



MéTéOr

Innové pour le maintien en emploi et la QVT

**Appel à projet 2020 Actions Innovantes
« Prévention de la désinsertion
professionnelle et Maintien en emploi »**

**BILAN DE L'EXPERIMENTATION
MéTéOr**

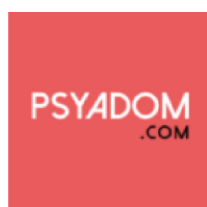
De décembre 2021-juin 2023

L'expérimentation MéTéOr a bénéficié du soutien financier :

- de l'Agefiph dans le cadre de l'appel à projet 2020 Actions Innovantes
- de Nexem dans le cadre du Fonds de Prévoyance du Haut Degré de Solidarité de la Convention Collective Nationale de 1966
- De KPMG dans le cadre de l'accord d'entreprise portant sur le handicap



Et du soutien de l'AFEJI Hauts-de-France



SOMMAIRE

PROPOS INTRODUCTIF.....	4
Remerciements.....	4
BILAN DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI Hauts-de-France.....	5
Rappel du contexte.....	5
Conditions d'engagement du programme.....	6
I. BILAN QUANTITATIF DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI	7
1. La préparation de l'expérimentation : de l'information-sensibilisation à la confrontation aux questions concrètes.....	7
2. Juin à novembre 2022 : réalisation de analyses ergonomiques.....	9
3. Juin 2022 à Juin 2023 : les accompagnements individuels	9
4. Juin 2022 à septembre 2023 : les 4 actions collectives	10
II. BILAN QUALITATIF DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI	11
1. L'analyse ergonomique	12
a. Éléments de méthode.....	12
b. Les retours du terrain	14
c. Éléments d'analyse.....	17
2. Les accompagnements individuels	18
a. Éléments de méthode.....	18
b. Les retours du terrain	19
c. Éléments d'analyse.....	27
3. Les accompagnements collectifs	29
a. Retour du terrain : Séminaire d'équipe	30
b. Retour de terrain 2 : séminaire des cadres.....	38
c. Retour du terrain : Séminaire d'équipe à l'ITEP	42
III. CONCLUSION DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI	45
BILAN DES INTERVENTIONS AUPRES DE KPMG	48
Rappel du contexte.....	48
Conditions d'engagement du programme.....	48
I. BILAN QUANTITATIF DES INTERVENTIONS.....	48
Phase 1 : prise de contact et préparation de l'expérimentation	49
Phase 2 : conduite de l'expérimentation	50
II. BILAN QUALITATIF DES INTERVENTIONS	51
1. L'analyse ergonomique	52

a. Éléments de méthode.....	52
b. Les retours du terrain	54
2. Les accompagnements individuels	58
a. Éléments de méthode.....	58
b. Les retours du terrain	59
c. Éléments d'analyse.....	65
3. Les accompagnements collectifs	66
BILAN FINANCIER DE L'ENSEMBLE DE L'EXPERIMENTATION	68
Analyse du temps passé sur les terrains selon leur objet	68
Bilan financier.....	69
MOT DE CONCLUSION.....	70
ANNEXE 1.....	71

PROPOS INTRODUCTIF

Remerciements

Nous tenions à remercier tous les acteurs et professionnels qui ont rendu possible le déploiement de cette expérimentation, en particulier :

L'Agefiph qui nous a sélectionné dans le cadre de l'appel à projet Innovation 2020 en s'engageant massivement notamment sur le plan financier, et plus spécialement **François Martinez**, conseiller technique à la Direction Innovation Evaluation Stratégie de l'Agefiph pour son écoute bienveillante et ses conseils avisés.

Nexem qui a su mobiliser le **Fonds de Prévoyance du Haut Degré de Solidarité de la CCN66** et rendre possible notre intervention auprès de l'AFEJI Hauts-de-France, et en particulier **Gérard Boucheron** qui a soutenu le projet dès les premières esquisses présentées.

L'Afeji Hauts-de-France pour s'être engagée dans l'expérimentation, en particulier

- **Samantha Wicke** et **Virginie Hecq** des services RH QVCT pour avoir cru, soutenu, porté, le projet avec nous,
- **Odélie Macquart Leblond**, Directrice du Multi-accueil Pomme d'Api de Flers en Escrebieux et **Philippe Turbot**, Directeur de l'ITEP du Littoral, établissement de l'AFEJI Hauts-de France de nous avoir fait confiance et d'avoir ainsi ouvert la voie à d'autres possibles, ainsi que tous les professionnels qui se sont engagés dans la démarche, sur le versant collectif ou individuel et qui ont permis à MÉTÉOr d'exister.

KPMG et plus particulièrement **Valérie Klarner**, responsable Développement RH et **Gwenaëlle Valenta** Responsable Ressources Humaines Région Ouest de **KPMG** qui ont permis au dispositif d'être expérimenté dans l'entreprise.



BILAN DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI Hauts-de-France

Rappel du contexte

En novembre 2021, après plusieurs échanges, l'Afeji Hauts-de-France confirme son intérêt pour participer à l'expérimentation MÉTÉOr et signe une lettre d'engagement avec le groupement qui la porte. Le contenu de cette expérimentation a été proposé et défini par 4 structures expertes de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap à l'Agefiph dans le cadre de l'appel à projet 2020 « Maintien dans l'emploi ». Lauréat de cet appel à projet, le groupement MÉTÉOr a signé une convention d'action avec l'Agefiph en novembre 2020.

L'expérimentation fait l'hypothèse d'une part de la pertinence d'un accompagnement métacognitif pour des personnes dont l'âge rend de plus en plus difficile l'adaptation aux nouvelles conditions de travail et d'apprentissage, d'autre part que l'inclusion telle que présentée dans la loi du 11 février 2005 requiert une adaptation des organisations de travail à la diversité et un changement de paradigme sur les conditions de performance des individus et des collectifs.

La proposition du groupement MÉTÉOr est ainsi d'appréhender les logiques d'inclusion à deux niveaux :

- Individuel, dans la perspective de modifier les stratégies de cognition des professionnels pour mieux les adapter à l'évolution des attentes des situations de travail ;
- Collectif, pour permettre aux organisations de faire évoluer leurs représentations afin d'accueillir la diversité comme une opportunité d'améliorer leur performance autant que la qualité de vie au travail de leurs salariés.

Après plusieurs réunions entre l'Afeji Hauts-de-France et le groupement MÉTÉOr, il a été décidé :

- de ne pas exclure du champ des accompagnements les professionnels non seniors qui rencontreraient des difficultés de maintien dans l'emploi, sans que des troubles cognitifs soient nécessairement pressentis ;
- de privilégier les professionnels en arrêt de travail sans exclusion d'autres situations ;
- de laisser aux Directeurs d'établissement le choix de participer à l'expérimentation ou pas.

Conditions d'engagement du programme

Pour des questions d'équilibre économique et de choix de l'Agefiph d'une subvention ne couvrant pas l'intégralité des coûts de l'expérimentation, il a été demandé à l'Afeji Hauts-de-France une participation financière.

Celle-ci a pu être obtenue grâce au concours du Haut Degré de Solidarité (HDS) du Fonds de Prévoyance de la Convention Collective Nationale de 1966, les établissements de l'Afeji Hauts-de-France adhérant pour certains à NEXEM et à un groupe de prévoyance éligible au HDS. Cette contribution complémentaire a pu ainsi garantir à l'Afeji Hauts-de-France de pouvoir bénéficier de l'ensemble des propositions d'intervention proposées par le groupement MÉTÉOr.

Rappelons à ce stade que l'Afeji Haut-de-France est une association qui accompagne à travers ses établissements, depuis 60 ans dans les Hauts-de-France, les personnes vulnérables, de la petite enfance au grand âge. On y retrouve ainsi des dispositifs variés tel que des ITEP, des ESAT, des EPHAD, des crèches... Notons que l'Afeji Hauts-de-France intervient aujourd'hui sur l'ensemble du secteur social, sanitaire et médico-social : handicap physique, déficience intellectuelle, troubles du comportement, souffrance psychique, difficulté familiale et sociale, accès et retour à l'emploi, dépendance, exil, ce qui n'est pas neutre dans la prise en compte des difficultés que peuvent également connaître les professionnels salariés.

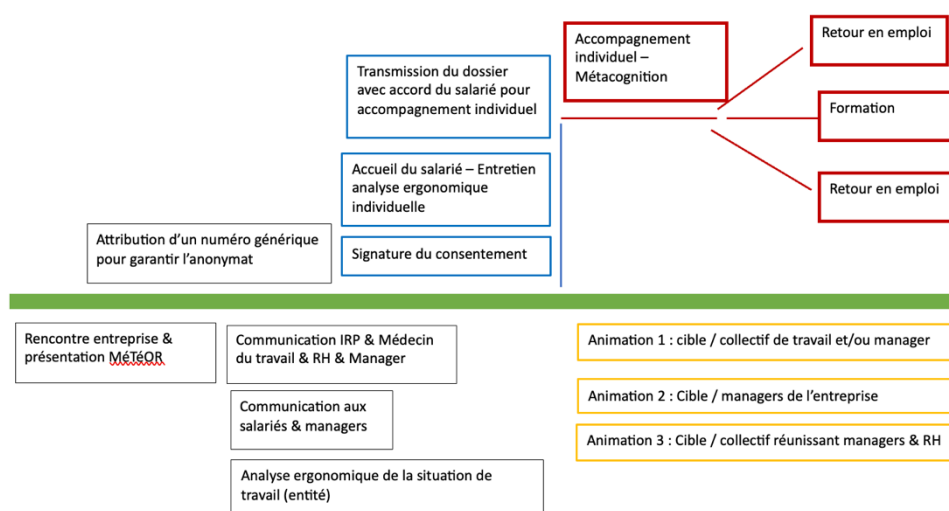
I. BILAN QUANTITATIF DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI

1. La préparation de l'expérimentation : de l'information-sensibilisation à la confrontation aux questions concrètes

L'ingénierie proposée par MéTéOr tient compte d'une temporalité spécifique de façon à permettre l'émergence de différents éléments :

- L'analyse ergonomique enquête et propose un point de vue des situations de travail : émergence de réflexions pour donner suite à des constats, des observations, des freins ou des ressources
- L'accompagnement individuel propose une remédiation individuelle et progressive : émergence d'une compréhension de l'amont d'une situation, trouver des ressources pour dépasser la situation actuelle, engager un travail de remobilisation
- L'accompagnement collectif qui engager à un travail de réflexion sur les représentations du

MéTéOr : Modélisation du parcours



groupe : émergence d'un partage des risques, des valeurs et des actes à valoriser pour rompre les aspects délétères du collectif.

Plusieurs temps de concertation et évènements ont d'abord été nécessaires pour caler les modalités d'intervention et piloter le dispositif afin notamment :

- de définir le périmètre et la cible et s'assurer de la prise en compte par le groupement MéTéOr des particularités de l'Afeji Hauts-de-France (8 Réunions en visio entre septembre 2020 et décembre 2022) ;
- de sensibiliser les directeurs d'établissement et les RH à l'intérêt du programme (6 webinaires, vidéos, réunions) ;
- d'élaborer les documents de présentation du dispositif (plaquettes, lettres aux médecins du travail, au IRP, au RH, aux professionnels...) ;

- de caler les engagements réciproques (calendrier, modalités de sollicitation des professionnels concernés, respect des règles de confidentialité, construction d'un formulaire de consentement aux règles du RGPD, processus de coordination avec l'Afeji Hauts-de-France) ;
- de recenser les professionnels et les établissements volontaires et de mettre en place les processus garantissant la confidentialité des accompagnements ;
- de programmer les interventions auprès des professionnels ;
- d'élaborer les contenus des interventions auprès des collectifs ainsi que les documents d'invitation.

Ce que nous appelons notamment le « sourcing » des candidats (i.e. l'identification des candidats susceptibles de bénéficier de l'accompagnement individuel) a constitué une opération très consommatrice de temps, plus que ce que nous avons identifié. Nous avons ainsi déployé des modalités variées pour y parvenir :

- Entretien d'explicitation avec les RH.
- Entretiens d'explicitation avec les managers.
- Diffusion de courrier de présentation du dispositif aux salariés eux-mêmes avec possibilité de nous saisir directement par une adresse mail et sans informer leur manager.
- Information aux IRP, information auprès des acteurs des services de santé au travail au sein des territoires concernés ...
- Aide à la décision auprès des salariés pour rassurer et présenter le dispositif (9 entretiens préparatoires avec l'ergonome de 30 min).

Nous avons exploité l'ensemble de ces modalités avec en outre des difficultés organisationnelles. La structure particulière de l'Afeji Hauts-de-France a ainsi nécessité de répliquer pour chaque établissement intéressé ces modalités et un travail important de co-analyse avec le directeur ou la directrice de l'établissement. Celui-ci a pu être rendu difficile en raison des contraintes qui pèsent sur ces fonctions : peu de temps à consacrer, intérêt pour le projet mais disponibilités limitées de nos interlocuteurs pour échanger, et a pu aboutir au fil de l'eau à ce que certains établissements, pourtant moteurs au démarrage, se mettent en retrait de l'expérimentation.

Le courrier aux salariés semble pour autant constituer une voie appropriée de recherche de candidats puisque plusieurs salariés de sont directement adressés à nous. Mais ce processus a été ralenti par un envoi tardif par rapport au calendrier initial.

La préparation des terrains a fait émerger nombres de personnes qui « sortent des radars » ou « des angles morts » des dispositifs actuels (type Cap emploi, prestations d'appui spécifique), en particulier sur les handicaps invisibles et plus spécialement psychique et cognitif.

Quel accompagnement possible lorsqu'on n'a pas de RQTH mais qu'on est pourtant en risque de désinsertion, voire qu'il existe des troubles cognitifs ? et / ou psychiques non diagnostiqués ? Quelle est la réponse de l'organisation, établissement d'une part, structure Afeji Hauts-de-France de l'autre ? En dehors des dispositifs actuels de type accompagnement Cap emploi ou prestations d'appui spécifiques, quelle est la réponse institutionnelle à des personnes manifestement porteuses de troubles, mais non diagnostiquées et non reconnues handicapées à ce stade ?

C'est ici la question de la détection des signaux faibles émis par les collaborateurs qui n'ont aucune idée du degré d'implication de leur trouble dans leur parcours professionnel. Sans référence et sans accompagnement, **le retrait s'installe progressivement pour tous les salariés rencontrés.**

2. Juin à novembre 2022 : réalisation de analyses ergonomiques

L'approche ergonomique a été appréhendée dans un spectre large : analyse des postes de travail, des interactions du professionnel avec son environnement, des contraintes d'apprentissage et d'exécution des tâches sur le plan cognitifs, modalités de management, pressions liées à la charge de travail, ...

Ces analyses ergonomiques ont permis d'identifier des facteurs communs qui participent aux souffrances au travail (voir développement dans le bilan qualitatif).

Ont été rencontrés :

- **9 salariés Afeji Hauts-de-France sur des postes variés** dans des entités différentes réparties sur plusieurs territoires et 9 entretiens préparatoires.
- **44 sollicitations de l'encadrement** afin de présenter le dispositif, le périmètre d'intervention, les possibilités offertes et les limites du dispositif.
- **15 entretiens individuels** réalisés avec l'encadrement intermédiaire ou direct afin de cerner les enjeux de ces derniers.

Parallèlement à ces entretiens, des analyses documentaires (organigrammes, bilan social ...) et des visites sur site ont été réalisées.

3. Juin 2022 à Juin 2023 : les accompagnements individuels

Une fois l'analyse ergonomique réalisée, le relais a été passé en deuxième étape aux psychologues-psychopédagogues pour un accompagnement psychopédagogique et métacognitif auprès de **8 professionnels**.

Une personne n'a suivi qu'une seule séance, ayant mis fin à l'accompagnement pour des raisons personnelles.

Deux psychologues-psychopédagogues ont été mobilisés afin de favoriser le partage d'expériences dans le cadre de ce projet, ce qui a permis d'enrichir leur travail respectif.

Des situations assez variées ont été rencontrées et ont fait émerger des besoins d'accompagnement qu'il a fallu ajuster.

Au démarrage du projet, 6 séances d'une heure étaient prévues avec chaque personne mais il nous a fallu adapter le nombre de séances aux besoins de chaque professionnel.

Aussi le nombre de séances délivrées a été variable selon les salariés : de 7, 8, 10, 11 et jusqu'à 12 séances. La fréquence des rencontres a elle aussi été adaptée aux besoins : d'une rencontre hebdomadaire à des rencontres espacées de plusieurs semaines.

En particulier, les psychologues-psychopédagogues ont ajusté l'accompagnement individuel à la dynamique de la reprise professionnelle. Pour des personnes au départ en arrêt de travail qui ont repris le travail en cours d'accompagnement, il semblait important de poursuivre l'accompagnement individuel au-delà de la reprise professionnelle pour accompagner ce temps fort pour le salarié.

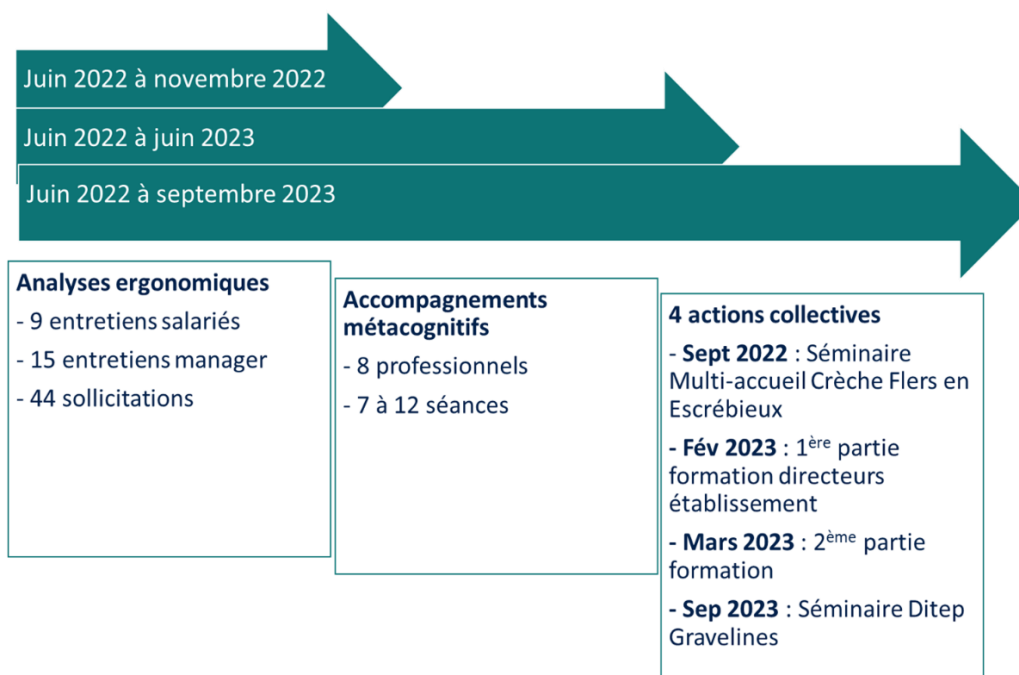
D'une manière générale, afin de s'assurer de la pérennité du bénéfice de l'accompagnement à moyen terme, il était utile d'ajouter des séances.

Par ailleurs, les psychologues-psychopédagogues ont pris en compte l'état psychologique de la personne pour adapter l'accompagnement.

4. Juin 2022 à septembre 2023 : les 4 actions collectives

La mise en œuvre de la **troisième étape** a été plus complexe. Engager des collectifs requiert de la disponibilité des équipes autant qu'un certain courage des managers qui pressentaient une remise en cause possible de leurs modes de management.

- Notre première intervention avec un collectif s'est déroulée en septembre 2022. Elle avait pour objectif de revenir sur un évènement douloureux dans l'équipe à partir duquel de nombreux arrêts de travail se sont succédé. Empruntant les techniques de la systémie stratégique, ce séminaire d'une journée a réuni l'ensemble des professionnels d'une crèche (une douzaine). A travers plusieurs ateliers, des mots et des gestes ont pu être posés. Ils ont permis de reconstruire un nouveau récit grâce auquel lequel l'équipe s'est ressoudée. L'enjeu était aussi que chacun puisse retrouver du pouvoir d'action et exercer sa propre responsabilité.
- Notre deuxième intervention a réuni une vingtaine de directeurs d'établissement et chefs de service sur deux journées non consécutives de formation et d'ateliers (1^{er} février et 2 mars 2023). Autour du thème de la qualité de vie au travail, la question du handicap a été abordée par les biais cognitifs et les neurosciences, la posture de management, les leviers de la psychologie positive, le pouvoir d'agir. Deux ateliers, l'un utilisant la pratique de l'improvisation théâtrale, l'autre le groupe de codéveloppement ont pu proposer des modes d'action différents. Le premier a mis l'accent sur la place des émotions et du non verbal, le deuxième sur les bienfaits de l'apprentissage collectif.
- La troisième intervention s'est déroulée le 1er septembre 2023. Elle a réuni l'équipe d'un ITEP pour un séminaire articulant sensibilisation et intelligence collective sur la question de la vulnérabilité.
- Enfin, outre la production de ce bilan, une restitution dynamique utilisant le témoignage des participants et des échanges sur les perspectives à venir, pour l'AFEJI comme en termes d'enseignements pour l'Agefiph a été programmée le 3 octobre 2023. Cette présentation à Lompret doit réunir les services RH et QVCT, certains collaborateurs et managers ayant participé au dispositif ainsi que l'Agefiph.



MÉTÉOr, budget déploiement AFEJI Hauts-de-France (en euros)			
	BUDGET INITIAL POUR 1 TERRAIN	SURPLUS AFEJI HDF SUR SUBVENTION HDS	TOTAL PROJET
Pilotage opérationnel avec le terrain (réunion, COPIL, points projet, coordination ...)	6000	1000	7000
Analyse ergonomique et organisationnelle	10 000	0	10000
Accompagnement individuel	14 000	6000	20000
Accompagnement collectif	13 000	7000	20000
Travail du collectif MÉTÉOr sur les situations des terrains	7500	0	7500
Formalisation du Guide MÉTÉOr (livrable)	6000	1000	7000
Transfert de la démarche	0	5000	5000
Evaluation du dispositif et des impacts	4500	0	4500
Frais de déplacement	0	2000	2000
Total H.T.	61000	22 000	83 000
TVA	12200	4 400	16 600
Total T.T.C	73200	26 400	99 600

Frais de restauration pris en charge par
l'AFEJI Hauts de France sur budget HDS

875,16 €

II. BILAN QUALITATIF DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI

Nous tenions à rappeler ici le cadre théorique qui était le nôtre quand nous avons engagé l'ingénierie du projet MÉTÉOr. Nous avons imaginé un dispositif pluridisciplinaire susceptible d'agir sur trois niveaux indissociables :

- La **personne avec une difficulté cognitive susceptible d'engendrer une inaptitude** : pour prévenir les ruptures en travaillant sur l'analyse de leur environnement de travail, leur fonctionnement cognitif et leurs stratégies d'adaptation.
- **Les managers et les collaborateurs au sein des équipes pour qu'ils contribuent à co-construire un parcours sécurisant avec et pour les bénéficiaires.**
- **La culture de l'entreprise (travail sur les représentations et sur l'inclusion) vis-à-vis de ces publics fragiles** exposés à un risque d'inaptitude du fait de difficultés cognitives.

