1914-1987) est un psychologue humaniste américain proche de Carl Rogers qui a contribué à développer la thérapie de l'approche centrée sur la personne et la non-directivité dans les entretiens. Il a modélisé les différentes manières d'écouter en distinguant 6 types d'attitudes d'écoute dans le cadre d'une interaction et en tentant d'évaluer les effets de ces attitudes sur celui qui est écouté.*

Attitude autoritaire

Le locuteur tranche, décide et utilise l'injonction afin d'impliquer une action chez son interlocuteur.

Exemples : Il faut, vous devez, à votre place je ferais...

Effets positifs chez l'interlocuteur : sentiment de sécurité, de prise en charge, n'engage pas sa responsabilité.

Effets négatifs chez l'interlocuteur : perte d'autonomie, sentiment de domination, dépendance.

Attitude d'interprétation

Implique un mode de relation explicatif. En réponse aux éléments apportés, le locuteur cherche et exprime une raison basée sur son interprétation de la situation.

Exemple : peut-être que vous dites cela car ..., c'est fort possible qu'il ait fait cela pour...

Effets positifs chez l'interlocuteur (en insistant sur le fait qu'il s'agit d'hypothèses) : sentiment d'être compris, nouvelles pistes de réflexions sur une situation difficile.

Effets négatifs chez l'interlocuteur si l'interprétation est erronée ou abusive : sentiment d'être incompris, irritation, désintérêt.

Attitude d'enquête

Implique un mode de relation intrusif. Le locuteur pose des questions précises, oriente la discussion, cherche à avoir un regard global sur l'interlocuteur et/ou les faits.

Exemples : Quoi, où, pourquoi, qui, quand ?

Effets positifs chez l'interlocuteur (si l'attitude d'enquête est perçue comme une aide) : permet d'explicitier son problème, de se sentir compris et pris en compte.

Effets négatifs chez l'interlocuteur : sentiment de subir un interrogatoire, d'être manipulé.

Attitude d'évaluation, jugement

Implique un mode de relation évaluable. En réponse à une idée ou à un fait le locuteur se positionne de manière binaire (bien-mal, vrai-faux) pour approuver ou désapprouver.

Exemples : vous avez raison, vous avez tort, il est interdit de, ...

Effets positifs chez l'interlocuteur (si le propos est juste) : se rattacher à une norme/ un cadre, avoir des points de repères, être rassuré ou identifier des pistes de progrès.

Effets négatifs chez l'interlocuteur : pousse à se justifier, culpabilité, agressivité, révolte.

Attitude de conseil, d'encouragement

Implique un mode de relation réconfortant. Le locuteur rassure, apaise, déculpabilise, dédramatise.

Exemples : Soyez confiant, ce n'est pas si grave, cela va s'arranger ...

Effets positifs chez l'interlocuteur : se sent soutenu, redonne de la force pour avancer.

Effets négatifs chez l'interlocuteur : dépendance émotionnelle, diminue la responsabilité et l'autonomie, surprotection.

Attitude de compréhension

Implique un mode de relation empathique. Le locuteur s'applique à bien intégrer le contenu et le ressenti de l'interlocuteur en utilisant l'écoute active et la reformulation. Il intervient peu, ne juge pas, ne coupe pas la parole, pose des questions ouvertes.

Il s'agit de s'imprégner personnellement de la conception de l'autre.

Exemple : Si j'ai bien compris ce que vous dites..; que ressentez-vous par rapport à cette situation... ?

Effets positifs chez l'interlocuteur : sensation d'être respecté et entendu, accompagne la verbalisation et la prise de conscience, développe la capacité à décider par soi-même.

Effets négatifs chez l'interlocuteur : peut être perçu comme trop introspectif, pas suffisamment tourné vers l'action, sentiment d'être déstabilisé.

Dans une situation d'écoute, l'attitude de compréhension est à développer, mais elle ne correspond pas pour autant à toutes les situations et à tous les besoins. Aussi, il n'y aurait pas une attitude invariablement meilleure qu'une autre. Il s'agit donc bien d'adapter son attitude au contexte et aux besoins et d'avoir la capacité de varier dans les registres.

