



**REPÈRES ET OUTILS DÉDIÉS À L'ESS**  
**Évaluer la charge de travail**  
**pour favoriser la QVT**

## Évaluer la charge de travail... Pourquoi une brochure sur ce sujet dans l'ESS ?

### Un enjeu pour les métiers de l'ESS

L'Économie Sociale et Solidaire est un secteur d'activité particulièrement touché par des **situations de charge importante**, voire de surcharge de travail. Les nouvelles adaptations aux politiques publiques, les relations avec les bénéficiaires et/ou les familles, la baisse des financements publics, les difficultés de recrutement et de fidélisation, etc., sont autant d'éléments qui viennent impacter la charge de travail des professionnels de terrain comme des salariés en responsabilité de l'encadrement d'équipes.

S'il est plus compliqué d'agir sur les facteurs extérieurs à la structure (sur l'attribution des budgets notamment), une démarche structurée d'**évaluation ciblée de la charge de travail** favorisera à terme sa régularisation et ainsi l'amélioration de la santé, de la qualité de vie au travail et des conditions de travail des salariés de l'ESS.

Identifier les **exigences** de chaque type d'activité, ses **caractéristiques distinctives**, les **contextes organisationnels** dans lesquels il s'exerce, permet de mieux comprendre les spécificités du travail pour trouver des solutions de régulation et ainsi limiter les impacts d'une surcharge sur le travail et la santé des professionnels.

### *Au sommaire de cette brochure*

- |  |         |
|--|---------|
| 1 Enjeux et conditions de l'évaluation de la charge de travail         | Page 03 |
| 2 Comprendre et définir ce que recouvre la notion de charge de travail | Page 07 |
| 3 L'impact de la charge de travail sur les acteurs de l'ESS            | Page 09 |
| 4 Structurer une démarche d'évaluation de la charge de travail         | Page 12 |
| 5 Elargir sa vision des axes de solutions                              | Page 15 |
| › Fiche-Outil / « Guide d'entretien »                                  | Page 19 |
| › Fiche-Outil 2 « Chronique d'activité »                               | Page 20 |
| › Fiche-Outil 3 « Analyse de situations-problèmes »                    | Page 21 |

### *Contact*

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : [SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr](mailto:SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr)



# Enjeux et conditions de l'évaluation de la charge de travail

## 1 Pourquoi évaluer la charge de travail ?

Évaluer la charge de travail des professionnels (salariés non-cadres ou encadrement) répond à **4 enjeux** majeurs :

- ▶ **Partager** une vision commune du niveau de charge de travail au sein d'une équipe ;
- ▶ **Construire** des modes de régulation concrets de la charge de travail ;
- ▶ **Limiter** l'impact de la surcharge sur la santé physique et mentale des individus (fatigue, stress, burn-out, sentiment d'inutilité, mésestime de soi, bore-out, etc.) ;
- ▶ **Adapter** au mieux les accompagnements auprès des usagers pris en charge par les structures.

Rappelons que depuis la loi du 8 août 2016 (El Khomri), les employeurs doivent évaluer régulièrement la charge de travail des salariés au forfait-jour afin de s'assurer qu'elle est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps du travail du salarié.

## 2 Évaluer la charge : de quoi parlons-nous ?

Le terme « évaluer » renvoie à une notion d'**estimation**, d'**appréciation**, voire d'**objectivation de l'importance d'un sujet**.

Ainsi, lorsqu'on s'engage dans une démarche d'évaluation de la charge de travail, on s'oriente vers une recherche, une analyse de ce qui constitue, pour les personnes elles-mêmes, une charge (physique, mentale et/ou émotionnelle) dans le cadre de leur travail et qui peut avoir un impact sur leur santé et leur travail.

## 3 Ce qu'il faut évaluer

Le regard doit porter à la fois sur les caractéristiques du travail, son ou ses contexte(s) de réalisation, les moyens à disposition, ainsi que les ressources mobilisables.

L'enjeu est d'identifier les déterminants de la charge de travail à travers une évaluation au plus près du réel de l'activité.

De quoi parle-t-on ?	Exemples
<p><b>Caractéristiques du travail</b>, de quoi parle-t-on ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diversité des tâches exercées</li> <li>▶ Variation de la charge dans le temps, variations périodiques</li> <li>▶ Technicité et complexité des tâches</li> <li>▶ Exigences émotionnelles liées à l'accompagnement de personnes en situation de détresse et/ou de souffrance</li> <li>▶ Lourdeur des prises en charge (soins nombreux, évolution des publics pris en charge, etc.)</li> <li>▶ Exposition à des pénibilités (efforts manuels, postures pénibles, etc.)</li> <li>▶ Etc.</li> </ul>	<p><b>Exemple de caractéristiques du travail dans un FAM</b></p> <p>Les résidents sont lourdement handicapés et doivent recevoir des soins de la vie quotidienne (levers, toilettes, aide à la prise de repas, etc.). Le peu d'autonomie des résidents entraîne de nombreuses manutentions dans un contexte de sous-effectif.</p> <p>Les professionnels réalisent ces différentes tâches sous pression temporelle, ce qui les expose à des TMS et à un sentiment de mal faire leur travail (conflit éthique).</p>

## Enjeux et conditions de l'évaluation de la charge de travail

De quoi parle-t-on ?	Exemples
<p><b>Contexte de réalisation</b>, de quoi parle-t-on ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Vacances de postes</li> <li>› Turn-over</li> <li>› Travail isolé</li> <li>› Périodes de restructuration ou de changement</li> <li>› Contraintes temporelles</li> <li>› Situations de précarisation de l'emploi</li> <li>› Clarté des orientations institutionnelles</li> <li>› Environnement du travail contraint</li> <li>› Autonomie dans l'exercice de l'activité</li> <li>› Etc.</li> </ul>	<p><b>Exemple de contexte de réalisation dans un centre de réadaptation professionnelle (ESRP)</b></p> <p>La structure doit répondre aux évolutions de la politique gouvernementale en faveur de l'insertion dans le milieu ordinaire et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.</p> <p>Les équipes d'enseignement et d'accompagnement psychosocial sont fortement mobilisées pour participer à des groupes de travail, des séminaires de rencontre et d'innovation, des formations, pour réadapter les contenus de formation et les dispositifs d'accompagnement.</p>
<p><b>Les moyens à disposition et ressources mobilisables</b>, de quoi parle-t-on ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Matériel accessible et adapté</li> <li>› Espace de travail et aménagement</li> <li>› Outil numérique et/ou informatique rapide et efficace</li> <li>› Possibilité de solliciter un soutien de collègue et/ou de la hiérarchie</li> <li>› Mobilisation d'une équipe support (médicale, paramédicale, logistique, administrative, etc.)</li> <li>› Accès à la formation / Développement des compétences</li> <li>› Etc.</li> </ul>	<p><b>Exemple de ressources dans un IME</b></p> <p>Les espaces de travail et les possibilités d'activité qu'offre la structure permettent un accompagnement de qualité : les locaux sont récents, spacieux, les espaces sont délimités entre les différents pôles et groupes. Les bâtiments ont été construits en prenant en compte les besoins des enfants.</p> <p>L'IME dispose d'une ferme pédagogique, d'un pôle avec une serre horticole et un jardin (les jeunes font des boutures et organisent des ventes de fleurs et de légumes), d'un restaurant d'application, etc., qui sont autant de possibilités d'activités pour accompagner les jeunes au plan physique, psychique et émotionnel.</p>