Notre approche s'est inscrite dans la logique des *environnements capacitants*, au sens des conditions qui permettent de transformer les capacités d'un individu en possibilités réelles (Falzon, 2005).

Concernant l'accompagnement des collectifs de travail, nous avons formulé l'hypothèse que travailler avec l'environnement professionnel de la personne en difficulté (l'organisation du travail, l'équipe, la relation avec la hiérarchie ...) constituait un levier pour la prévention des ruptures professionnelles des salariés exposés. C'est sur cette hypothèse que les accompagnements collectifs ont été construits.

1. L'analyse ergonomique

a. Éléments de méthode

L'ergonomie de l'activité propose une vision élargie d'un contexte professionnel où s'entrelacent des enjeux politiques, organisationnels, personnels, ou intimes. Cette approche permet une analyse du travail ancrée au réel, révélant ainsi ce qui se cache dans le travail exécuté.

Le travail d'observation de l'ergonome Elsa Gérout propose un autre regard sur la pénibilité, sur les forces engagées pour tenir le travail malgré la souffrance, malgré le handicap ou les rythmes épuisants. Il donne à voir ce qui se joue dans le rapport entre l'individu et sa tâche à laquelle il résiste. Il observe les basculements entre les moments le plaisir pour un « travail bien fait » et les moments d'impossible tension qui conduisent au retrait professionnel.

Tout au long de la démarche MÉTÉOr, l'ergonomie a proposé un espace d'analyse des points de vue des interlocuteurs interagissant dans le cadre du travail : cadres de direction, managers, RH, salariés.... Tous ont exprimé des vérités inconnues des « autres » qu'ils côtoient pour autant tous les jours. Cette transmission porte en elle une somme d'informations capitales pour aider l'organisation dans son ensemble à « mieux travailler ensemble ». Par l'écoute des maux, des mots chuchotés, par l'observation des gestes empêchés, des configurations de lieux décryptés, des positions analysées, des tâches identifiées, l'ergonomie peut extraire des ressources qui changent la relation entre le salarié et son travail.

En interrogeant l'histoire du salarié, son rôle dans le système, le sens qu'il met au travail, la valeur qu'il projette dans ses tâches quotidiennes, l'ergonome a recueilli des épisodes de vie ; témoins à la fois des forces qui s'engagent pour tenir quotidiennement, mais également des freins qui usent et limitent.

C'est dans le détail de ce travail d'analyse et d'articulation avec les autres disciplines de MÉTÉOr que le projet a pu approcher la compréhension des besoins nécessaire pour redonner du pouvoir d'agir.

Nos travaux ont été réalisés à partir :

- D'entretiens permettant de dégager des thèmes, des points d'accroche et des points d'approche du sujet. A ce stade, l'ergonome doit occuper une place d'acteur « neutre » dépourvu de but et sans message afin d'établir un lien de confiance avec le sujet pour recueillir ce qui compose son activité au travail. Organisés autour d'une vingtaine de questions ouvertes, les échanges ont débuté par la recherche de données sur la situation actuelle au moment de la rencontre. Ces entretiens ont repris la trame du questionnaire semi directif présenté ci-après :

Grille d'entretien

Situation actuelle

1. Quel est votre parcours professionnel ?
2. Quelles formation initiale et continue avez-vous suivi ?
3. Êtes en poste ? En arrêt maladie ? si oui depuis combien de temps ?
4. Comment vivez-vous la situation ?
5. Quelles activités du quotidien arrivez-vous à maintenir ?
6. Êtes restés en contact avec l'établissement qui vous emploie ?
 - a. Si oui pourquoi ?
 - b. Si non pourquoi ?
7. Pouvez-vous nous raconter les causes de votre situation actuelle ?
8. Avez-vous le sentiment d'être isolé ?
9. Avez-vous recherché l'aide d'une structure d'accompagnement ? d'une structure d'aide (financière psychologique handicap), d'un proche ?
10. Comment souhaiteriez-vous être aidé ?
11. Comme envisagez-vous votre situation dans 1 an ?

Situation professionnelle

1. Comment estimez-vous votre travail ?
 - a. Plaisant,
 - b. Agréable,
 - c. Difficile
 - d. Insupportable
2. Quelles sont vos plus belles réussites ? ce qui vous rend fièr(e) ?
3. Estimez-vous que la situation de votre travail a changé ?
 - a. En mieux pourquoi ?
 - b. En pire pourquoi ?
4. Quelles sont les activités qui vous posent le plus de difficulté à réaliser ?
5. Avez-vous étudié les raisons de ces difficultés ?
6. Que faisiez-vous pour contourner ces difficultés ? Quelles solutions mettiez-vous en place ?
7. Quels impacts pour vous ? pour votre organisation, votre santé ?
8. Si vous pouviez changer les choses, que feriez-vous ?
9. Avez-vous proposé ces suggestions à votre direction ?
10. A des collègues ?
11. Que souhaitez-vous aujourd'hui ?
 - a. Changer de poste
 - b. Changer de service
 - c. Changer d'établissement
 - d. Trouver une autre entreprise
 - e. Engager une formation ?
12. Avez-vous déjà pensé à vous former ou à apprendre de nouvelles compétences ?
 - a. Si oui pourquoi
 - b. Si non pourquoi

- D'observations sur site.
- D'analyse des situations de travail et d'entretiens avec le cercle proche du salarié permettant de considérer l'équipe de travail, les interactions, les rythmes de rotation, les services, les astreintes, les bâtiments, les aménagements, le matériel, les postures contraintes, les lieux où s'exerce l'activité principale, les autres lieux, le lien d'attachement à la tâche, à l'histoire du lieu, aux collègues, aux usagers, aux clients... L'enjeu est d'observer ce qui contraint la personne au geste ou à la pensée qui use, de cerner l'importance des savoirs faire qui sont engagés et des gestes empêchés.
- L'écoute et l'orientation : L'analyse ergonomique telle qu'elle a été proposée dans MÉTÉOr s'est donnée la possibilité d'écouter le salarié concerné pour mieux l'orienter dans sa situation. Le temps accordé à chacun - de 2 ou 4 heures - a facilité l'accès à des sujets profonds relatifs aux choix professionnels, aux renoncements. Cet état de lieu établi sur fond de crise avec leur travail actuel, prenait une dimension curative d'expression de la douleur et de la frustration. Ce travail a permis de faciliter l'orientation vers l'accompagnement individuel tel qu'il était proposé avec l'utilisation de la métacognition. C'est sans doute le travail d'approche en profondeur de leur situation qui permet d'amener avec réussite l'accompagnement individuel. Chaque situation dans sa singularité a été considérée comme des problématiques individuelles et donc à gérer en tant que telle. C'est souvent l'individualité du dispositif qui faisait sa plus-value par rapport à une démarche plus classique de soutien psychologique.

b. Les retours du terrain

L'analyse ergonomique nous a permis de constater comment les salariés en proie à une perturbation de leur équilibre vie professionnelle et vie personnelle cherchent à réguler leur action pour préserver leur santé. Ces stratégies, bien connues et décrites par les psychologues du travail et les ergonomes se mettent en place dès les premiers signes de douleurs ou de pénibilité, et permettent de limiter ou d'éviter les impacts délétères sur la santé.

L'analyse que nous avons conduite nous a permis d'identifier des systèmes de régulation à l'œuvre. Selon les contextes de travail, s'observent différents systèmes de régulation :

- Une régulation collective ;
- Une régulation organisationnelle ;
- Une régulation individuelle ;

Nous avons pu constater que ces régulations proposées consciemment mais surtout inconsciemment par le salarié lui-même revêtent un caractère protecteur de la santé des travailleurs (dimension individuelle) mais également des équipes de travail (dimension collective)

Matériau recueilli sur le terrain

Nous donnons à voir ici plusieurs situations de travail mises à jour lors de l'analyse ergonomique menée au sein des différents établissements participants à l'expérimentation.

Exemples de régulation collective observée

La régulation collective permet de partager les buts et les objectifs du travail : avec l'âge et l'usure, le salarié cherche à développer des comportements de préservation de son état de santé en rendant extrêmement fiable la réalisation de la tâche. S'installe dès lors une priorité : il n'est plus acceptable

pour lui de faire de mauvais gestes, trop coûteux sur le moyen terme puisqu'il sera sans doute nécessaire de revenir sur la tâche « mal faite ».

- Exemple 1 : au sein d'une équipe, une salariée âgée en poste qui éprouve des douleurs importantes dans la manipulation des instruments de travail. Sa situation de santé est suffisamment préoccupante pour qu'elle bénéficie de différents traitements médicamenteux contre la douleur. De façon à éviter l'accentuation de sa douleur, elle a engagé une régulation collective autonome avec les autres professionnelles :

« ...ici heureusement les gens sont bienveillants, ils voient que je vais faire une tâche pénible, alors ils m'aident notamment à porter ce qui est lourd. ¹».

Dans le détail de l'analyse du travail, on identifie que la salariée porte assistance au collectif lors de la surveillance des enfants dans le jardin, ou lors des repas des petits. De cette manière, elle fluidifie la rotation des personnels qui doivent effectuer plusieurs services de restauration, nettoyer la cuisine et l'espace du repas. Elle vient prendre en charge une activité qui soulage et qui ne requiert pas de technicité particulière. Ces missions ne font pas partie de son travail prescrit, mais l'épaulement auquel elle consent lui confère un rôle apprécié par le collectif qui en retour va l'aider dans la manipulation des objets trop lourds pour elle.

« Je suis fière lorsque l'équipe est soulagée par mon investissement et mon travail. Je crains de perdre leur affection, je suis trop intégrée pour les décevoir. Il ne faut pas que je me plaigne »

A l'inverse, certains salariés vont limiter le recours à la régulation collective les poussant ainsi à l'épuisement

Exemple 2 : au sein d'une entité, la responsable du service enchaîne les dossiers de demande de subventions pour engager différents projets. Elle refuse l'assistance ou la délégation de ce travail à son équipe qu'elle sait déjà surchargée. Elle décide d'assumer une charge de travail cumulée très importante.

Si on voit s'exprimer un engagement autonome dans la tâche, pour autant la préservation de l'état de santé n'est pas engagée. Parmi de nombreuses activités, elle a choisi celles lui permettant d'exploiter sa technicité comme un gage de la qualité de son travail. Cette fiabilité dans l'exécution de la tâche l'engage à déployer toujours plus d'activité de manière intense, à la fois parce qu'elle y éprouve un certain plaisir dans l'exécution de la maîtrise technique mais également puisqu'elle pose ainsi son rôle vis-à-vis du collectif incluant ses supérieurs.

Exemples de régulation organisationnelle observée

La régulation organisationnelle intervient lorsque l'organisation prend la mesure de différentes contraintes (nouveaux process, difficultés de recrutement, maintien dans l'emploi difficile ...)

- Exemple 1 : au sein d'un établissement, l'émergence d'un conflit entre collaborateurs a impulsé la mise en place de réunions de service auparavant inexistantes. Les plaintes, les mises en retrait de certains collaborateurs ont été identifiées par la direction comme preuves de dysfonctionnements organisationnels forts.

La proposition de mettre en place des espaces de parole à un rythme régulier a apaisé les tensions et contribué à renforcer le lien entre différentes catégories d'âges et de professions.

¹ Extrait de verbatims modifiés pour préserver l'anonymat du salarié

- Exemple 2 : au sein de plusieurs entités observées par MéTéOr, on constate un recours régulier à cette régulation par réaffectation. Considérant que le collaborateur ne parvient pas à réaliser l'intégralité des tâches (lenteur d'exécution, incompréhension des consignes, refus de certaines tâches...), on oriente progressivement la personne vers une réaffectation en interne dans le meilleur des cas, ou en externe dans la plupart des situations.

Lorsque l'analyse des tâches et des modalités de transmission de consignes qui provoquent des difficultés d'exécution n'est pas réalisée correctement, la conclusion à l'initiative de l'employeur est la réaffectation. Ici se pose la problématique de la tâche à laquelle est réaffectée la personne qui doit trouver un poste acceptant les limitations liées à l'âge. Si cette personne arrive au sein d'une équipe plus jeune, alors l'intégration sera d'autant plus compliquée qu'il faudra se faire accepter en tant qu'individu et en tant que « collaborateur âgé limité » dans ses tâches. C'est ici un « risque de réplication » pour le salarié âgé déjà fragilisé par l'expérience précédente et qui peut basculer vers l'envie de renoncer. Lassé des postes inadéquats et constatant un état de santé qui ne permet plus d'efforts prolongés, le renoncement du salarié s'installe. A ce moment-là, les arrêts de travail débutent, les accidents du travail peuvent survenir tout comme les premiers signaux d'un salarié qui renonce.

Exemple de régulation individuelle observée

La régulation individuelle est engagée par le salarié qui en a conscience ou pas, cherche à retrouver l'équilibre dans l'exercice de sa tâche. Il va utiliser différents modes de régulation pour agir sur son rapport au travail, toujours en visant la préservation de son état de santé.

- Exemple 1 : un salarié en situation difficile va organiser ses gestes pour réduire le nombre d'opérations avec le membre qui le fait souffrir. L'action sur le manche de la machine est produite par le bras gauche afin de soulager le bras droit. Au fur et à mesure des jours la dextérité est meilleure et permet d'alléger la pénibilité.
- Exemple 2 : une salariée en situation d'épuisement demande à l'organisation de changer la tâche consistant à la préparation du repas. Aujourd'hui cette activité est prestée à l'extérieur ce qui occasionne des conflits importants avec les usagers qui n'apprécient pas la quantité et la qualité de la nourriture. Il y a quelque mois, elle mobilisait des « astuces » culinaires pour transformer le contenu livré en repas amélioré (ex : faire cuire les steaks avec un peu de beurre au lieu de les passer au four, mettre du persil et de l'ail dans les haricots verts...). Puis, elle a décidé d'engager une réflexion plus précise autour de la tâche. La salariée souhaite proposer à sa direction une nouvelle organisation basée sur la gestion en autonomie depuis l'achat des aliments avec les usagers, jusqu'à la préparation et le service des repas. Elle a pu construire ce projet à partir de son expérience et de sa connaissance du collectif. Elle cible de manière transverse tout ce qui pourrait convenir aux différentes parties et explique comment l'utilisation d'une liste de courses peut permettre d'aborder des notions de priorisation, saisonnalité des légumes, calculs et gestion d'un budget. Autant de proposition autour de la préparation des repas en communs qui réduiraient les conflits et l'oisiveté des usagers pendant ces temps d'inoccupation. Enfin, la qualité des préparations ne serait plus une source de conflit et de violence face auxquelles elle est exposée tous les jours avec ses collègues. Cette demande de régulation par changement de la tâche permet de cerner comment la puissance de l'expertise métier dans l'organisation de la proposition favorise l'investissement du salarié dans l'élaboration autonome de la solution. Le collectif représenté par ses collègues n'est pas

impliqué mais bénéficie de la régulation par changement de tâche, l'objectif visé est profitable à tous, c'est une source de valeur pour l'entreprise.

- Exemple 3 : les différents visages de la plainte.

Quel que soit le collectif de travail auprès duquel nous sommes intervenus, nous relevons l'existence de plaintes aux modalités d'expression variées : plaintes exprimées aux collègues, au collectif (ex : expression de la pénibilité, de la douleur, de l'usure...), plaintes auprès des managers, des RH (ex : courrier pour prévenir d'une dégradation des conditions de travail, demande de rendez-vous ...), demandes exprimées aux managers et services RH (ex : demande de formation, de bilan de compétences, de changement de service ...), plaintes silencieuses (ex : pose de jours de congés ou d'arrêt maladie pendant les pics de charge, réduction du temps de travail pour limiter le temps de présence sur site...), plaintes inconscientes (ex : accident du travail, congés parentaux successifs, arrêts de travail, troubles de santé invalidants...). C'est en son caractère polymorphe que la plainte du salarié doit composer un des signaux faibles à entendre pour lutter contre le retrait professionnel.

c. Éléments d'analyse

Tout au long des observations menées dans le cadre de MÉTÉOr, il a été constaté comment les salariés en proie à une perturbation de leur équilibre cherchent à réguler leur action pour préserver leur santé. Consciemment parfois, inconsciemment souvent, ils exploitent leurs ressources individuelles en pleine autonomie pour proposer d'autres façons de faire. Se met alors en place ce que Damien Cru et Christophe Dejours appellent un « savoir-faire de prudence » défini par « *un ensemble d'attitudes de comportements, de façon d'opérer qui vont dans le sens de la sécurité, qui concrétisent les demandes de la sécurité prescrite et qui complètent celle-ci ou la redoublent.* »

Cette stratégie se met en place dès les premiers signes de douleurs ou de pénibilité du geste. La capacité à se mobiliser en autonomie permet « *de produire ou de choisir ses propres règles, comme ses propres modes d'action* » (de Terssac et Maggi 1996). **Cette autonomie participe à limiter ou éviter l'impact de l'usure et préserver plus longtemps l'état de santé.**

Cette compréhension de la capacité du salarié à investir la tâche d'une autre manière permet de le considérer comme **un acteur clé pour redéfinir la composition de la tâche.**

S'il est doué pour rechercher l'équilibre de manière autonome, pourquoi ne pas lui offrir l'opportunité de revisiter le contenu prescrit de la tâche pour limiter l'impact sur la santé ?

Cette liberté est peu envisagée. Pourtant elle fait sens avec un point de vue centré sur la recherche du geste le moins impactant pour sa santé. **Le collaborateur peut devenir un excellent prescripteur de solutions pour contourner « ce qui blesse ou ce qui use ».** Son expérience et sa vigilance sur l'apparition des gestes délétères, son ressenti physique « de ce qui fait mal » proposent une vision anticipatrice facilitant la transmission d'ethnométhodes pour changer le travail.

De plus, l'apport essentiel de cette démarche est que le salarié, par cette contribution, met à disposition du collectif ses ressources. Ceci vient renforcer le lien au travail pour lui, mais aussi pour les autres collègues. Par cette contribution au changement du prescrit, il peut retrouver du sens pour lui mais également pour les autres. S'ajoute alors de la motivation, de l'engagement à poursuivre ainsi un travail « bien fait » (Clot, 1999).

2. Les accompagnements individuels

a. Eléments de méthode

L'accompagnement psychopédagogique et métacognitif Psyadom est centré sur les difficultés rencontrées par le salarié dans son activité professionnelle, en dehors de toute étiquette notamment diagnostique par rapport à un handicap.

Il est ciblé tout en étant global prenant en compte les enjeux :

- Cognitifs.
- Métacognitifs.
- Conatifs.
- Affectifs.
- Sociaux et systémiques à l'œuvre dans l'activité professionnelle.

L'étayage de la réflexivité est central dans l'approche proposée par les psychologues-psychopédagogues afin d'engager le salarié activement dans une **co-analyse de ses difficultés, de ses forces, de son fonctionnement, de sa mobilisation en tant que professionnel**.

Cet étayage de la réflexivité concerne l'**introspection** (analyse de son vécu professionnel) et le **métacognition** (analyse de son fonctionnement dans le cadre de son activité professionnelle). Des supports sont proposés à la personne pour la guider dans cette démarche réflexive.

Apport de l'ergonomie en amont des accompagnements :

Les données communiquées par l'ergonomie ont permis de **gagner à la fois du temps et de la précision dans l'accompagnement**. En effet, avoir des clés de compréhension de l'environnement professionnel du salarié en amont permet d'intégrer plus rapidement les éléments systémiques à l'analyse des besoins de la personne dans le travail psychopédagogique. Par ailleurs, les psychologues-psychopédagogues se sont saisis des éléments psychosociaux apportés pour les analyser en profondeur grâce à la métacognition et les articuler judicieusement avec les difficultés et plaintes de la personne. L'accompagnement individuel n'en est que plus précis.

De plus, nous émettons l'hypothèse que **le lien de confiance déjà tissé lors de la phase d'analyse ergonomique renforce le travail d'alliance nécessaire à tout travail psychopédagogique**. Pour reprendre les propos d'Elsa Géroult, « *C'est sans doute le travail d'approche en profondeur de leur situation qui permet d'amener avec réussite l'accompagnement individuel. Chaque situation dans sa singularité a été considérée comme des problématiques individuelles et donc à gérer en tant que telle* ».

Structuration de l'accompagnement psychopédagogique et métacognitif :

Chaque salarié fut invité dans un premier temps à renseigner un **questionnaire d'auto-évaluation** où il renseigne les difficultés professionnelles perçues.

L'accompagnement est initié par **un temps d'analyse des besoins** avec le salarié permettant d'esquisser les **objectifs initiaux** de l'accompagnement et de définir les contours du suivi. Ces objectifs sont ensuite **revus et enrichis au fil des entretiens**.

Chaque séance est articulée autour d'un **objectif précis** défini avec le salarié et **structurée autour de la démarche métacognitive** (démarche réflexive engageant la personne à identifier et préciser par elle-même les difficultés rencontrées, le vécu associé, les conséquences de chaque difficulté puis à co-élaborer avec le psychologue-psychopédagogue un plan d'action / des stratégies visant à y remédier).

b. Les retours du terrain

Analyse des besoins

Les difficultés avancées par les salariés à partir desquelles les objectifs de travail ont été déterminés :

Difficultés psychoaffectives et relatives au vécu	<ul style="list-style-type: none"> • Peurs/peur de l'inconnu/peur de sortir en extérieur • Angoisses /stress • Trouble du sommeil (hygiène, sommeil perturbé) • Fatigue voire épuisement • Fortes préoccupations liées à la santé • Cauchemars • <i>Difficultés dans l'équilibre vie professionnelle - vie familiale</i> • <i>Conflit de valeurs / exigences de la structure et valeurs personnelles</i> • Dégradation de sa vie professionnelle remontant à plusieurs années • Difficultés relationnelles au travail • <i>Perte de confiance en soi, en ses capacités physiques</i> • <i>Dévalorisation de soi (assise narcissique fragile)</i> • <i>Faible estime de soi</i> • <i>Sentiment d'auto-efficacité faible</i> • Exigence émotionnelle / Difficultés de gestion de ses émotions • Surcharge émotionnelle • Forte réactivité émotionnelle / tendance à dramatiser • Epuisement émotionnel. • <i>Difficulté à faire des choix notamment sur son futur professionnel</i>
Difficultés sur le plan cognitive	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à réfléchir • Diminution des capacités de raisonnement • Diminution des capacités de mémorisation • Difficultés pour se concentrer • Se sent submergé/manque de temps/difficultés de gestion du temps • Charge mentale (charge du travail)/ Sentiment d'être dépassé • Procrastination, remet à plus tard ce qu'il y a à faire • N'arrive pas à finir une tâche quotidienne • Oublis

	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans le raisonnement • Organisation défaillante • Gestion des tâches /priorisation • Problème d'inhibition (résistance aux interférences) • Fonction exécutives impactées (flexibilité mentale, planification, hiérarchisation...) • Difficultés à gérer le changement / manque de flexibilité • Tendance parfois à se précipiter
Difficultés sur le plan systémique / relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de soutien perçu de la part de sa hiérarchie • Sentiment de ne pas être considéré dans ses difficultés et demandes <ul style="list-style-type: none"> • Peur du regard des autres • Dépendance au regard des autres : je ne "veux pas décevoir"

Les différents visages de la plainte, comme indiqué par Elsa Géroult (cf. supra) :

Les difficultés se sont exprimées de différentes manières auprès de l'institution : demande de mobilité ou bilan de compétences ou de formation, plainte sur le manque de personnel, souhait émis avec propositions concrètes de faire évoluer les modalités de travail, sensibilisation à l'environnement de travail délétère/rerelations conflictuelles, comportements explosifs en réunion, demande de vacances supplémentaires, alertes au niveau des entretiens d'évaluations et au niveau de certaines réunions/charge mentale élevée, inquiétude relayée par les collègues.