3.3. TRAITER

3.3.1. Les « trucs et astuces » des chargé.es de mission DLA

Quelques ressources, astuces et bonnes pratiques recensées lors des groupes de travail ;

- **Première rencontre avec une structure** : lorsque vous rencontrez une structure pour la première fois et que vous présentez le DLA, vous pouvez dire dans la présentation générique que le DLA va aussi s'intéresser aux questions liées au bien-être au travail et que les questions de santé au travail font partie du diagnostic. Cela fait partie de la mission du DLA, dans le soutien et la préservation de « l'emploi de qualité », finalité du dispositif. Vous avez donc toute légitimité pour questionner sur le travail, son organisation, et la manière dont les salariés et bénévoles le vivent.
- **En phase d'accompagnement** : faire des liens très réguliers avec la structure et/ou le prestataire au cours de l'accompagnement, phaser, se donner la possibilité d'arrêter sont autant d'éléments qui permettent de s'assurer du bon déroulement de l'accompagnement.
- **Mise en réseau et échange de pratiques** : ne restez pas seul.e avec une situation qui vous pose problème ! L'organisation, formelle ou informelle, en petits groupes de soutien peut être très bénéfique pour vous permettre d'échanger entre pairs sur des situations complexes pour lesquelles un regard extérieur et un partage d'expérience sont d'une grande richesse. Vous pouvez aussi vous appuyer sur les comités d'appui techniques et les centres de ressources DLA.
- **Traduire à l'écrit une situation identifiée de RPS** n'est pas une chose facile. Voici quelques éléments pouvant vous aider :
 - D'une manière générale, il convient de poser des éléments de la manière la plus factuelle et objective possible. Ex : « *Les points d'alerte suivants sont repérés : » « Une attention particulière devra être portée à ... »*. Soyez vigilants à ne pas prendre « pour argent comptant » ce qui est exprimé par une seule personne, ni à le reprendre à votre compte. Privilégiez, dans la mesure du possible, différents points de vue sur une situation.
 - Les éléments objectifs écrits dans le diagnostic peuvent se compléter avec des éléments plus sensibles transmis au/à la consultant.e à l'oral.
 - Vous pouvez donner de la ressource si la structure souhaite aller plus loin, par exemple en ajoutant un encadré dans le document diagnostic du type : « *Le saviez-vous ? Une démarche QVT permet d'améliorer le bien-être des salariés et la motivation au travail, en associant les salariés aux décisions qui les concernent. Vous pouvez vous faire accompagner dans cette démarche. Pour aller plus loin : (source ANACT régionale) »*.
 - L'infographie présentant de manière illustrée les 6 facteurs de RPS, ainsi qu'une description de ces 6 facteurs peut être une ressource à intégrer dans le diagnostic.

- La rédaction d'un plan d'accompagnement avec différents axes de travail pouvant être travaillés dans le cadre du DLA mais également en dehors et/ou avec l'appui de ressources spécialisées (psychologue du travail, médecine du travail, OPCO, ARACT, intervenants spécialisés, réseaux associatifs, etc.) peut permettre d'attirer l'attention de la structure sur les différents items de travail, en les priorisant et en les organisant, sans les passer sous silence.
- Faire relire une note de diagnostic à un.e collègue peut permettre de prendre du recul sur la manière d'écrire ou de formuler les éléments sensibles.



Les CRDLA peuvent travailler sur le recensement de données objectives pouvant être utiles et vous donner des points de comparaison, comme la moyenne des taux d'absentéisme dans chaque secteur. N'hésitez pas à les solliciter sur ces questions !

- **Recherche de consultant.es ayant également un profil de « coach » ou de psychologue du travail** : attention toutefois, si vous attendez que l'accompagnement se situe sur deux enjeux différents (exemple : la structuration des activités et l'apaisement des tensions), il faut que ce soit nommé ! Sinon, le/la consultant.e sera en difficulté pour intervenir sur les nœuds, ce qui risque de compromettre l'accompagnement.
- **Un accompagnement collectif** peut être proposé à la structure sur une thématique plus précise à la suite ou en amont d'un accompagnement individuel.
- **Mener des entretiens différenciés** avec différentes entités (bureau, salarié.es, fonctions de direction etc.) peut faciliter la circulation de la parole. Dans la mesure du possible, mener des entretiens à deux peut être intéressant si vous ressentez que vous allez être face à une situation complexe.
- **Lien avec le/la prestataire** : des échanges avec le/la prestataire au cours de l'accompagnement peuvent permettre à chacun.e de prendre du recul sur les problématiques de la structure et de réajuster les axes de travail le cas échéant.
- **Des « techniques » ou thématiques sur lesquelles il est possible de se former** : la CNV (communication non violente), l'arbre de vie, la « process communication », le théâtre forum sur la gestion de situations difficiles, les formations aux méthodologies d'entretien, l'écoute active, ...



Faites confiance à votre ressenti.

Lors du/des premiers contacts avec une structure, vous percevrez sans doute déjà beaucoup d'éléments et cela pourra vous aider à savoir quoi faire, au-delà de l'outillage proposé.

