



TÉDÉA
CONSEIL

Sylvaine Perragln
Psychothérapeute
Consultante en ressources humaines
Directrice du réseau Tédéa-Conseil

Flore Pallard
Consultante en ressources humaines

Rapport sur l'évaluation des risques psychosociaux des salariés des délégations et du siège

Octobre 2020 – mai 2021

« Nous tenons à remercier les membres de Médecins du Monde que nous avons rencontré. Leur accueil, chaleureux et bienveillant, a été essentiel dans la conduite de ce diagnostic.

Nous avons particulièrement apprécié l'implication et l'intensité des échanges lors des réunions et des entretiens individuels.

La sincérité des salariés que nous avons rencontrés et leur attachement à leur travail nous ont permis d'effectuer notre diagnostic avec plaisir et profondeur.

Nous tenons à remercier particulièrement Isabelle Bouasse pour son soutien logistique précieux et efficace.»

Sylvaine Perragin
et
Flore Pallard

Préambule	5
Organisation du rapport.....	5
Périmètre du diagnostic.....	5
Guide de lecture	6
Limites.....	7
Propriété et reproduction	7
Chapitre 1	
Présentation et méthodologie	8
1.1) Présentation de Médecins du Monde	9
1.2) Historique de la demande	9
1.3) Contexte de notre intervention	9
1.4) Méthodologie	10
Chapitre 2	
Stress au travail, mesures par le questionnaire de Karasek	16
2.1) Une demande psychologique forte	22
2.1.1) Axe quantité – rapidité (contraintes de temps : rapidité, intensité, temps imparti pour réaliser une tâche)	22
2.1.2) Axe complexité – intensité (contraintes cognitives : complexité, ordres contradictoires, concentration, interruptions).....	23
2.1.3) Axe morcellement, prévisibilité	24
2.2) Une latitude décisionnelle assez bonne	25
2.2.1) Axe autonomie décisionnelle ou marges de manœuvre	25
2.2.2) Axe utilisation actuelle des compétences.....	26
2.2.3) Axe développement des compétences.....	27
2.3) Un soutien social insuffisant	28
2.3.1) Le soutien émotionnel et professionnel par les supérieurs.....	29
2.3.2) Le soutien émotionnel et professionnel par les collègues	30
Chapitre 3	
Répercussions sur la santé	33
3.1) La santé	34
3.2) Les comportements	35
3.3) L'évolution des sentiments causés par le travail	36
3.4) Stress et satisfaction au travail	37

Chapitre 4

Les forces de Médecins du Monde	39
4.1) Le sens et l'engagement	40
4.2) Un rapport avec les bénévoles jugé enrichissant	40
4.3) Culture du non-contrôle du travail, autonomie et liberté	40
4.4) Une identité très forte portée par des valeurs communes	41
4.5) Des projets intéressants et utiles	41
4.6) Une bonne coopération	42
4.7) Niveau de compétences et sentiment de progresser	42
4.8) Changements impulsés par la nouvelle DRH	43

Chapitre 5

Axes d'amélioration	44
5.1) Gouvernance	45
5.1.1) Place du Conseil d'Administration.....	45
5.1.2) Le Conseil d'Administration actuel.....	45
5.2) Relations et comportements	48
5.2.1) Relations interpersonnelles et dérapages non-cadrés	49
5.2.2) Management en difficulté.....	51
5.2.3) Relations collectives incertaines	53
5.3) Contraintes de travail	55
5.3.1) De grosses difficultés à prendre des décisions.....	55
5.3.2) Communication interne et transversalité	56
5.3.3) Répartition de la charge de travail et de la pression psychologique	57
5.3.4) Rapport entre les moyens et la demande de travail	60
5.4) Gestion des ressources humaines	61
5.4.1) La non-formalisation des cadres structurants.....	61
5.4.2) Non définition des postes et des missions et non définition des périmètres de responsabilités	63
5.4.3) Mécanisme de remontée des plaintes et traitement des abus	65
5.4.4) Gestion des parcours professionnels et politiques de mobilité.....	66
5.5) Valeurs dans le travail	68
5.5.1) Les valeurs de l'association v/s les valeurs de chacun.....	68
5.5.2) Sens du travail.....	70

5.5.3) Reconnaissance	71
5.5.4) Qualité empêchée	73
5.5.5) Perspectives d'évolution	74
5.6) Changements dans le travail	75
5.6.1) Sentiment de fausse concertation.....	75
5.6.2) De la professionnalisation.....	75
5.6.3) Réorganisations fréquentes et manque d'accompagnement du changement	76
Chapitre 6	
Préconisations pour une meilleure gestion des RPS.....	79
6.1) Volonté politique	80
6.2) Structurer le travail.....	81
6.2.1) Imposer le respect et la courtoisie.....	81
6.2.2) Ré-ancrer la gouvernance	81
6.2.3) Affirmer la place de la fonction RH et restaurer la confiance	82
6.2.4) Appliquer un cadre disciplinaire	83
6.2.5) Définir les périmètres des missions et des responsabilités et construire une culture de la décision.....	84
6.2.6) Définir et communiquer les processus et procédures.....	85
6.2.7) Apprendre à prioriser	86
6.2.8) Revisiter la gestion des parcours	87
6.3) Prévenir les RPS.....	88
Bibliographie	90
Publications.....	91
Sites	92
Films et vidéos.....	92
Annexe	93

Préambule

Organisation du rapport

Le chapitre 1 « **Présentation et méthodologie** » présente le contexte de notre intervention et la méthodologie mise en œuvre par Tédéa-Conseil dans le cadre du diagnostic sur les risques psychosociaux des salariés des délégations et du siège.

Le chapitre 2 « **Stress au travail, mesures par le questionnaire de Karasek** » détaille un pan de la méthodologie : le questionnaire de Karasek. Ce questionnaire correspond aux 26 premières questions du questionnaire de 200 questions que Tédéa-Conseil a soumis aux salariés de MdM. Comme un rapport au sein du rapport, ce chapitre met en exergue les résultats de MdM comparativement aux chiffres nationaux.

Le chapitre 3 « **Répercussions sur la santé** » s'inscrit dans la continuité du chapitre précédent.

Le chapitre 4 « **Les forces de Médecins du Monde** » reprend succinctement quelques points forts de MdM, par ordre d'importance.

Le chapitre 5 « **Axes d'amélioration** » se fait l'analyse des principaux facteurs de risques psychosociaux, par ordre d'importance.

Le chapitre 6 « **Préconisations pour une meilleure gestion des RPS** » synthétise les principales recommandations de Tédéa-Conseil, par ordre de priorité.

Enfin, une **bibliographie** indicative est proposée dans une dernière partie.

En **annexe** : Résultats du questionnaire destiné aux salariés.

Périmètre du diagnostic

Il est là un point important à garder à l'esprit tout au long de la lecture du présent rapport. Notre étude a porté sur **les salariés des délégations et les salariés du siège**. Les autres populations de MdM (expatriés, salariés nationaux des missions internationales, bénévoles) n'ont pas été étudiées. En effet, le périmètre du diagnostic que nous avons conduit a été décidé au lancement de la démarche, par ses commanditaires (direction des ressources humaines et représentants du personnel). **La nature, les caractéristiques et les réalités de travail des différentes populations de MdM rendent impossible une approche unique, qui engloberait toutes les populations dans un seul et même ensemble.** C'est à l'aune du cadre budgétaire, des contraintes logistiques et des obligations légales de MdM que le périmètre de notre diagnostic a été arrêté.