Axes travaillés lors des accompagnements :

Les objectifs de travail sont co-définis avec les salariés, au regard de leurs difficultés actuelles, de leurs parcours antérieurs et de leur projet à court / moyen terme.

- Initier une démarche réflexive sur son propre fonctionnement cognitif et affectif.
- Améliorer le vécu actuel / conduire à une prise de recul pour retrouver de l'apaisement et un mieux-être psychologique au vu des divers difficultés rapportées lors de l'analyse des besoins.
- Favoriser la prise en compte de ses ressentis / développer l'estime de soi et la confiance en soi.
- Favoriser l'expression du mal-être en le rattachant aux situations de travail. (écoute / redonner la confiance en soi / redonner du pouvoir d'agir/ travail sur la représentation de soi dans la sphère professionnelle).
- Retrouver du pouvoir d'agir dans la situation professionnelle actuelle, s'appuyer sur ses compétences professionnelles / gagner en flexibilité.
- Clarifier ses motivations intrinsèques / extrinsèques.
- Accompagner le projet de formation (auto-évaluation des compétences mobilisées dans les apprentissages / donner des connaissances sur des stratégie d'apprentissage, de mémorisation).
- Accompagner la projection de la reprise professionnelle.

- Développer ses stratégies cognitives et métacognitives (selon les besoins des participants, cela fut dédié à l'élaboration de stratégies de concentration, de mémorisation, de synthèse, de planification, de gestion du temps, de gestion du stress, etc.)

Description des accompagnements mis en œuvre :

Pour l'ensemble des salariés, les objectifs de l'accompagnement ont été co-élaborés avec eux, en fonction des difficultés initiales relevées et dans le but de permettre une reprise de poste ou de dépasser les difficultés perçues en vue de permettre à la personne de poursuivre son activité professionnelle.

Le contenu de chaque séance est structuré selon la démarche métacognitive, grâce à l'étayage structurant et sécurisant du psychologue-psychopédagogue

Exemple de séances de travail

1 - Nature de la séance : Introduction à la démarche métacognitive

Objectif de la séance : Initier une démarche réflexive sur son propre fonctionnement cognitif et affectif

Exemples d'outils utilisés :

Questionnaire BRIEF-A (Inventaire d'Évaluation Comportementale des Fonctions Exécutives) : permet une auto-évaluation des comportements de la personne dans deux dimensions. Il permet d'aborder :

1. **Le domaine de la régulation du comportement** qui se définit comme l'aptitude à contrôler de manière appropriée ses réponses comportementales et émotionnelles
2. **Le domaine de la métacognition** définie comme l'aptitude à résoudre des problèmes grâce à la planification et l'organisation avec le maintien actif des données de la tâche en mémoire de travail.

Dans le domaine de la régulation du comportement, le participant doit évaluer plusieurs dimensions :

- **Contrôle inhibiteur** (aptitude à inhiber, à résister, à ne pas agir sous le coup de l'impulsion et la capacité d'interrompre son comportement au moment opportun) ;
- **Flexibilité** (aptitude à passer librement d'une situation ou d'une activité à une autre, ou aspect d'un problème à un autre en fonction des circonstances/ capacité à faire face au changement...);
- **Contrôle émotionnel** (aptitude à moduler ses réponses émotionnelles) ;
- **Contrôle de soi** (capacité à assurer un contrôle de son propre comportement et de son effet sur autrui).

Dans le domaine de la métacognition, le salarié doit évaluer plusieurs dimensions :

- **Initiation** (capacité à commencer une tâche ou une activité OU à générer des idées, des réponses ou de mettre en place des stratégies pour résoudre les problèmes) ;
- **Mémoire de travail** (capacité à maintenir l'information en mémoire en vue de la réalisation d'une tâche ou de l'élaboration d'une réponse) ;

- **Planification** (aptitude à prendre en compte les exigences actuelles et futures des tâches, capacité à anticiper les événements futurs, à établir des buts et à développer à l'avance les étapes appropriées pour mener à bien une tâche ou une activité) ;
- **Contrôle de la tâche** (capacité de contrôle lors de la résolution de problèmes) ;
- **Organisation du matériel.**

Les drivers :

Les drivers sont des messages qui, à force d'être répétés, influencent inconsciemment notre comportement depuis notre enfance. Chacun d'entre nous possède un ou deux drivers dominants.

Le fait de les décrire aujourd'hui permet de les identifier et de transformer certains de leurs aspects négatifs en aspects positifs. L'objectif est d'identifier ses « drivers », leurs conséquences positives mais également limitantes.

DRIVER 1 : SOIS PARFAIT**Inconvénients :**

Insatisfaction permanente/ Intolérance /Exigences trop élevées avec soi et les autres/
Procrastination (peur de mal faire qui incite à différer) / Peur d'échouer / Crainte du jugement
d'autrui.

Avantages : Volonté / Opiniâtreté / Perfectionnisme, rigueur / Conscience (dans le sens sérieux)/
Engagement, implication.

DRIVER 2 : FAIS PLAISIR

Inconvénients : Peur de décevoir /Incapacité à affirmer son opinion / Incapacité à dire non /
Négligence de ses propres besoins/envies / Culpabilité / Faible estime personnelle.

Avantages : Altruisme / Grande capacité d'écoute/ Empathie.

DRIVER 3 : SOIS FORT

Inconvénients : Non-écoute des émotions (et enfouissement de celles-ci) / Psychorigidité /
Intolérance à l'émotion, à la faiblesse / Impossibilité de déléguer / Difficultés à travailler en équipe
car favorise le travail individuel et la compétition / Conflictuel / Ambition

Avantages : Leadership / Contrôle des émotions / Persévérance et déterminisme / Ambition

DRIVER 4 : FAIS DES EFFORTS

Inconvénients : Besoin de complexifier chaque tâche, chaque relation / Incapacité à profiter des
plaisirs « simples » / Difficulté à atteindre un but dans le timing / Éreintant

Avantages : Grande capacité de travail / Réflexion / Don de soi / Persévérance

DRIVER 5 : DÉPÊCHE-TOI

Inconvénients : Impatience /Vite mais pas forcément bien / Irréaliste du point de vue de
l'organisation / Stress et mauvaise humeur

Avantages : Respect des délais / Dynamisme / Capacité à agir dans l'instant / Réactivité

2 - Nature de la séance : se reconnecter à son identité professionnelle

Objectif de la séance : favoriser l'écoute, accueillir le témoignage du participant quant à son parcours
professionnel.

Outil utilisé : le récit autobiographique professionnel. Le travail narratif est proposé avant d'amorcer
un travail autour de l'estime de soi et permet de se reconnecter avec son identité professionnelle
(ayant pu être entamée par les expériences passées douloureuses et parfois davantage par une
période d'arrêt secondaire à un épuisement professionnel).

Ce travail d'élaboration s'est construit autour de **réflexions métacognitives** en aidant le salarié à
recontextualiser les différentes étapes qui ont contribué à la dégradation de sa vie professionnelle ;
ont pu être identifiés des facteurs tels que situation d'épuisement, de frustrations, de conflits de
valeurs et d'éthique.

Cela a permis **d'identifier les facteurs de dégradations** de la situation de travail, de **parler de ses émotions, d'identifier ses victoires / réussites** puis de **décrire les obstacles ou déceptions rencontrés** se manifestant par un point de rupture avec son travail.

Ce travail réflexif a permis d'échafauder son propre récit de son mal-être en recensant des événements passés et plus récents.

3 - Nature de la séance : Expression du mal-être en le rattachant aux situations de travail

Objectifs de la séance :

- Aborder le vécu sur chaque situation professionnelle plutôt que de rester sur des généralités = situer le récit.
- Dépasser la dualité « tout ou rien ».
- Développer une réflexivité / faire un pas de côté par rapport au vécu actuel = quelles ressources le salarié peut-il déployer dans cette situation ? Que peut-il apprendre d'elle ?
- Evaluer les "marges de manœuvre dans l'exécution des tâches" = développer le pouvoir d'agir dans le poste actuel.
- Attitude à adopter = envelopper / guider+++ être en soutien, être très explicite dans les documents envoyés (construire les supports...).

Outils utilisés :

- Récit de la dernière journée de travail : description des situations de travail sur le modèle "Entretien d'explicitation de Vermesch"
- Auto-évaluation du degré de satisfaction et d'intérêt pour chacune des tâches

4- Nature de la séance : Qualités professionnelles antérieures à réutiliser dans la situation actuelle

Objectifs de la séance : identifier ses qualités professionnelles au vu des expériences actuelles et antérieures

Outil utilisé : Entretien semi dirigé au travers de questions posées au participant :

1. Quelles sont vos qualités professionnelles ?

Exemples de verbatims :

- "apaiser les équipes en situation de conflit"
- "les gens se confient plus à moi en fonction de mon âge"
- "je suis ponctuelle"
- "je me remets en question, j'accepte l'erreur"
- "je suis quelqu'un de faible, on peut compter sur moi"
- "je suis franche, si ça ne va pas, il faut que je le dise tout de suite"

2. « Dans quelles situations de travail ces qualités peuvent-elles s'exprimer ? »

5- Nature de la séance : travail autour d'un projet de formation et des compétences cognitives

Objectifs de la séance :

- Auto-évaluation des compétences mobilisées dans les apprentissages / donner des connaissances sur des stratégie d'apprentissage, de mémorisation.
- Neuroéducation - sensibilisation aux grands principes devant être respectés pour mobiliser efficacement ses ressources cognitives.

Outils utilisés :

- Auto-questionnaire Psyadom : auto-évaluation des aptitudes mobilisées dans un contexte d'apprentissage.
- Neuroéducation - sensibilisation aux grands principes devant être respectés pour mobiliser efficacement ses ressources cognitives.

Un travail métacognitif est engagé à partir des réponses aux questionnaires sur plusieurs axes :

1. Compétences cognitives dans les apprentissages / les "outils pour apprendre"
2. Représentation de soi en tant qu'apprenant
3. Gestion de la situation en cours / formation
4. Gestion émotionnelle des évaluations
5. Evaluation des habilités métacognitives : le participant est invité à reprendre des situations actuelles où les difficultés sont retrouvées (exemple : "je me distrais souvent") et engager la démarche métacognitive.

La démarche métacognitive est exposée et mise en application avec le salarié : engager l'apprenant dans une démarche métacognitive en passant par ces 4 étapes :

- 1) définir clairement l'objectif de la tâche
- 2) énoncer les difficultés éventuelles pour atteindre l'objectif
- 3) construire un plan d'action pour atteindre l'objectif en prenant en compte les difficultés
- 4) évaluer le plan d'action

En lien avec les difficultés renseignées au travers de l'auto-questionnaire Psyadom, des points de neuroéducation sont réalisés pour sensibiliser le salarié sur le fonctionnement cognitif et lui transmettre des points de « bonne pratique » en vue de gagner en efficacité et performance. Ces points peuvent être relatifs à la mémorisation, à la concentration, à l'inhibition, etc.

6- Nature de la séance : représentation de soi au travail

Objectifs de la séance : travailler sur la représentation de soi en tant que professionnel / les qualités professionnelles dans la perspective d'un futur poste grâce à l'étayage métacognitif.

Outils utilisés : « l'Arbre de Vie professionnel »

Le salarié doit remplir son « arbre de vie professionnel » :

1. Racines : chaque racine = un mot clé en lien avec un évènement marquant du passé
2. Ligne de sol = place occupée / identité professionnelle - ce dont la personne a besoin pour être sereine et épanouie dans son travail
3. Tronc d'arbre = compétences, talents, qualités professionnelles
4. Grosses branches et petites branches = projets

Les feuilles : les soutiens qui ont été bénéfiques dans la vie professionnelle

7- Nature de la séance : confiance en soi, estime de soi, affirmation de soi

Objectifs de la séance : favoriser la prise en compte de ses ressentis / développer l'estime de soi et la confiance en soi / travailler l'affirmation de soi, travailler sur l'insécurité affective

Exemples d'outils utilisés :

- Nombreux échanges pour libérer l'expression de soi
- Travail autour de la Matrice d'Eisenhower en vue de développer le sentiment d'efficacité personnelle et de diminuer le stress et le sentiment d'impuissance.
- Entretiens autour des notions de la PNL : *la carte du monde, filtres / paire de lunettes* avec laquelle nous regardons le monde et les situations vécues dans nos interactions sociales, systèmes de croyances, notion d'intention positive.
- **Reprise des situations professionnelles antérieures encore chargées affectivement** (cf sentiment d'abandon de certaines collègues parties de la structure, besoin de reconnaissance...) (évoquant des situations en changeant de point de vue)
- **Listing des situations et repérage de l'intention positive pour soi-même**

En complément est réalisé un travail sur les "situations à risque" qui restent anxiogènes sur le plan physique et mise en réflexion "de plans d'action".

8 - Nature de la séance : gestion des tâches

Objectifs de la séance :

- Développer des stratégies de gestion de tâches et d'objectifs en tenant compte de ses capacités.
- Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle.

Outils utilisés :

- Objectif SMART : permet de vérifier que les objectifs sont correctement définis en évaluant : Leur Spécificité (l'objectif est précis), Mesurable : possibilité de mesurer / vérifier que l'objectif est bien rempli, Acceptable : « Adhésion aux démarches », Réaliste : « motivant, rentre-t-il en conflit avec d'autres objectifs ? », Temporellement défini : « dans quel espace-temps ? ».
- En parallèle, le salarié est invité à noter tous les soirs, 3 actions réalisées et ressenties comme positives dans la journée.

9 - Nature de la séance : gestion du temps

Objectifs de la séance : dépasser le sentiment d'être submergé par la liste de tâches que le participant s'impose de faire tous les matins. Un objectif court terme : mieux s'organiser. Un objectif moyen terme : réduire son traitement, s'économiser.

Outils utilisés : To-do-list, analyse métacognitive à la lecture de la to-do-list, identification des sources de stress, priorisation grâce à la matrice d'Eisenhower, recherche de ressources externes (délégation)

10 - Nature de la séance : anticiper la reprise professionnelle

Objectif de la séance : accompagner la projection de la reprise professionnelle

Outils utilisés :

- Entretien semi-dirigé autour de la reprise professionnelle.

- Identification des personnes “ressources” pour elle au sein de l’entreprise.
- Structurer la planification des tâches professionnelles - à l’aide de la matrice d’Eisenhower

c. Éléments d’analyse

Chaque accompagnement est conclu par un entretien réflexif qui vise à analyser les apports de l’accompagnement ainsi que les ressources identifiées et les difficultés persistantes.

Cette séance est structurée sous forme d’entretien semi-dirigé lors duquel le salarié est invité à répondre à plusieurs questions :

1. Qu’attendiez-vous du dispositif MÉTÉOr avant de commencer l’accompagnement individuel ?

Exemples de verbatims :

- *“ un soutien au niveau de l’insertion ” (de son projet de reconversion professionnelle)*
- *“ de l’écoute ”*
- *“ une intervention sur site, savoir que le souci ne vient pas que du salarié ”*

2. Que vous a apporté l’accompagnement psychopédagogique et métacognitif ?

Exemples de verbatims :

- *“ça m’a fait du bien, d’en parler surtout, c’était une échappatoire, ça m’a permis d’en parler sans être jugée, c’est important de parler pour pas que ça déborde”,*
- *“j’ai pu faire part de ma détresse professionnelle, il faut parler pour ne pas s’enfoncer, j’ai quand même cette force de dire quand ça ne va pas” “vous m’avez fait reprendre confiance en moi par les exercices”,*
- *“revoir les points positifs ça aussi c’était intéressant : on a l’impression que c’est un exercice banal mais en fait, le fait d’en parler ça met en avant nos capacités”, “ je m’éteignais, je l’ai même vu à mes tenues vestimentaires, maintenant la couleur revient, j’avais l’impression d’être en deuil, en noir, on s’alimente mal, c’est ce mal-être qui fait qu’on mange mal, le mal-être ne s’arrête pas au travail, ça arrive dans la vie perso, quand j’ai repris, tout était terne, après y’a plein de choses qui s’ajoutent, on se renferme ”.*
- *“suite à l’accompagnement, quand les choses ne vont pas, je les dis, je ne fais pas passer que les autres avant moi, j’essaie de dire les choses pas toujours penser si ça va être bien ou pas pour eux ”*
- *“sur l’estime de soi, le fait de mettre en écrit les choses m’a aidé, jamais j’aurais pensé savoir le faire, savoir dire ce que j’étais et ce que je ressentais” (ne se pensait pas capable d’écrire des choses ressenties)*
- *“j’ai été moins anxieuse lors de la reprise”*
- *“j’ai retrouvé une motivation et une confiance en moi”, “c’est quelque chose (l’accompagnement) qui m’a rassuré et aidé, au début jamais j’aurais cru que j’aurais pu reprendre”*
- *“le fait que ce soit le travail qui propose un accompagnement m’a fait dire qu’ils attendent que je revienne en sérénité, j’étais contente que ce soit le travail qui me demande d’aller mieux”*
- *“j’ai plus confiance en moi”, “sans les séances qu’on a faites ensemble, j’aurais pas eu la même confiance en moi”, “j’aurais jamais eu le courage de reprendre, au départ je ne voulais pas reprendre”*

- *“je pense que mon corps et ma tête en avait besoin”, “j’ai retrouvé du tonus, je me sens reposé et déterminé”*
- *“j’ai repris confiance en moi déjà par le fait de déculpabiliser”, “ça m’a fait du bien cette pause, l’accompagnement m’a permis de me poser des questions, je me suis auto-questionnée, ça permet d’avancer, de réaliser ce que je veux et ce que je ne veux plus”, “je ne veux plus m’imposer des choses que je n’ai plus envie”*
- *“j’ai fait ce travail sur moi, je me suis analysée, **je me suis repositionnée**” / “si je vous avais pas eu je serai encore chez moi à chercher ce qui va et ce qui ne va pas, je suis une personne qui aime avancer, je me suis sentie affaiblie, je ne me reconnaissais plus, ça m’a fait du bien, j’ai ouvert mon esprit, j’ai pensé à des choses auxquelles j’aurais pas pensé, j’ai repris une confiance plus sereine, j’ai tout rangé dans des cases”*
- *“vous m’avez bien rassurée, c’est pas anodin, on est fragilisé, on a besoin d’être rassuré”*
- *“mettre des mots sur des choses que je ne comprenais pas et seule c’était pas possible”*
- *“j’ai repris cette attitude que j’avais il y a très longtemps, très jeune, je me retrouve, je n’avais que de la tristesse, de l’amertume et là, c’est que du bonheur”, “de mon côté, ça a complètement basculé, je me sens plus forte vis-à-vis des avis des uns et des autres, je me suis affirmée”*
- *“avec l’accompagnement, **je recadre ce que je veux faire**, le travail que j’ai envie de faire, le travail tel que je le conçois, j’ai repris de l’assurance”*

3. Les participants sont invités à renouveler la démarche métacognitive en conclusion de l’accompagnement :

Quelles difficultés ont été identifiées, quelles stratégies ont été mises en œuvre pour dépasser ces obstacles, quelles difficultés persistent et quelles pistes envisager pour y remédier ?

L’entretien semi-dirigé est mené par le psychologue-psychopédagogue, en présence du bénéficiaire et respecte les principes de l’approche métacognitive : identifier AVEC la personne les points sus-cités et co-élaborer, avec la personne des stratégies nouvelles pour gagner en autonomie et efficacité dans son quotidien.

4. Ils sont également invités à revenir sur les stratégies mises en œuvre lors de l’accompagnement et à les analyser :

Quelles sont les stratégies définies et/ou outils utilisés au cours de votre accompagnement que vous avez mises en œuvre ?

5. Ils ont été invités à se projeter dans l’avenir :

Actuellement, identifiez-vous des difficultés qui persistent ?

Quels sont les plans d’actions / stratégies dont vous auriez besoin pour y remédier ?

6. Enfin, ils ont été invités à évaluer leur niveau d’autonomie sur plusieurs plans : affectif, cognitif, métacognitif (capacité à mettre en œuvre des stratégies pour dépasser les difficultés), systémique (relation aux collègues).

Evaluation des apports de l'accompagnement par les psychologues-psychopédagogues :

- Impact sur le pouvoir d'agir de la personne accompagnée dans son activité professionnelle : (la notion de « pouvoir d'agir » désigne la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée).
- Amélioration de la confiance en soi / affirmation de soi dans le collectif. (ex : prise de parole lors des réunions, oser davantage donner son point de vue).
- Développement d'une meilleure gestion émotionnelle face aux changements / imprévus.
- Développement de la réflexivité et des capacités métacognitives : prise de conscience des changements dans son propre fonctionnement (ex : *“je le sens que je réagis autrement”, “ça fait drôle de dire avant, ça ne fait que quelques mois”*)
- Très bonne appropriation des outils utilisés avec le psychologue- psychopédagogue pour échanger avec sa famille et ses collègues / a confronté son propre regard sur elle-même au regard que les autres avaient sur elle, ce qui a permis de l'aider dans la revalorisation de ses compétences.
- Moindre réactivité au regard et remarques des autres / meilleure communication avec les collègues.
- Meilleure tolérance des difficultés inhérentes au fonctionnement de l'entreprise.
- Meilleur vécu du collectif : sentiment d'appartenance, d'avoir repris sa place au sein du collectif et meilleure communication avec les collègues et la hiérarchie.
- Meilleur investissement du travail et de l'entreprise. (ex : l'un des salariés, malgré les difficultés ayant été rencontrées, a conseillé à des collègues en arrêt de travail de revenir au travail : *“je leur dis qu'à un moment, il faut y faire face, il faut savoir y retourner, plus elles vont attendre, plus ça va être difficile, il faut qu'elles arrivent à reprendre confiance en elles”*)
- Fort investissement dans les démarches pour la mise en place de la prochaine étape professionnelle, type entrée en formation ou changement de poste.
- Certains salariés identifient aussi des impacts positifs de l'accompagnement dans leur vie personnelle (par ex : meilleure organisation, gestion du temps, meilleure affirmation de soi, capacité à solliciter son entourage pour demander de l'aide...).

3. Les accompagnements collectifs

Nous avons rencontré de réelles difficultés à mettre en œuvre le volet collectif au sein de nos terrains d'expérimentation – nous l'avons déjà évoqué *supra* – avec de la part des organisations de travail des causes diverses :

- Un sentiment de complexité du dispositif agissant à plusieurs niveaux.
- La crainte d'une « intrusion » via le collectif dans l'organisation du travail (la *boîte noire* du travail).
- L'organisation des équipes propres à chaque terrain : éclatement géographique sur un territoire vaste, coexistence de multiples entités rendant complexe la réalisation de temps collectifs.
- Le temps demandé aux managers et aux collaborateurs pour réaliser le volet collectif. Ceux-ci pouvant être au contact de leurs usagers, la tenue d'un temps collectif induisait donc la fermeture de l'accueil pour la journée.
- La crainte de voir stigmatiser des salariés fragiles à l'occasion du temps collectif.