## 4 Acteurs, étapes et principes pour l'engagement dans une démarche d'évaluation de la charge de travail

**Étape 1** Instaurer une **démarche participative, pilotée et suivie** dans le temps au sein d'une instance dédiée avec la direction, l'encadrement et les représentants des salariés (CSE/CSSCT/RP)

› Cf.  **Structurer une démarche d'évaluation de la charge de travail, p. 12**

**Étape 2** Partager et suivre des **critères d'appréciation** ou **indicateurs** de la charge de travail au sein de cette instance

- › Quelques indicateurs et/ou signes avant-coureurs de situations de surcharge de travail :
- Tâches non réalisées/reportées régulièrement
  - Baisse de la qualité du travail
  - Manifestations de stress au travail (troubles somatiques, douleurs, changements de comportement, etc.)
  - Glissements de tâches
  - Heures supplémentaires, travail rapporté chez soi le week-end ou en soirée
  - Absences au travail (de courte durée)
  - Tensions au sein d'un collectif
  - Etc.

**Étape 3** Prendre en compte les **différentes dimensions de la charge** de travail : physique, mentale et émotionnelle

› Cf.  **Comprendre et définir ce que recouvre la notion de charge de travail, p. 7**

## Enjeux et conditions de l'évaluation de la charge de travail

### Étape 4 Solliciter les salariés sur l'identification de leurs tâches de travail et le contexte de leur réalisation

- › Méthode
  - Individuellement ou dans un cadre collectif
  - Par une méthode qualitative ou quantitative
    - › Entretien individuel ou collectif
    - › Questionnaire ouvert ou fermé
    - › Observations de situation de travail
  - Régulièrement ou au moins une fois par an (pour mettre à jour le DUERP)
- › Ressources
  - [Fiche Outil / « Guide d'entretien », p. 19](#)
  - [Fiche Outil 2 « Chronique d'activité », p. 20](#)

### Étape 5 S'appuyer sur des outils permettant de recueillir et d'analyser des informations sur la charge de travail réelle

- › Exemples : Analyse de situation-problème, chronique d'activité, grille d'auto-évaluation, questionnaire (sur les situations normales, les situations de tension, et les situations de débordement), etc.
- › Cf. [🔗 Structurer une démarche d'évaluation de la charge de travail, p. 12](#)

### Étape 6 Mettre en place des solutions d'amélioration validées par les équipes concernées

### Étape 7 Réaliser un bilan des effets de ces solutions avec l'encadrement de proximité et réajuster si nécessaire

#### Un exemple de démarche conduite dans une structure mandataire

Dans le cadre du suivi de la QVT, une structure de 240 salariés organise tous les 2 ans un baromètre interne pour identifier ce qui facilite le travail et ce qui le contraint.

La charge de travail fait partie des axes à améliorer en 2023. Une démarche d'interrogation de situations-problèmes auprès d'un groupe de salariés volontaires et représentants de chaque métier et de chaque site (dont des cadres et des IRP) est engagée.

L'enjeu est d'essayer d'objectiver les constats et de relever des situations ponctuelles et récurrentes pour trouver des pistes d'actions organisationnelles. Exemples d'actions : indexation du courrier par un autre service, mise en place de salariés volants pour les remplacements, recours à une ressource supplémentaire pour les actions compliquées, etc.

## 5 Le rôle de l'encadrement de proximité

### Quoi ?

- › **Ecoute et dialogue** avec les membres de l'équipe
  - Sollicitation et animation d'un échange sur le travail et ses difficultés (les tâches à réaliser et les conditions de leur réalisation)
  - Définition de critères partagés de qualité du travail
  - Identification des besoins des salariés pour réaliser l'activité selon les critères de qualité
- › **Soutien** et facilitation du travail
  - Apport de réponses aux besoins et/ou demandes des salariés (matériels, organisationnels, managériaux, etc.)
  - Répartition équitable du travail au sein de l'équipe : veille régulière
  - Elaboration de modalités de travail en « mode dégradé » en cas de sous-effectif par exemple
  - Remontée des difficultés auprès de la direction pour trouver des solutions pérennes (exemples : recrutement, formation, achats, environnement, etc.)

## Enjeux et conditions de l'évaluation de la charge de travail

### Comment ?

- › Appui sur des **outils d'aide à la discussion** sur le travail réel et l'analyse de la charge de travail
- › Ressources
  - **Fiche Outil / « Guide d'entretien »**, p. 19
  - **Fiche Outil ↗ « Analyse de situations-problèmes »**, p. 21

### Quand ?

- › Lors des **entretiens professionnels** avec les salariés (au moins une fois par an)
- › Lors des **réunions d'équipe** ou de service (tous les trimestres par exemple)

# 2 Comprendre et définir ce que recouvre la notion de charge de travail

La charge de travail est en réalité un terme générique qui regroupe des notions diverses.

Afin de pouvoir agir efficacement sur cette problématique, il est important de repérer la nature des charges rencontrées par les salariés dans votre structure et de partager une vision commune de la charge de travail.

## 1 La charge de travail, une notion qui impacte trois dimensions de la santé

Traditionnellement associée aux tâches physiquement sollicitantes, la charge de travail recouvre un périmètre plus large.

<b>Charge physique</b>	<p>Elle renvoie à la sollicitation de <b>la force</b>, des <b>mouvements</b>, des <b>gestes et positions</b> difficiles, voire douloureux.</p> <p>D'une manière générale la charge physique est en lien avec la mobilisation d'une ou plusieurs parties du corps (bras, dos, main, genou, épaules, etc.), qui, dans un contexte de contrainte temporelle, entraîne une fatigue corporelle.</p>
<b>Charge mentale</b>	<p>Elle est liée aux activités sollicitant les <b>facultés cognitives</b> du salarié : réflexion, concentration, traitement de l'information, mémorisation, mobilisation intellectuelle.</p> <p>La charge mentale renvoie souvent à la nécessité de traiter de nombreuses informations (et sollicitations) plus ou moins complexes (adaptation suite à un changement rapide d'activité, situation inédite, interruptions de tâches, etc.).</p>
<b>Charge émotionnelle</b>	<p>Elle apparaît lorsque l'individu est confronté à des situations de travail <b>douloureuses psychiquement</b> (maladie, souffrance, violence, décès d'un bénéficiaire) et lorsque la situation ne lui permet pas de manifester ses propres émotions (peur, colère, tristesse, dégoût, etc.).</p>

### Exemple dans une MECS

Dans une MECS, l'équipe éducative voit leur temps d'accompagnement des jeunes fortement augmenter (charge physique) ; les éducateur.trices sont parfois confrontés à ne pas savoir comment réagir et s'adapter à certains comportements (charge mentale) et doivent gérer à plusieurs reprises des altercations entre jeunes et des violences à leur égard (charge émotionnelle).