Tédéa-Conseil a proposé, à titre gracieux, de produire un questionnaire à destination des bénévoles dont MdM peut disposer librement.

Guide de lecture

Les apports théoriques sont en couleur et en italique.

Les pourcentages et diagrammes en bâtons font référence aux réponses au questionnaire.

Les verbatim tirés des entretiens individuels sont cités entre guillemets et en italique.

Notre écriture ne suit pas les règles de l'écriture inclusive. Les termes « un salarié », « un élu », « un bénévole », « un membre », « un collègue », « une personne », etc. désignent aussi bien un homme ou une femme. Tous les verbatim ont été mis au masculin afin de préserver l'anonymat des personnes les ayant formulés.

Les acronymes suivants sont utilisés :

- CA : conseil d'administration
- CDD : contrat à durée déterminée
- CDI : contrat à durée indéterminée
- CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- coordo : coordinateur ou coordinatrice
- copil : comité de pilotage
- DFSI : direction financière et des systèmes d'information
- DG : directeur général ou direction générale
- DOF : direction des opérations France
- DOI : direction des opérations internationales
- DRH : direction ou directrice des ressources humaines
- DSP : direction santé et plaidoyer
- IRP : instances représentatives du personnel
- MdM : Médecins du Monde
- ONG : organisation non gouvernementale
- RH : ressources humaines
- RPS : risques psychosociaux

La terminologie « N+1 » fait référence au supérieur hiérarchique direct. Le « N+2 » est le supérieur du supérieur direct.

Quelques anglicismes se sont glissés dans ce rapport... en référence à des concepts qu'on ne comprendra jamais aussi bien qu'en ne les traduisant pas. Nous entendons par « manager », une personne responsable d'équipe qu'elle soit responsable d'un service, d'une direction, ou autre. Un « template » est un document dans sa forme vierge, un format-type.

La référence « les salariés » désigne les salariés des délégations et du siège de MdM qui ont pris part à cette évaluation, soit en étant reçu en entretien individuel, soit en participant à une réunion par entité de travail, soit en répondant au questionnaire. Rappelons ici les chiffres :

- 119 salariés ont été rencontrés en réunions par entité de travail
- 63 salariés ont été reçus en entretien individuel
- 234 salariés ont répondu au questionnaire
- 15 salariés ont fait partie du comité de pilotage.

Limites

Nous attirons ici l'attention du lecteur sur les contraintes auxquelles nous avons été confrontées dans la rédaction du présent rapport. La demande de confidentialité a été extrêmement ferme, tant dans sa formulation par le comité de pilotage, que par les personnes que nous avons rencontrées individuellement. Ainsi, un certain nombre de témoignages dont nous avons été dépositaires ne peuvent être relevés dans ce document. Par ailleurs, afin de préserver l'identité des personnes, certaines situations ont sciemment été décrites sans forte précision.

Propriété et reproduction

Le présent document est un rapport confidentiel propriété de Médecins du Monde et de ses représentants du personnel. Sa reproduction en tout ou en partie est interdite, sauf autorisation expresse et conjointe de la direction générale de MDM et du secrétaire du Conseil d'Entreprise.

Chapitre 1

Présentation et méthodologie

1.1) Présentation de Médecins du Monde

Médecins du Monde (MdM) est un mouvement international indépendant, non gouvernemental, militant, composé d'équipes salariées et bénévoles qui soignent, témoignent et accompagnent les communautés les plus vulnérables dans leur capacité à accéder à la santé tout en se battant pour un accès universel aux soins. MdM intervient en France et à l'international. Près de 4 millions de personnes dans le monde bénéficient de ses programmes de soutien aux victimes des crises et des conflits, de promotion de la santé sexuelle et reproductive, de réduction des risques, de soins aux populations migrantes et déplacées et de réduction de l'impact de l'environnement sur la santé.

1.2) Historique de la demande

C'est un peu avant l'été 2019 que Fanny Martin Born, Directrice des ressources humaines (DRH) de MdM, contacte Sylvaine Perragin, Directrice du cabinet de ressources humaines Tédéa-Conseil pour lui parler du projet de MdM de conduire un diagnostic sur les risques psychosociaux. Après de nombreux décalages dans le temps, c'est en septembre 2020 que nous rencontrons le Conseil d'entreprise et la DRH afin de poser les bases de la demande. Point notable, le projet est porté par la direction des ressources humaines (DRH) et le Conseil d'entreprise qui le financent conjointement (80 % pour la DRH et 20 % pour le Conseil d'entreprise).

Le contexte sanitaire et la difficulté de MdM à décider d'un périmètre à l'étude nous a conduit à ne démarrer la démarche qu'en novembre 2020.

Après concertation, au regard du budget alloué au projet, il a été décidé de limiter le périmètre du diagnostic aux **salariés du siège et des délégations**. Les acteurs en présence se sont accordés sur le fait que l'étude de l'international doit faire l'objet d'une attention spécifique. En effet, les réalités des terrains à l'international sont trop hétérogènes d'une mission à l'autre et surtout trop différentes des terrains français pour les traiter dans un seul et même ensemble. L'évaluation des risques psychosociaux sur les missions de la direction des opérations internationales (DOI) devra donc faire l'objet d'un deuxième temps d'analyse.

Enfin, l'étude des risques psychosociaux chez les bénévoles de MdM a semblé être une préoccupation forte de la gouvernance. Il a donc été convenu d'élaborer un questionnaire destiné aux bénévoles, orienté sous l'angle des relations avec les salariés. Mais, pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut, nous ne pouvions traiter de manière approfondie les populations bénévoles en même temps que les populations salariées. Les réalités de travail du siège et celles des différentes délégations de MdM sur le territoire français sont déjà disparates. Pour une analyse fine et pertinente des situations, les périmètres de notre travail doivent être clairs et cohérents. Sans cela, l'analyse est diluée et les recommandations finales trop peu saisissables pour être réellement utiles à l'organisation.

L'étude des risques psychosociaux des salariés est une **obligation légale**. Il a donc été choisi de limiter les périmètres de notre diagnostic aux populations salariées du siège et des délégations.

1.3) Contexte de notre intervention

Nous avons démarré notre intervention en pleine pandémie de Covid-19. Ce contexte sanitaire ne nous a pas permis de rencontrer physiquement les salariés. L'essentiel des échanges (réunions du comité de pilotage, entretiens individuels, réunions par entités de travail) a eu lieu par Microsoft Teams, l'outil de visioconférence habituellement utilisé par MdM. Cette contrainte nous a privées de la richesse des rencontres physiques qui permettent des échanges nourris d'interactions plus denses. Le langage non-verbal est une source d'information précieuse dont la lecture est très limitée dans le cadre d'échanges à distance.