- Et globalement, le niveau d'engagement requis de la part de l'organisation par le volet collectif. Autrement dit, dans ce cas, les situations ne concernent plus seulement ceux qui en souffrent mais la totalité de l'organisation, ce qui impose de questionner ses pratiques et ses modes de fonctionnement.

Face à cette difficulté, nous avons tenu, considérant que l'expérimentation MéTéOr ne pouvait être complète sans le volet collectif, et que c'était bien l'association des différentes dimensions qui faisaient le caractère innovant du dispositif. Nous avons finalement tiré parti des craintes que nous renvoyaient nos terrains en multipliant les scénarii d'intervention à leur égard et en faisant preuve d'une certaine « créativité » dans nos propositions. De ce fait, nous avons pu expérimenter plusieurs formats :

- L'accompagnement collectif d'un établissement (manager et collaborateurs) au sein duquel 3 salariées étaient suivies individuellement.
- L'accompagnement d'un collectif de managers de l'Afeji : directeur d'établissements, adjoint, chef d'unité, cadres RH
- L'accompagnement d'une équipe au sein d'un ITEP (managers et collaborateurs)

a. Retour du terrain : Séminaire d'équipe

La préparation du séminaire

Le diagnostic ergonomique a mis en évidence plusieurs éléments dont nous devons tenir compte dans notre proposition d'accompagnement collectif :

- L'établissement assure une mission de service public et est, à ce titre, ouvert tous les jours. Si l'hypothèse d'un accompagnement collectif est envisageable, il est nécessairement soumis à des contraintes fortes puisqu'il implique de fermer le lieu lors des temps d'accompagnement ou de demander aux professionnelles de rester plus longtemps (plus tôt, plus tard).
- Les professionnelles bénéficient d'ores et déjà d'un accompagnement par le biais d'analyses de pratiques assurées par une psychologue clinicienne externe à la structure.
- Les salariées accompagnées individuellement par l'équipe MéTéOr ne seront pas toutes présentes lors de la journée : deux sont en arrêt maladie de longue durée à la date du séminaire, la troisième ayant repris son poste quelques semaines auparavant.

Juin 2022 : un premier échange et une demande axée sur deux sujets

A la suite des premières investigations menées au sein de la structure, il a été proposé à la responsable d'organiser un temps d'accompagnement collectif pour l'ensemble de l'équipe. Cette proposition a reçu un accueil favorable de la part de la responsable avec qui nous avons organisé un premier échange (juin 2022) pour mieux cerner sa demande.

Lors de cette réunion, la responsable a insisté sur :

- L'existence de « conflits non soldés », datant de plusieurs années, dont l'origine était antérieure à son arrivée au poste de Directrice, persistants au sein de l'équipe. Ces conflits auraient suffisamment pollué l'équipe au moment où ils ont éclaté (vagues de départs, arrêts maladies ...) pour demeurer vivaces à l'heure actuelle, y compris pour des professionnelles qui n'y auraient pas participé.
- Le retour des salariées en arrêt maladie : comment vont se passer les retours ? D'autant que ces retours d'une part induisent les départs des salariées remplaçantes et bien intégrées et

d'autre part que parmi les salariées en arrêt au moment de l'échange, certaines sont parties prenantes des conflits qui se sont noués au sein de l'établissement il y a plusieurs années.

Septembre 2022 : un deuxième échange et un recentrage de la demande initiale

Peu avant la tenue du séminaire, nous avons ré-interrogé la responsable sur sa demande, les objectifs qu'elle assignait à cette journée dédiée à l'équipe. Il est intéressant de constater que sa demande a bougé, comme en atteste le message qu'elle nous a adressé sur l'objet du séminaire

Expression de la demande par la responsable de l'établissement

Une équipe, ce n'est pas une évidence. C'est quelque chose qui se construit.

L'équipe d'aujourd'hui a déjà grandi ; certaines professionnelles ont déjà connu 2, 3, 4 voir beaucoup plus d'équipes ici ou ailleurs, de nombreux projets, plusieurs directrices, plusieurs employeurs, et savent que le travail de construction, n'est jamais terminé.

Il s'agit d'un perpétuel recommencement au rythme des départs, des arrivées mais aussi de l'environnement extérieur.

La journée d'aujourd'hui a pour but de nous permettre de nous poser ensemble autour de la question : où en est notre équipe ? Et comment la faire grandir ?

Il s'agit de s'interroger individuellement et ensemble autour de notre positionnement dans cette équipe, auprès de nos collègues, de la direction, de mesurer la responsabilité de chacun dans « ce qui fait » ou dans « ce qui ne fait pas » équipe. Nous pourrons, ainsi aborder ce qui nous aide à avancer mais aussi ce qui nous freine, nous motive ou nous blesse, en utilisant des expériences passées et présentes.

L'idée est, comme toujours, de réfléchir dans un climat convivial et bienveillant.

A noter : entre les deux échanges que nous avons eus avec la responsable, certains éléments ont évolué par rapport au mois de juin : l'accompagnement individuel des 3 salariés a commencé, une des salariées en arrêt et accompagnée par MÉTÉOr est revenue à son poste, elle a fait part, ainsi que ses collègues du fait qu'elle était accompagnée dans ce cadre.

Le programme d'intervention

Sur la base de nos échanges avec la responsable et des retours de l'analyse ergonomique, nous avons construit une trame d'intervention à deux voix (Jérôme Oddon et Clémence Soria) et possiblement ajustable et ré-ajustable au fil du séminaire, en fonction de la manière dont celui-ci se déroulait

Trame d'intervention

9h30	Mot d'accueil et introduction de la journée
9h35	Présentation du projet MÉTÉOr Comment se situe ce séminaire collectif dans la démarche globale Introduction des autres intervenants
9h45	Introduction de la journée, tonalité générale du séminaire, présentation des 2 intervenants
9h50	Mise en jambes Objectif : se situer soi dans le collectif de travail (son histoire, son présent, son avenir) et dans son rapport à l'activité exercée au sein de l'établissement

	<p>Modalité : jeu de « marche dans l'espace » et de regroupement par caractéristiques issu des techniques de l'acteur.</p> <p>Dans un premier temps, il est demandé à chacun d'évoluer dans l'espace en marchant, de se mettre en mouvement et d'insuffler une certaine dynamique tout en essayant de combler les espaces laissés vides (nécessite de se mettre en relation avec les autres et de ne pas rester dans sa bulle).</p> <p>Intermède avec le jeu des mains qui se serrent (je serre la main de la personne que je croise et je ne peux lâcher cette main que lorsque mon autre main a saisi la main d'une autre personne) pour travailler sur la dimension collective (cf. question manager : qu'est-ce que faire équipe ?)</p> <p>Ensuite, il sera demandé aux participants d'opérer des regroupements entre eux en fonction de caractéristiques de nature professionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d'années d'expérience - Le nombre de métiers exercés au cours de sa vie professionnelle - Le nombre d'années d'ancienneté dans la structure - Le métier exercé aujourd'hui - La chose qui compte le plus dans son travail aujourd'hui <p>A chaque fois les participants auront un temps limité (moins d'une minute) et devront interagir les uns avec les autres pour se positionner par « grappe » dans l'espace.</p> <p>L'animateur questionnera à chaque fois les regroupements opérés et fera expliciter.</p>
10h40	<p>La frise</p> <p>Objectif : retracer collectivement l'histoire de l'équipe, faire dialoguer les points de vue et les perceptions, expliciter les événements marquants, partager une vision commune de la vie de l'équipe</p> <p>Modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - animation post-it sur l'histoire de l'équipe, y compris les « anecdotes » les « histoires de métier » - partage en collectif - techniques d'explicitation des éléments - mise en débat et confrontation des points de vue
12h	Pause
13h30	<p>Jeux sans enjeux</p> <p>Objectif : remobiliser les participants, les redynamiser collectivement, favoriser l'écoute et la concentration, préparer le travail sur les images</p> <p>Jeu du ballon : travail sur l'adresse à l'autre, le jeu collectif</p> <p>Jeu des associations / dissociations : travail de concentration, écoute</p> <p>Petites improvisations : écoute, créativité, engagement</p>
13h40	<p>Théâtre-image</p> <p>Objectifs : créer un espace d'échange sur des situations vécues en utilisant le corps et les émotions et en s'affranchissant du langage</p>

	<p>Modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Techniques du théâtre image (Augusto Boal), - Principe (représenter une situation sous forme de « sculpture humaine » en utilisant pour matériau les autres), - Rôles possibles tenus par les participants : pour chaque image créée il faut : le concepteur de l'image qui est celui qui met en scène sa vision d'une situation. Les acteurs de l'image qui représentent la situation. Les spectateurs de l'image qui vont pouvoir commenter, voire retoucher l'image. - Consignes : absences de parole, importance de tenir l'image, comment le concepteur se fait comprendre des acteurs ... <p>Travail en sous-groupes sur 2 images : l'une représentant une situation catastrophique, l'autre représentant cette même image mais de façon idéale</p> <p>Les spectateurs sont invités à commenter d'abord, puis à retoucher l'image en allant faire bouger les éléments de la structure. Confrontation de points de vue entre ce que les spectateurs ont compris et ce que le concepteur a voulu signifier.</p> <p>A partir de ces éléments, questionnements autour de ce qui a fonctionné / pas fonctionné pour que l'équipe arrive à cette situation idéale / catastrophique.</p> <p>Mise en perspective :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des freins et des ressources de l'équipe pour faire face aux situations. <p>Synthèse au paperboard</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eclairages sur le fonctionnement de l'équipe avec utilisation de petites figurines
15h	Pause
15h15	<p>Le Blason</p> <p>Il s'agit de construire le blason de l'équipe constitué de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La devise 2. L'animal totem 3. Le héros qui vous incarne 4. L'objet qui décrit vos modes de relation en équipe <p>4 groupes travaillent sur leur blason, puis les groupes partagent 2 à 2 avant de restituer au collectif par l'échange et la recherche de consensus.</p>
16h00	<p>KISS Keep, Improve, Start, Stop</p> <p>Chacun doit individuellement s'exprimer sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ce que je garde de ma pratique 2. Ce que je vais essayer de faire 3. Ce que je vais commencer demain 4. Ce que je ne ferai plus
16h30	Le mot de la fin

Analyse de l'intervention

Un premier retournement : d'une salariée se percevant en dehors du collectif au début de la journée et qui déclare à la fin de la journée qu'il n'y a plus de problème !

Madame M. était au cœur de nos préoccupations au démarrage du séminaire. Salariée en arrêt maladie au moment de l'étude ergonomique, elle fait partie de celles qui étaient présentes lors des conflits de l'équipe datant de quelques années et qui étaient l'objet de la demande initiale.

Depuis le premier entretien conduit dans le cadre de l'analyse ergonomique, elle est revenue d'arrêt maladie et est accompagnée individuellement par MéTéOr.

D'emblée elle se met dans une posture défensive, de retrait, s'isole au moment des premiers jeux de positionnement dans l'espace sans même imaginer qu'elle pourrait partager des points de vue, des ressentis, des impressions, du vécu avec d'autres.

Lors du travail sur la frise elle s'en prend assez violemment à une de ses collègues, l'accusant de ne pas la reconnaître dans sa compétence de soignante (sa collègue ne se souvient pas qu'elle a fait appel à elle au moment de demander conseil pour soigner un enfant, ce qui est vécu par Madame M. comme un « effacement »). Tout au long de la journée elle adopte ce type de posture.

Elle est la première à intervenir en fin de journée pour conclure sur son sentiment :

« J'ai peur qu'on se soit attardé sur des situations de tensions alors que j'ai pas l'impression que cela soit la peine, j'ai eu le sentiment parfois qu'on était là pour dénouer un problème qui n'existe plus »

Et pour cause : non seulement le problème est ancien, mais en plus, hormis elle (et une autre salariée en arrêt long) les protagonistes de ce conflit sont toutes parties. Les salariées, Madame M. compris n'ont eu de cesse au cours de la journée de nous parler du nouveau souffle qui avait été impulsé à la suite de certains départs, avec l'arrivée de plusieurs d'entre elles ... bref, il semble que le conflit sur lequel nous pensions avoir à travailler ce jour n'existe que par la mémoire des plus anciennes de l'équipes et que « le problème n'existe plus » ainsi que l'admet avec soulagement Madame M en fin de journée.

Un deuxième retournement : d'un conflit qui remonte à plusieurs années à une question autour de la santé mentale des salariées

La demande initiale de la responsable portait sur les échos persistants de conflits anciens au sein de son équipe comme freins à la dynamique et à la sérénité. Certes, le séminaire a été l'occasion de les aborder et d'y « mettre des mots », notamment à travers l'activité de la frise de l'équipe proposée en matinée.

Mais notre intervention a permis de mettre en exergue que les questions centrales posées à cette équipe relèvent surtout de la préservation de leur santé mentale.

Nous avons tout au long de la journée été confrontés à :

- Des professionnelles souvent au bord des larmes, voire éclatant en sanglots, ce qui nous a alerté sur leur capacité à gérer leurs émotions, mais également, sur le « trop plein » auquel elles sont confrontées et le manque de « soupape ».
Pourtant, l'établissement a mis en place des dispositifs de soutien : management présent et à l'écoute, analyses de pratiques, réunions de régulation ... sont autant d'éléments qui devraient soutenir l'équipe dans son activité.
- Une confusion des genres entre travail et famille (« *c'est ma famille* » « *c'est ma grande soeur* » « *c'est une petite maman* ») avons-nous entendu à plusieurs reprises à propos de salariées de l'équipe, y compris de salariées parties) et une identification très forte aux événements que traversent les autres membres de l'équipe.
On peut parler à ce propos de phénomènes de contamination entre les salariées : la fragilité / problématique / difficulté de l'une devient rapidement celle de l'autre. D'un mal-être de l'une on passe rapidement à des mal-être multiples.

Ce point questionne d'autant plus dans un environnement où les professionnelles épuisées, incapables de prendre soin d'elles-mêmes, doivent être dans le « prendre soin » de l'autre, en l'occurrence de bébés ou de très jeunes enfants.

- Un collectif très « tourné sur lui », ce qui présente des avantages indéniables en termes de management. A été donné l'exemple d'une professionnelle absente : en quelques minutes un soir, via le fil Whatsapp de l'équipe, les salariées se sont « autogérées » pour la remplacer. Ceci n'a rien d'exceptionnel au sein de ce collectif, c'est pour elles un mode de fonctionnement « normal ».

De notre point de vue externe, il interroge bien évidemment tant on pressent qu'il peut être source de souffrance pour la santé mentale des professionnelles.

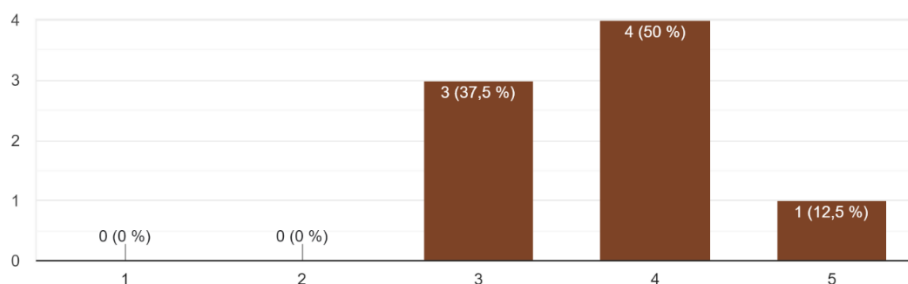
- Par ailleurs, ce collectif très tourné vers lui, sollicite peu d'aide ou de soutien de l'extérieur. Comment le solliciter d'ailleurs puisque dans ce collectif l'extérieur n'existe pas, les ressources sont principalement celles fournies en interne de l'établissement, y compris si celles-ci sont en état d'épuisement ?
- Une incidence forte de la crise sanitaire qui avait été bien identifiée par la responsable au moment de l'analyse ergonomique, mais dont les échos sont encore bien vivaces. Angoisse de la maladie, confrontation à celle-ci, hyper-sollicitation des professionnelles pour répondre aux exigences des protocoles sanitaires, arrêt des projets qui faisaient vivre l'équipe, changement de relation avec les usagers ... le covid en tant de crise sanitaire a fait évoluer les métiers et a laissé des traces importantes dans les esprits.
- Une fatigue générale dont témoigne verbalement la quasi-totalité des salariées présentes et qui a l'occasion de ce séminaire ont alerté la responsable et nous en notre qualité d'intervenants extérieurs, déjà témoins de ce type de phénomènes. La responsable nous a sur ce point indiqué qu'elle était confrontée à un phénomène très important d'absentéisme avec des arrêts maladies très nombreux et qui étaient pour elles un symptôme.

Le temps d'appropriation en fin de journée a montré que des « déplacements » significatifs ont été opérés lors de cette journée, même si la mise en mouvement d'un tel séminaire a plutôt vocation à être un déclencheur de ce qui va pouvoir se vivre plus tard plus qu'un traitement qui se suffirait à lui-même pour régler les difficultés relationnelles.

Le retour de l'évaluation proposé à froid 15 jours plus tard traduit l'évolution dans la perception que certaines participantes ont pu faire (8 répondantes), tout en restant un peu mitigé sur la notation. Comme nous nous y attendions, la Directrice est la plus reconnaissante des effets obtenus.

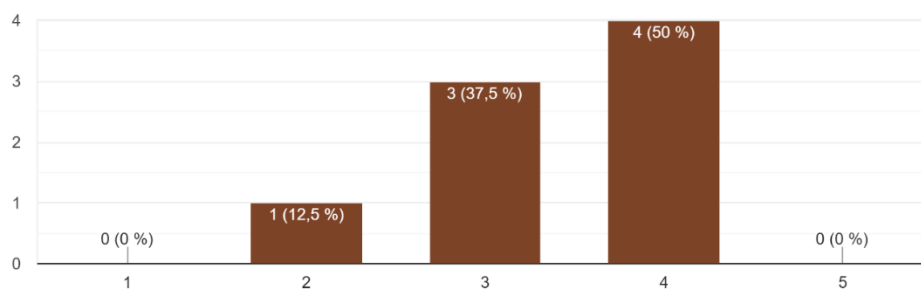
Comment évaluez-vous l'utilité de ce séminaire ?

8 réponses



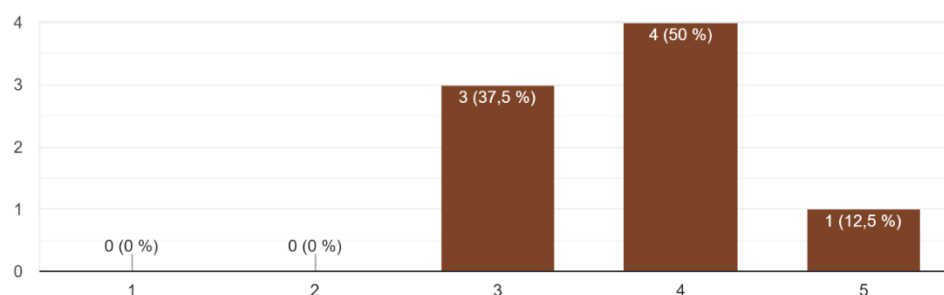
Avez-vous le sentiment que des non-dits ont pu être exprimés et traités ?

8 réponses



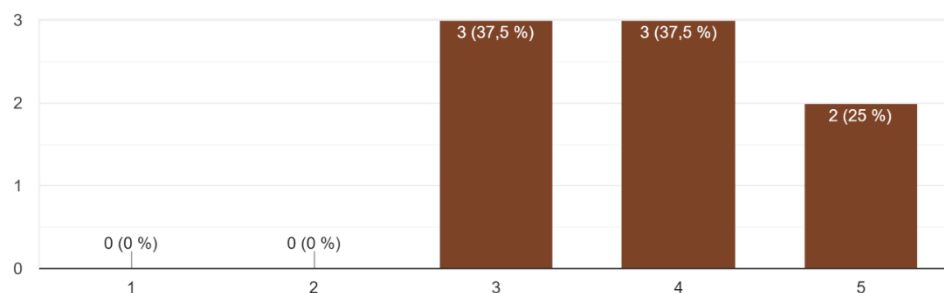
Diriez-vous que le collectif en ressort plus renforcé ?

8 réponses



Quelle est votre satisfaction générale ?

8 réponses



Verbatim : Que pensez-vous avoir appris ?

- Je me sens confortée dans le regard que je portais déjà sur l'équipe. J'ai été interpellée par le fait d'identifier le caractère paritaire de l'équipe et je suis intéressée pour creuser les limites de ce modèle et travailler sur la possibilité que chacun puisse s'affirmer davantage individuellement
- Bonne cohésion d'équipe
- Que des personnes ne disent rien en face
- L'estime de soi, avoir plus confiance en moi

Verbatim : Que pensez-vous pouvoir appliquer désormais ?

- Affirmer des responsabilités individuelles plus importantes. Le groupe n'est pas tout, les individus doivent exister davantage sans le groupe. Repositionner XXX dans sa mission de représentante de la direction afin de développer les potentialités des uns et des autres. Encourager ceux qui le souhaitent à prendre davantage d'initiatives.
- Être moins proche de certaines personnes pour me protéger.
- Oser proposer et organiser des événements (comme celui de la semaine du goût).

Les suites possibles

Un séminaire d'équipe d'une journée ne peut à lui seul prétendre dissoudre les difficultés relationnelles. Pour autant, il permet une mise en mouvement qu'il appartient ensuite au collectif de poursuivre. Il a aussi permis de toucher du doigt les difficultés et de faire évoluer le récit du travailler ensemble en déplaçant la ponctuation de l'histoire telle qu'elle s'était progressivement écrite dans l'inconscient collectif.

Il nous a semblé également que ce temps collectif était porteur d'opportunités pour la suite du projet, et notamment :

1. Nous avons identifié deux salariées qui semblent présenter des difficultés pouvant nécessiter un accompagnement individuel. Certes, celles-ci ne répondent pas aux « critères » d'âge initialement posés dans notre projet mais leurs situations respectives nous laissent penser que l'accompagnement pourra leur être bénéfique.

- La première salariée a de nombreux arrêts maladie depuis son arrivée dans la structure qui correspond au démarrage de sa vie professionnelle. Au collectif, elle l'évoque tantôt en pleurant (elle se sent défaillante et coupable vis-à-vis de ses pairs), tantôt en riant (en se remémorant les paroles de sa collègue « *tout ça pour voir les pompiers* » lui a-t-elle dit quand ceux-ci sont arrivés le jour où elle est tombée par terre ...). Elle a consulté de nombreux médecins mais elle ne semble pas souffrir d'une pathologie qui ait fait l'objet d'un diagnostic. Elle est émotive, attachée à la structure, et très engagée dans son travail.
- La deuxième salariée est heureuse du séminaire car dit-elle en pleurant, « *[elle] ne pensai[t] pas être capable de [s]'exprimer comme ça un jour* ». Il nous a semblé intéressant de lui proposer un accompagnement en raison des échecs qu'elle a évoqués dans son parcours de formation et de son souhait – doublé de sa peur – de passer le diplôme requis pour travailler au sein d'une structure d'accueil de jeunes enfants. Par ailleurs, elle a actuellement un simple statut de remplaçante et l'idée de travailler ailleurs lui est difficilement supportable.

La manager de l'établissement a accueilli avec intérêt notre proposition, qu'elle a transmise aux deux salariées identifiées qui ont immédiatement fait part de leur souhait de s'engager dans l'accompagnement individuel. Toutefois, malgré de nombreuses relances invitant les jeunes femmes à prendre contact avec nous, elle ne se sont jamais manifestées.