### Exemple dans un centre de formation pour personnes en situation précaire

Une agent d'accueil réalise de multiples tâches dont certaines ne relèvent pas de ses compétences. Elle doit notamment positionner les bénéficiaires qui contactent le centre sur un des parcours de formation. En outre, elle doit également organiser le planning de réservation des salles de formation sans avoir toutes les informations nécessaires (dates de stages des apprenants, modifications de plannings de dernière minute, informations sur la taille des groupes en formation, etc.).

Ces situations entraînent du stress lié au risque d'erreurs et/ou d'oublis.

## 2 Comprendre et définir ce que recouvre la notion de charge de travail

Afin de pouvoir agir efficacement sur ce sujet, il est important de repérer le ou les types de charges rencontrés pour chaque catégorie de professionnel, puis d'identifier les **différents facteurs organisationnels, environnementaux, humains, matériels et techniques** en jeu pour chacun d'entre eux.

### 2 La charge de travail, une notion qui regroupe trois « réalités » différentes

En outre, l'appréciation de la charge de travail doit s'appuyer sur des dimensions objectives et subjectives du travail. Nous proposons de nous appuyer sur les travaux de l'ANACT qui définit la charge de travail comme un **compromis** entre différentes dimensions du travail<sup>1</sup>. Le tableau ci-dessous est tiré du kit Anact.

<b>Ce que je dois faire, ce qu'on attend de moi</b>	<p><b>La charge de travail prescrite</b></p> <p>Elle correspond aux temps et activités prévus par l'organisation pour que le salarié puisse réaliser le travail demandé dans le cadre de sa fonction. Elle intègre les objectifs fixés, les moyens apportés aux salariés pour les réaliser. Elle est souvent formalisée succinctement dans une fiche de poste.</p>
<b>Ce que je fais, ce que ça me demande</b>	<p><b>La charge de travail réelle</b></p> <p>Elle intègre tous les temps et activités gérés réellement au quotidien par le salarié pour faire face aux imprévus, aux aléas ou aux changements, et tout ce que cela demande au salarié. C'est le temps passé à réguler, à ajuster, à reconstruire des façons de faire qui n'ont pas pu être anticipées par l'organisation.</p> <p>C'est aussi ce qui n'a pas pu être réalisé (le travail non fait).</p>
<b>Ce que je ressens</b>	<p><b>La charge de travail vécue</b></p> <p>Elle correspond à la perception, au ressenti du salarié sur son propre travail, sur le sens de ce travail, sur sa propre contribution au regard de la rétribution et de la reconnaissance associées. On parle aussi de charge subjective.</p>

Le déséquilibre ou l'écart rencontré entre le travail prescrit et le travail réel peut être accentué ou minimisé par la perception de la situation par le salarié lui-même (en fonction de son état).

#### Exemple dans une MECS

Un éducateur spécialisé ayant 23 ans d'ancienneté est confronté depuis 2 ans à l'accompagnement de jeunes souffrant de problèmes psychiatriques. Il a vu son temps d'accompagnement et la manière de faire son métier changer (écart entre charge prescrite et réelle). Il n'a plus le sentiment d'exercer le même métier, trop occupé à gérer quelques personnes isolément sans avoir le sentiment d'être utile (charge subjective).

#### Exemple dans un ESRP

Les formateur.trices sont confronté.es à un changement majeur dans leurs modalités d'exercice de l'enseignement auprès d'adultes en situation de handicap : passer de 17h de temps de « face à face » par semaine à 22 heures. D'une discipline enseignée à une autre (français, géographie, numérique, bureautique, etc.), le travail d'accompagnement n'est pas le même et nécessite beaucoup plus de temps pour les matières littéraires notamment. Appliquer une même « norme » confronte les formateur.trices en français à une situation de surcharge et provoque un sentiment, pour les professionnels concernés, de manque de reconnaissance de la spécificité de leur travail.

La charge est souvent amenée à évoluer dans le temps en fonction de changements d'objectifs, de changements organisationnels, de nouveaux profils des publics accueillis ou encore de la qualification des salariés recrutés.

Il est donc important d'évaluer régulièrement la charge de travail pour anticiper, ajuster et accompagner le travail à réaliser.

1. Kit « Agir sur la charge de travail », <https://www.anact.fr/agir-sur-la-charge-de-travail>

# 3 L'impact de la charge de travail sur les acteurs de l'ESS

## 1 La charge de travail, une notion qui impacte trois dimensions de la santé

Le Baromètre national « Qualité de Vie au Travail dans l'ESS »<sup>2</sup>, conduit depuis 10 ans auprès des professionnels du secteur, met en évidence le poids de la charge ressentie par les salariés dans leur travail.

Les principales difficultés (en 2019) se manifestent sous des formes différentes.

- ▶ Des **interruptions de tâches** pour plus de 60 % des répondants
- ▶ Une **quantité excessive** de travail pour la moitié des répondants
- ▶ Un **rythme de travail soutenu** pour la moitié des répondants
- ▶ Une augmentation des **injonctions paradoxales** dans le travail vécue par plus d'un tiers des répondants.

**% OUI**

	SALARIES		
	Base : 4815	Base : 5553	Base : 5616
	2019	2016	2013
Mes activités sont souvent interrompues par une autre activité non prévue et cela constitue un aspect négatif de mon travail	62%	61%	61%
On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	50%	50%	50%
Dans mon travail, je suis constamment sous pression sans avoir le temps de souffler	48%	53%	55%
Je reçois des consignes ou des indications contradictoires de la part de différentes personnes	38%	32%	33%

Ces constats ont un impact à la fois sur le contenu du travail, sur la qualité de ce travail et sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle, des éléments essentiels pour les salariés.

Les diagnostics RPS<sup>3</sup> conduits auprès de nombreuses structures de l'ESS montrent que de nombreux leviers d'amélioration restent encore à actionner pour diminuer et réguler la charge de travail des professionnels : **répartition équilibrée du travail, conduite progressive des changements avec les salariés, processus d'intégration des nouveaux arrivants, meilleure maîtrise des outils et/ou du matériel, etc.**

La période inédite du Covid et le contexte socio-économique actuel ont eu tendance à tendre davantage les organisations de travail avec le départ de nombreux salariés, des difficultés de recrutement et le nombre toujours croissant d'absence au travail pour raison de santé dans l'ESS.

Pour les salariés en place, l'augmentation de leur charge physique et psychique renforce leur perception d'une dégradation de la QVCT.

## 2 Une charge de travail susceptible d'engendrer des risques physiques et psychosociaux

### Rappels

- ▶ La question de la charge de travail devient un problème lorsque les moyens attribués et les conditions d'exercice de l'activité ne sont pas ou plus adaptés pour réaliser l'ensemble des tâches à exercer (objectifs, quantité, complexité du travail). Il y a alors un déséquilibre.
  - => Une **situation de surcharge** de travail correspond à un **écart** entre **ce qui est demandé** aux professionnels et **ce qu'ils sont en mesure de réaliser**.