1.4) Méthodologie

Nous intervenons dans le respect de la méthodologie de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité, émanation du Ministère du Travail) qui s'attache à examiner les différentes familles de tension au sein des organisations :

I. Les relations et comportements

- Qualité des relations interpersonnelles
- Qualité des relations collectives
- La communication
- Qualité du management
- Contrôle du travail
- Autonomie

II. Les contraintes du travail

- Prescription / Latitude
- Effort / Récupération
- Objectifs fixés / Moyens alloués
- Exigences de la tâche / Compétences détenues
- Répartition de la charge de travail
- Méthodes de travail
- Qualité des process de travail
- Gestion des parcours professionnels
- Définition des postes et des missions
- Pression reçue / Pression transmise

III. Les conflits de valeurs et d'exigences entre l'organisation et les salariés

- Exigences attendues / Exigences personnelles
- Travail / Hors travail
- Exigence du court terme / Perspective du parcours
- Conformité / Initiative
- Prise de distance / Engagement personnel
- Contribution / Rétribution
- Reconnaissance
- Les valeurs de l'organisation vs les valeurs de chacun
- Qualité du travail « empêchée »

IV. Les changements dans le travail

- Nature des changements
- Qualité de l'accompagnement du changement
- Qualité de la concertation
- Prise en compte des impacts individuels et collectifs
- Transformation au niveau macro-économique : incertitude quant à l'avenir de l'organisation

Il est important de cerner le champ d'intervention ainsi que les déterminants professionnels à étudier. Plusieurs facteurs interagissent avec l'individu.

La méthodologie a été proposée par notre cabinet et validée par le comité de pilotage (copil). Les différentes étapes de la démarche ont été élaborées en concertation avec les membres de ce comité de pilotage.

L'utilisation de questionnaires est fréquente pour ce type d'évaluation. Le questionnaire de Karasek possède une légitimité internationale scientifique quant à la mesure de la tension au travail. Nous avons choisi dans notre méthodologie de ne pas nous en contenter et d'élaborer une étude seulement quantitative, mais de recueillir également des données de manière qualitative. Cette dimension s'est matérialisée par deux axes majeurs :

- le caractère participatif de la démarche
- l'écoute individuelle et collective.

En effet, pour que notre démarche ait une portée significative, il nous a paru important de mobiliser les acteurs de l'organisation. Nous y avons donc associé, sur la base du volontariat, les représentants du personnel, des managers, des salariés de la fonction RH, ainsi que la psychologue du travail de MdM.

Nous avons analysé les six grands facteurs de risques psychosociaux issue du collège d'expertise de Michel Gollac (M. Gollac, M. Bodier, Mesurer les facteurs de RPS au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail au Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Rapport au ministre, avril 2011) : Intensité et temps de travail, exigences émotionnelles, faible autonomie, rapports sociaux dégradés, conflits de valeurs, insécurité de la situation de travail



« Il est important de comprendre comment agissent les risques psychosociaux.

En fonction des différentes réalités du travail, les facteurs de risques psychosociaux peuvent se compenser (par exemple exigences élevées mais soutien social de bonne qualité) ou, au contraire, se renforcer (par exemple exigences élevées et absence de reconnaissance des efforts consentis). Différentes études montrent qu'ils sont d'autant plus « toxiques » pour la santé quand :

➤ ***Ils s'inscrivent dans la durée***

Les facteurs de risques psychosociaux durables peuvent en effet créer un état de stress chronique qui représente un risque pour la santé.

➤ ***Ils sont subis***

Les facteurs de risques psychosociaux subis sont vécus plus difficilement.

➤ **Ils sont nombreux**

L'accumulation des facteurs de risques est un élément aggravant

➤ **Ils sont incompatibles**

La coexistence de certains facteurs « antagonistes » affecte particulièrement la santé comme par exemple une forte exigence de productivité et de faibles marges de manœuvre (source de « job strain » dans le modèle de Karasek), ou encore une forte demande de productivité et de faibles bénéfices (financiers ou autres) en retour (déséquilibre du modèle de Siegrist). » (INRS)⁽¹⁾

1 **Présentation de la démarche** : Nous avons participé au « **point info** » en visio du 6 novembre 2020 et avons également élaboré une **vidéo** de présentation de la démarche qui a été envoyée par mail à tous les salariés du siège et des délégations. Notre intervention en « point info » a été introduite par le Directeur général et accompagnée par la Directrice des ressources humaines.

2 **Comité de pilotage** : Afin d'élaborer autour des problématiques de travail et de suivre la démarche globale, nous avons créé un comité de pilotage. En plus des deux consultant(e)s de Tédéa-Conseil, ce copil était constitué de **17 personnes** : 2 bénévoles (un membre du CA et un « bénévole opérationnel ») et 15 salariés (dont 2 membres des instances représentatives du personnel). Les membres du copil ont siégés sur la base du volontariat.

Nous avons fait un premier appel à volontariat pour constituer ce comité de pilotage. Jugeant la représentativité insatisfaisante et le nombre de volontaires insuffisant, nous avons diffusé un second appel à volontariat. Nous avons alors reçu un nombre important de réponses et avons dû demander que certaines personnes se retirent, également de manière volontaire, pour aboutir à un comité de pilotage suffisamment représentatif des activités et des statuts.

Ainsi, les membres du copil étaient, par ordre alphabétique:

- Louise Bichet, Référente évolutions stratégiques (Direction générale et présidence)
- Agnès Bok, Auditrice interne (Direction générale et présidence)
- Lynda Boutabel, Travailleuse sociale (délégation Ile de France)
- Bertrand Brequeville, au titre de son mandat de représentant du personnel
- Clémentine Bret, au titre de son mandat de représentante du personnel
- Emilie Dubucq, Référente Formation (DRH)
- Delphine Fanget, Référente appui technique et plaidoyer (DOF)
- Agnès Gillino, Coordinatrice générale (délégation PACA)
- Céline Grillon, Chargée de projet (délégation Ile de France)
- Michèle Landon, Approvisionneuse acheteuse (DFSI)
- Fanny Martin-Born, au titre de sa fonction de Directrice des ressources humaines (DRH)

(1) INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) est soumis au contrôle de l'État.

- Céline Morin, Responsable des opérations d'urgences (DOI)
- Catherine Oliviero, Coordinatrice médicale (délégation Guyane)
- Marie-Dominique Pauti, membre du CA
- Marie Rateau, bénévole, accueillante CASO (délégation Ile de France)
- Christophe Vavasseur, Coordinateur Régional (délégation Ile de France)
- Sandrine Vidal, Psychologue Santé au Travail (DRH)

Les missions de ce comité de pilotage étaient les suivantes :

- Suivre toute la démarche
- Elaborer et structurer, en concertation, une méthodologie de travail
- Recueillir les données utiles, retenir les indicateurs significatifs
- Remonter des informations, ajuster les actions
- Elaborer ensemble un questionnaire pertinent pour l'organisation
- Etre une interface de communication entre les consultantes et les salariés
- Elaborer des préconisations.

Sept réunions de comité de pilotage ont eu lieu :

- le 5 octobre 2020 (réunion préparatoire)
- le 14 décembre 2020
- le 7 janvier 2021
- le 25 janvier 2021
- le 2 mars 2021
- le 6 avril 2021
- le 6 mai 2021.