2. Nous avons proposé dès le lendemain du séminaire à la responsable une intervention spécifique pour travailler sur la santé mentale. Nous avons ainsi proposé de travailler avec quelques professionnelles le temps d'une journée sur la création d'un théâtre-forum sur le thème de la santé au travail. Ce théâtre-forum serait ensuite présenté aux autres professionnelles de l'équipe, voire à d'autres professionnels en dehors du site (établissements voisins, autres crèches du territoire, Afeji ...). Par définition, une représentation de théâtre forum étant interactive, les spectateurs présents seraient invités à participer au débat qui s'engagerait lors de la représentation. La thématique de ce théâtre

forum serait inspirée de la devise que les professionnelles ont élaboré ensemble sur le blason réalisé au cours du séminaire « *Pour prendre soin des autres, il faut d'abord prendre soin de soi* ». Une fois encore cette proposition a trouvé un écho favorable du côté de la responsable mais les professionnelles n'ont pas souhaité s'engager dans la démarche.

3. Outre ces deux prolongements possibles, un point nous a semblé intéressant à exploiter dans la méthodologie de notre projet. Si nous avons identifié au départ un dispositif assez classique de diagnostic / accompagnement individuel / accompagnement collectif, nous nous sommes rendu compte que la démarche pouvait aussi prendre pour point d'appui l'accompagnement collectif en amont. L'accompagnement collectif pourrait alors être poursuivi par une phase d'analyse ergonomique et serait alors un moyen d'observation des professionnelles dans l'écosystème équipe, travail qui serait approfondi par des observations de l'activité plus classique. Cette démarche constitue un excellent moyen d'identifier des salariés pour l'accompagnement individuel, de manière complémentaire au travail d'identification réalisé avec le manager et d'appel au volontariat. Dans cette perspective, le projet MÉTÉOr serait incarné par des intervenants, des actions concrètes et pourrait rencontrer auprès des salariés potentiellement concernés par MÉTÉOr un intérêt plus grand.

b. Retour de terrain 2 : séminaire des cadres

Préparation des journées de séminaire

Le présupposé que porte l'expérimentation MÉTÉOr est que renforcer les aptitudes des salariés les plus fragiles, dans une logique de compensation ou d'adaptation, ne suffit pas à installer et à rendre compte d'une démarche inclusive. Dit autrement, cela pourrait même renforcer l'idée que la solution passe par le fait de rendre « normal » des personnes en situation de handicap. Cette assertion laisserait penser qu'il y aurait alors un monde de valides qui continuerait à ériger les normes et un monde parallèle de personnes différentes qu'il faudrait absolument faire rentrer dans la « normalité ». Traiter les deux aspects sur le dispositif MÉTÉOr s'illustre par la complémentarité entre l'accompagnement individuel (ergonomie et métacognition) et la dynamique qui est proposée auprès des managers et des collègues de travail (collectif). Afin d'accompagner cette logique inclusive dans ses deux dimensions, c'est-à-dire en respectant le sens de la loi de 2005, notre intention initiale était de proposer, pour cette deuxième partie, un temps de sensibilisation / formation puis un temps de théâtre forum / séminaire collectif dans l'optique de permettre de changer de paradigme.

Dès le départ, les directeurs des sites ont questionné notre proposition de formation/ sensibilisation dont ils ont sans doute jugé qu'elle apporterait peu.

Le séminaire auprès de l'ensemble de l'équipe dans le cas exposé *supra* a toutefois pu être conduit. Certes les évaluations restent mitigées, sans doute car les exercices avaient justement pour intention de produire l'inconfort pour permettre le changement. La responsable de l'établissement a cependant jugé le format très adapté à ses besoins tandis que certains salariés se sont montrés plus dubitatifs. Les autres sites que nous avons sollicités dans la foulée pour organiser le volet collectif semblant vouloir renoncer à cette partie pourtant indispensable de l'expérimentation, nous avons imaginé un autre format, et ce, sans abandonner notre intuition initiale qui rendrait sinon caduque notre expérimentation. Ce nouveau format nous a semblé peut-être plus adapté aux directeurs de site et aux managers et peut être moins « confrontant ».

- Un séminaire sous forme de « formation-action »,
- D'une durée de 2 jours à un mois d'intervalle,

- Pour des cadres volontaires des établissements de l'Afeji Hauts-de-France,
- Engagés ou non dans le volet individuel de MétéOr,
- Portant sur une thématique générique et rassembleuse « QVT et inclusion »,
- En co-animation par un binôme d'intervenants MétéOr aux expertises complémentaires,
- Les impacts attendus : comprendre pourquoi déplacer son regard est indispensable à la fonction de management et à la logique inclusive et en identifier les impacts positifs.

Notre interlocutrice chargée de mission QVT au sein de l'Afeji a donc proposé ces deux jours de séminaire à l'ensemble des cadres de l'association, démarche assez classique pour ce type d'événements. Dès les premiers jours qui ont suivi son invitation, elle a témoigné de sa surprise de voir l'engouement pour la manifestation. Très vite, le nombre maximal de places (20 participants) a été atteint, laissant augurer des attentes et un véritable intérêt des cadres de direction.

Programme des journées de séminaire

Ayant carte blanche pour le contenu de ces journées, nous avons décidé de mêler des apports théoriques issus de divers courants (neurosciences, psychologie positive, systémie ...) et des expérimentations mobilisant le corps et la parole via des exercices corporels et des ateliers permettant de s'autoriser un pas de côté sur ses pratiques (co-développement et improvisation théâtrale).

Programme du jour 1 (1^{er} février 2023)

Matinée

9h00-12h30

En plénière et en ateliers

- Nous sommes tous reliés
- Notre cerveau nous joue des tours
- Les apports de la psychologie positive

Après-midi

14h-17h

Deux ateliers simultanés

- Apporter des réponses à nos interrogations par l'intelligence collective et le **codéveloppement**
- Développer votre sens de l'écoute et de la coopération. Expérimentation d'un atelier de **pratique théâtrale**

Programme du jour 2 (2 mars 2023)

Matinée

9h00-12h30

En plénière et en ateliers

- Inclusion et ancrage
- Comprendre les causes du stress et ses conséquences
- Appréhender les raisons possibles de comportements curieux
- La posture du manager face aux arrêts de travail

Après-midi

14h-17h

Deux ateliers simultanés

- Apporter des réponses à nos interrogations par l'intelligence collective et le **codéveloppement**
- L'improvisation théâtrale pour apprendre à mieux nous situer sur le plan relationnel

Analyse de notre intervention

1. Des cadres souvent démunis face à des demandes de salariés nombreuses, sur lesquelles ils ne savent pas toujours comment agir ni s'ils sont légitimes à la faire. Ainsi, certains d'entre eux rendent compte de situations où le salarié « *attend tout de l'employeur* », « *c'est comme quelque chose qu'on lui doit* » et d'autres se plaisent à rappeler que leur mission est de s'occuper des usagers de leurs établissements et non des salariés en souffrance, ce qu'ils font malgré tout en investissant beaucoup de leur temps (« *comment faire coexister la mission avec la prégnance des problématiques personnelles des salariés ?* » « *je veux bien faire de la QVT avec les salariés, mais je ne peux pas passer mes journées à ça et à gérer les problèmes de mes salariés !* »)

De fait, on a pu faire le constat d'une forme de souffrance au travail des cadres ou a minima du besoin d'investir la question de la QVT des managers, dans un contexte aggravé par plusieurs facteurs :

- La pénurie de salariés et les difficultés de recrutement du secteur médico-social qui engendrent des problématiques d'effectif et des fonctionnements à flux tendus qui génèrent possiblement de l'épuisement professionnel. En outre, les cadres ont parfois l'impression de ne pas avoir de marges de manœuvre quant aux profils des personnes qu'ils accueillent.
- Des difficultés internes au sein de l'Afeji Hauts-de-France avec des orientations qui compliquent le travail des cadres (« *une restructuration qui ne dit pas son nom* »). Exemple a été donné sur certains territoires de la paie externalisée et mal gérée. Ainsi les salariés ne sont pas payés en temps et en heure. Comment faire face à cette situation quand on est cadre d'un établissement ? (« *les bons CDD ne veulent pas rester car ils ne sont pas payés* »)
- Une position inconfortable pour les cadres d'établissement qui « subissent » les injonctions du siège associatif et celles de leurs salariés sur le terrain, les deux étant souvent en contradiction.

2. Un déficit d'information / de formation sur le sujet des handicaps invisibles et des ressources pour y faire face. Alors que nous pensions nous adresser à une population familière de ces questions (en raison de la typologie des publics accueillis dans les établissements de l'Afeji Hauts-de-France ou de la présence de cadres de santé et / ou de psychologues parmi les participants), nous nous sommes aperçus que ceux-ci avaient peu de connaissance sur le sujet et gagneraient d'ailleurs à être formés.

- Que sont les troubles cognitifs ? les troubles psychiques ? Comment se manifestent-ils ?
- Comment aider à l'expression et / ou à la détection des troubles ? Sur quels critères s'appuyer pour repérer les salariés fragiles ?
- Quelle attitude adopter en tant que manager ?
- Quelles sont les ressources internes à l'Afeji Hauts-de-France que je peux activer pour me seconder lorsqu'une telle situation se présente ?
- Quelles sont les dispositifs et les acteurs existants sur le territoire ? Ainsi, parmi les participants, nous pouvons affirmer que la grande majorité d'entre eux ne connaissaient pas l'existence du pôle maintien des Cap emploi, des prestations d'appuis spécifiques ou du dispositif d'emploi accompagné ou encore des possibilités de reconversion pour les salariés présentant un risque d'inaptitude.

3. Le besoin de ces cadres du sanitaire et social d'espaces d'échanges sur leurs gestes professionnels de managers comme en témoignent les demandes réitérées de revenir vers eux avec une troisième journée, ou encore l'impression que celles proposées sont passées trop vite.

Nous étions en présence de cadres se connaissant peu, voire pas pour certains, qui ont su créer une dynamique collective assez vertueuse et ont pu échanger sur des problématiques de leur quotidien auxquelles tous sont confrontés.

La possibilité offerte d'identifier ces problématiques, d'en échanger, d'éventuellement co-construire des solutions de partager sur son expérience est bien évidemment un puissant vecteur au service de la QVT des cadres et donc de création d'un contexte de travail mieux à même d'accueillir des personnes en situation de fragilité.

Ceci n'a rien d'innovant, c'est un constat (créer et animer des espaces de discussion sur le travail est vecteur de QVT) que d'autres et nous-même faisons dans de nombreuses organisations où nous conduisons nos interventions. Il n'empêche ceci est su mais trop peu mis en œuvre. Par ailleurs dans le cadre d'intervention spécifique de MÉTÉOr, nous pouvons faire l'hypothèse que l'existence de telles espaces permet une meilleure inclusion de la / des personne(s) en situation de fragilité. L'environnement, s'il se porte mieux, peut déployer sa capacité protectrice vis-à-vis de la personne en difficulté.

Résultats de l'enquête de satisfaction sur les 2 jours de séminaire. 15 répondants

Satisfaction globale	Contenu de la matinée du jour 1	Contenu de la matinée du jour 2	Atelier codéveloppement	Pratiques théâtrales	Qualité de l'animation	Qualité des échanges entre les participants
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4
4,60	4,73	4,67	4,73	4,73	4,73	4,73

Verbatim

« Une journée supplémentaire sera la bienvenue »

« Le contenu des interventions est très intéressant, mais je souhaiterais que cela soit plus approfondi donc de prolonger le temps de formation »

« Avoir un peu plus de temps, faire ce séminaire sur 3 jours »

« J'ai beaucoup apprécié les deux approches »

« Contenu dense mais non pas moins riche »

Les suites possibles

Dans la foulée de ce séminaire, plusieurs prolongements ont été identifiés par les participants eux-mêmes :

- La possibilité de transposer les acquis des deux journées auprès des équipes et notamment d'utiliser le théâtre d'improvisation pour travailler sur les questions de cohésion d'équipe
- La mise en place d'ateliers de co-développement pour les cadres du territoire
- La formation de ces mêmes cadres aux techniques d'animation des groupes de co-développement pour les doter d'outils d'échange et d'analyse de leurs pratiques.
- La construction d'une formation permettant de détecter les situations de travailleurs fragiles

- L'utilisation du théâtre et du jeu comme une modalité d'accompagnement d'un collectif de professionnels travaillant dans une structure accueillant des enfants avec des problématiques complexes (psychiques, cognitives, familiales ...).

c. Retour du terrain : Séminaire d'équipe à l'ITEP

Préparation de la journée de séminaire

Cet accompagnement d'une équipe est intervenu dans un contexte d'arrêts de travail multiples en raison notamment d'un système relationnel ébranlé par une altercation entre professionnels.

Dans cet établissement soumis à des réactions parfois violentes des jeunes accueillis, les conflits latents ou explicites entre professionnels étaient presque systématiquement régulés par la hiérarchie. Face à ce paradoxe de professionnels intervenants avec brio dans des situations de tensions avec les jeunes, mais en vraie difficulté pour traiter leurs propres tensions internes, il nous a semblé intéressant d'utiliser des outils de la systémie et du théâtre forum.

Un premier temps avec l'équipe de Direction a permis de faire émerger les boucles répétitives du système relationnel (boucles de rétroaction : plus il fait ceci, plus l'autre fait cela, et plus l'autre fait cela, plus celui-ci amplifie le système).

Il a donc été convenu de réunir l'ensemble de l'équipe sur une journée, autour d'ateliers successifs visant à mettre en exergue le système avec une intensité émotionnelle progressive, puis à permettre aux professionnels de trouver eux-mêmes d'autres formes de postures, de gestes et de système de régulation.

Programme proposé pour ce séminaire

1- La photo de classe :

Cet atelier suggère à chaque participant de venir se placer l'un après l'autre, en silence dans un ordre non défini préalablement, sur le champ de l'appareil photo, puis une fois la photo prise, de revenir à leur place d'origine dans l'ordre inverse. Le décodage de ce qui s'est déroulé est riche d'enseignement sur la manière dont chacun se positionne dans l'équipe.

2- La frise

La consigne pour la réalisation de la frise est que chacun note sur un post-it et dépose dans la chronologie du temps les 3 évènements les plus importants, pour eux.

En interrogeant ensuite les participants sur la raison de leur choix en suivant la chronologie du temps, la parole permet d'être déposée, de faire émerger ce qui a marqué, ce qui a besoin d'être entendu et reconsidéré

3- Trois colonnes, deux traits

Les ateliers sont organisés autour de plusieurs paperboards autour desquels les participants sont invités à tracer deux traits verticaux. Sur la première colonne est noté de ce qu'il est facile de dire dans l'équipe, sur la deuxième, ce qu'il est difficile d'évoquer, sur la troisième, ceux dont il ne faut surtout pas parler.

Là encore, la présentation en plénière des travaux permet de faire émerger les situations de blocages relationnels.

4- Le théâtre forum

En trois ateliers, les groupes définissent le sujet qu'ils vont jouer et qui dit quelque chose d'une situation professionnelle qu'ils ont envie d'évoquer. Le processus passe par le choix du scénario, la rédaction du script, la détermination du jeu de scène et du décor, et enfin la répétition pour se préparer à jouer la scène d'environ 5 minutes devant les autres en plénière.

Puis chaque groupe présente une première fois la scène en entier. Un temps de réflexion est laissé aux spectateurs pour identifier ce qui mériterait d'être joué différemment dans la situation donnée. La scène est rejouée une deuxième fois avec la consigne d'être arrêtée dès que l'un des spectateurs le souhaite. Celui-ci est alors invité à remplacer l'un des acteurs et à proposer une autre interprétation (attitude, mots, autres résolutions...).

Le décodage par tous les participants permet de faire émerger les pratiques constructives et de contourner les difficultés.

5- Droits et devoirs

Répartis en ateliers selon leur statut (professionnels et encadrement), les participants inscrivent sur deux colonnes les droits et les devoirs qu'ils ont vis-à-vis de l'autre groupe.

Cet exercice permet de se redire quelles sont les frontières et les rôles respectifs. Il permet de reconstruire un nouveau récit du mode de fonctionnement optimal.

6- L'ancrage

A la fin de la journée, les participants sont invités à exprimer avec quoi ils repartent, ce qu'ils continueront à faire, ce qu'ils modifieront, ce qu'ils feront de nouveau et ce qu'ils ne feront plus jamais.

Analyse de notre intervention

Entre notre premier échange et la journée, l'équipe de direction a pris l'initiative de faire réaliser un audit social. Ces travaux ont préparé ce séminaire en ce sens qu'il a permis une première expression individuelle. Evidemment, il n'a pas été fait référence aux conclusions lors du séminaire, mais nous avons pu constater que si certaines tensions demeuraient encore présentes, d'autres étaient en partie libérées. Il fallait encore donner davantage de fluidité dans les interactions.

Lors du premier atelier (la photo de classe), les chaises des 4 absents étaient installées, ce qui a permis de les considérer dans l'équipe.

Malgré l'absence d'un des protagonistes de l'altercation verbale (arrêt maladie prolongé), l'autre s'est montré au début fermé à en exprimer davantage sur l'incident. Des mots ont cependant pu être posés par les autres participants au cours de la frise. L'attitude du protagoniste présent a considérablement évolué au cours du séminaire. Sans doute aurions nous pu aller plus loin en utilisant le dialogue virtuel rendu possible grâce à une chaise vide. Le format de la journée nous a fait renoncer, peut-être à tort à cet exercice.

L'atelier « Théâtre forum » a été riche en enseignement autant qu'en reconstruction de l'identité de l'équipe. Ce moment en apparence ludique a réellement permis de voir converger les bonnes attitudes sur les pratiques professionnelles comme sur les interactions avec l'encadrement.

Ces avancés ont été renforcés par l'atelier sur les droits et devoirs qui a permis de redessiner les frontières à respecter pour que les interactions soient les plus constructives possibles.

Enfin, la déclusion a fait apparaître l'évolution entre le scepticisme, voire la crainte de certains participants en début de journée et la satisfaction d'avoir progressé ensemble exprimée en fin de journée.

En conclusion, ce séminaire a permis de poser un nouveau cadre d'interaction et de remobiliser ceux qui avaient choisi une forme de résistance passive. De même, l'expression partagée des attendus dans les relations entre professionnels et la hiérarchie a permis de clarifier le rôle des uns et des autres ainsi que les devoirs qui incombent à chacun pour que le travail d'équipe soit efficace et source d'enthousiasme. A ce titre, a particulièrement émerger la force que constitue le travail en équipe en comparaison d'attitudes individualistes.

Les suites possibles

Un temps de débriefing est prévu avec le Directeur et la directrice adjointe. Il devra poser la situation du professionnel concerné par l'altercation mais non présente lors du séminaire. Occasion également d'échanger sur l'évolution des comportements depuis le séminaire.

Si des échanges de pratiques existent au sein de l'entité, notre préconisation est de faire régulièrement de la place à l'examen des interactions entre professionnels pour ne pas laisser se cristalliser des situations figées.

III. CONCLUSION DES INTERVENTIONS AUPRES DE L'AFEJI

A l'épreuve du terrain, notre intuition qui a consisté à travailler sur les deux volets - individuel et collectif – pour sécuriser les parcours des salariés et prévenir les ruptures professionnelles **a semblé se confirmer tout au long de l'expérimentation.**

Lors de l'animation des collectifs, nous avons pu percevoir que ceux-ci étaient souvent démunis dans la connaissance ou l'appréhension des difficultés individuelles (RPS, troubles cognitifs, retrait professionnel, santé mentale ...) rencontrées par les personnes. A l'inverse, les personnes accompagnées à titre individuel n'identifiaient pas toujours le collectif comme un système de soutien face à leurs difficultés.

Tout au long de la démarche, nous avons pu percevoir l'intérêt **d'articuler l'analyse ergonomique des situations de travail avec l'accompagnement individuel** : l'ergonomie a nourri le travail réalisé ensuite par les psychopédagogues qui ont pu s'y référer tout au long de l'accompagnement, en apportant des éléments contextuels objectivés. Par ailleurs, elle a permis de mettre (un peu) à jour « la boîte noire » du travail, ce travail « tu » « non-dit » « invisible » pour certains, parfois même réalisé de manière inconsciente.

L'accompagnement individuel a démontré que recourir à un tiers externe à l'institution était un élément fort de la démarche. Le salarié accompagné peut ainsi faire un pas de côté par rapport à son vécu et son ressenti, et revenir ensuite dans l'Institution avec un regard neuf et même apaisé.

Dans le travail individuel mené par les équipes de psychopédagogues, le temps est un précieux allié. Le temps à consacrer à l'accompagnement, raison pour laquelle nous avons proposé des accompagnements plus longs que ce que nous avons initialement envisagés. Mais aussi, le temps qu'il convient de ne pas gaspiller. Chacun dans une démarche réflexive va à son rythme. Aussi, plus le sujet est pris tôt, plus il a une chance de trouver une issue favorable et à l'inverse, plus on attend, plus le malaise s'installe et plus long est le temps de mise en route et d'impact de la démarche réflexive.

Ceci rend indispensable la capacité à détecter les signaux faibles qui sont des indices de la difficulté de la personne.

Les accompagnements individuels via l'ergonomie et la psychopédagogie nous ont permis de relever des pistes d'amélioration :

- L'identification par l'Afeji Hauts-de-France **d'acteurs relais sur son territoire susceptibles** d'intervenir à la suite d'un tel accompagnement par exemple pour aider à l'insertion professionnelle, proposer un accompagnement thérapeutique, travailler sur l'adaptation du poste de travail et le maintien en emploi, réaliser un bilan neuropsych...
- **La définition, la mise en œuvre et le pilotage de processus internes** à l'organisation permettant d'organiser le relai d'une personne vers le bon interlocuteur, notamment lorsqu'il s'agit de la prise de contact avec un acteur de l'insertion professionnelle ou du maintien dans l'emploi, qui sont des suites possibles pour un salarié en risque de désinsertion professionnelle. Nous avons été frappés de constater que ce type de processus n'existait pas et nous avons eu du mal à identifier à qui en interne à l'Afeji il convenait de s'adresser pour que le salarié puisse être aiguillé.

- **La mise en place d'un accompagnement à la reprise au travail quand il y a eu un arrêt maladie.** Ainsi, des personnes suivies alors qu'elles sont en arrêt maladie ont tout intérêt à pouvoir tester en situation professionnelle les outils proposés lors des séances d'accompagnement.

L'accompagnement collectif reste selon nous indispensable pour que celui-ci se constitue comme ressources de salariés ayant des problématiques individuelles.

- Que le collectif constitue un bon **outil de détection de situations de salariés en situation difficile** (« sourcing » d'un dispositif comme MétéOr).
- Que les **managers aient intérêt à être formés sur la détection de signaux faibles** des salariés de manière à identifier des situations.

Enfin, nous sommes satisfaits d'avoir proposé dans cette expérimentation des modalités d'interventions originales. Par rapport à des activités de maintien où le prestataire est toujours « à côté » et n'intervient pas, nous sommes, pour notre part, entrés en action, mettant par là-même la personne face à ses propres mécanismes. Ceci est particulièrement bien adapté dans des secteurs où il y a une tension face à un client, a fortiori en situation de fragilité. Soulignons que l'expérimentation ne nous a pas permis de déployer toutes nos possibilités d'action. Nous restons convaincus que dans le registre de l'engagement actif et de la restauration du pouvoir d'agir des salariés, l'utilisation du théâtre (mise en situation, analyses de pratiques professionnelles jouées, théâtre forum ...) a un véritable intérêt.