3.3.2. Zoom sur quelques notions transversales

Quelques notions éclairantes intéressantes pour comprendre l'épaisseur et la complexité de ce qui se joue dans les organisations.



La crise

Une situation de crise se caractérise par une rupture des équilibres existants, et une difficulté à entrevoir quoi faire, au présent et dans l'avenir. Quand elle se déclenche, toujours de manière brutale et inopinée, la crise est en général ouvertement reconnue par l'ensemble des membres de l'organisation, sans qu'on puisse lui fixer de début, et bien qu'on se dise parfois qu'elle couvait depuis longtemps.

Lorsque la crise éclate, les dynamiques peuvent s'inverser, les repères se flouter, l'extérieur être perçu comme menaçant. Les tensions s'exacerbent, la perte de sens s'associe à la perte des repères et des positions. Ce qui a pour effet de disperser les énergies et les pratiques, de favoriser un effet de déconnexion par rapport à la réalité, de faire perdre de vue les objectifs, la production, la satisfaction dans le travail. La crise s'inscrit dans l'immédiateté (il n'existe plus de temps, plus de distance, plus de recul ni de projet d'avenir) et un espace hors limites. La crise est sidérante, elle empêche de penser, de prendre des décisions, d'imaginer des voies de dégagement. Tout projet semble impossible ou irréalisable. Dans une situation de crise se développe souvent une tendance au repli sur des unités plus petites où les liens sont moins distendus. Une tendance également au clivage et à des phénomènes de groupe tels que l'émergence de « mauvais objets » ou de « bouc-émissaires » est fréquente.

La crise est vécue comme menaçante. Petit à petit c'est tous les niveaux et tous les registres qui sont touchés, jusqu'à ce que l'organisation dans son ensemble soit acculée à une mutation décisive. Étymologiquement, « crisis » veut dire « action / faculté de choisir » : la crise amène à une prise de décision, qu'elle soit brève ou qu'elle s'étale dans le temps, avec des pics et des rebonds.

Une situation de crise nécessite donc la tenue d'un nouveau cadre, permettant de dire, de comprendre, de penser, pour reconstruire un socle commun, opérer des réaménagements. Vouloir aller trop vite ou revenir à la situation telle qu'elle était auparavant s'avère en général contreproductif.

Bien que vécue dans un premier temps comme « catastrophique », la crise est toujours bi-face, elle porte également en elle un processus de changement et de renouveau.



Le phénomène de bouc-émissaire

Le phénomène de bouc-émissaire est un processus de dynamique de groupe que l'on peut fréquemment retrouver dans les équipes. Il s'agit de faire porter sur une personne l'ensemble des éléments négatifs, de la rendre responsable des problèmes, et donc de vouloir l'exclure. C'est un phénomène de simplification inconscient qui conduit à penser que, si la personne s'en allait, tout irait mieux. Il s'agit en fait d'un mécanisme de défense groupal, qui permet au groupe de « faire groupe » et de se protéger de tout ce qui viendrait entacher son unité. Le phénomène peut être très violent, pour le groupe et la personne. Il est donc important de pouvoir le repérer - mais sans le nommer, car cela reviendrait à attaquer la défense du groupe – et de travailler avec le groupe à une compréhension plus complexe et fine de la situation et de ce qui pose problème.



Les conflits (approche psychosociale)

Différentes approches en sciences humaines considèrent les conflits interpersonnels comme le symptôme d'éléments en tension qui traversent plus largement l'organisation de travail, au-delà des individus. A ce titre, individualiser les problématiques en considérant que c'est A et B qui ont un problème revient à évacuer des lignes de tensions et questions contradictoires qui se posent de manière plus globale (exemple : tension entre efficacité et sens). Les individus sont souvent porteurs de points de vue qui s'opposent, mais qui reflètent les tensions non régulées par l'organisation. Il ne s'agit donc pas tant de faire de la médiation entre A et B que de comprendre de manière plus large ce que ces conflits signifient. Car il y a fort à parier que si A et B quittent l'organisation ce sera au tour de C et D d'être en conflit, et ainsi de suite.



La conflictualité

Une distinction est à opérer entre conflits et conflictualité. Le conflit ici traduit la manifestation d'antagonismes entre deux ou plusieurs personnes. Il ne s'agit pas tant de le « gérer » que de l'arbitrer et de comprendre ce qu'il révèle, pour pouvoir le dénouer.

La conflictualité est inhérente à toute structure, toute organisation. Elle se situe à un endroit plus conceptuel. Dans la conflictualité s'expriment différents points de vue sur les manières de faire, le sens d'un projet, la direction à lui donner. Il ne s'agit pas d'être « tous d'accord », mais de permettre l'expression de la conflictualité afin qu'elle soit fertile pour l'organisation.