Les participants se sont investis dans la démarche. Deux ou trois personnes se sont impliquées de manière plus importante. Toutefois, la forme des réunions, par Microsoft Teams n'a sans doute pas permis une réelle implication de tous et de chacun dans ces comités de pilotage. D'habitude, ces réunions sont beaucoup plus participatives et permettent de récolter un matériau de travail plus riche. Le copil était par ailleurs probablement trop nombreux pour une animation optimale en distanciel. Il est également possible que chacun soit resté dans une position défensive n'osant pas vraiment s'engager devant les autres. Il faut souligner également l'importante sollicitation des salariés dans beaucoup d'autres projets et comités de pilotage, ce qui rend difficile une implication maximum dans chacun d'entre eux.

3 Entretiens individuels : 63 personnes ont été reçues en entretiens individuels. Plusieurs personnes ont été reçues deux fois, soit à notre demande afin de préciser certains points, soit à leur demande pour différentes raisons. 54 entretiens individuels étaient initialement prévus, mais les demandes ont été nombreuses. Ces entretiens ont été réalisés sur la base d'un appel à volontariat. Les salariés se sont inscrits progressivement à ces entretiens et ont volontiers participé à cette proposition. Ces rencontres ont été riches tant humainement que par leurs contenus. Beaucoup d'informations nous ont été communiquées.

L'ensemble des données recueillies est exploité dans un cadre général qui préserve l'anonymat des personnes.

Ces entretiens sont semi directifs, c'est-à-dire basés sur une grille de thématiques à aborder, en relation avec le travail et ses évolutions. Ils permettent de libérer la parole et de recueillir des pistes précieuses pour l'analyse de la situation ainsi que pour l'élaboration de solutions à venir. Cette démarche nous permet d'affiner notre diagnostic et d'impliquer de façon importante les salariés dans la démarche d'évaluation et de prévention. Les entretiens semi-directifs sont de type compréhensif. Cette méthode, utilisée couramment en sciences sociales, permet d'obtenir des informations sur des thèmes prédéfinis, tout en laissant une grande ouverture à l'expression personnelle, et ce en restant dans le cadre des objectifs de l'étude : l'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne des questions abordées. La forme habituelle des entretiens est le face-à-face entre le consultant et le salarié. Ils sont menés selon un principe de neutralité.

Les entretiens se sont déroulés dans leur quasi totalité en distanciel (par visioconférence ou au téléphone), ce qui a été handicapant pour Tédéa-Conseil dans la mesure où nous basons l'essentiel de notre travail sur la qualité des relations que nous pouvons nouer avec les personnes rencontrées. Cela dit, nous tenons à souligner la qualité des échanges que nous avons pu avoir malgré tout ainsi que la richesse et la pertinence des analyses individuelles qui nous ont été fournies.

Il s'agit, à partir d'une grille de lecture élaborée après une première connaissance des problématiques et de l'analyse documentaire, de laisser les salariés libres de leur parole afin de recueillir des informations sincères. L'objectif d'une analyse qualitative n'est pas de mettre en lumière le point de vue de tel salarié plutôt que de tel autre. Afin de respecter les principes de neutralité, l'ensemble des entretiens fait l'objet d'une analyse croisée. Ils prennent alors sens les uns par rapport aux autres, ce qui permet d'avoir une vision de tout ce qui a été recueilli. C'est ainsi que la démarche qualitative permet d'obtenir des tendances dominantes qu'il s'agisse de pratiques, de valeurs ou de discours. Les cas singuliers sont absorbés dans l'analyse transversale et systématique de tous les entretiens.

Le comité de pilotage a préféré pour ce qui concerne les entretiens individuels anonymiser complètement les données.

La grille d'entretien repose sur les thèmes caractéristiques des risques psychosociaux. A la suite d'une question sur la description du poste occupé, suit un questionnement sur les dimensions suivantes :

- Charge de travail
- Moyens pour réaliser son travail
- Autonomie dans le travail
- Soutien au travail
- Management
- Ambiance de travail
- Reconnaissance au travail

4 Réunions par service ou « entité de travail » : Nous avons animé **15 réunions** par entité de travail. Ces échanges se sont déroulés en deux temps : une heure avec le responsable de l'équipe et une heure sans le responsable. Cette méthodologie permet d'apprécier le degré de liberté de parole des uns et des autres ainsi que la fluidité des échanges ou son absence.

5 Questionnaire : Nous avons élaboré un questionnaire de **200 questions**. Dans le cadre de cette expertise, nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire qui présente plusieurs avantages. Certains salariés - et parfois ceux qui se trouvent être dans les situations les plus difficiles - ne font pas la démarche de solliciter un entretien individuel avec les consultants. Le questionnaire est dans de tels cas un bon moyen d'appréhender leurs ressentis.

La garantie de l'anonymat, assurée par le questionnaire est souvent rassurante pour les salariés. Ainsi, nous avons proposé un questionnaire sur le vécu subjectif du travail recouvrant l'ensemble des aspects relatifs aux conditions de travail, aux risques psychosociaux et à la santé au travail. Le **questionnaire de Karasek** est contenu dans les 26 premières questions ; les suivantes ont été élaborées et validées par le comité de pilotage. Une dizaine de questions a été ajoutée par les membres du comité de pilotage.

Le questionnaire que nous avons utilisé a été mis en ligne par Tédéa-Conseil, 3 relances ont été faites par emails adressés à l'ensemble des personnes concernées par l'enquête. Avec un taux de retour satisfaisant de plus de **66 %**, (234 réponses questionnaires exploitables), ce questionnaire est statistiquement représentatif car au-dessus du seuil de significativité probabiliste qui est de 14,3%. Beaucoup de salariés nous ont fait part du fait qu'ils sont beaucoup sollicités et sont parfois un peu découragés du peu de résultat au regard de l'investissement. Un nombre non négligeable de salariés rencontrés lors du déroulement de la démarche nous ont fait part du fait qu'ils n'ont pas regardé le « point info », ni la vidéo ; certains ne savaient pas qu'il y avait une démarche d'analyse des risques psychosociaux qui était entamée.

Chapitre 2

Stress au travail, mesures par le questionnaire de Karasek

Les facteurs psychologiques et sociaux liés à l'activité de travail sont susceptibles d'améliorer ou de dégrader la santé physique et mentale des salariés. Le modèle de Karasek² permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé.

Ce modèle s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail.

La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé, tels qu'ils sont ressentis par les salariés.

La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, ainsi qu'aux possibilités d'utiliser et de développer ses compétences.

Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques et/ou de ses collègues.

Le modèle demande-autonomie de Karasek repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par une combinaison de demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale.

┌

Le « Job Strain » ou « tension au travail » est la combinaison faible latitude / forte demande. En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 71, le salarié est dans le cadran « tendu », et donc considéré en situation de « Job Strain ».

L'Iso Strain est la combinaison d'une situation de Job Strain et d'un faible soutien social, inférieur à 24.

De nombreuses études épidémiologiques ont montré que le Job Strain est associé à un risque plus élevé de troubles cardio-vasculaires, de troubles musculo-squelettiques et de troubles dépressifs.