2. Baromètre « Qualité de vie au travail dans l'ESS »  
 Résultats 2023 : <https://www.harmonie-mutuelle.fr/marque/actualites/harmonie-mutuelle/resultats-4e-barometre-national-qualite-vie-au-travail-less>  
 Résultats 2020 : <https://chorum.fr/ressource/3e-barometre-national-chorum-qualite-de-vie-au-travail-dans-less-2020-les-resultats>

3. Diagnostics RPS conduits depuis 2016 par l'équipe du pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS

### 3 L'impact de la charge de travail sur les acteurs de l'ESS

► Si ce déséquilibre persiste dans le temps ou si cet écart est trop important, des effets vont se manifester en termes de dégradation de la santé du ou des salariés concernés. Fatigue, douleurs, développement de troubles musculosquelettiques (TMS), de troubles de l'humeur ou du comportement, etc., sont des effets possibles de l'exposition à une charge de travail trop importante.

=> Pour y remédier, il s'agit de trouver **un accord entre les objectifs** de la structure et **ses capacités** en termes d'effectifs, de moyens organisationnels, matériels et techniques.

#### Point d'attention

► Deux formes de déséquilibre peuvent exister en matière de charge de travail.

Une surcharge chronique		Une sous-charge chronique
<p>Elle correspond à une charge de travail supérieure aux moyens et ressources à disposition du salarié pour exercer son activité.</p> <p>Elle se traduit souvent par un stress, une fatigue physique ou psychique chronique pouvant déboucher à terme sur des problèmes de santé (douleurs, TMS, dépression, etc.).</p> <p><b>On parle souvent de situations de burn-out.</b></p>		<p>Elle correspond à un manque d'activité du salarié ou à une sous-utilisation de ses compétences dans son emploi.</p> <p>Elle se traduit souvent par un ennui, une démotivation pouvant engendrer des risques et troubles psychosociaux : mal-être, isolement, mésestime de soi, dépression, etc.</p> <p><b>On parle souvent de situations de bore-out.</b></p>

Les salariés de l'ESS sont majoritairement confrontés à une situation de surcharge chronique, liée à une activité intense, un sous-effectif et des exigences émotionnelles très fortes du fait de la relation avec les publics accompagnés.

### 3 Le burnout : un phénomène insidieux et dangereux

Définition	Quelques caractéristiques
<p>Le burnout, ou syndrome d'épuisement professionnel, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante.</p> <p>Il se caractérise par 3 états.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► <b>L'épuisement émotionnel</b> : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles</li> <li>► <b>La dépersonnalisation ou le cynisme</b> : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail</li> <li>► <b>Le sentiment de non-accomplissement personnel</b> au travail et de réalisation de soi : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis, etc.</li> </ul>	<p>Cette condition psychique est <b>progressive</b>. Elle va s'étaler dans le temps et peut longtemps passer inaperçue du sujet lui-même. Elle concerne plus spécifiquement les <b>salariés très investis</b> dans leur travail, pour qui le travail donne prioritairement un sens à la vie.</p> <p>Elle est amplifiée par une <b>inadéquation entre les intentions et moyens déployés par le salarié par rapport à la réalité de la situation</b> (burn-out « auto-entretenu »).</p> <p>Elle se traduit par une <b>incapacité physique et psychique</b> à travailler sur une <b>période relativement longue</b> (6 à plus de 12 mois).</p>

#### Les quatre phases du processus de burnout

Phase d'alarme	Résistance et surengagement	Rupture	Effondrement
Sentiment de surcharge Périodes d'hyperactivité avec symptômes physiques et psychiques (dos, tête, irritabilité...)	Cycles de travail compulsif et grande fatigue, baisse d'efficacité, déni de l'engrenage	Sentiment de manque de reconnaissance des efforts, déception, perte d'espoir et atteinte des limites physiques	Le corps dit stop, perte totale d'énergie, passages à l'acte
<b>Tenir par des sacrifices</b>	<b>Acharnement coûte que coûte</b>	<b>Avoir honte et tenter de changer ce qu'on est pour tenir la performance (syndrome de l'imposteur)</b>	<b>Perdre ses repères et se perdre</b>

## 4 Point d'attention : La charge de travail des encadrants dans l'ESS

La population cadre, en particulier celle assurant une fonction d'encadrement, se retrouve particulièrement exposée au risque de surcharge de travail.

Au-delà du vécu compliqué de la récente crise sanitaire pour une grande partie d'entre eux, les encadrants confirment être confrontés à plusieurs types de charge à la fois.

- ▶ Une **charge mentale** importante liée à la nature de leur activité et de leur position
  - Diversité des tâches (administration, management, gestion, montage de projets, gestion de projets...)
  - Interruptions fréquentes suite à des sollicitations multiples (partenaires, salariés, direction, usagers) provenant de canaux variés (mails, téléphone, réunions, post-it laissés sur le bureau...)
  - Nécessité fréquente de prendre rapidement des décisions
- ▶ Une **charge émotionnelle** liée aux situations sociales ou relationnelles à gérer dans leur service ou structure
  - Gestion de comportements d'usagers et de familles : agressivité, désarroi, exigences
  - Conflits au sein des équipes
- ▶ Une **charge physique** au travail lourde qui a des impacts sur le quotidien
  - Amplitude journalière forte et durée de travail hebdomadaire et mensuelle importante
  - Déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée (travail en soirée, le week-end, astreintes)

La **gestion de situations dégradées** (absentéisme, turn-over, postes vacants, problèmes d'attractivité) **accentue cette charge** et implique de questionner toute l'organisation du travail.

Du fait de leur position intermédiaire entre la direction générale et les équipes, les encadrants de proximité ont la responsabilité du déploiement des projets de l'association et constituent à ce titre un cadre de référence pour les salariés. Leur surcharge de travail risque de générer des états de stress, de fatigue pouvant entraîner une usure professionnelle (physique et mentale), voire un burn-out, risquant de compromettre l'avenir professionnel de ces salariés.

Pour les équipes, cette situation risque également de générer de l'insécurité et une charge supplémentaire en cas d'absence du responsable.

### Quelques pistes d'action pour agir sur la charge de travail des cadres

<b>Clarification des missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Redéfinir les responsabilités et budgets des directions et des chef.fes de service dans le DUD</li> <li>▶ Rédiger les fiches de fonction des encadrants</li> <li>▶ Evaluer le temps consacré aux différentes activités</li> </ul>
<b>Recentrage sur les priorités et certains savoir-faire managériaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apporter une aide à la conduite du changement</li> <li>▶ Apporter un appui au pilotage de projets d'établissement ou service</li> <li>▶ Former à la gestion de conflits entre professionnels, avec les élus et au lâcher-prise</li> <li>▶ Appliquer le principe de subsidiarité, passer du contrôle à la confiance, du « faire » au « laisser-faire »</li> </ul>
<b>Relations de travail Soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renforcer l'appui de la direction à l'égard de l'encadrement de proximité : réunions régulières, échanges sur les difficultés rencontrées, partage des prises de décisions, etc.</li> <li>▶ Redéfinir le soutien du siège vis-à-vis des directions de structures : mise en place d'outils partagés, présence sur le terrain, appui dans les processus de recrutement et d'intégration, etc.</li> <li>▶ Constituer un système de références pour les directions et chef.fes de service lors de leur prise de poste</li> <li>▶ Proposer des espaces de discussion collectifs ou des temps d'analyses de pratiques professionnelles pour les cadres (GAPP)</li> </ul>



# Structurer une démarche d'évaluation de la charge de travail

L'analyse ou l'évaluation de la charge de travail nécessite de s'inscrire dans une démarche structurée et pérenne et de solliciter les salariés eux-mêmes pour identifier les principales situations de charge au travail.