La plainte

Être face à quelqu'un qui se plaint est très éprouvant, et parfois agaçant. Une des réactions naturelles est alors de vouloir faire cesser la plainte, ce qui malheureusement aura plutôt tendance à l'encourager.

Car la plainte a une fonction : c'est la manifestation par laquelle nous sommes, en tant que témoins, informés et touchés de la souffrance de l'autre. Derrière la plainte se cache toujours une souffrance à entendre.

Apaiser la plainte passe par le fait de la prendre en compte et donc de la laisser s'épancher vraiment. D'une part, en renonçant à la place de l'expert qui sait et qui dicte à la personne ce

qu'elle doit faire ou pas, d'autre part, en laissant du temps et de la place à l'autre pour laisser s'exprimer cette plainte.



Le déni et/ou les stratégies individuelles et collectives de défense

Le déni est un phénomène qui consiste à ne pas vouloir prendre en compte une partie de la réalité. Il s'agit d'un mécanisme de défense inconscient, individuel ou collectif, pour se protéger de ce qui pourrait potentiellement être une source de souffrance. Il convient donc d'être très prudent face à une situation de déni car l'interlocuteur n'a pas la capacité de voir ce qu'il se passe. Rappelons que si les défenses sont nécessaires pour la santé mentale, elles présentent l'inconvénient de produire une forme de « déni de la réalité » et de générer des distorsions de la communication en empêchant de penser ce qui fait souffrir. On parle ainsi de « stratégies collectives de défense » construites collectivement par les travailleurs qui, si elles ne modifient pas le risque encouru, en transforment la perception. Brusquer la compréhension d'une situation risquerait d'activer les mécanismes de défense ou de protection, il est donc préférable de travailler à la compréhension d'une situation pas à pas.



L'historicité

L'histoire d'une structure est toujours intéressante à prendre en compte car elle influe sur le présent : les « mythes fondateurs », les figures emblématiques, les grandes étapes - heureuses ou malheureuses - de la construction sont autant d'éléments qui se transmettent, consciemment ou inconsciemment, au grès des années et des équipes, et qui ont une influence sur les manières de faire, les représentations, l'imaginaire collectif, les liens interpersonnels, etc. Vouloir « *avancer à tout prix* », « *ne pas revenir sur le passé* » car « *le passé c'est du passé* » peut priver les équipes d'une mise en sens et en mots qui peut s'avérer tout à fait pertinente. Revenir sur certaines étapes antérieures ayant par exemple contribué à une situation de crise peut permettre à une équipe de se réapproprier son histoire ou de dénouer certains blocages.



La réflexivité, le travail d'élaboration

Le « travail de la pensée » est une part importante du travail, souvent négligée au profit de l'action, du faire, de l'opérationnel, du visible. Prendre le temps de réfléchir et de penser est souvent très utile aux structures, et ce travail d'élaboration ne peut se faire dans l'urgence et l'immédiateté des choses. Face à une situation complexe, prendre le temps de réfléchir, différer les réponses et les décisions s'avère souvent très bénéfique. Le travail d'élaboration est facilité par les temps d'échanges collectifs, il est utile autant pour les structures en interne que pour les chargées de missions DLA et les prestataires en externe.



L'importance d'être soutenu.e pour soutenir

Pouvoir prendre en charge une situation complexe nécessite de se sentir soutenu.e et de pouvoir s'adosser sur des cadres de référence donnés par une équipe de travail, une institution, etc. Cela vaut aussi bien pour un.e directeur/trice de structure, un.e coordinateur/trice d'équipe, un manager, un.e intervenant.e, un.e chargé.e de mission DLA. Il est donc important, en interne, d'identifier et de solliciter des espaces de soutien et, pour les structures accompagnées, de repérer les ressources sur lesquelles elles peuvent s'appuyer pour soutenir le travail.



Travailler c'est inventer

Il s'agit ici d'une notion importante pour mieux cerner ce qui se joue dans le travail, la **distinction en travail prescrit et travail réel** (C. Dejours).

Le travail prescrit se réfère à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé. Ce travail vise - en principe - à faire faire par d'autres ou avec d'autres, la fabrication d'un bien ou d'un service. Il consiste à prévoir, ordonner, coordonner, encadrer, outiller le travail des autres. Ces prescriptions visent à réguler l'action à priori, c'est-à-dire avant qu'elle ne se présente dans sa singularité.

Le travail réel désigne, quant à lui, le travail tel qu'il se fait vraiment, à partir et parfois en dépit du travail prescrit. A certains égards, le travail réel révèle les limites de la prescription, l'incapacité de celle-ci à tout prévoir et tout codifier. Quelle que soit la force et la contrainte du travail prescrit, chaque personne va développer un espace de liberté et des raisons propres qui font que le travail réel finira toujours par en être différent.

