
ATELIER – MANAGEMENT – SYNTHES DES INTERVENTIONS

- **Christine DUTRIEUX, Directrice des études, IRTS Nouvelle-Aquitaine**

Depuis la crise sanitaire, renouvellement du rapport au travail, autonomie et confiance sont des demandes qui émanent des salarié.es. Le management doit évoluer.

Évolutions ces dernières années : Santé mentale dégradée post covid ; augmentation des rythmes ; complexification administrative, outils digitaux allant au-delà des capacités cognitives ; individualisme (tendance à ramener beaucoup à l'individu, alors que souvent ce sont des problèmes collectifs, venant du système).

Quelques enjeux spécifiques à l'ESS :

- Des processus de travail non-standardisés ;
- Des objectifs pluriels ;
- Des lieux de pouvoir diffus.

Le co-pilotage (bénévoles, associés, salariés etc.) / la gouvernance peut créer de l'incertitude et du stress.

- **Lise LENAIN, psychologue du travail, cabinet PAMPLEMOUSSE**

- Accélération du rythme et du temps de travail
- Empilement des projets
- Droit à la déconnection
- Asymétrie entre les postes télé-travaillables ou non

Quelques solutions : construire des communautés de pratiques professionnelles ; accepter de travailler en mode dégradé, en le reconnaissant.

Travailler l'ENTREE (du salarié) et la SORTIE avec la même attention pour l'accueil que pour les modes de séparation car ce sont des caisses de résonance ensuite.

Important de sonder la gestion de la charge de travail, de reformuler, d'écouter les différentes façons de « justifier » (cf. Boltanski et Thévenot, De la justification. Les économies de la grandeur)

- **Anne-Sophie VIVES, fondatrice et directrice de L'Burn**

Baromètre 2022 de la santé psychologique des salariés « OpinionWay & Empreinte Humaine » : 34 % des salariés en burn-out dont 13 % en burn-out sévère, soit 2,5 millions de personnes. Les femmes sont deux fois plus concernées (Santé Publique France)

Extraits de l'étude réalisée par l'association en 2022 sur les conditions de travail de 223 salariés et bénévoles d'associations de Bordeaux Métropole.

Constats : Impact du modèle économique sur l'organisation du travail avec une baisse des subventions, un manque de moyens face à des projets ambitieux, des démarches administratives lourdes et des visions à court terme.

86,6 % déclarent manquer de moyens pour réaliser les projets (pour 75,6% cela a un impact sur leur QVCT) : moyens humains et financiers

81,1% déclarent rencontrer des difficultés liées aux demandes de financements (pour 63,8% cela a un impact sur leur QVCT) : lourdeur administrative, financements annuels et par projet, avance de trésorerie, difficultés à pérenniser les emplois,...

63,7% déclarent rencontrer des difficultés liées au modèle économique des associations (pour 48% cela a un impact sur leur QVCT) : non lucrativité vs modèle économique, insécurités fiscales

60,6% rencontrent des difficultés liées aux locaux : inadaptés ou précaires (pour 47,2% cela a un impact sur leur QVCT)

Echelle BMS (Burnout Measure Short) permet de mesurer le degré d'exposition au BO

Score compris entre 3,5 et 4,4 = degré de présence du burnout ; 4 étant le seuil critique à partir duquel le burnout est susceptible d'être réellement néfaste pour l'individu.

Salariés : Échelle BMS = 4,238 (dirigeants plus exposés)

Bénévoles : Échelle BMS = 3,88

Des solutions expérimentées par L'Burn :

L'association a fait le choix d'engager prioritairement des personnes ayant vécu un burnout, avec des séquelles persistantes du type hyper-fatigabilité, troubles cognitifs. Les conditions de travail proposées ont donc été réfléchies collectivement dans ce contexte : cela ne peut pas correspondre à toutes les organisations de travail.

Exemples des pratiques mises en place : flexibilité en fonction de l'état de fatigue, récupération systématique des heures supplémentaires notamment après des périodes exigeantes, congés supplémentaires à prendre chaque trimestre, espace de discussions autour du travail, organisation apprenante, accompagnement vers l'autonomie, transparence financière notamment des salaires, travail sur 4 jours..., participation des salariés aux décisions stratégiques, valorisation de la performance collective Vs individuelle, déconnexion numérique pendant et en dehors du travail..)

- Co-construire les règles de vie au travail, pour les adapter aux besoins de chacun.e
- Espaces de discussion autour du travail : réunions du lundi, points mensuels et individuels
- Droit à l'erreur acquis / apprentissage valorisé
- Culture de la prévention, importance accordée au Bien-être et à la QVCT, identification des Risques Psycho-Sociaux
- Valorisation de l'équipe, équilibre effort / apports

• Quels facteurs de risques pour les dirigeants de l'ESS en termes de burnout ?

- Intensité et complexité du travail
- Exigences émotionnelles
- Insécurité
- Autonomie

Principaux facteurs de protection :

- Sentiment d'utilité (94%)
- Relations professionnelles (83%)
- Valeurs (84%)

Comment « manager » les bénévoles ? Ex. formation sur la pair-aidance qui peuvent être proposées, clarifier les leviers motivationnels de chacun.e.

Sur l'attractivité des métiers :

- Penser la posture du « leader servant », avec des compétences d'écoute, d'empathie, de conceptualisation, de développement de communautés
- L'organisation apprenante, avec des espaces de compréhension mutuelle, équipes semi autonomes
- Soigner l'outboarding, participe à renvoyer une bonne image de l'organisation
- Travailler sur le turn-over sur certains postes
- Mettre en lumière les fortes exigences émotionnelles du poste : proposer un vis ma vie, une immersion... Ne pas être dans le déni de l'engagement, des exigences émotionnelles.
- Faire de la diffusion de la connaissance, organiser des binômes et la récupération des tâches (en cas d'absence)
- Travailler le document unique d'évaluation des risques, notamment sur les risques psychosociaux.
- Proposer des formations croisées sur la gouvernance, le financeur, le dirigeant.
- Personnaliser l'accueil des nouveaux arrivants, au sein du collectif
- Réaliser une enquête appréciative : permet de repérer ce qui fonctionne
- Travailler le management des bénévoles : levier motivationnel des bénévoles