Cette approche repose sur la constitution de **deux types de groupes d'acteurs** et sur la méthode d'**analyse de situations problèmes**.

## 1 Première étape : constitution d'une instance de pilotage sur la charge de travail

Confier l'évaluation de cette charge à un comité de pilotage pluridisciplinaire dans la structure est recommandé.

- › Organe **technique**, le rôle de ce Copil consiste à identifier les principales sources de charge pour les salariés et proposer des actions pour réduire ou réguler cette charge de travail.
- › Ces actions seront soumises à la direction dans le cadre du CSE ou de la CSSCT.
- › Ce comité se met en place au niveau d'un établissement ou d'un service afin d'être au plus près de l'activité.
- › Le Copil peut être interne, déjà en place, dont le rôle porte sur les questions de santé et de qualité de vie au travail (Copil RPS, Copil QVT, GT DUERP, etc.).

### Composition du comité de pilotage

Il doit regrouper différents acteurs de l'établissement ou du service dont :

- › des membres de la direction et de l'encadrement ;
- › des représentants des salariés au sein de l'établissement ;
- › des professionnels des différents métiers impactés par la charge de travail.

Les membres du Copil s'engagent à conduire des groupes de travail avec des salariés, à élaborer, valider et mettre en place des actions.



### Exemple de composition d'un Copil

- › 1 membre de la direction, 1 responsable RH
- › 1 encadrant
- › 2 élus du CSE, 2 à 3 professionnels
- › 1 préventeur (si le poste existe dans la structure)

### Objectifs du comité de pilotage

- › Partager une même définition de la charge de travail
- › Définir, valider la démarche et en délimiter le périmètre (services, fonctions...)
- › Communiquer auprès des salariés pour solliciter leur participation volontaire aux groupes de travail mis en place
- › Organiser et animer les groupes de salariés pour analyser de façon approfondie les « situations-problèmes » rencontrées
- › Etudier les principales situations de charge et les propositions d'amélioration des groupes
- › Prioriser les actions d'amélioration en Copil

### Fonctionnement du comité de pilotage

- › Nommer un pilote garant de l'avancée du travail du comité de pilotage
- › Définir un calendrier de rencontres régulières
- › Réaliser des compte-rendu des réunions pour faciliter leur suivi
- › Définir les moyens de fonctionnement du Copil (temps, outils, rôles des membres, etc.)



### Point d'attention

Le pilote ne sera pas nécessairement un membre de la direction mais peut être **une personne investie sur le sujet**.

## 2 Deuxième étape : mise en place de groupes de travail

### Composition des groupes de travail

- Recherche d'une diversité de professionnels en termes d'âge, d'ancienneté, voire de genre
- Un nombre de participants entre 6 et 12 professionnels
- Une participation basée sur le volontariat

### Fonctionnement d'un groupe de travail

- 3 réunions réparties sur 3 mois au maximum (1/mois)
- Durée de chaque réunion : 2,5 à 3 heures
- Animation assurée soit :
  - par un professionnel en interne, sans lien hiérarchique avec les membres du groupe ;
  - par un expert extérieur (ex : Chef.fe de projet SQVT Harmonie Mutuelle ESS)
- Le groupe s'engage à faire remonter des situations de charge concrètes et avérées et à être force de proposition.
- Toutes les situations présentées seront anonymisées.

### Exemples

Dans une association de mandataires judiciaires, le Copil a décidé de mettre en place **3 groupes par métiers** :

- directeurs d'établissement ;
- chefs de service ;
- éducateurs rencontrant des situations différentes.

Dans une autre structure du même secteur, les chefs de service et les assistantes ont été **regroupés puisqu'ils étaient confrontés à plusieurs types de charge communs** comme les changements permanents de l'agenda ou la finalisation de rapports à destination des juges.

## 3 Troisième étape : une évaluation de la charge basée sur l'étude de situations-problèmes

Afin de pouvoir proposer un plan d'action répondant aux difficultés des professionnels, la méthode développée prévoit de les interroger précisément sur ce qui entraîne des problèmes de surcharge dans leur activité au quotidien.

Pour animer chaque groupe de travail, l'animateur devra savoir ce qu'est une situation-problème et aider les membres du groupe à les identifier, les analyser et rechercher des solutions dans le travail.

### Identification des situations-problèmes génératrices de surcharge

Le groupe, après un temps d'expression individuel sur les difficultés, va devoir se mettre d'accord sur les **principales situations de surcharge** dans la structure qu'il convient de traiter en **priorité**.

Le choix de ces situations pourra s'effectuer en fonction de leur fréquence, des perturbations humaines et/ou organisationnelles engendrées et de leur niveau d'atteinte sur la santé des professionnels.

Il est recommandé de définir au maximum 7 à 8 situations-problèmes afin d'avoir le temps de les traiter entièrement.

### Analyse des principales situations-problèmes

Chaque situation-problème identifiée va faire l'objet d'une analyse collective afin de repérer les facteurs responsables de cette surcharge.

- Cela peut se faire par un échange libre dans un premier temps (court), puis par l'utilisation de la grille d'analyse des facteurs de risques psychosociaux dans un deuxième temps.
- Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'une surcharge importante.
- L'animateur saura être attentif au temps de parole de chacun et à la progression de la recherche des causes.
- Il est important de **ne pas sauter cette étape** d'identification et d'analyse des causes (ce n'est pas encore le temps de l'élaboration de solutions).

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

- Une situation **précise** qui doit être clairement délimitée : type d'action, date, durée, lieu, personnes impliquées, etc.
- Une situation où les **contraintes** de travail sont **élevées** et vont générer un ressenti négatif pour le salarié (stress, fatigue malaise, etc.) mais aussi pour l'organisation (retards, réclamations, non qualité, etc.)
- Une situation où le salarié estime n'avoir **aucune marge de manœuvre** pour gérer la situation (sentiment d'être débordé ou dans l'impasse)

### Pour aller plus loin

› Cf. **Fiche Outil** ↗ « **Analyse de situations-problèmes** », p. 21

› La fiche-outil d'analyse d'une situation-problème, établie à partir des six familles de facteurs de risques psychosociaux, permet de balayer l'ensemble des éléments pouvant générer une surcharge de travail physique, mentale ou émotionnelle :

- Intensité et temps de travail ;
- Exigences émotionnelles ;
- Manque d'autonomie ;
- Manque de relations sociales ;
- Conflits de valeurs ;
- Insécurité de la situation de travail.

### Recherche d'actions d'amélioration

Dans cette 3<sup>ème</sup> et dernière phase, le groupe, après avoir identifié les principaux facteurs de surcharge, élabore des actions envisageables pour limiter ou réguler cette charge.

Elles pourront :

- › Être de différentes natures : organisationnelle, technique, matérielle, managériale, ressources humaines, etc. ;
- › Concerner un service, établissement ou toute l'association.

Elles devront :

- › Avoir un caractère opérationnel ;
- › Être classées selon l'ordre d'importance et d'urgence des situations (niveau de risque pour les professionnels).