Une première définition du travail, telle que l'entend l'ergonomie de langue française, précise que **travailler repose sur la capacité des hommes et des femmes, d'un côté, à tenir la prescription** (le concept, les procédures, le « discours »), et, **de l'autre, à faire face à la résistance du monde** (faire face à la variabilité des situations par exemple).

Ainsi, l'exercice du travail s'accompagne toujours d'une rencontre avec l'inattendu, avec des situations, des problèmes auxquels on n'est pas préparé, des questions auxquelles on ne sait pas répondre, des manques. Les ressources dont dispose le sujet pour réaliser sa tâche se révèlent souvent insuffisantes, inadaptées. Le réel du travail est une épreuve à vivre pour le sujet, une épreuve douloureuse mais aussi une possibilité de dépassement, de découverte, de créativité, au-delà de la reproduction-répétition. Dans cette logique, travailler impose donc de sortir de l'exécution pure et simple : il ne suffit pas de faire comme on a dit, d'appliquer les consignes.

Il faut **interpréter, improviser, ruser, tricher** et faire appel alors à ce que C. Dejours nomme « **l'intelligence rusée** », qui désigne les **ficelles permettant à l'individu d'aller au-delà des prescriptions pour mener son travail à bien**. La mobilisation de cette ruse - au profit de la performance - entraîne des coûts psychiques et parfois sociaux pour l'individu.



L'évaluation du travail

Une idée à avoir en tête lorsque l'on parle de diagnostic et d'évaluation : les apports de la clinique de l'activité (à nouveau et notamment les travaux de C. Dejours et Y. Clot), nous rappellent que, ce que l'on peut éventuellement évaluer et objectiver dans le travail, ce sont les résultats, mais cette dimension est toujours indissociable des ressorts psychologiques du travail effectif. Or ces deux dimensions du travail sont intrinsèquement liées. On ne sait pas actuellement mesurer le temps psychique et intellectuel qu'un travailleur consacre à son travail pour acquérir les habiletés et les compétences dont il a besoin afin d'atteindre les objectifs. À plus forte raison dans le champ des « activités de service » qui mobilisent essentiellement des compétences « relationnelles », il n'y a pas de lien de proportionnalité entre travail et résultat du travail. Là encore les contextes sont prégnants : il est, par exemple, plus facile de soigner des personnes jeunes souffrant d'une seule pathologie que des personnes âgées souffrant de comorbidité. Sans compter que cette évaluation individualisée des compétences évacue aussi la dimension collective du travail souvent importante dans des équipes pluri-professionnelles mobilisant des ressources plurielles.

3.3.3. La « FAQ » des chargé.es de mission DLA

Éléments de réponses à quelques questions souvent posées...

- **« Mais en fait tout est RPS...? »**

Rassurez-vous, toute organisation de travail ne se trouve pas nécessairement dans une situation de RPS avérée... Il est possible de retrouver dans chaque structure certains facteurs de risques, plus ou moins présents, mais c'est l'adjonction de ces différents facteurs de risques sans mesures de protection ou de régulation, et sans source de satisfaction ou d'épanouissement dans le travail, qui vont concourir à une situation de souffrance. Une cause n'aboutit pas à une conséquence de manière linéaire, c'est donc dans le détail et la complexité qu'il faut regarder, et écouter.

- **« Comment fait-on face à quelqu'un directement concerné par les RPS, soit parce qu'il en « génère », soit parce qu'il est en souffrance ? » « Que faire quand on accompagne une structure et qu'on sent une personne particulièrement en difficulté ? »**

Là encore, il n'y a pas des personnes génératrices de RPS mais des situations, fonctions et systèmes qui peuvent concourir à des situations de souffrance. Il convient donc de s'appuyer sur le travail tel qu'il est formalisé et organisé, pour regarder de plus près les situations qui peuvent générer des RPS.

Face à une personne en souffrance au travail, il est nécessaire d'envisager un espace d'écoute et d'accompagnement individuel pour soulager la souffrance, en parallèle d'un travail sur l'organisation. La médecine de travail peut être un bon relais. Une personne en situation de souffrance au travail se sent souvent responsable et a du mal à demander du soutien ou même à penser que cela peut être utile. En tant que tiers extérieur, vous pouvez avoir un rôle précieux à jouer pour orienter la personne vers un espace d'aide.