└

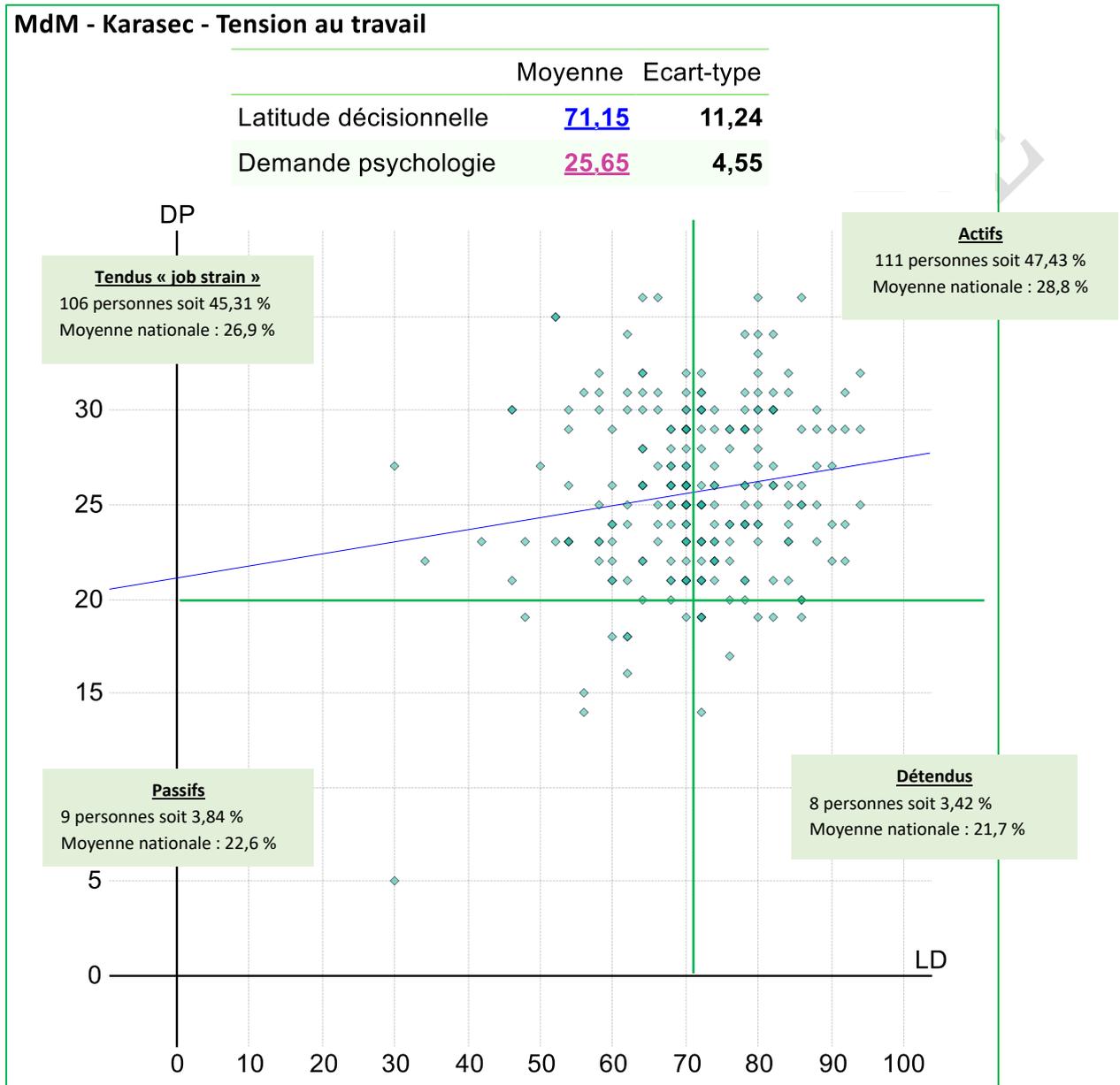
(²) Le questionnaire de Karasek est le principal instrument d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990). Le modèle élaboré initialement par Karasek comportait deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Ce modèle a été complété par la suite par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues (Johnson et Hall, 1988). Un manque de soutien social au travail constituerait un facteur de risque pour la santé. Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. Isabelle Niedhammer, Jean-François Chastang, David Levy, Simone David, Stéphanie Degioanni. Dans Travailler 2007/1

L'enquête S.U.M.E.R (Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels) permet d'étudier l'évolution des expositions aux risques professionnels des salariés sur 20 ans. Cette enquête nous donne les moyennes nationales notamment des résultats du questionnaire de Karasek. C'est à partir de cette enquête officielle que nous établissons des comparaisons avec les résultats de Médecins du Monde.⁽³⁾

DOCUMENT INTERNE

⁽³⁾ _Dares Analyses 2017-082 - Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?

Répartition de la Tension au travail chez MdM



<p>DEMANDE PSYCHOLOGIQUE</p> <p>Taux de réponse : 100,0% Moyenne = 20,65 Médiane = 20,00</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nb</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moins de 20,00</td> <td>96</td> <td>41,0%</td> </tr> <tr> <td>20,00 et plus</td> <td>138</td> <td>59,0%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>234</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nb			Moins de 20,00	96	41,0%	20,00 et plus	138	59,0%	Total	234		<p>DEMANDE PSYCHOLOGIQUE</p> <p>Moyenne MdM : 25,65 % Moyenne nationale : 20 %</p>
Nb													
Moins de 20,00	96	41,0%											
20,00 et plus	138	59,0%											
Total	234												
<p>LATITUDE DECISIONNELLE</p> <p>Taux de réponse : 100,0% Moyenne = 71,15 Médiane = 72,00</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nb</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moins de 71,00</td> <td>115</td> <td>49,1%</td> </tr> <tr> <td>71,00 et plus</td> <td>119</td> <td>50,9%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>234</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nb			Moins de 71,00	115	49,1%	71,00 et plus	119	50,9%	Total	234		<p>LATITUDE DECISIONNELLE</p> <p>Moyenne MdM : 71,15 % Moyenne nationale : 71 %</p>
Nb													
Moins de 71,00	115	49,1%											
71,00 et plus	119	50,9%											
Total	234												
<p>Soutien social</p> <p>Taux de réponse : 100,0% Moyenne = 23,34 Médiane = 24,00</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nb</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moins de 24,00</td> <td>107</td> <td>45,7%</td> </tr> <tr> <td>24,00 et plus</td> <td>127</td> <td>54,3%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>234</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nb			Moins de 24,00	107	45,7%	24,00 et plus	127	54,3%	Total	234		<p>SOUTIEN SOCIAL</p> <p>Moyenne MdM : 23,34 % Moyenne nationale : 24 %</p>
Nb													
Moins de 24,00	107	45,7%											
24,00 et plus	127	54,3%											
Total	234												

Les salariés qui combinent une faible latitude décisionnelle, une très forte demande psychologique et un faible soutien social connaissent une situation qualifiée de **Job Strain** dans le modèle de Karasek, situation qui augmente le risque de développer un problème de santé physique.

Cette situation est modérée par le soutien social relativement bon car chez MdM 23,34 % des personnes ayant répondu au questionnaire, soit 127 salariés, sont en dessus de 24 (moyenne nationale).