Un tableau récapitulatif réalisé par l'animateur reprendra l'ensemble des actions proposées par le groupe par thèmes en rappelant les situations-problèmes et les publics concernés. Cette synthèse finalisée par l'animateur du groupe sera ensuite transmise au Copil de suivi de la démarche d'analyse de la charge de travail.

### Exemple de fiche de synthèse établie par un groupe de travail de mandataires judiciaires

Thèmes	Problèmes identifiés	Actions d'amélioration proposées par le groupe métier
<b>Temps de travail</b>	Interruptions permanentes de tâches suite aux appels des majeurs	Mise en place de plages horaires sans téléphone, tous les après-midis
<b>Violences au travail</b>	Difficulté à gérer un majeur agressif à son domicile Refus de vous laisser partir	Réaliser une veille des majeurs : plaintes déposées, signalements... Sensibilisation à la connaissance des maladies psychiques Renforcer la procédure de prévention contre les agressions verbales et physiques
<b>Relations de travail</b>	Tensions et ordres contradictoires liés à des pratiques différentes des mandataires	Organisation d'échanges de pratiques Intervention ponctuelle du responsable juridique pour rappeler les règles du métier
<b>Insécurité de la situation de travail</b>	Dégradation de l'image et du contenu du métier	Organisation de rencontres sur les difficultés Faire venir d'autres mandataires d'autres associations
	Possibilité de mis en cause pénale d'un mandataire par une famille	Mise en place d'une procédure de détection et d'appui en aval des mandataires mis en cause : au niveau juridique, psychologique et soutien financier



# Élargir sa vision des axes de solutions

La recherche de pistes d'actions pour réduire la charge de travail se heurte souvent à un **sentiment d'impuissance**, du fait des contraintes liées à des institutions externes dans la définition des objectifs et des moyens.

Pourtant, **des solutions concrètes peuvent être identifiées**. Cela nécessite d'envisager des **pistes plus diversifiées**.

## Témoignage

« J'ai mis en place un groupe de travail rassemblant des représentants de différents métiers et services, face au constat que la surcharge de travail était le principal motif de baisse de la QVT dans l'association.

Lors de la première réunion, je leur ai demandé quelles étaient les causes de la surcharge à leur avis. Ils m'ont tous dit "le manque de personnel". Je ne voulais pas entrer dans une polémique, alors je leur ai proposé qu'on aille au bout de la réflexion sur ce point. Ils sont vite arrivés à identifier de nombreux problèmes si on se contentait de créer des postes à l'identique.

Ensuite, nous avons réfléchi autrement, à partir des situations de travail, et nous avons identifié des problèmes précis, auxquels nous avons pu apporter des réponses précises. Par exemple, la prise en charge de missions non prévues par les professionnels, du fait de la défaillance d'autres acteurs externes. Autre exemple, les questions complexes, d'ordre juridique, auxquelles les professionnels étaient confrontés et qui leur demandaient un important temps de recherche. Nous avons créé deux postes, un de juriste et un service civique chargé des tâches normalement non dévolues à nos services. Plus une refonte du circuit d'arrivée du courrier. Cela a considérablement allégé la charge de travail de tous les professionnels de terrain. »

DRH d'une association tutélaire

## 1 Une diversité d'axes de réflexion pour agir sur la charge de travail



## A Réduire la charge de travail globale, la charge collective

### Poser des limites avec les financeurs

#### Exemples

- Refus d'intervenir pour des temps de moins d'une demi-heure dans l'aide à domicile
- Définition d'un nombre de cas « très lourds » parmi l'ensemble des prises en charges

### Définir des limites en termes de nombre de nouveaux projets

#### Exemples

- Nombre maximal de dossiers de demandes de subvention par an
- Réunions d'engagement (semestrielles, annuelles...) pour définir les sujets priorités et les sujets abandonnés
- Prioriser, arbitrer, réorienter à partir de repères collectifs sur les niveaux de qualité attendus

### Identifier des ressources extérieures vers lesquelles réorienter certaines demandes

### Revoir et adapter les objectifs en fonction des effectifs et des moyens disponibles

### Adapter et revoir les procédures et l'organisation du travail pour répondre aux situations d'urgence (prévoir un mode de travail dégradé)

Etc.

## B Renforcer le soutien technique

### Améliorer les outils de travail

#### Exemples

- Logiciels adaptés et non redondants
- Aides techniques (manutentions)

### Améliorer la maîtrise des outils de travail

#### Exemples

- Formations collectives
- Organisation de binômes
- Retours d'expérience en interne
- Organiser des « Learning coffee » de 30 minutes pour un partage sur l'utilisation des outils

### Repenser l'environnement de travail

#### Exemples

- Proximité et accessibilité des ressources
- Circulation, organisation des espaces de travail
- Entretien du matériel
- Disponibilité des ressources (réserves, recharge des batteries, etc.)

### Mettre des compétences pointues ou rares à disposition des équipes

#### Exemples

- Création d'un poste de juriste dans une association tutélaire
- Fonctions de référents sur des sujets complexes ou rarement rencontrés dans une équipe

### Clarifier l'articulation des rôles avec les services supports

Etc.

## **C** Garantir une répartition équitable de la charge de travail

### ▶ Créer des temps réguliers de régulation de la charge de travail

#### »»» Exemples

- Réunions d'engagement sur les nouveaux dossiers ou nouveaux accompagnements
- Réunions d'attribution des nouveaux dossiers ou nouveaux accompagnements

### ▶ Définir des modes de prise en charge des situations complexes

#### »»» Exemples

- Définition de critères pour la mise en place de binômes
- Formalisation de l'organisation en « plan bleu » (mode dégradé)

### ▶ Clarifier les modes de passage de relais

#### »»» Exemples

- Définition de critères pour passer le relais à un collègue
- Définition de critères pour passer le relais au N+1

### ▶ Clarifier et renforcer les délégations

#### »»» Exemples

- Montée en responsabilité de certains postes moins surchargés ou moins intéressants pour les salariés qui les occupent
- Réflexion collective sur le rôle des référents
- Formalisation et clarification du rôle des coordinateurs

▶ Etc.

## **D** Faciliter l'accès à information et à la connaissance

### ▶ Capitaliser les expériences acquises

#### »»» Exemples

- Bilans méthodologiques après un projet, un événement important
- Création de « fiches-ressources » par les équipes

### ▶ Repenser le classement et la mise à disposition des informations ou documents communs

#### »»» Exemples

- Maintien de plusieurs outils si nécessaire (cahier de liaison + logiciel métier => usages différents)
- Refonte de l'architecture des dossiers partagés
- Création d'un « guide des ressources » pour situer les dossiers et les personnes ressources

▶ Etc.

## **E** Renforcer les compétences

### ▶ Développer la formation collective

#### »»» Exemples

- Organisation de micro-formations en intra
- Conception du plan de formation à partir de l'analyse de situations-problèmes

### ▶ Améliorer l'appui aux nouveaux salariés et aux remplaçants

#### »»» Exemples

- Tutorat ou référents
- Parcours, processus d'intégration conçus avec les équipes
- Création de documents d'information clairs et accessibles (manuels techniques, fiches pratiques, informations sur les usagers...)