- **« Le DLA est-il un dispositif adapté pour traiter des problématiques de souffrance au travail ? »**

Le DLA a tout lieu de s'intéresser à la qualité de vie au travail et au bien-être des salarié.es, pour contribuer à maintenir et préserver un emploi de qualité dans l'ESS. En tant que chargé.es de mission DLA, vous pouvez alerter face à une situation préoccupante, et accompagner les structures à se faire aider pour travailler sur certaines difficultés. Si une situation de crise avérée ne relève peut-être pas des prérogatives du DLA, un travail sur la cohésion d'équipe, le sens et les finalités d'un projet, la mobilisation bénévole, l'organisation du travail, la mise en place d'outils de pilotage ou d'outils RH peuvent s'avérer très précieux et utiles dans une démarche de prévention des RPS et de QVT.

- **« Comment faire pour ne pas aggraver la situation ? »**

Comme abordé précédemment, une situation « de crise » qui se déclenche n'arrive jamais par hasard. L'intervention d'une tierce personne, le démarrage d'un processus d'accompagnement sont des moments qui peuvent faire émerger des difficultés ou conflits qui étaient jusqu'à présent maintenus cachés ou évacués, et c'est plutôt bénéfique que le déclenchement ait lieu dans le cadre d'un processus d'accompagnement, dans un cadre donné, avec une personne extérieure. Accompagner les structures et les salarié.es à comprendre ce qu'il se passe, travailler sur les besoins exprimés, réorienter ou modifier les axes d'accompagnement peuvent permettre à la structure de traverser une période difficile en se sentant accompagnée pour le faire.

4. POUR ALLER PLUS LOIN

- **L'importance du soutien et de la formation**

Les échanges/analyses de pratiques et la formation continue sont précieux, et nécessaires, pour affiner sa posture et son travail d'accompagnement !

N'hésitez pas à vous tourner vers les pilotes nationaux, vos employeurs ou vos partenaires régionaux pour étoffer une offre de formation qui vous permettrait de consolider votre posture et votre formation initiale.

- **Ressources à lire, écouter ou regarder pour aller plus loin sur certaines thématiques**

Podcasts :

- France inter, Grand Bien Vous Fasse, *Quelle place pour les émotions au travail* - écoute 52 min. : [Quelle place pour les émotions au travail ?](#)
- Louie Média, Travail (en cours) - écoute 29 min. : [Faut-il souffrir pour faire le bien ? — Louie Media](#)

Vidéos/webinaires :

- Danièle Linhart, « Taylorisme et management moderne, même combat! » - visionnage 11 min. : [Danièle Linhart : «Taylorisme et management moderne, même combat»](#)
- Conférence de Marie Pezé sur la Souffrance au travail (un bon tour d'horizon du sujet) - visionnage 1h11 min. : [Conférence de Marie Pezé - Souffrance au travail](#)
- Christophe Dejours sur l'épuisement professionnel - visionnage 1h23 min. : [Christophe Dejours Syndrome d'épuisement professionnel](#)
- Christophe Dejours, « J'ai très mal au travail » - visionnage 9 min. : [J'ai très mal au travail | Christophe Dejours \(1/12\)](#)
- Un webinaire de l'INRS sur les risques psychosociaux - visionnage 57 min : [Webinaire. Évaluation et prévention des risques psychosociaux : comment faire ?](#)
- Une conférence d'Yves Clot, *Pour en finir avec les risques psychosociaux* - visionnage 46 min. : [Yves CLOT nous parle des risques psychosociaux](#)

Textes :

- Orientation durable - lecture 5 min. : [Le mal-être dans l'Économie sociale et solidaire, on en parle ?](#)
- Douillet P., « Risques psychosociaux : un concept opérant... pour transformer l'organisation du travail ? » ÉRÈS, NRP, 2010 N° 10, pages 167 à 178.
- Linhart D., « Tout a commencé un jour de 1972 », Le Monde Diplomatique, 2006. [Tout a commencé un jour de 1972, par Danièle Linhart](#)

- Sur la qualité de vie au travail dans le secteur social et médico-social, le mur numérique QVT de l'Uriopss Occitanie / Direccte Occitanie, et le guide pratique « Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux » - mars 2021 (DGCS, le réseau Anact-Aract et les ARS)
- Barus-Michel J. (dir.), *Crise in Vocabulaire de Psychosociologie*, ERES, 2013.
- Molinier P., *Les enjeux psychiques du travail*, Petite Bibliothèque Payot, 2008.

- **Cartographie des acteurs ressources- Qui fait quoi ? :**

Les acteurs de la prévention sont multiples : la direction de l'établissement et des ressources humaines (quand il existe un service du personnel), l'encadrement intermédiaire, le service social du personnel, les représentant-es du personnel, les organisations syndicales, les services de santé au travail etc. Ces ressources dépendent de la taille de l'organisation et de sa structuration.