Le risque psychosocial est particulièrement fort, surtout pour les individus ne bénéficiant pas ou très peu de soutien social dans leur environnement de travail, ils sont dits alors dans une situation d'**Iso Strain**, c'est-à-dire de danger pour leur santé ; 71 personnes soit 30,34 % - Moyenne nationale : 17,9 %.

]

Rapport entre la demande psychologique de travail et la latitude décisionnelle chez MdM		Moyenne nationale
Tendus (Job Strain)	45,31 % des salariés soit 106 personnes	26,9 %
Actifs	47,43 % des salariés soit 111 personnes	28,8 %
Passifs	3,84 % des salariés soit 9 personnes	22,6 %
Détendus	3,42 % soit 8 personnes	21,7 %

Rapport entre les salariés en situation de tension forte (Job Strain) et de soutien social faible	
Iso Strain : tension maximum mettant la santé des salariés concernés en danger	30,34 % soit 71 personnes

47,43 % des salariés (111 personnes) ayant répondu au questionnaire se sentent « **actifs** », c'est-à-dire dans un contexte où la demande psychologique de travail est importante et la latitude décisionnelle suffisante pour effectuer ce travail.

Une proportion importante de salariés (106 personnes), 45,31 %, se retrouve dans le quadrant des sujets **tendus** (perception d'une demande forte et d'une marge de manœuvre relativement faible pour y répondre). Ce sont des salariés qui ressentent une forte demande psychologique (exigence du travail en termes de quantité, rapidité, intensité, morcellement, interruptions...) combinée à une relativement faible latitude décisionnelle (marges de manœuvre, liberté de procéder comme on l'entend, utilisation et développement de ses propres compétences).

3,84 % se situent dans le quadrant des **passifs**, soit 9 personnes (perception d'une exigence du travail relativement faible et d'une marge d'autonomie faible pour y répondre).

Un petit nombre (3,42 %, soit 8 personnes) de salariés se sentent **détendus** (demande perçue comme étant faible et autonomie forte).

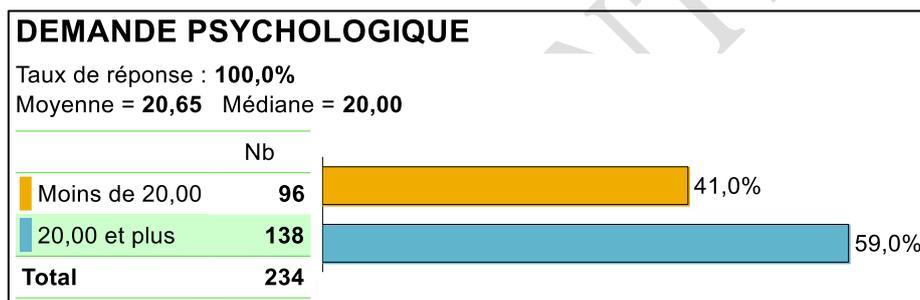
En règle générale, les « actifs » sont moins souvent satisfaits de leur travail que les « détendus » mais plus que les « passifs » : avoir des marges de manœuvre, utiliser et développer ses compétences par et dans le travail, sont des facteurs essentiels à l'équilibre psychique.

Une partie importante des salariés de MdM est en situation de tension (Job Strain) - demande forte et latitude faible. **Les résultats de MdM pour ce cadran sont mêmes inquiétants car ils sont de 18 points supérieurs à la moyenne nationale.**

Le soutien social qui est à 23,34 % ce qui est juste en dessous de la moyenne nationale qui est à 24. Le soutien, qu'il soit concret ou amical permet d'alléger psychologiquement et réellement la charge de travail. De plus, il est un signe de reconnaissance fort pour les personnes qui le reçoivent. Elles se sentent exister en tant que personnes. Ce soutien professionnel et amical de la part de la hiérarchie et des collègues est un élément très important pour prévenir les risques psychosociaux dans une organisation.

La combinaison de salariés en situation de stress au travail (Job Strain) avec un faible soutien social est important puisqu'il est de 30,34 %, soit 71 personnes. Ces salariés sont en situation de danger pour leur santé. Les risques de somatisations cardiovasculaires sont élevés.

2.1) Une demande psychologique forte



22

La demande psychologique concerne les contraintes de temps, les contraintes cognitives et l'appréciation subjective de la quantité de travail.

2.1.1) Axe quantité – rapidité (contraintes de temps : rapidité, intensité, temps imparti pour réaliser une tâche)

Les contraintes de temps réduisent les temps de réflexion, les marges de manœuvre et peuvent faire obstacle au déploiement de l'intelligence pratique (intelligence de l'action faite de création, d'innovation, de ficelles), des savoir-faire et au bout du compte pénaliser la qualité du travail produit.

Ces contraintes sont relativement importantes chez Médecins du Monde. Certains salariés sont soumis à un travail intense et à des rythmes rapides.

- 76,9 % des salariés qui ont répondu au questionnaire estiment devoir travailler très vite pour remplir leurs tâches dans les temps impartis.
- 51,7 % ont l'impression qu'on leur demande de faire une quantité de travail excessive.
- 54,3 % ont l'impression de ne pas disposer du temps nécessaire pour exécuter correctement leur travail, mais 43,6 % disent le contraire.

A part la demande de rapidité, les niveaux de contraintes en termes de charge de travail est acceptable pour la majorité. Les métiers de MdM demandent pour certains, notamment tout ce qui concerne les actions de terrain, de la rapidité mais aussi et surtout de la qualité, c'est-à-dire de l'investissement personnel et du temps.

Or on constate que beaucoup plus de la moitié des salariés disent devoir travailler vite mais beaucoup disent également disposer du temps nécessaire pour faire leur travail comme ils le souhaitent et que la quantité de travail demandée n'est pas excessive. La répartition de la charge de travail semble inégale, certains sont en surcharge, d'autres sont beaucoup moins sollicités.

2.1.2) Axe complexité – intensité (contraintes cognitives : complexité, ordres contradictoires, concentration, interruptions)

┌

Intensité = ce qui contraint le rythme de travail. Une cause fréquente d'intensité du travail est liée à une déconnexion entre les objectifs fixés et celle des moyens (la réalité quotidienne du travail). Les objectifs sont-ils contraignants, difficiles à atteindre, flous ? Les contraintes cognitives ou exigences mentales accroissent la charge mentale et sont source de pénibilité.

└

- 84,2 % des salariés de MdM estiment que leur travail exige de travailler intensément.
- 55,6 % disent ne pas recevoir d'ordres contradictoires de la part d'autres personnes ; 42,3 % sont d'un avis contraire.
- 87,2 % des salariés estiment que leur travail nécessite de longues périodes de concentration ; 9,8 % sont d'un avis contraire.

L'intensité de travail d'une majorité de salariés de MdM est importante. Une majorité dit ne pas recevoir de consignes contradictoires, ce qui facilite le travail, les consignes contradictoires pour 42,3 % d'entre eux complexifient le travail. La demande de concentration est importante pour une très grande majorité de salariés. Cet élément sera à prendre en compte pour ce qui concerne les nouveaux

espaces de travail. Il sera sans doute important de limiter les open-space dont on sait maintenant qu'ils constituent des endroits très handicapant pour le travail nécessitant une concentration intellectuelle.