Soulignons que nous avons été sensibles aux contraintes organisationnelles fortes qui nous semblaient peser sur l'Afeji Hauts-de-France avec :

- Une structuration particulière de la structure : diversité des champs d'intervention, éclatement territorial, relation particulière fonctions sièges/établissements, difficultés pour nous à toucher l'échelon des établissements, pratiques RH différenciées en fonction des territoires. Nous avons ainsi passé beaucoup de temps dans le cadre de l'expérimentation à répliquer nos actions dans chaque établissement (présentation de la démarche, appui pour l'identification des potentiels candidats, explicitation des méthodes d'intervention ...), ce qui a pu ralentir le rythme que nous souhaitions donner à nos travaux.
- Une particularité des établissements du secteur médico-social : être pleinement tournés vers les bénéficiaires et donc avoir peu de temps en « back office » à consacrer à des accompagnements individuels ou à des actions collectives. La structure a ainsi dû fermer ses portes pendant une journée pour nous accueillir. Certains salariés ayant bénéficié d'un accompagnement individuel ont dû le faire en dehors de leur temps de travail, ce qui n'est pas la situation que nous privilégions bien entendu.

De quels espaces les professionnels bénéficient-ils pour respirer, prendre du recul, discuter de leurs pratiques, leur organisation, leur équipe, et se confronter à elle ?

Existe-t-il un collectif de managers à l'Afeji Hauts-de-France ? Comment le fait-on vivre ?

Sur ce sujet, la population des managers semble disposer de peu d'espace. Les professionnels ont souvent des analyses de pratiques, ce qui n'est pas le cas des managers. L'expérimentation nous a permis d'identifier que **le collectif de managers doit être traité avec la plus grande attention du point**

de la prévention des RPS. Parfois isolés (les établissements de l'Afeji Hauts-de-France ont parfois peu de liens entre eux), cumulant des problématiques RH (recrutement, attractivité, départs en retraite, arrêt de travail...), organisationnelles, humaines (fragilité de leurs équipes et fragilité des bénéficiaires), ils ne disposent pas d'espaces de parole entre pairs, susceptibles de devenir ressources pour leur action. C'est la raison pour laquelle les services RH ont souhaité proposer aux managers une **formation au co-développement** dans la continuité de ce qui leur a été proposé lors d'un des séminaires. Nous pensons que cette formation peut constituer un outil intéressant de préservation de la santé des managers, encore une fois confrontés à la complexité au quotidien.

Enfin, l'expérimentation a mis en évidence nombre de personnes qui « sortent des radars » ou « des angles morts » des dispositifs actuels (type Cap emploi, prestations d'appui spécifique), en particulier sur les handicapés invisibles et plus spécialement psychique et cognitif.

Quel accompagnement possible lorsqu'on n'a pas de RQTH mais qu'on est pourtant en risque de désinsertion, voire qu'il existe des troubles cognitifs psychiques non diagnostiqués ? Quelle est la réponse de l'organisation, établissement d'une part, structure Afeji Hauts-de-France de l'autre ? En dehors des dispositifs actuels de type accompagnement Cap emploi ou prestations d'appui spécifiques, quelle est la réponse institutionnelle à des personnes manifestement porteuses de troubles, mais non diagnostiquées et non reconnues handicapées à ce stade ?

Pour conclure, nous restons plus que jamais convaincus à l'issue de l'expérimentation qu'une politique de QVCT, prévention de l'usure et de la désinsertion professionnelle se doit d'agir sur l'individuel et sur le collectif, deux dimensions indissociables, entre lesquelles il faut œuvrer à trouver des articulations. Pour ce faire, le portage d'un tel projet par la Direction de l'organisation et les managers de toutes les unités est un pré-requis.



BILAN DES INTERVENTIONS AUPRES DE KPMG

Rappel du contexte

MéTéOr est lauréat de l'appel à projets Innovations 2020 lancé par l'Agefiph. Il réunit les expertises de 4 structures (Adeo Conseil, Psyadom, Innov'Hand et L'effet Joule) qui ont construit ensemble un dispositif pluridisciplinaire et innovant. Il repose sur un principe clé : pour être efficiente, la **prévention de la désinsertion professionnelle** doit se déployer sous deux angles. D'une part, **l'accompagnement de la personne en risque de rupture et d'autre part l'accompagnement de l'environnement de travail dans lequel évolue ce salarié.**

KPMG, leader du conseil et de l'audit s'est intéressé à notre projet alors que le groupe était en train de travailler sur son accord handicap.

Ceci représentait une véritable opportunité pour MéTéOr mais a néanmoins constitué une difficulté, l'accord ayant été long à négocier avec les IRP. Nous avons dû attendre sa conclusion formelle pour pouvoir engager notre travail de proximité.

C'est le Hub Ouest Bretagne qui a été choisi pour se lancer dans l'expérimentation avec des possibilités d'intervention dispersées sur plusieurs sites. Au final se sont engagés dans l'expérimentation quatre sites du Hub Ouest Bretagne : Brest, Vannes, Lorient, Rennes, avec un portage de l'expérimentation assuré par la RRH territoriale basée à Nantes.

Conditions d'engagement du programme

Pour des questions d'équilibre économique et de choix de l'Agefiph d'une subvention ne couvrant pas l'intégralité des coûts de l'expérimentation, il a été demandé à KPMG une participation financière de 15 000 € HT, qui a été accordée dans le cadre du budget de l'accord handicap.

I. BILAN QUANTITATIF DES INTERVENTIONS

Le bilan quantitatif du projet en termes de bénéficiaires touchés constitue le point faible de l'expérimentation. Outre les analyses ergonomiques, seules trois personnes ont pu bénéficier de l'accompagnement MéTéOr et par ailleurs, nous n'avons pas réussi à déployer d'actions collectives.

Pour tenter d'analyser ce qui a fait défaut et en tirer des enseignements, nous avons fait le choix de retracer factuellement le parcours qui a été celui de MéTéOr au sein de KPMG.

Phase 1 : prise de contact et préparation de l'expérimentation

2^{ème} semestre 2020 : première prise de contact avec KPMG qui manifeste un vif intérêt pour le projet mais qui lie sa mise en œuvre à la signature de son accord handicap. Or celui-ci est en cours de construction. Dans les mois qui suivent, le lien entre les équipes KPMG est maintenu et l'intérêt de l'organisation pour le projet réitéré.

12 février 2021 : réception d'un accord de principe écrit de KPMG sur sa participation au projet mais la signature de l'accord handicap prend plus de temps que prévu.

29 septembre 2021 : l'accord handicap étant signé, organisation d'une réunion de présentation du projet à la responsable de la mission handicap et à la responsable RH.

15 octobre 2021 : présentation de MÉTÉOr au comité de pilotage de l'accord handicap qui valide l'intégration de KPMG dans le projet et donne son accord pour y contribuer financièrement.

23 novembre 2021 : réunion de suivi sur l'identification des sites pilotes (possiblement Nantes, Lyon et Vannes) et pour préciser le calendrier de mise en œuvre du projet. Est acté le calendrier suivant :

- Janvier Février 22 : Lancement du projet et sensibilisation des managers
- Février / Mars 22 : phase de diagnostic ergonomique
- Mars à août 22 : conduite des accompagnements individuels et lancement des premiers accompagnements collectifs avec l'objectif de disposer d'un théâtre forum joué par des salariés volontaires dans le cadre de la SEEPH 2022

11 février 2022 : réunion de suivi dans laquelle KPMG indique que le ciblage des personnes pouvant relever du dispositif MÉTÉOr progresse plus lentement que prévu. Pour amplifier son écho, la responsable handicap souhaite que le projet soit présenté aux RRH des sites pilotes (Nantes, Lyon et Vannes) de façon à mobiliser les services sur ce sujet.

14 février : réunion avec la RRH ouest de KPMG pour présenter le dispositif et évoquer les situations individuelles de salariés qui pourraient bénéficier de MÉTÉOr. A sa suite, est prévue une réunion avec les autres RRH des autres territoires afin de présenter le dispositif et faciliter la remontée des besoins. Un ciblage prévisionnel de 15 participants semble cohérent.

A cette occasion sont également évoqués :

- La possibilité pour les salariés d'être informés de l'expérimentation et de leur donner la possibilité de s'adresser directement à l'équipe MÉTÉOr,
- La nécessité d'informer les médecins du travail et les IRP de la démarche, d'autant que ce sont des relais potentiels du projet
- La nécessité de formaliser l'engagement conjoint des parties prenantes dans une convention.

L'équipe MÉTÉOr travaille sur l'ensemble de ces éléments (plaquette de présentation aux salariés, courrier à l'attention des IRP, courrier à l'attention des médecins du travail, projet de convention entre le groupement MÉTÉOr et KPMG) qui lui seront envoyés le 7 mars 2022.

Mars 2022 : le projet MÉTÉOr est présenté au CSSCT de KPMG et reçoit un accueil très favorable au point que les IRP demandent « à ce que tout salarié KPMG en difficulté puisse en bénéficier ».

9 mai 2022 : réunion de préparation au lancement du projet MÉTÉOr pour le Hub Bretagne Océan, territoire choisi pour l'expérimentation, et comprenant notamment le site de Vannes et de Brest, dans lesquels plusieurs situations de salariés posent problème. Echanges autour de ces situations.

Juin 2022

- Envoi par KPMG Ouest des premiers éléments pour l'analyse documentaire
- Information des équipes concernées sur le projet
- Communication ciblée auprès des managers pour les aider à identifier les salariés susceptibles d'intégrer le dispositif

Juin-Juillet 2022 : Constat partagé d'une disponibilité limitée de nos interlocuteurs KPMG (RH et managers sur les sites identifiés) dans une période très chargée pour eux, ce qui reporte le lancement du projet au mois de septembre.

8 septembre 2022 : réunion entre MÉTÉOr et KPMG. Au vu du glissement du calendrier, un nouveau plan d'actions pour le déploiement du projet est validé en réunion :

- Actions de communication interne à réaliser par KPMG à des fins de mobilisation sur le projet
- Organisation de réunions de présentation du projet par l'équipe MÉTÉOr aux managers de proximité du Hub Bretagne Océan semaine afin que ceux-ci puissent se positionner sur leur souhait d'intégrer l'expérimentation
 - 13 septembre : présentation aux managers par un membre du groupement MÉTÉOr
 - 14 septembre : présentation aux managers par un membre du groupement MÉTÉOr
 - 15 septembre : présentation aux managers par un membre du groupement MÉTÉOr
- Retour de KPMG sur la convention de partenariat proposée par le groupement MÉTÉOr pour la fin du mois de septembre, la convention étant un préalable nécessaire à toute intervention auprès des équipes.

Phase 2 : conduite de l'expérimentation

- Signature de la Convention entre KPMG et le groupement MÉTÉOr
- Sourcing des candidats
La cible initiale MÉTÉOr (salariés en 2^{ème} partie de carrière) a été élargie à tous les professionnels des sites participants à l'expérimentation sans critère d'âge et ayant :
 - besoin de se remobiliser à la suite ou pendant un arrêt de travail.
 - un projet de mobilité (interne ou externe), une reconversion professionnelle.
 - des difficultés à organiser leur travail, le planifier, gérer leur temps, leurs priorités, se concentrer.
 - des difficultés à appréhender de nouveaux gestes professionnels, à s'engager dans l'acquisition de nouvelles compétences.
 - ou pensant avoir des troubles d'ordre psychiques ou cognitifs, que ceux-ci aient fait ou non l'objet d'un diagnostic.

- Analyse ergonomique :
 - Analyse documentaire sur les aspects QVCT, maintien dans l'emploi, risque professionnels (disponible en annexe)
 - Entretiens individuels avec les managers concernés pour un échange approfondi sur les situations de salariés et éventuellement les besoins en termes d'accompagnement collectif
 - Entretiens de bilan avec les 5 salariés susceptibles d'intégrer le dispositif

- Accompagnements individuels :
 - 2 psychologues-psychopédagogues mobilisés au démarrage afin de favoriser le partage d'expériences dans le cadre du projet
 - 3 salariés accompagnés de novembre 2022 à juin 2023
 - Des situations variées ont été rencontrées et ont fait émerger des besoins d'accompagnement qu'il a fallu ajuster.
 Au démarrage du projet, 6 séances d'une heure étaient prévues avec chaque personne mais il nous a fallu adapter le nombre de séances aux besoins de chaque professionnel. Aussi le nombre de séances délivrées a été variable selon les salariés : de 6 séances jusqu'à 12. La fréquence des rencontres a elle aussi été adaptée aux besoins : d'une rencontre hebdomadaire à des rencontres espacées de plusieurs semaines.

- Accompagnements collectifs : aucun accompagnement collectif n'a été réalisé. Ceci questionne le sens même de l'expérimentation puisque toute la dimension innovante du projet réside dans le postulat que les accompagnements collectifs et individuels sont les deux jambes d'une démarche de prévention de la désinsertion professionnelle efficace.

II. BILAN QUALITATIF DES INTERVENTIONS

Nous tenions à rappeler ici le cadre théorique qui était le nôtre quand nous avons engagé l'ingénierie du projet MÉTÉor. Nous avons imaginé un dispositif pluridisciplinaire susceptible d'agir sur trois niveaux indissociables :

- La personne avec une difficulté cognitive susceptible d'engendrer une inaptitude : pour prévenir les ruptures en travaillant sur l'analyse de leur environnement de travail, leur fonctionnement cognitif et leurs stratégies d'adaptation.
- Les managers et les collaborateurs au sein des équipes pour qu'ils contribuent à co-construire un parcours sécurisant avec et pour les bénéficiaires.
- La culture de l'entreprise (travail sur les représentations et sur l'inclusion) vis-à-vis de ces publics fragiles exposés à un risque d'inaptitude du fait de difficultés cognitives.

Notre approche s'est inscrite dans la logique des environnements capacitants, au sens des conditions qui permettent de transformer les capacités d'un individu en possibilités réelles (Falzon, 2005).

Concernant l'accompagnement des collectifs de travail, nous avons formulé l'hypothèse que travailler avec l'environnement professionnel de la personne en difficulté (l'organisation du travail, l'équipe, la relation avec la hiérarchie ...) constituait un levier pour la prévention des ruptures professionnelles des salariés exposés.

C'est sur cette hypothèse que les accompagnements collectifs ont été construits.

1. L'analyse ergonomique

a. Éléments de méthode

L'ergonomie de l'activité propose une vision élargie d'un contexte professionnel où s'entrelacent des enjeux politiques, organisationnels, personnels, ou intimes. Cette approche permet une analyse du travail ancrée sur le réel, révélant ainsi ce qui se cache dans le travail exécuté et propose un autre regard sur la pénibilité, sur les forces engagées pour tenir le travail malgré la souffrance, la perte de sens, malgré le handicap ou les rythmes épuisants.

Il donne à voir ce qui se joue dans le rapport entre l'individu et sa tâche à laquelle il résiste. Il observe les basculements entre les moments de plaisir pour un « travail bien fait » et les moments d'impossible tension qui conduisent au retrait professionnel.

Tout au long de la démarche, l'ergonomie a proposé un espace d'analyse des points de vue des interlocuteurs interagissant dans le cadre du travail : cadres de direction, managers, RH, salariés.... Tous ont exprimé des vérités inconnues des « autres » qu'ils côtoient pour autant tous les jours. Cette transmission porte en elle une somme d'informations capitales pour aider l'organisation dans son ensemble à « mieux travailler ensemble ». Par l'écoute des maux, des mots chuchotés, par l'observation des gestes empêchés, des configurations de lieux décryptés, des positions analysées, des tâches identifiées, l'ergonomie peut extraire des ressources qui changent la relation entre le salarié et son travail.

En interrogeant l'histoire du salarié, son rôle dans le système, le sens qu'il met au travail, la valeur qu'il projette dans ses tâches quotidiennes, l'ergonome a recueilli des épisodes de vie ; témoins à la fois des forces qui s'engagent pour tenir quotidiennement, mais également des freins qui usent et limitent.

C'est dans le détail de ce travail d'analyse et d'articulation avec les autres disciplines de MÉTÉOr que le projet pouvait approcher la compréhension des besoins nécessaire pour redonner du pouvoir d'agir.

Nos travaux ont été réalisés à partir :

- D'entretiens permettant de dégager des thèmes, des points d'accroche et des points d'approche du sujet. A ce stade, l'ergonome doit occuper une place d'acteur « neutre » dépourvu de but et sans message afin d'établir un lien de confiance avec le sujet pour recueillir ce qui compose son activité au travail. Organisés autour d'une vingtaine de questions ouvertes, les échanges ont débuté par la recherche de données sur la situation actuelle au moment de la rencontre. Ces entretiens ont repris la trame du questionnaire présenté ci-après :

Situation actuelle

1. Quel est votre parcours professionnel ?
2. Quelles formation initiale et continue avez-vous suivi ?
3. Êtes en poste ? En arrêt maladie ? si oui depuis combien de temps ?
4. Comment vivez-vous la situation ?
5. Quelles activités du quotidien arrivez-vous à maintenir ?
6. Êtes restés en contact avec l'établissement qui vous emploie ?
 - a. Si oui pourquoi ?
 - b. Si non pourquoi ?
7. Pouvez-vous nous raconter les causes de votre situation actuelle ?
8. Avez-vous le sentiment d'être isolé ?
9. Avez-vous recherché l'aide d'une structure d'accompagnement ? d'une structure d'aide (financière psychologique handicap), d'un proche ?
10. Comment souhaiteriez-vous être aidé ?
11. Comme envisagez-vous votre situation dans 1 an ?

Situation professionnelle

1. Comment estimez-vous votre travail ?
 - a. Plaisant,
 - b. Agréable,
 - c. Difficile
 - d. Insupportable
 2. Quelles sont vos plus belles réussites ? ce qui vous rend fier(e) ?
 3. Estimez-vous que la situation de votre travail a changé ?
 - a. En mieux pourquoi ?
 - b. En pire pourquoi ?
 4. Quelles sont les activités qui vous posent le plus de difficulté à réaliser ?
 5. Avez-vous étudié les raisons de ces difficultés ?
 6. Que faisiez-vous pour contourner ces difficultés ? Quelles solutions mettiez-vous en place ?
 7. Quels impacts pour vous ? pour votre organisation, votre santé ?
 8. Si vous pouviez changer les choses, que feriez-vous ?
 9. Avez-vous proposé ces suggestions à votre direction ?
 10. A des collègues ?
 11. Que souhaitez-vous aujourd'hui ?
 - a. Changer de poste
 - b. Changer de service
 - c. Changer d'établissement
 - d. Trouver une autre entreprise
 - e. Engager une formation ?
 12. Avez-vous déjà pensé à vous former ou à apprendre de nouvelles compétences ?
 - a. Si oui pourquoi
 - b. Si non pourquoi
- D'analyse des situations de travail et d'entretiens avec le cercle proche du salarié permettant de considérer l'équipe de travail, les interactions, les rythmes de rotation, les services, les astreintes, les bâtiments, les aménagements, le matériel, les postures contraintes, les lieux où

s'exerce l'activité principale, les autres lieux, le lien d'attachement à la tâche, à l'histoire du lieu, aux collègues, aux usagers, aux clients... L'enjeu est d'observer ce qui contraint la personne au geste ou à la pensée qui use, de cerner l'importance des savoirs faire qui sont engagés et des gestes empêchés.

- L'écoute pour mieux orienter le salarié dans sa situation. Le temps accordé à chacun - de 2 ou 4 heures - a facilité l'accès à des sujets profonds relatifs aux choix professionnels, aux renoncements. Cet état de lieu établi sur fond de crise avec leur travail actuel, prenait une dimension curative d'expression de la douleur et de la frustration. Ce travail a permis de faciliter l'orientation vers l'accompagnement individuel tel qu'il était proposé avec l'utilisation de la métacognition. C'est sans doute le travail d'approche en profondeur de leur situation qui permet d'amener avec réussite l'accompagnement individuel. Chaque situation dans sa singularité a été considérée comme des problématiques individuelles et donc à gérer en tant que telle. C'est souvent l'individualité du dispositif qui fait sa plus-value par rapport à une démarche plus classique de soutien psychologique.
- Il est à noter qu'aucune observation sur le terrain n'a été réalisée, l'entreprise souhaitant privilégier le distanciel.

b. Les retours du terrain

Contexte de l'entité de Brest

Le site de Brest se compose de 18 salariés soit 15 femmes et 3 hommes. Annuellement c'est plus de 750 dossiers qui sont suivis. En 2011, KPMG rachète un cabinet d'expertise comptable EXCO qui a une forte identité locale.

Très rapidement différentes propositions sont organisées pour récupérer certains collaborateurs mais la plupart d'entre eux quittent la nouvelle structure. Cette dernière peine à trouver les compétences requises pour l'exercice de la certification comptable et le management. Les valeurs de KPMG et d'EXCO semblent s'affronter par l'intermédiaire des équipes qui cherchent à stabiliser la période d'après rachat. Les salariés ont pu par moment se sentir assez perdus. Puis au cours des mois, le « calendrier de métier » aide à poser la situation et le travail reprend dans un esprit plus serein jusqu'au départ de plusieurs managers.

Ces départs successifs et les difficultés de recrutement ont fragilisé l'équipe. Il ne restait plus qu'un directeur ex-EXCO qui devait partir en retraite et un adjoint. Après plusieurs essais de recrutement infructueux, l'ancien directeur d'EXCO part en retraite. Son adjoint prend alors le relais.. Ce directeur ex-EXCO portait un style de management charismatique favorisant la rigueur et la discipline. Les recrutements de collaborateurs plus jeunes étaient difficiles car il nécessitait une appropriation des règles de travail fixées par cette direction. Depuis, les choses ont changé et le management propose plus d'écoute des problématiques personnelles, facilitant ainsi l'arrivée des nouveaux collaborateurs.

Le management actuel doit faire face à la gestion de l'équipe, le développement commercial, la gestion administrative.

C'est un travail d'équilibriste permanent car il manque un appui technique et administratif à cette direction. Les mois passants sans qu'un directeur ne soit recruté oblige à essayer différentes stratégies d'organisation pour gérer l'activité et limiter le stress des collaborateurs, notamment lorsqu'il s'agit d'affronter le « front office » de la relation client qui est souvent redoutée. Par nature, le niveau

d'études guide le niveau de travail et la relation au client. Mais parfois, l'arrivée en cabinet est rapide et certains collaborateurs découvrent les impératifs de la relation client sans s'y être préparés. Pour quelques-uns, c'est une surprise désagréable qui occasionne parfois une remise en cause de leur motivation et de leur orientation professionnelle. Cette activité redoutée atteint un pic lorsque la période fiscale s'installe vers le mois d'avril à juin. Les supervisions organisées par la direction adjointe permettent aux collaborateurs de faire valider leur dossier et d'identifier les points à revoir, mais ceux-ci s'intensifient au fur et à mesure de la complétude du dossier. L'intensité entre la préparation administrative et comptable du dossier est à son point culminant lorsqu'il faut présenter au client le bilan ou le travail fini.

L'accompagnement humain des équipes est nécessaire et coûteux émotionnellement pour tous. A chaque niveau, les esprits manquent de sérénité et de moments pour souffler. Ils ressentent l'impression d'avoir « la tête sous l'eau, et de faire un peu sauter qui peut ² ».