Par ailleurs, des structures ressources nationales proposent des guides, fiches et outils précieux, notamment :

- L'ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : www.anact.fr/
- Les DREETS, Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- L'INRS, Institut National de Recherche et Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : <https://www.inrs.fr/> / [Risques psychosociaux \(RPS\). Prévenir les risques psychosociaux en période de crise sanitaire - Risques](#)
- Le site du réseau Souffrance et Travail recense notamment les liens vers les consultations « Souffrance et travail » qui peuvent recevoir des personnes en situation de souffrance, partout en France, ainsi que de nombreuses ressources thématiques régulièrement actualisées : www.souffrance-et-travail.com

Pour savoir vers qui se tourner, ou qui solliciter pour un accompagnement croisé ou complémentaire, il convient de regarder un peu plus précisément au niveau régional quels acteurs existent sur le territoire, pour en décliner une cartographie des acteurs ressources régionaux.

Voir ci-après, à titre très inspirant, **un outil de référencement des acteurs ressources ligériens sur la QVT et les RPS¹ réalisé dans le cadre du DLA-R Pays de la Loire**, qui peut vous permettre d'une part de mieux comprendre qui fait quoi et quels acteurs peuvent être mobilisés, et d'autre part de vous en inspirer pour la décliner à l'échelle d'autres régions !

¹ Merci au DLA-R, porté par la CRESS et Le Mouvement Associatif des Pays de la Loire, et à Manon Doucet pour la réalisation et la transmission de ce travail.



LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

OUTIL DE RÉFÉRENCIEMENT DES ACTEURS RESSOURCES LIGÉRIENS SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
PAYS DE LA LOIRE

cress
Commissariat Régional de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire

le mouvement associatif
1. Pays de la Loire

PRÉFET DE LA LOIRE
Préfecture des Pays de la Loire

CGEET
Commissariat Régional de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire

BANQUE des TERRITOIRES

REGION PAYS DE LA LOIRE

ACTEURS RESSOURCES	Branches de la QVT* cf Marguerite QVT de l'ANACT								Territoire d'intervention	Payant / Gratuit	Prise en charge OPCO	Ouverte à tous / réservé à	Nature de l'offre	Individuel / collectif	Contact	Commentaire	Site Internet
	RPS	QVT	1. Relation au travail, climat social	2. Contenu du travail	3. Santé au travail	4. Compétences, parcours pro	5. Égalité professionnelle	6. Management participatif, engagement									
AFDAS - Opérateur de compétences et fonds de formation des artistes-auteurs (OPCO culture/sport)	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Adhérents	Accompagnement Formation	Individuel & collectif	Selon organisme de formation. rantes@afdas.com		Plus d'informations
AGEFIPH - Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées		X			x	x	x	x	Régional	Gratuit	-	Ouverte à tous	Accompagnement	Individuel	pays-loire@agefiph.asso.fr entreprises.pays-de-la-loire@agefiph.asso.fr		Plus d'informations
APEC - Association pour l'emploi des cadres		X				x			Régional	Gratuit	-	Ouverte à tous	Accompagnement	Individuel & collectif	https://www.apec.fr/outils-nos-faq/posez-votre- question.html/recruteur David LEMOINE - david.lemoine@apec.fr		Plus d'informations
ARACT - Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Gratuit & payant	oui	Ouverte à tous	Accompagnement Formation	Individuel & collectif	https://www.psychdeloires.aract.fr/contact/ Cécile NADARINE - c.nadarine@aract.fr		Plus d'informations
Cap emploi (44, 49, 53, 72 & 85)		X			x	x	x		Régional	Gratuit	-	Ouverte à tous	Accompagnement	Individuel	Cécile FOUCHER - Délégue régionale Cheps Pays de la Loire - c.foucher@cheps-pdl.org / contact@cheps-psychdeloires.com		Plus d'informations
CARSAT-CRAM-CGSS - Caisses d'assurance retraite et de la santé au travail	X								Régional	Gratuit	-	Ouverte à tous	Accompagnement Formation	Collectif	prevention@carsat-pl.fr formation.pl@carsat-pl.fr		Plus d'informations
Chorun	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Gratuit & payant	oui	Adhérents	Accompagnement	Collectif	prevention@chorun.fr ylvie.maimbourg@chorun.fr		Plus d'informations
Coorace	X	X	x		x		x	x	Régional	Payant	oui	Ouverte à tous	Formation	Collectif	http://www.coorace.org/page/je-ministre Pascal Rondeau, Délégue Régionale - pascal@cooracepdl.com		Plus d'informations
CPAM - Caisse Primaire d'Assurance Maladie	X								Régional	Gratuit	-	Ouverte à tous	Formation Financement	Individuel & collectif	https://www.ameli.fr/loire-atlantique/entreprises/modalites-de-contact-assurance-maladie		Plus d'informations
DIREETS - Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités	X	X			x		x		Régional	Gratuit	-	Ouverte à tous	Accompagnement	Individuel	https://pays-de-la-loire.dreets.gouv.fr/Contacteur- DREETS-Pays-de-la-Loire-direction-regionale-de-l- economie-de-l- emploi-du-travail-et-des-solidarites		Plus d'informations
DIREETS - Dispositif PCRHe		X				x			Régional	Payant	Prise en charge Etat / Région Pays de la Loire*	Ouverte à tous	Accompagnement	Individuel	https://pays-de-la-loire.dreets.gouv.fr/PCRHe-recrutement- contributions-des-entreprises	* entreprises de - 51 salariés : prise en charge intégrale * entreprises de 51 à - de 251 salariés : prise en charge de 80%	Plus d'informations
FACT - Fonds pour l'amélioration des conditions de travail	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	-	-	Entreprise ou association de - 300 salariés	Financement	-	aract@aract.fr		Plus d'informations
MGEN		X	x	x	x	x	x	x	Régional	?	-	Adhérents	Accompagnement	Individuel	bouyer@mgcn.fr		Plus d'informations
Mozak RH		X					x		Régional	Payant	non	Ouverte à tous	Formation	Collectif	https://mozakrh.com/contact/		Plus d'informations
Harmonie Mutuelle	X								Régional	Gratuit	-	Adhérents	Accompagnement	Individuel	https://www.harmonie-mutuelle.fr/contact/profil		Plus d'informations
Opco EP (ancien AGEFOS PME)	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Adhérents	Accompagnement	Individuel	https://www.opcep.fr/nous-contacter Chloé MARTINIAU-QUELIN - chloe.martiniau@opcep.fr Indiquer votre SIRET lors de votre demande.		Plus d'informations
Opco santé	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Adhérents	Formation	Collectif	https://formationscollectives.opco-sante.fr/pays-de-la-loire/ Vincent LOISEL - vincent.loisel@opco-sante.fr		Plus d'informations
Pôle emploi		X					x		Régional	Gratuit	-	Ouvertes à tous	Accompagnement	Individuel	3905 : numéro national dédié aux entreprises Lignes directes entreprises de l'agence de rattachement.		Plus d'informations
Profession Sport et Loisirs		X				x	x		Régional	Payant	oui	Ouvertes à tous	Formation	Collectif	psychdeloires@profession-sport-loisirs.fr Michael WARLOUZE - michael.warlouze@profession-sport-loisirs.fr		Plus d'informations
Santé au travail 72	X								72	Gratuit	-	Adhérents	Accompagnement	Individuel & collectif	risquespsychosociaux@st72.org		Plus d'informations
Shem's - Centre de prévention de l'épuisement	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Ouvertes à tous	Accompagnement Formation	Individuel & collectif	shems@shems-antes.com	Conseil et Audit RPS et QVT également proposés.	Plus d'informations
UBES - Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Ouvertes à tous	Formation	Collectif	Solène VEROT - sverot@ubes.fr	Formations intégralement prise en charge (Etat/OPCO)	Plus d'informations
Uniformation - Opco Cohésion sociale	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Adhérents	Formation	Collectif	psychdeloires@uniformation.fr Sabine GULLAIS - sgullais@uniformation.fr		Plus d'informations
UROPPS - Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux	X	X	x	x	x	x	x	x	Régional	Payant	oui	Associations des secteurs sanitaire, social et médico-social	Formation	Collectif	02.51.84.50.17 secretariat.dr@uropas-pdl.fr Raphaëlle MERLET - r.merlet@uropas-pdl.fr		Plus d'informations

DES RESSOURCES UTILES :	
INRS - Santé et Sécurité au travail	Plus d'informations
GIST - Groupement Interprofessionnel de Santé au Travail	Plus d'informations
SMIA - Service Médical Intentreprises de l'Anjou	Plus d'informations
SMINOV - Service médical Intentreprises du nord-ouest vendéen	Plus d'informations
STCS - Santé travail Cholet - Saumur	Plus d'informations
SISTRN - Service de santé au travail de la région nantaise	Plus d'informations



Merci aux chargé.es de mission DLA rencontré.es et mobilisé.es lors des différentes phases de ce travail, ainsi qu'à Alexandre Ramolet (UNIOPSS – CRDLA Solidarités - Santé), Dellya Ombade et Lucile Rivera-Bailacq (Opale – CRDLA Culture) pour la coordination de cette mission !