Le point à travailler est celui sur les consignes contradictoires qui peut troubler le déroulé du travail et augmenter le stress et l'usure vis-à-vis du travail.

2.1.3) Axe morcellement, prévisibilité



Les interruptions du travail sont en contradiction avec les exigences de concentration et accroissent la charge mentale ainsi que la pénibilité.



- 88,5 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent être souvent interrompus dans leurs tâches, ce qui nécessite de les reprendre plus tard.
- 67,5 % estiment que leur travail est très bousculé ; 25,2 % sont d'un avis contraire.
- 70,1 % estiment être ralentis dans leur travail parce qu'ils doivent attendre que les autres aient terminé leur travail pour reprendre le leur ; 28,2 % pensent le contraire.

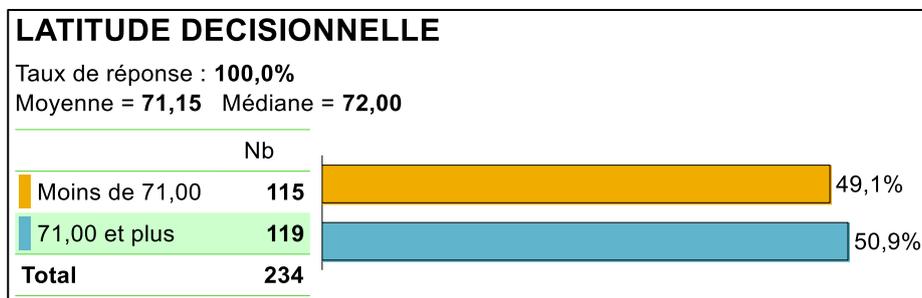
Le point « être ralenti par les autres » est important. Nous verrons en analysant l'organisation du travail que certains facteurs ralentissent et amoindrissent la fluidité du travail.

Les interruptions ainsi que les attentes sont nombreuses. Il y a une contradiction de fait entre la nécessité de prendre le temps nécessaire pour prendre en compte les besoins de respect des process de travail et les besoins d'urgence parfois.

Synthèse demande psychologique

La demande psychologique de travail est forte chez MdM et demande donc à la fois beaucoup de latitude décisionnelle et un management clair et soutenant.

2.2) Une latitude décisionnelle assez bonne



La latitude décisionnelle regroupe trois axes : l'autonomie décisionnelle ou marge de manœuvre, l'utilisation et le développement des compétences

L'autonomie décisionnelle est la possibilité de choisir sa façon de travailler et de participer aux décisions qui s'y rattachent. Elle permet de prendre la main sur le travail pour mieux se l'approprier et le contrôler.

L'utilisation des compétences c'est la possibilité d'utiliser ses propres compétences et d'en développer de nouvelles.

2.2.1) Axe autonomie décisionnelle ou marges de manœuvre

La composante autonomie décisionnelle se situe au plan de l'autorité et du contrôle de son propre travail (prendre des décisions soi-même, avoir la liberté d'organiser, de décider comment faire son travail, pouvoir influencer la façon dont se passent les choses). L'autonomie décisionnelle est importante dans ce qu'elle permet de prendre la main sur le travail pour mieux se l'approprier, le contrôler et donc le maîtriser.

En ce qui concerne l'autonomie décisionnelle ou la marge de manœuvre dont disposent les salariés de MdM, une grande majorité d'entre eux d'entre eux semblent la reconnaître et l'apprécier.

➤ 72,6 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent disposer d'une autonomie dans la prise de décision concernant leur travail.

➤ 80,3 % des salariés qui ont répondu au questionnaire reconnaissent disposer de libertés pour décider comment réaliser leur travail.

- 86,3 % pensent pouvoir influencer le déroulement de leur travail.

Disposer d'une réelle autonomie dans la prise de décision concernant son travail permet d'avoir un contrôle et d'être autonome dans son activité professionnelle. Les salariés peuvent ainsi influencer la façon dont se passent les choses.

2.2.2) Axe utilisation actuelle des compétences



La composante utilisation des compétences se situe au plan de l'accomplissement de soi au travail (créativité, variété, apprentissages, tâches non répétitives, niveau de compétences élevé, occasions de développer ses compétences) = capacité à développer ses habiletés personnelles, exigence de compétences. Si les activités sont routinières et répétitives, le salarié peut quand même avoir un sentiment d'utilité dans son travail.



- 79,9 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent que leur métier requiert un haut niveau de compétences.
- 67,1 % disent effectuer des tâches répétitives.
- 91 % disent avoir des activités très variées dans le cadre de leur activité professionnelle ; 8,1 % sont d'un avis contraire.

Les salariés de MdM disposent des compétences nécessaires pour réaliser leurs tâches ; ils utilisent régulièrement leurs propres compétences ainsi que celles qu'ils ont développées par expérience. Ils estiment que leur travail demande un haut niveau de compétences : cet indicateur, valorisant pour les salariés est un élément important pour ce qui concerne l'accomplissement de soi au travail. Dans l'ensemble, ils ont aussi des activités variées.

Le travail des salariés de MdM représente une alternance entre variété et répétition ; sans doute cette répétition et cette variété ne se situent pas aux mêmes niveaux, ni au sein des mêmes postes de travail.

2.2.3) Axe développement des compétences



Développer de nouvelles compétences au cours de sa carrière professionnelle permet aux salariés d'évoluer au même rythme et au même niveau que le marché du travail et de se sentir libres de quitter leur structure pour aller travailler ailleurs s'ils en ressentent la nécessité ou l'envie.



Les salariés de Médecins du Monde ont l'impression de développer leurs compétences.

- 93,6 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent devoir apprendre des choses nouvelles pour réaliser leur travail.
- 83,3 % pensent qu'ils doivent faire preuve de créativité pour faire face aux tâches qui leur sont confiées au quotidien ; 16,2 % sont d'un avis contraire.
- 76,9 % estiment que leur travail leur donne l'occasion de développer de nouvelles compétences, ce qui en général est une source de motivation importante pour les salariés.

Les salariés interrogés de MdM ont, pour la grande majorité d'entre eux, le sentiment d'apprendre des choses nouvelles. C'est une source importante de motivation. Ils ont l'impression que leur travail leur apporte en termes de compétences, une réalisation positive.

Ils utilisent leur créativité, c'est-à-dire leurs idées personnelles pour choisir leur façon de travailler afin de faire face aux situations qui se présentent. C'est un des éléments de la construction identitaire.

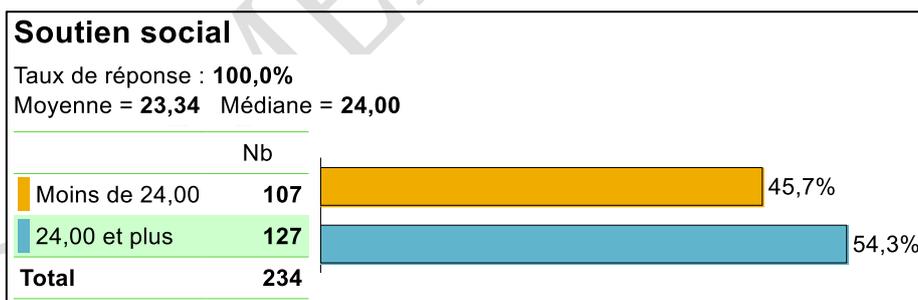
Nous verrons dans le détail de l'analyse que tous les atouts ne sont pas développés chez MdM et que tous les salariés n'ont pas suffisamment un véritable sentiment d'employabilité.