### ▶ Réduire l'instabilité des équipes

#### »»» Exemples

- Création de postes de « remplaçants permanents »
- Partenariats avec des écoles pour alimenter un réseau de remplaçants

▶ Etc.

## **F** Mieux définir les temps de travail

### ▶ Se donner les moyens de la déconnexion

#### »»» Exemples

- Mise à disposition de téléphones portables professionnels
- Définition claire du rôle et de l'organisation des astreintes

### ▶ Organiser des « temps sans interruptions »

#### »»» Exemples

- Annonce d'horaires « sans téléphone »
- Travail « porte fermée » / « porte ouverte »
- Utilisation privilégiée de messages écrits pour certains types de demandes prédéfinis

### ▶ Faire le point sur les horaires de travail

#### »»» Exemples

- Définition collective de limites (horaires de la journée de travail, contacts le week-end, pendant les congés...)
- Echanges réguliers sur les horaires réels au sein d'une équipe et traitement des situations d'alerte (allègement individuel de la charge de travail)

### ▶ Organiser la prise de relais

#### »»» Exemples

- Dans une association fonctionnant à l'international, en horaires décalés, répartition sur la journée de la prise en charge des appels urgents
- Anticipation des congés par la mise à disposition d'informations sur les dossiers suivis

▶ Etc.

# Fiche outil /

## « Guide d'entretien »

### 1 Les modalités d'utilisation

Ce guide est prévu pour être utilisé dans le cadre d'un échange bilatéral entre un salarié et son encadrant. Ce dernier conduira l'entretien.

Par un questionnement global, cet échange d'une durée de 1h30 à 2h vise à repérer le niveau de charge du professionnel et ses principales causes. Sa finalité est de permettre aux deux parties de discuter sur les effets de cette surcharge sur la santé et de trouver ensemble des points d'améliorations.

Cette grille pourra être remise avant l'échange afin de réfléchir à des situations concrètes de surcharge.

### 2 L'outil

#### 1 Contenu du travail

- › Les tâches exercées :
  - leur diversité ;
  - leur nature ;
  - etc.
- › Le niveau de complexité des tâches
- › Le niveau de pénibilité des tâches (manutention, port de charge, positions contraintes, etc.)
- › Les évolutions depuis ces dernières années/mois
- › L'utilité des tâches
- › Le niveau de responsabilité

#### 2 Conditions d'exercice du travail

- › Les effectifs pour réaliser les tâches
- › La répartition des tâches au sein de l'équipe
- › Les modalités de réalisation des tâches (seul, en binôme, en équipe, etc.)
- › Les moyens attribués pour réaliser les tâches (effectif, matériel, outil informatique, etc.)
- › L'environnement de travail
- › Les formes d'autonomie pour réaliser le travail
- › La prévisibilité des tâches et la planification des tâches en avance

#### 3 Horaires, durée et rythme de travail

- › Horaires de travail / Horaires décalés
- › Travail le week-end ou le soir : souvent, régulièrement, de temps en temps, ponctuellement
- › Amplitude horaire journalière, hebdomadaire
- › Heures supplémentaires
- › Temps pour réaliser les tâches
- › Tâches non exercées
- › Travail dans l'urgence
- › Equilibre vie privée-professionnelle (possibilité d'avoir une activité extra-professionnelle, etc.)

#### 4 Soutien – Reconnaissance

- › Formes de soutien apporté par les collègues
- › Formes de soutien apporté par la hiérarchie
- › Modalités de reconnaissance du travail exercé
- › Temps d'échanges sur le travail (réguliers)

#### 5 Autoévaluation de son niveau de fatigue et de stress actuel

- › Positionnez-vous :  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

#### 6 Pistes d'amélioration pour limiter la charge

# Fiche outil 2

## « Chronique d'activité »

### 1 Les modalités d'utilisation

Cette chronique peut être utilisée de deux façons.

- 1 Le salarié réalise lui-même cette analyse de son travail en notant tout ce qu'il fait et le temps pour le faire sur une période précise.
- 2 Une personne (manager, représentant des salariés, préventeur...) observe l'activité du ou des professionnels et note les temps passés pour chaque tâche.

Il conviendra en amont d'avoir défini les emplois, les activités et les périodes générant une surcharge. Compte tenu de la rigueur et de la précision exigées pour remplir la chronique, des temps de deux heures maximum sont préconisés.

Les résultats seront ensuite discutés collectivement (encadrant, salariés concernés) pour analyser les causes et proposer des pistes d'actions.

### 2 L'outil (à reproduire ou photocopier en format A4 horizontal)

Date :

Service / Etablissement :

Nom :

Lieu de travail :

Fonction :

Temps de trajet domicile-bureau :

Horaires de travail :

Heure	Tâche réalisée	Était-ce prévu ? Oui/Non	Moyens utilisés Outils, procédures, recours à d'autres personnes (préciser)	Temps passé	Commentaires Imprévus, changements, autres

# Fiche outil 3

## « Analyse de situations-problèmes »

### 1 Les modalités d'utilisation

Cette grille vise à aider des groupes de salariés (souvent réunis par métiers) à structurer leur réflexion sur les problèmes de surcharge rencontrés dans leur activité et à rechercher des solutions communes et opérationnelles.

Un **animateur du groupe** est indispensable pour animer les échanges (gestion des prises de parole, du temps, rappel des règles) et faciliter l'expression de chacun (liberté d'expression, écoute, non jugement).

Il est garant de la méthode et des étapes à respecter formalisées dans la grille ci-dessous.

- 1 Recueil des situations concrètes
- 2 Analyse des conséquences (sur les salariés concernés, sur le collectif de travail, sur le travail, en termes de fonctionnement et de résultats de l'activité)
- 3 Repérage des causes (identification la plus large possible, en appui si besoin sur la grille d'analyse des facteurs de RPS)
- 4 Exploration large des pistes d'actions (pas d'auto-limitation dans un premier temps)

Ce travail collectif nécessite plusieurs rencontres (compter environ trois séances de 2 heures). Il donne lieu à un état d'avancement des travaux, reporté sur la fiche par l'animateur, ce qui facilite la progression du groupe.

### 2 L'outil (à reproduire en format A4 horizontal)

Service / Etablissement :

Date :

Poste de travail concernés :

Animateur :

Durée des échanges :

Situations de surcharge de travail repérées	Conséquences <ul style="list-style-type: none"> <li>» Sur les salariés concernés</li> <li>» Sur le collectif de travail</li> <li>» Sur le travail</li> </ul>	Causes identifiées <ul style="list-style-type: none"> <li>» De façon détaillée</li> <li>» Appui sur la grille des facteurs de RPS</li> </ul>	Propositions d'actions	Priorité des actions

### 3 Questionnement pour le recueil des situations

- » Avez-vous rencontré une ou des situation(s) précise(s) de travail ou vous auriez ressenti du stress, du mal-être, une impression de débordement, d'impasse, de conflit ?
- » Qu'est-ce qui s'est passé précisément ?
- » Quelles ont été les conséquences ? Pour vous ? Dans le travail ? Avec vos collègues ou dans les relations de travail ?
- » C'est venu comment ? Quelles en sont les causes selon vous ? Qu'est-ce qui fait que c'est arrivé ?