Il n'existe pas d'analyse prévisionnelle de la charge, ni de réunions de pilotage de la charge. La répartition du travail se fait en collectif au bon vouloir des uns ou dans l'open space. Depuis le départ à la retraite de l'ancien directeur, des réunions sont proposées pour essayer d'organiser la charge de travail et de réduire les incidents sur les dossiers complexes, mais ce pilotage est récent et ne semble pas avoir profité aux membres de l'équipe. C'est une des raisons du départ de nombreuses personnes au sein de l'entité, l'analyse de la charge et de la répartition des rôles entre le front office et back office sont des motifs réels de stress qui poussent certains collaborateurs à quitter la structure. La direction devrait recevoir de l'aide grâce à un nouveau logiciel d'assistance à la gestion de la charge. Il devrait permettre de fluidifier les relations entre les responsables de la relation client, les analystes et les assistants comptables, et ainsi de mieux répartir leurs dossiers et leurs clients.

Jusqu'à présent, il n'existait pas d'outil de pilotage, l'entité devait créer les siens avec le risque de perdre des informations et du temps.

En période d'activité intense, le repérage des collaborateurs qui décrochent est plus difficile pour les managers. Le restant de l'année c'est plus facile, car la qualité du traitement du dossier est un signal fort d'un décrochage professionnel. L'analyse du dossier, sa complétude, le temps passé sur la recherche de pièces ou la compréhension d'un problème sont autant de signes d'avertissement que le salarié « n'est plus dans le dossier, il décroche³ ». Ces collaborateurs sont repérés lorsqu'ils "tournent en rond"⁴ sur le plateau de l'open space. Ils marquent leur désarroi par le fait de quitter leur poste et cherche à se divertir d'une tâche lassante ou dont la solution n'apparaît pas. Le travail en équipe n'est pas réellement possible, ils n'ont que peu de sources d'échappatoire, ils cherchent à « gagner du temps ».

A ce moment-là, la direction propose des échanges plutôt informels pour essayer de cerner la problématique. Cela permet de comprendre l'intensité du problème parfois il s'agit d'une véritable difficulté à s'implanter, à trouver sa place. Mais pour d'autres ce sont des difficultés d'intérêt pour la tâche, de remise en question de leur orientation professionnelle. Dans ces cas-là, c'est une alerte sérieuse traitée en étroite relation avec le salarié et la responsable RH du territoire Ouest. Les solutions

² Extrait verbatim entretien individuel

³ Extrait de verbatim d'entretien individuel

⁴ Idem

préconstruites n'existent pas, raison pour laquelle l'entité du territoire Ouest a manifesté son intérêt pour le projet MÉTÉOr. En effet, lorsque de telles situations sont mises à jour, seules les solutions classiques sont proposées, sans que la compréhension profonde des problématiques individuelles soient connues ou même évoquées.

Analyse ergonomique

L'analyse ergonomique nous a permis de constater comment les salariés en proie à une perturbation de leur équilibre vie professionnelle et vie personnelle cherchent à réguler leur action pour préserver leur santé. Ces stratégies, bien connues et décrites par les psychologues du travail et les ergonomes, se mettent en place dès les premiers signes de douleur ou de pénibilité, et permettent de limiter ou d'éviter les impacts délétères sur la santé.

L'analyse que nous avons conduite nous a permis d'identifier des systèmes de régulation à l'œuvre. Selon les contextes de travail, s'observent différents systèmes de régulation :

- Une régulation collective.
- Une régulation organisationnelle.
- Une régulation individuelle.

Nous avons pu constater que ces régulations proposées consciemment mais surtout inconsciemment par le salarié lui-même revêtent un caractère protecteur de la santé des travailleurs (dimension individuelle) mais également des équipes de travail (dimension collective). Nous donnons à voir ci-après plusieurs situations de travail mises à jour lors de l'analyse ergonomique.

Exemple de régulation collective identifiée

La régulation collective permet de partager les buts et les objectifs du travail : avec l'âge et l'usure, le salarié cherche à développer des comportements de préservation de son état de santé en rendant extrêmement fiable la réalisation de la tâche. S'installe dès lors une priorité : il n'est plus acceptable pour lui de faire de mauvais gestes, trop coûteux sur le moyen terme puisqu'il sera sans doute nécessaire de revenir sur la tâche « mal faite ».

Illustration : au sein d'une équipe, un salarié en poste éprouve des difficultés à réaliser une partie de son activité auprès d'un client difficile. Son niveau de stress est important d'autant qu'il a déjà sollicité deux fois son manager pour savoir s'il pouvait l'accompagner. De façon à éviter l'accentuation de la problématique, il va utiliser son aisance relationnelle avec ses collègues pour leur proposer de l'aide sur la recherche de pièces administratives, travail réalisé en contrepartie d'un temps qu'ils consacreront pour l'accompagner chez le client qu'il redoute. L'épaulement auquel il consent lui confère un rôle apprécié par le collectif qui en retour va l'aider

Dans le détail de l'analyse du travail, on identifie que le salarié porte assistance au collectif sur des tâches simples, afin d'obtenir de l'aide sur les tâches complexes qu'il peine à engager. De cette manière, il réduit son stress tout en pensant préserver son estime de lui. Finalement, cette situation n'est pas salubre car sa stratégie à court terme lui renvoie l'image de ses manquements successifs, le privant de la satisfaction d'avoir affronté ses difficultés.

Exemples de régulation organisationnelle identifiée

La régulation organisationnelle intervient lorsque l'organisation prend la mesure de différentes contraintes (nouveaux process, difficultés de recrutement, maintien dans l'emploi difficile ...)

Illustration : Au sein des équipes rencontrées, on constate un recours régulier à cette régulation par réaffectation. Considérant que le collaborateur ne parvient pas à réaliser l'intégralité des tâches (lenteur d'exécution, incompréhension des consignes, refus de certaines tâches...), on oriente progressivement la personne vers une réaffectation en interne dans le meilleur des cas, ou en externe dans la plupart des situations.

Lorsque l'analyse des tâches et des modalités de transmission de consignes qui provoquent des difficultés d'exécution n'est pas réalisée correctement, la conclusion à l'initiative de l'employeur est la réaffectation. Ici se pose la problématique de la tâche à laquelle est réaffectée la personne qui doit trouver un poste acceptant les limitations liées à l'âge. Si cette personne arrive au sein d'une équipe plus jeune, alors l'intégration sera d'autant plus compliquée qu'il faudra se faire accepter en tant qu'individu et en tant que « collaborateur âgé limité » dans ses tâches. C'est ici un « risque de réplication » pour le salarié âgé déjà fragilisé par l'expérience précédente et qui peut basculer vers l'envie de renoncer. Lassé des postes inadéquats et constatant un état de santé qui ne permet plus d'efforts prolongés, le renoncement du salarié s'installe. A ce moment-là, les arrêts de travail débutent, les accidents du travail peuvent survenir tout comme les premiers signaux d'un salarié qui renonce.

Exemple de régulation individuelle observée

La régulation individuelle est engagée par le salarié qui, en conscience ou pas, cherche à retrouver l'équilibre dans l'exercice de sa tâche. Il va utiliser différents modes de régulation pour agir sur son rapport au travail toujours en visant la préservation de son état de santé.

Illustration : au sein d'une équipe, un salarié en poste éprouve des difficultés à cerner les tâches qui lui incombent. Les consignes transmises sont trop nombreuses et trop complexes pour être mémorisées immédiatement. Son niveau de stress est important d'autant qu'il a déjà sollicité deux fois son manager pour lui demander les mêmes consignes. De façon à éviter l'accentuation de la problématique, il va se mettre en retrait et procrastiner pour différer la réalisation de la tâche : «...La procrastination a toujours été présente dans ma vie, mais plutôt au moment de mon expérience professionnelle. On a des échéances en comptabilité, on a du temps, alors on remet à plus tard ce que l'on doit faire et de fil en aiguille, si on ne fait rien, on risque une pénalité. Mon domaine d'activité favorise la procrastination parce que j'ai du temps devant moi. Parfois je n'ai pas envie de le faire, notamment les choses que je ne connais pas, alors je procrastine. C'est infernal, ça me met mal.. ».

Tout au long des observations menées dans le cadre de MÉTÉOr, il a été constaté comment les salariés en proie à une perturbation de leur équilibre cherchent à réguler leur action pour préserver leur santé. Consciemment parfois, inconsciemment souvent, ils exploitent leurs ressources individuelles en pleine autonomie pour proposer d'autres façons de faire. Se met alors en place ce que Damien Cru et Christophe Dejours appellent un « savoir-faire de prudence » défini par « un ensemble d'attitudes de comportements, de façon d'opérer qui vont dans le sens de la sécurité, qui concrétisent les demandes

de la sécurité prescrite et qui complètent celle-ci ou la redoublent. » Cette stratégie se met en place dès les premiers signes de douleurs ou de pénibilité du geste. La capacité à se mobiliser en autonomie permet « de produire ou de choisir ses propres règles, comme ses propres modes d'action » (de Terssac et Maggi 1996). Cette autonomie participe à limiter ou éviter l'impact de l'usure et préserver plus longtemps l'état de santé.

Cette compréhension de la capacité du salarié à investir la tâche d'une autre manière permet de le considérer comme un acteur clé pour redéfinir la composition de la tâche. S'il est doué pour rechercher l'équilibre de manière autonome, pourquoi ne pas lui offrir l'opportunité de revisiter le contenu prescrit de la tâche pour limiter l'impact sur la santé ? Cette liberté est peu envisagée. Pourtant elle fait sens avec un point de vue centré sur la recherche du geste le moins impactant pour sa santé. Le collaborateur peut devenir un excellent prescripteur de solutions pour contourner « ce qui blesse ou ce qui use ». Son expérience et sa vigilance sur l'apparition des gestes délétères, son ressenti physique « de ce qui fait mal » proposent une vision anticipatrice facilitant la transmission d'ethnométhodes pour changer le travail.

De plus, l'apport essentiel de cette démarche est que le salarié, par cette contribution, met à disposition du collectif ses ressources. Ceci vient renforcer le lien au travail pour lui mais aussi pour les autres collègues. Par cette contribution au changement du prescrit, il peut retrouver du sens pour lui mais également pour les autres. S'ajoute alors de la motivation, de l'engagement à poursuivre ainsi un travail « bien fait » (Clot, 1999).

2. Les accompagnements individuels

a. Eléments de méthode

L'accompagnement psychopédagogique et métacognitif est centré sur les difficultés rencontrées par le salarié dans son activité professionnelle, en dehors de toute étiquette notamment diagnostique par rapport à un handicap. Il est ciblé tout en étant global prenant en compte les enjeux :

- Cognitifs.
- Métacognitifs.
- Conatifs.
- Affectifs.
- Sociaux et systémiques à l'œuvre dans l'activité professionnelle.

L'étayage de la réflexivité est central dans l'approche proposée par les psychologues-psychopédagogues afin d'engager le salarié activement dans une **co-analyse de ses difficultés, de ses forces, de son fonctionnement, de sa mobilisation en tant que professionnel.**

Cet étayage de la réflexivité concerne **l'introspection** (analyse de son vécu professionnel) et **la métacognition** (analyse de son fonctionnement dans le cadre de son activité professionnelle). Des supports sont proposés à la personne pour la guider dans cette démarche réflexive.

Structuration de l'accompagnement psychopédagogique et métacognitif

Chaque salarié est invité dans un premier temps à renseigner un **questionnaire d'auto-évaluation** où il précise les difficultés professionnelles perçues.

L'accompagnement est initié par un **temps d'analyse des besoins** avec le salarié permettant d'esquisser les **objectifs initiaux** de l'accompagnement et de définir les contours du suivi. Ces objectifs sont ensuite **revus et enrichis au fil des entretiens**.

Chaque séance est articulée autour d'un **objectif précis**, défini avec le salarié et **structurée autour de la démarche métacognitive** (démarche réflexive engageant la personne à identifier et préciser par elle-même les difficultés rencontrées, le vécu associé, les conséquences de chaque difficulté puis à co-élaborer avec le psychologue-psychopédagogue un plan d'action / des stratégies visant à y remédier).

b. Les retours du terrain

Analyse des besoins

Les difficultés avancées par les salariés à partir desquelles les objectifs de travail ont été déterminés :

Difficultés psychoaffectives et relatives au vécu	<ul style="list-style-type: none"> • Peur (de s'exprimer de déranger par exemple) et panique • Stress et angoisses à l'idée de ne pas répondre aux exigences professionnelles • Sentiment d'extrême fatigue • Perte de sens/syndrome de l'imposteur/perde de motivation • Trouble du sommeil • Difficultés relationnelles au travail • Perte de confiance en soi • Dévalorisation de soi / faible estime de soi • Sentiment d'auto-efficacité faible • Exigence émotionnelle / Difficultés de gestion de ses émotions • Difficulté à faire des choix notamment sur son futur professionnel
Difficultés sur le plan cognitif	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à comprendre les attendus • Difficultés à s'exprimer et à communiquer • Manque d'autonomie • Difficultés au niveau de la lecture, écriture, orthographe • Diminution des capacités de mémorisation • Difficultés pour se concentrer, distractibilité • Difficultés de gestion du temps (lenteur) • Procrastination, remet à plus tard ce qu'il y a à faire • Double tâche compliquée • Oublis • Organisation défailante

Difficultés sur le plan systémique / relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de soutien perçu de la part de sa hiérarchie • Recherche de perfection pour satisfaire la hiérarchie • Difficultés à s'affirmer, à partager le point de vue • Difficultés à initier l'échange en groupe • Sentiment de ne pas être considéré dans ses difficultés et demandes
---	---

Axes travaillés lors des accompagnements :

Les objectifs de travail sont co-définis avec les salariés, au regard de leurs difficultés actuelles, de leurs parcours antérieurs et de leur projet à court / moyen terme.

- Initier une démarche réflexive sur son propre fonctionnement cognitif et affectif.
- Améliorer le vécu actuel / conduire à une prise de recul pour retrouver de l'apaisement et un mieux-être psychologique au vu des diverses difficultés rapportées lors de l'analyse des besoins.
- Favoriser la prise en compte de ses ressentis / développer l'estime de soi et la confiance en soi.
- Favoriser l'expression du mal-être en le rattachant aux situations de travail. (écoute / redonner la confiance en soi / redonner du pouvoir d'agir/ travail sur la représentation de soi dans la sphère professionnelle).
- Retrouver du pouvoir d'agir dans la situation professionnelle actuelle, s'appuyer sur ses compétences professionnelles / gagner en flexibilité.
- Clarifier ses motivations intrinsèques / extrinsèques.
- Développer ses stratégies cognitives et métacognitives (selon les besoins des participants, cela fut dédié à l'élaboration de stratégies de concentration, de mémorisation, de planification, de gestion du temps, de gestion du stress, etc.)
- Accompagner la projection de la suite du parcours professionnel

Description des accompagnements mis en œuvre :

Pour l'ensemble des salariés, les objectifs de l'accompagnement ont été co-élaborés avec eux, en fonction des difficultés initiales relevées et dans le but de permettre une reprise de poste ou de dépasser les difficultés perçues en vue de permettre à la personne de poursuivre son activité professionnelle.

Le contenu de chaque séance est structuré selon la démarche métacognitive, grâce à l'étayage structurant et sécurisant du psychologue-psychopédagogue.

Exemple de séances de travail

1 - Nature de la séance : Introduction à la démarche métacognitive

Objectif de la séance : Initier une démarche réflexive sur son propre fonctionnement cognitif et affectif

Exemples d'outils utilisés :

Questionnaire BRIEF-A (Inventaire d'Évaluation Comportementale des Fonctions Exécutives) : permet une auto-évaluation des comportements de la personne dans deux dimensions. Il permet d'aborder :

1. **Le domaine de la régulation du comportement** qui se définit comme l'aptitude à contrôler de manière appropriée ses réponses comportementales et émotionnelles
2. **Le domaine de la métacognition** définie comme l'aptitude à résoudre des problèmes grâce à la planification et l'organisation avec le maintien actif des données de la tâche en mémoire de travail.

Dans le domaine de la régulation du comportement, le participant doit évaluer plusieurs dimensions :

- **le contrôle inhibiteur** (aptitude à inhiber, à résister, à ne pas agir sous le coup de l'impulsion et la capacité d'interrompre son comportement au moment opportun),
- **la flexibilité** (aptitude à passer librement d'une situation ou d'une activité à une autre, ou aspect d'un problème à un autre en fonction des circonstances/ capacité à faire face au changement...),
- **le contrôle émotionnel** (aptitude à moduler ses réponses émotionnelles)
- **le contrôle de soi** (capacité à assurer un contrôle de son propre comportement et de son effet sur autrui).

Dans le domaine de la métacognition, le salarié doit évaluer plusieurs dimensions :

- **l'initiation** (capacité à commencer une tâche ou une activité OU à générer des idées, des réponses ou de mettre en place des stratégies pour résoudre des problèmes),
- **la mémoire de travail** (capacité à maintenir l'information en mémoire en vue de la réalisation d'une tâche ou de l'élaboration d'une réponse),
- **la planification** (aptitude à prendre en compte les exigences actuelles et futures des tâches, capacité à anticiper les événements futurs, à établir des buts et à développer à l'avance les étapes appropriées pour mener à bien une tâche ou une activité),
- **le contrôle de la tâche** (capacité de contrôle lors de la résolution de problèmes),
- **l'organisation du matériel.**

Les drivers :

Les drivers sont des messages qui, à force d'être répétés, influencent inconsciemment notre comportement depuis notre enfance. Chacun d'entre nous possède un ou deux drivers dominants. Le fait de les décrire aujourd'hui permet de les identifier et de transformer certains de leurs aspects négatifs en aspects positifs. L'objectif est d'identifier ses « drivers », leurs conséquences positives mais également limitantes.

DRIVER 1 : SOIS PARFAIT

Inconvénients :

Insatisfaction permanente/ Intolérance /Exigences trop élevées avec soi et les autres/ Procrastination (peur de mal faire qui incite à différer)/ Peur d'échouer / Crainte du jugement d'autrui.

Avantages : Volonté / Opiniâtreté / Perfectionnisme, rigueur / Conscience (dans le sens sérieux)/ Engagement, implication.

DRIVER 2 : FAIS PLAISIR

Inconvénients : Peur de décevoir /Incapacité à affirmer son opinion / Incapacité à dire non / Négligence de ses propres besoins/envies / Culpabilité / Faible estime personnelle.

Avantages : Altruisme / Grande capacité d'écoute/ Empathie.

DRIVER 3 : SOIS FORT

Inconvénients : Non-écoute des émotions (et enfouissement de celles-ci)/ Psychorigidité / Intolérance à l'émotion, à la faiblesse / Impossibilité de déléguer / Difficultés à travailler en équipe car favorise le travail individuel et la compétition / Conflictuel / Ambition

Avantages : Leadership / Contrôle des émotions / Persévérance et déterminisme / Ambition

DRIVER 4 : FAIS DES EFFORTS

Inconvénients : Besoin de complexifier chaque tâche, chaque relation / Incapacité à profiter des plaisirs « simples » / Difficulté à atteindre un but dans le timing / Éreintant

Avantages : Grande capacité de travail / Réflexion / Don de soi / Persévérance

DRIVER 5 : DÉPÊCHE-TOI

Inconvénients : Impatience /Vite mais pas forcément bien / Irréaliste du point de vue de l'organisation / Stress et mauvaise humeur

Avantages : Respect des délais / Dynamisme / Capacité à agir dans l'instant / Réactivité

2 - Nature de la séance : se reconnecter à son identité professionnelle

Objectif de la séance : favoriser l'écoute, accueillir le témoignage du participant quant à son parcours professionnel.

Outil utilisé : le récit autobiographique professionnel. Le travail narratif est proposé avant d'amorcer un travail autour de l'estime de soi et permet de se reconnecter avec son identité professionnelle (ayant pu être entamée par les expériences passées douloureuses et parfois davantage par une période d'arrêt secondaire à un épuisement professionnel).

Ce travail d'élaboration s'est construit autour de **réflexions métacognitives** en aidant le salarié à recontextualiser les différentes étapes qui ont contribué à la dégradation de sa vie professionnelle ; ont pu être identifiés des facteurs tels que situation d'épuisement, de frustrations, de conflits de valeurs et d'éthique.

Cela a permis **d'identifier les facteurs de dégradations** de la situation de travail, de **parler de ses émotions, d'identifier ses victoires / réussites** puis de **décrire les obstacles ou déceptions rencontrées** se manifestant par un point de rupture avec son travail.

Ce travail réflexif a permis d'échafauder son propre récit de son mal-être en recensant des événements passés et plus récents.

3 - Nature de la séance : Expression du mal-être en le rattachant aux situations de travail

Objectifs de la séance :

- Aborder le vécu sur chaque situation professionnelle plutôt que de rester sur des généralités = situer le récit.
- Dépasser la dualité « tout ou rien ».

- Développer une réflexivité / faire un pas de côté par rapport au vécu actuel = quelles ressources le salarié peut-il déployer dans cette situation ? Que peut-il apprendre d'elle ?
- Évaluer les “marges de manœuvre dans l'exécution des tâches” = développer le pouvoir d'agir dans le poste actuel.
- Attitude à adopter = envelopper / guider+++ être en soutien, être très explicite dans les documents envoyés (construire les supports...).

Outils utilisés :

- Récit de la dernière journée de travail : description des situations de travail sur le modèle “Entretien d'explicitation de Vermesch”
- Auto-évaluation du degré de satisfaction et d'intérêt pour chacune des tâches

4- Nature de la séance : Qualités professionnelles antérieures à réutiliser dans la situation actuelle, redonner confiance

Objectifs de la séance : identifier ses qualités professionnelles au vu des expériences actuelles et antérieures

Outil utilisé : Entretien semi dirigé au travers de questions posées au participant :

1. Quelles sont vos qualités professionnelles ?
2. « Dans quelles situations de travail ces qualités peuvent-elles s'exprimer ? »

5- Nature de la séance : travail autour des compétences cognitives

Objectifs de la séance :

- Auto-évaluation des compétences mobilisées dans le poste / donner des connaissances sur des stratégies de concentration, de mémorisation....
- Neuroéducation - sensibilisation aux grands principes devant être respectés pour mobiliser efficacement ses ressources cognitives.

Outils utilisés :

- Auto-questionnaire Psyadom : auto-évaluation des aptitudes mobilisées dans un contexte d'apprentissage.
- Neuroéducation - sensibilisation aux grands principes devant être respectés pour mobiliser efficacement ses ressources cognitives.

Un travail métacognitif est engagé à partir des réponses aux questionnaires sur plusieurs axes :

1. Compétences cognitives / les “outils pour apprendre”
 2. Représentation de soi dans son poste
 3. Gestion de la situation en cours
 4. Gestion émotionnelle des évaluations
1. Évaluation des habiletés métacognitives : le participant est invité à reprendre des situations actuelles où les difficultés sont retrouvées (exemple : “je me distrais souvent”) et engager la démarche métacognitive.