## Fiche outil 3

### « Analyse de situations-problèmes »

## 4 Point d'appui pour l'analyse des causes : les familles de facteurs de RPS

« Les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». <sup>4</sup>

**Six grands facteurs** interviennent en matière de risques psychosociaux :

- ▶ Les exigences du travail, lorsqu'elles sont importantes ;
- ▶ Les exigences émotionnelles, dans le cadre de la relation avec un public ;
- ▶ L'autonomie et les marges de manœuvre, lorsqu'elles sont insuffisantes pour faire face aux exigences du travail ;
- ▶ Le manque de rapports sociaux et de relations au travail (avec les collègues et l'encadrement) ;
- ▶ Les conflits de valeurs ;
- ▶ L'insécurité d'emploi (détérioration des perspectives, des conditions de travail ou de la rémunération).

Le salarié est exposé aux risques psychosociaux quand :

- ▶ Il est exposé à de multiples contraintes ;
- ▶ Il bénéficie de peu de facteurs-ressources ;
- ▶ L'exposition se poursuit de façon continue et durable.

Déterminants	Exemples de contraintes dans l'ESS	Exemples de ressources dans l'ESS
<b>Les exigences du travail</b>		
<b>La quantité de travail</b>	Forte charge de travail liée aux effectifs	Possibilités de régulation interne
<b>La pression temporelle</b>	Sollicitations multiples Évolution des pratiques liées au numérique ou aux modalités de financement	Définition de plages horaires « portes et téléphones fermés » Réflexion collective sur l'urgence
<b>La complexité du travail</b>	Difficultés liées à la situation du public accueilli, à son évolution ...	Diversité des missions, appui sur le projet de la structure...
<b>La conciliation entre travail et hors travail</b>	Déroulement des activités en dehors de la semaine « standard » (soir, nuit, week-end)	Anticipation : plannings, remplacements...
<b>Les exigences émotionnelles</b>		
<b>Relation au public</b>	Publics en situation parfois difficile : handicap, grand âge, situations sociales difficiles, maladie, enfance et familles...	Echanges de pratiques Groupes de parole Binômes
<b>Empathie, contact avec la souffrance</b>	Personnes malades, âgées, en fin de vie, en situation de handicap, socialement exclues	Appui collectif lors de deuils Echanges entre salariés
<b>Tensions avec le public</b>	Violences physiques ou verbales	Soutien de la structure Analyse des situations de tensions
<b>Cacher ses émotions</b>	Situations de peur, de dégoût...	Organisation de « passage de relais »
<b>Peur au travail</b>	Tensions avec le public Peur de la mort des personnes accompagnées	Analyse systématique des conditions de survenue de tensions violentes

4. « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, mars 2011

## Fiche outil 3

### « Analyse de situations-problèmes »

Déterminants	Exemples de contraintes dans l'ESS	Exemples de ressources dans l'ESS
<b>L'autonomie et les marges de manœuvre</b>		
<b>Autonomie procédurale</b>	Travail interrompu, urgences	Organisation collective
<b>Prévisibilité du travail</b>	Ne pas savoir à l'avance ce qu'on va faire et quand on va le faire	Réflexion collective sur le mode dégradé
<b>Développement des compétences</b>	Avoir un travail monotone, routinier	Apprentissage de choses nouvelles Connaissance des publics
<b>Participation, représentation</b>	Absence de participation des salariés dans le cadre de changements	Consultation des salariés lors de changements d'organisation
<b>Les rapports sociaux et les relations au travail</b>		
<b>Soutien social</b>	Manque de soutien Isolement, manque d'information	Soutien Solidarité au sein des équipes
<b>Violence au travail</b>	Violences internes, conflits Espaces de dialogues insuffisants	Organisation de temps d'échanges sur les désaccords professionnels
<b>Reconnaissance</b>	Absence de retours sur la satisfaction des usagers	Sentiment d'utilité vis-à-vis des collègues et du public
<b>Leadership</b> (clarté, pilotage)	Demandes contradictoires Objectifs intenables	Objectifs clairs et tenables Information sur les finalités de l'activité
<b>Les conflits de valeur</b>		
<b>Conflits éthiques</b>	Ecart entre la conception de l'accompagnement du salarié et les pratiques collectives	Travail pour des structures à but non lucratif, à projet
<b>Qualité empêchée</b>	Insatisfaction du fait du manque de moyens Sentiment d'être maltraitant	Avoir les moyens de faire un travail que l'on estime être « de qualité »
<b>L'insécurité d'emploi</b>		
<b>Sécurité de l'emploi et du salaire</b>	Moyenne salariale plus basse que dans le reste du salariat Changements impactant les perspectives	Informations claires et régulières sur la situation économique de la structure
<b>Soutenabilité du travail</b>	Situations de lassitude ou d'usure Inquiétudes liées à l'apparition de douleurs (dos, épaules, poignets...)	Politique active de maintien en emploi Dispositifs de mobilité interne

## Le pôle d'expertise dédié aux acteurs de

### *L'Économie Sociale et Solidaire d'Harmonie Mutuelle*

Les équipes d'Harmonie Mutuelle ESS, de par leur connaissance du secteur acquise aux côtés d'associations, mutuelles, fondations, coopératives, entreprises sociales et de leurs salariés, vous proposent une offre complète de garanties et de services en protection sociale complémentaire adaptée à vos attentes : prévoyance, santé, épargne retraite et salariale, IARD, santé et qualité de vie au travail...

### L'écoute et la proximité au cœur de notre accompagnement

Votre structure vit et se développe, nos experts présents sur tout le territoire sont à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller au fil du temps.

### Des valeurs et un ADN commun qui s'appuient sur le partage et la force des collectifs

- **Construire** des offres et services en collaboration avec adhérents et partenaires sociaux ;
- **Proposer** des solutions responsables et durables en partenariat avec Mutex et les mutuelles du Groupe VYV ;
- **Soutenir** la structuration et la professionnalisation du secteur (appui aux observatoires...);
- **Favoriser** la collaboration inter-branches et inter-réseaux.



+ de  
**800 000**  
*personnes protégées*  
Soit **1 salarié sur 3**  
du secteur



+ de  
**24 000**  
*structures adhérentes*



*Des adhérents*  
**dans toutes les**  
**CCN de l'ESS**

## Acteur et partenaire privilégié de *L'Économie Sociale et Solidaire*

Acteur de l'économie sociale et solidaire et Entreprise Mutualiste à Mission, Harmonie Mutuelle, mutuelle fondatrice du Groupe VYV, a toujours été créatrice de valeur pour la société. Sa vocation non lucrative et son ancrage dans les territoires lui permettent d'œuvrer pour l'accès aux soins pour tous, une protection sociale étendue et une société de solidarités.

Fortes de l'expérience et de l'engagement de ses équipes dédiées, les solutions d'accompagnement d'Harmonie Mutuelle ESS, vous permettent, au quotidien, d'être acteur de votre protection sociale tout en restant mobilisés sur votre rôle essentiel d'utilité sociale.

*rendez-vous sur*

**harmonie-mutuelle.fr/ess**

#### Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473, Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57

Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



**Harmonie**  
**mutuelle**  
GROUPE **vyv**

AVANÇONS collectif