La démarche métacognitive est exposée et mise en application avec le salarié : engager l'apprenant dans une démarche métacognitive en passant par ces 4 étapes :

- 1) définir clairement l'objectif de la tâche
- 2) énoncer les difficultés éventuelles pour atteindre l'objectif
- 3) construire un plan d'action pour atteindre l'objectif en prenant en compte les difficultés
- 4) évaluer le plan d'action

En lien avec les difficultés renseignées au travers de l'auto-questionnaire Psyadom, des points de neuroéducation sont réalisés pour sensibiliser le salarié sur le fonctionnement cognitif et lui transmettre des points de « bonne pratique » en vue de gagner en efficacité et performance. Ces points peuvent être relatifs à la mémorisation, à la concentration, à l'inhibition, etc.

6- Nature de la séance : confiance en soi, estime de soi, affirmation de soi

Objectifs de la séance : favoriser la prise en compte de ses ressentis / développer l'estime de soi et la confiance en soi / travailler l'affirmation de soi, travailler sur l'insécurité affective

Exemples d'outils utilisés :

- Nombreux échanges pour libérer l'expression de soi
- Travail autour de la Matrice d'Eisenhower en vue de développer le sentiment d'efficacité personnelle et de diminuer le stress et le sentiment d'impuissance.
- Entretiens autour des notions de la PNL : *la carte du monde, filtres / paire de lunettes* avec laquelle nous regardons le monde et les situations vécues dans nos interactions sociales, systèmes de croyances, notion d'intention positive.
- **Reprise des situations professionnelles antérieures encore chargées affectivement** (évocation des situations en changeant de point de vue)
- **Listing des situations et repérage de l'intention positive pour soi-même**

En complément est réalisé un travail sur les "situations à risque" qui restent anxiogènes sur le plan physique et une mise en réflexion du plan d'actions.

7 - Nature de la séance : gestion des tâches

Objectifs de la séance :

- Développer des stratégies de gestion de tâches et d'objectifs en tenant compte de ses capacités.
- Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle.

Outils utilisés :

- Objectif SMART : permet de vérifier que les objectifs sont correctement définis en évaluant : Leur Spécificité (l'objectif est précis), Mesurable : possibilité de mesurer / vérifier que l'objectif est bien rempli, Acceptable : « Adhésion aux démarches », Réaliste : « motivant, rentre-t-il en conflit avec d'autres objectifs ? », Temporellement défini : « dans quel espace-temps ? ».
- En parallèle, le salarié est invité à noter tous les soirs, 3 actions réalisées et ressenties comme positives dans la journée.

8 - Nature de la séance : gestion du temps

Objectifs de la séance : dépasser le sentiment d'être submergé par la liste de tâches que le participant s'impose de faire tous les matins. Un objectif court terme : mieux s'organiser. Un objectif moyen terme : réduire son traitement, s'économiser.

Outils utilisés : To-do-list, analyse métacognitive à la lecture de la to-do-list, identification des sources de stress, pyramide des besoins, priorisation grâce à la matrice d'Eisenhower

c. Éléments d'analyse

Chaque accompagnement est conclu par un entretien réflexif qui vise à analyser les apports de l'accompagnement ainsi que les ressources identifiées et les difficultés persistantes.

Cette séance est structurée sous forme d'entretien semi-dirigé lors duquel le salarié est invité à répondre à plusieurs questions :

1. Qu'attendiez-vous du dispositif MÉTÉOr avant de commencer l'accompagnement individuel ?
2. Que vous a apporté l'accompagnement psychopédagogique et métacognitif ?

Exemples de réponses :

- Diminution de l'anxiété et une augmentation de l'estime de soi, plus d'assurance et un sentiment croissant de sécurité grâce aux stratégies transmises qui font désormais partie de la routine quotidienne
- Amélioration des problèmes de procrastination grâce à une meilleure lecture et compréhension des stratégies mises en place : "le travail m'a permis de me libérer de la procrastination, c'est le plus gros point qui était handicapant"
- Evolution de l'affirmation de soi et du sentiment d'auto-efficacité de faible à modéré
- Capacité à se questionner davantage en amont et à agir
- Sensation d'avoir appris à "apprendre à me recentrer" "apprendre à se reconnecter" "se parler avec bienveillance" qui conduit au désir de se challenger et de booster sa confiance en soi pour aller plus loin
- Accepter de s'auto-réguler (associer l'erreur à la possibilité d'ajuster d'autres stratégies qui vont pouvoir résoudre le problème.) "J'ai pu me libérer de mon obsession d'être parfait",
- Une amélioration dans l'aisance relationnelle "j'ai l'impression de m'exprimer avec fluidité, avec moins d'hésitation et plus de confiance" et de la confiance en soi "je peux croire en mes capacités et mes compétences"
- Comprendre mieux certaines attitudes et ne pas en faire une affaire personnelle, poser des questions sans avoir peur, un travail sur les émotions qui permet d'envisager les relations professionnelles différemment
- Mise en mouvement : "égaré" "pétrifié" "j'avais des idées mais je n'arrivais plus à prendre de décisions"

3. Les participants sont invités à renouveler la démarche métacognitive en conclusion de l'accompagnement :

Quelles difficultés ont été identifiées, quelles stratégies ont été mises en œuvre pour dépasser ces obstacles, quelles difficultés persistent et quelles pistes envisager pour y remédier ?

L'entretien semi-dirigé est mené par le psychologue-psychopédagogue, en présence du bénéficiaire et respecte les principes de l'approche métacognitive : identifier AVEC la personne les points sus-cités et co-élaborer, avec la personne des stratégies nouvelles pour gagner en autonomie et efficacité dans son quotidien.

4. Ils sont également invités à revenir sur les stratégies mises en œuvre lors de l'accompagnement et à les analyser :

Quelles sont les stratégies définies et/ou outils utilisés au cours de votre accompagnement que vous avez mises en œuvre ?

5. Ils ont été invités à se projeter dans l'avenir :

Actuellement, identifiez-vous des difficultés qui persistent ?

Quels sont les plans d'actions / stratégies dont vous auriez besoin pour y remédier ?

6. Enfin, ils ont été invités à évaluer leur niveau d'autonomie sur plusieurs plans : affectif, cognitif, métacognitif (capacité à mettre en œuvre des stratégies pour dépasser les difficultés), systémique (relation aux collègues).

Evaluation des apports de l'accompagnement par les psychologues-psychopédagogues :

- Impact sur le pouvoir d'agir de la personne accompagnée dans son activité professionnelle : (la notion de « pouvoir d'agir » désigne la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée).
- Evolution des conceptions dites fixistes et des fausses croyances pour s'ouvrir à d'autres opportunités et développer d'autres compétences
- Amélioration de la confiance en soi / affirmation de soi
- Développement d'une meilleure gestion émotionnelle face aux difficultés personnelles ou inhérentes au fonctionnement de l'entreprise.
- Développement de la réflexivité et des capacités métacognitives : prise de conscience des changements dans son propre fonctionnement
- Bonne appropriation des outils utilisés avec le psychologue- psychopédagogue

3. Les accompagnements collectifs

Nous l'avons déjà évoqué : aucun accompagnement collectif n'a pu être réalisé dans le cadre de l'expérimentation MÉTÉOr, ce qui questionne le sens même du projet qui est construit comme l'alliance indissociable entre un volet individuel et un volet collectif dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle.

Nous nourrissons de nombreux regrets car des pistes de travail ont été à plusieurs reprises évoquées, et parfois de manière très opérationnelle. Par exemple :

- Organisation d'un théâtre forum, joué par quelques salariés KPMG volontaires à l'occasion de la SEEPH pour sensibiliser sur les troubles cognitifs et les représentations liées à l'âge.

- Séminaire d'équipe à Brest dans la perspective de travailler sur l'histoire du collectif qui a connu de nombreux changements
- Action à destination des managers du Hub Ouest Atlantique uniquement.
- Séminaire type « QVT et inclusion » (1 ou 2 jours) auprès des managers de l'ensemble de KPMG.

Celles-ci n'ont toutefois pas pu se concrétiser dans le temps et le budget impartis au projet (bouclage juillet 2023).

Dans les faits, nous constatons que nos demandes et nos invitations à mettre en œuvre le volet collectif se sont heurtées à beaucoup de freins liés notamment :

- A la compréhension par nos interlocuteurs d'un volet collectif comme pendant indissociable du volet individuel et peut être que sur ce point nous avons manqué de force de conviction ou de pédagogie
- A la crainte que ne soient stigmatisées à l'occasion d'un séminaire collectif les personnes accompagnées de manière individuelle dans le cadre du projet MÉTÉOr.
- Au manque de disponibilité de nos interlocutrices directes et des salariés visés par ces actions. La perspective de réunir une ou deux journées des professionnels a souvent semblé difficile à réaliser en raison des contraintes qui pèsent sur l'activité (les équipes identifiées dans le cadre de l'expérimentation connaissent une charge de travail énorme sur une longue période de l'année, rendant l'organisation d'actions extérieures très difficiles) mais peut-être également sur l'intérêt réel que pourrait susciter une telle journée auprès des salariés.

Nos expériences dans d'autres organisations nous ont pourtant permis de constater, à l'occasion de l'animation des collectifs, que les managers étaient souvent démunis dans la connaissance ou l'appréhension des difficultés individuelles (RPS, troubles cognitifs, retrait professionnel ...) rencontrées par les personnes. Et à l'inverse, les personnes accompagnées à titre individuel n'identifient pas toujours le collectif comme un système de soutien face à leurs difficultés.

L'accompagnement collectif reste selon nous indispensable pour que celui-ci se constitue comme ressources de salariés ayant des problématiques individuelles. Le collectif constitue par ailleurs un bon **outil de détection de situations de salariés en situation difficile** (« sourcing » d'un dispositif comme MÉTÉOr). Les **managers auraient notamment intérêt à être formés sur la détection de signaux faibles** des salariés de manière à identifier des situations.

BILAN FINANCIER DE L'ENSEMBLE DE L'EXPERIMENTATION

Analyse du temps passé sur les terrains selon leur objet

Ecart jours prévus et jours réalisés

	Jours prévus	Jours réalisés
Prospection	13	35
Pilotage avec Agefiph	11	18
Pilotage administratif et réglementaire projet	8	20
Réunions de démarrage Capsule video/webinaire + visio-conférence	16	18
Communication	8	37
Evaluation	9	20
Pilotage opérationnel terrain	12	32
Analyse ergonomique (diagnostic individuel)	20	26
Diagnostic collectif		24
Coaching individuel	40	31
Accompagnement collectif (formation/conduite de changement, résolution de situations...)	25	28
Théâtre forum (remédiation)	10	4
Travail du collectif MÉTÉOr sur les situations des terrains	15	12
Guide MÉTÉOr / Livre blanc	12	32
Totaux	199	337

Répartition par acteurs selon la nomenclature revue

Total au 30 octobre 2023 en jours	Adeo total	Innov'hand	L'effet Joule	Psyadom	Totaux
Information Sensibilisation	19	15	15	6	55
Analyse de la demande	9	8	5	2	24
Terrain (préparation)	11	9	9	6	35
Diagnostic ergonomique	0	26	0	0	26
Accompagnement individuel	0	0	0	31	31
Accompagnement collectif	16		16	0	32
Accompagnement organisationnel	3	3	5	1	12
Evaluation	10	22	15	5	52
Conduite de projet	25	15	22	8	70
Total	93	98	87	59	337

Bilan financier

Dépenses constatées	Montant TTC	Montant TTC	Produits perçus
Innov'hand : Sensibilisation - analyse de la demande - préparation terrain- diagnostic ergo - conduite de projet, évaluation : 98 jours	65 133,85 €	200 000,00 €	Agefiph - 4 premières échéances
L'effet Joule : Sensibilisation - analyse de la demande - préparation terrain- accompagnement collectif - conduite de projet, évaluation : 87 jours	65 133,85 €	26 400,00 €	HDS Nexem / AFEJI HDF
Psyadom : Sensibilisation - préparation terrain- accompagnement individuel - conduite de projet : 59 jours	65 133,85 €	18 000,00 €	KPMG
Adeo Conseil : Sensibilisation - analyse de la demande - préparation terrain- accompagnement collectif - accompagnement organisationnel - évaluation -conduite de projet : 93 jours	65 133,85 €	20 000,00 €	Dernier versement attendu
Frais de mission engagés	3 864,60 €		
Totaux	264 400,00 €	264 400,00 €	

MOT DE CONCLUSION

Nous restons plus que jamais convaincus à l'issue de l'expérimentation qu'une politique de QVCT, prévention de l'usure et de la désinsertion professionnelle se doit d'agir sur l'individuel et sur le collectif, deux dimensions indissociables, entre lesquelles il faut œuvrer à trouver des articulations. Pour ce faire, le portage d'un tel projet par la Direction de l'organisation et les managers de toutes les unités est un prérequis.

ANNEXE 1

A. Présentation du terrain d'expérimentation : l'entreprise KPMG

1. Un positionnement pluri compétent pour le conseil et l'audit

C'est en 1870, que William Barclay Peat crée un cabinet d'expertise comptable en Angleterre, qui s'étend en France à partir de 1922. Différentes grandes figures du monde de la finance et du conseil orientent l'entreprise vers un développement international permettant d'employer en 2021 plus de 210 000 personnes dans 155 pays.

KPMG en France, partenaire de confiance depuis 100 ans au cœur des territoires



Fruits de différentes acquisitions et de sa stratégie de développement, KPMG s'est orienté vers différents métiers afin de répondre aux besoins de ses clients.

Ses compétences sont étendues :

AUDIT : L'Audit représente le cœur de métier de KPMG. L'expertise du cabinet dans ce domaine a construit sa renommée à travers le monde. Les auditeurs de KPMG sont les garants de la qualité de l'information financière des clients qu'ils audient. Dans un environnement en constante mutation et évolution, cela exige de leur part une bonne compréhension de l'activité économique de l'entreprise, de son organisation, des enjeux et des risques auxquels elle est confrontée.

CONSEIL : Le métier de Conseil est l'un des principaux atouts de KPMG. Les consultants du cabinet ont pour rôle d'accompagner et de guider leurs clients partout dans le monde pour faire face à leurs défis, leurs problématiques, leurs besoins de croissance et les aider à réussir leurs projets stratégiques de transformation et de digitalisation.

EXPERTISE COMPTABLE – CONSEIL AUX ENTREPRENEURS : Au sein du métier de l'Expertise comptable et conseil aux entrepreneurs, KPMG met en place chez ses clients des outils et des indicateurs leur permettant de maîtriser leur activité quotidienne (comptabilité et tableaux de bord, business plans, etc). L'expertise de KPMG place ainsi le cabinet en véritable partenaire de ses clients dans le développement de leurs activités professionnelles.

DROIT ET FISCALITÉ : Depuis début 2019, avec la création de KPMG Avocats, le cabinet s'impose jour après jour comme l'un des plus importants cabinets d'avocats en France, avec près de 500

professionnels répartis dans plus de 20 bureaux en France. Grâce à une approche pragmatique, KPMG Avocats propose des solutions juridiques, fiscales et sociales adaptées aux spécificités de ses clients.

FONCTIONS SUPPORTS ET TRANSVERSES : Les fonctions supports et transverses regroupent les métiers de la Finance au Risk Management, en passant par la gestion de projets, le Marketing ou encore la communication. En bref, ce sont l'ensemble des métiers nécessaires à la gestion du cabinet.⁵

2. Les métiers et l'effectif salariés de l'entreprise

En France, en 2020 l'effectif de KPMG est de 9205 salariés dont 4% sont des juniors et 510 alternants. Les différents métiers de l'entreprise sont gérés en unités. La gestion des RH est organisée en cohérence avec les compétences mobilisées. A l'échelon local, l'entreprise dispose d'entités spécialisées qui interviennent auprès d'une clientèle locale sur l'ensemble du territoire. Les recrutements s'organisent à l'échelon local en proximité avec les potentiels du territoire. Les difficultés de recrutement sont une réalité pour ce secteur d'activité qui peine à trouver les compétences requises, surtout à certains postes clés comme les commissaires aux comptes par exemple. Au sein de la division Expertise Comptable & Conseil aux Entrepreneurs, le nombre de recrutements a chuté de 15% en une année.

Toutefois, depuis la fin de la période du Covid l'entreprise au niveau national enregistre une baisse des départs volontaire de 10%, niveau encore plus bas si l'on observe les chiffres des seniors qui renoncent à quitter KPMG (-23% en un an).

En cohérence avec l'activité, les métiers sont organisés par catégories dont chacune comporte une hiérarchie spécifique :

- Les associés : **509 personnes en 2020**
- Les Cadres (directeur de bureau / directeur de mission, Directeur technique, senior manager, directeur adjoint) : **748 personnes en 2020**
- Les Manager : **872 personnes en 2020**
- Les Seniors (senior/ senior confirmé, supervisor, consultant senior, juriste senior superviseur social, chargé clientèle, senior, chargé études et projets) : **2260 personnes en 2020**
- Les juniors (junior / junior confirmé/ juriste/consultant) : **1303 personnes en 2020**
- Les assistants techniques et chargé clientèle (assistant / Opérateur comptable / Assistant technique/Chargé de clientèle / juriste assistant) : **1665 personnes en 2020**
- Les administratifs (Secrétariat) : **1312 personnes en 2020**
- Les alternants (contrat d'apprentissage / Contrat de professionnalisation) : **510 personnes en 2020**
- Les agents d'entretien : **26 personnes en 2020**

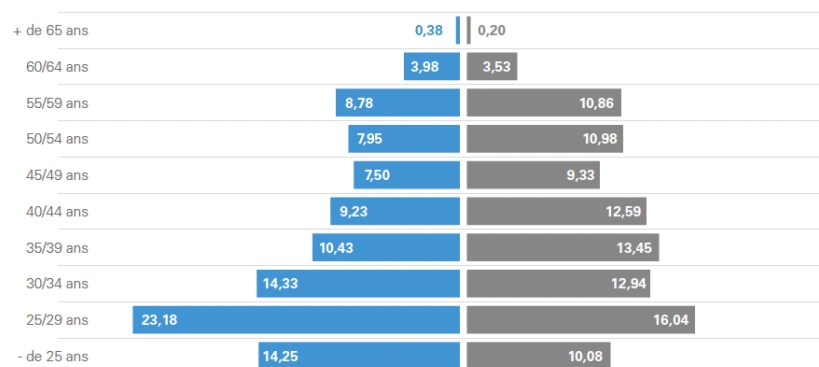
⁵ Référence « <https://www.planetgrandesecoles.com/entreprises/tout-savoir-sur-kpvm-salaires-stage-recrutement#:~:text=En%202021%2C%20KPMG%20employait%20près,avec%20Deloitte%2C%20PwC%20et%20EY> ».

L'équilibre de la parité hommes / femmes penchent sensiblement en faveur du sexe féminin : **5224 femmes pour 3981 hommes**.

Les contrats de travail proposés ne sont pas systématiquement à durée indéterminée. Seuls 536 salariés disposent de ce type de contrats. L'entreprise compte également plus de 745 collaborateurs étrangers (Technicien, administratif, alternants, entretien).

La division Expertise Comptable & Conseil aux Entrepreneurs, qui a été l'objet du travail avec MéTéOr,

ESC



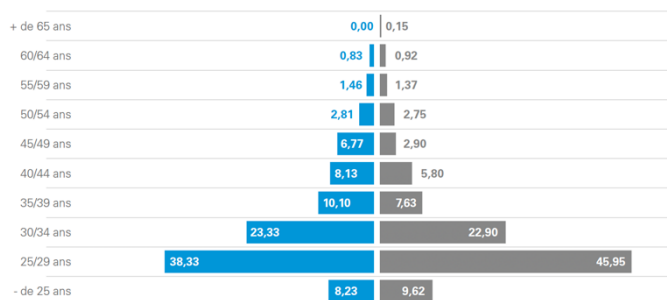
présente, en 2020, un effectif de **3883** personnes, chiffre en baisse au regard des années précédentes. La proportion de femme est équivalente au niveau global, soit 66% de femmes contre 34% d'hommes.

Concernant cette division,

l'étude de la pyramide des âges fait apparaître une démarcation significative entre les tranches d'âge 25 à 39 ans (entre 14 % et 23%) et les tranches d'âge 40 et 64 ans (entre 9 % et 3%).

Cette disparité est cependant conforme aux autres secteurs d'activités de l'entreprise. La

Advisory



représentation des seniors, par exemple, dans la division Audit ou Conseil (Advisory) est très anecdotique (0,21% ou 0,83%).

Chaque année, le nombre des départs est important et si, globalement, il semble

rester stable en 2020, dans la branche comptable il reste important (environ 814 personnes contre 302 dans la division Advisory par comparaison). Parmi les différentes catégories de personnels, ce sont majoritairement les Assistant techniques & chargés de clientèle (AT&CL) qui quittent l'entreprise, ainsi que les seniors et les juniors.

Les modalités de départ sont principalement des démissions (870 personnes) et 149 ruptures conventionnelles sur 3883 salariés. Soit un **taux de turn-over de 26% en 2020**.

L'effectif des personnes en situation de handicap représente 1,57 %, situation bien inférieure aux objectifs fixés par la Loi du 10 juillet 1987 visant à atteindre 6% de l'effectif total. L'entreprise a signé en 2022 un accord agréé sur le handicap afin de dynamiser sa politique d'emploi des personnes en situation de handicap au sein du groupe.

L'absentéisme est important. Il s'élève à environ 87 569 jours en 2020, soit 10 jours par personne et par an. En représentativité de l'effectif total, c'est presque 400 personnes absentes par jour travaillé au niveau global. Ces chiffres concernent principalement les seniors (88 jours/an), les techniciens et chargés de clientèle (98 jours/an) et les administratifs (89 jours /an).

Les absences pour maladie concernent principalement des arrêts de moins de 6 mois (44 491 arrêts/an) et 11 434 arrêts longs de plus de 6 mois.

3. L'accord handicap

L'entreprise KPMG a signé le 30 mars 2021 un accord sur l'emploi des personnes handicapées visant des objectifs précis :

- Le recrutement de 40 personnes en CDI d'ici fin 2023
- L'accompagnement au maintien dans l'emploi avec différentes mesures d'aides
- L'accompagnement au retour à l'emploi après une interruption pour raison médicale

L'opportunité du dispositif MÉTÉOr a été perçue par la mission handicap de KPMG comme un moyen innovant d'accompagner le retour à l'emploi des salariés ou de remobiliser ceux qui engagent un processus de retrait professionnel. Bien au-delà de la vision stricte du handicap, l'idée de la Mission Handicap était d'offrir une alternative aux procédures habituelles en offrant un espace d'échange et de remobilisation vers la reprise d'emploi.

4. L'absentéisme du travail : un défi constant

Au sein du groupe, l'absentéisme est important. Il s'élève à environ 87 569 jours en 2020, soit 10 jours par personne et par an. En représentativité de l'effectif total, c'est presque 400 personnes absentes par jour travaillé au niveau global. Ces chiffres concernent principalement les seniors (88 jours/an), les techniciens et chargés de clientèle (98 jours/an) et les administratifs (89 jours /an).

Les absences pour maladie concernent principalement des arrêts de moins de 6 mois (44 491 arrêts/an) et 11 434 arrêts longs de plus de 6 mois.

5. L'organisation du maintien dans l'emploi

Il est géré au cas par cas et souvent avec peu d'anticipation. Le plus souvent c'est le directeur de site qui gère la situation en bilatéral avec le salarié, puis avec le service RH du territoire pour étudier les perspectives.

Lorsque la situation de santé l'exige et qu'une reconnaissance handicap est engagée, c'est la mission handicap du groupe qui prend en charge l'accompagnement du salarié.