Synthèse latitude décisionnelle

Il existe une bonne autonomie dans l'exercice du travail chez Médecins du Monde. Le travail est mal encadré voire pas encadré du tout, et se déroule jalonné par des procédures parfois inutiles et manquent de certaines autres. Le contrôle du travail n'existe pour ainsi dire, pas. Il n'est, en tous cas, pas formalisé. C'est sans doute la raison pour laquelle les résultats de MdM sur la latitude décisionnelle n'est pas plus forte.

Disposer d'une autonomie décisionnelle fait partie de l'un des signes de reconnaissance essentiel qu'envoie l'organisation à ses collaborateurs ; c'est une forme de reconnaissance pratique. L'organisation fait confiance à ses salariés en ce qui concerne leurs compétences professionnelles individuelles pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées. Cela donne la possibilité à l'individu de construire son identité. L'autonomie décisionnelle permet de reconnaître la personne dans sa singularité mais aussi dans ses compétences.

2.3) Un soutien social insuffisant



Soutien social	
Moyenne nationale	24 %
Moyenne MdM	23,34 %

2.3.1) Le soutien émotionnel et professionnel par les supérieurs

Le **soutien social instrumental ou professionnel** du supérieur envers ses collaborateurs se caractérise par le soutien direct, concret, de mise à disposition d'aides concrètes et/ou des moyens matériels.

Le **soutien social émotionnel** témoigne de la compassion, de l'empathie, de la compréhension dont peut bénéficier le salarié. Le rapport de proximité entre un supérieur et ses adjoints est très important pour atténuer le stress au travail.

Ce soutien mutuel du supérieur envers ses collaborateurs ainsi que la reconnaissance qui en découle est essentiel pour prévenir les risques psychosociaux

- 80,8 % des salariés qui ont répondu au questionnaire estiment que leur supérieur hiérarchique prête attention à ce qu'ils disent.
- 79,5 % pensent que leur supérieur hiérarchique se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.
- 66,2 % des salariés estiment que leur supérieur les aide à mener leur tâche à bien ; 28,2 % sont d'un avis contraire.
- 65,8 % des salariés estiment que leur supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés ; 30,3 % sont d'un avis contraire.

Près de 70 % des collaborateurs de MdM qui ont répondu au questionnaire se sentent soutenus émotionnellement et professionnellement par leurs supérieurs hiérarchiques. **Le soutien émotionnel est bon.**

Cette dimension du soutien d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique contribue à l'évidence à développer bien-être et motivation au travail. Il est donc important de prêter une attention particulière aux modes de management afin d'améliorer la pratique managériale de ceux qui en auraient le plus besoin. Développer la notion d'identité managériale permettra également de créer un homogénéité des pratiques.

2.3.2) Le soutien émotionnel et professionnel par les collègues



Ce soutien mutuel par les collègues qui peut se traduire par une entraide ainsi que par la reconnaissance qui en découle sont des éléments essentiels pour prévenir les risques psychosociaux. C'est « l'organisation informelle du travail qui permet d'atteindre l'efficience » (Marcel Mauss).

Le soutien social professionnel par les collègues est l'une des formes de reconnaissance pratique mais aussi un allègement de la charge pour chacun et cela participe donc au bien-être des salariés.



- 86,8 % des salariés ressentent un soutien de la part de leurs collègues de travail à travers un comportement amical ; 9,8 % sont d'un avis contraire.
- 83,8 % des salariés remarquent et sont sensibles à l'intérêt que leur manifestent leurs collègues de travail. Il est là un élément très important pour le bien-être au travail. Tout ce qui favorise l'écoute, le dialogue, l'entraide entre les membres d'une même organisation est à encourager pour faire diminuer le stress au travail. 13,2 % sont d'un avis contraire et considèrent que leurs collègues ne leur manifestent pas d'intérêt.
- 88,9 % des salariés reconnaissent la compétence de leurs collègues de travail, ce qui, en général, tend à relever le niveau de satisfaction de tous les salariés dans une organisation. Seuls 9 % sont d'un avis contraire.
- 71,8 % des salariés de MdM estiment pouvoir s'appuyer sur leurs collègues pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées. Ceci est un critère important pour ressentir un bien-être au travail. Mais, 22,2 % sont d'un avis contraire.

Les salariés de Médecins du Monde se sentent soutenus émotionnellement par leurs collègues, ce qui est un élément essentiel pour faire face à la charge et la difficulté de leur travail. Tous les sujets sociaux inscrivent leur existence dans une logique de l'alliance ou de la défiance, du don et du contre don, de dettes et de créances. « *L'homme n'est pas uniquement soucieux de ses intérêts. Les dimensions du désintéressement et de la liberté sont aussi présentes en chaque être humain. S'intéresser avec bienveillance et respect aux autres est le ressort fondamental de l'efficacité au travail* » (Elton Mayo).

La compétence des collègues est ressentie en général chez MdM comme un véritable appui dans la vie professionnelle, surtout si, d'autre part, la coopération est valorisée.

Le soutien social de MdM est en dessous de la moyenne nationale.

Médianes des scores du modèle de Karasek				
	Demande psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social	Iso strain
Moyenne France	20 %	71 %	24 %	17,9 %
Médecins du Monde	25,65 %	71,15 %	23,34 %	30,34 %

Lecture : un salarié dont le score de demande psychologique est supérieur ou égal à 20 subit une forte demande psychologique au sens de Karasek. Celui dont le score de latitude est inférieur ou égal à 71 dispose d'une faible latitude décisionnelle au sens de Karasek. Un salarié dont le score de demande psychologique est supérieur ou égal à 20 et celui de latitude inférieur ou égal à 71 est donc dans le cadran « tendu ». On utilise ici les médianes de la population totale comme références.



Rappel théorique sur le soutien social

- Soutien du supérieur hiérarchique envers ses collaborateurs, des collaborateurs entre eux ou des collaborateurs envers leurs supérieurs hiérarchiques.
- Plus les travailleurs reçoivent d'appui dans leur travail moins ils sont exposés au stress. Le soutien social est défini comme une ressource supposée jouer un rôle important dans la régulation de l'impact des situations stressantes sur la santé. Le soutien social représente l'ensemble des soutiens affectifs et professionnels, de la part des supérieurs mais aussi de la part des collègues. Karasek identifie deux composantes du soutien social : informationnels ou matériels reçus par le salarié de la part de son supérieur hiérarchique.
- Le nombre de contacts (collègues à qui parler, participation à des activités collectives), ainsi que la qualité du soutien procuré (sur le plan pratique, matériel, financier et émotionnel) est très important pour prévenir les risques psychosociaux et favoriser le bien-être au travail. Cette qualité se traduit par une solidarité au sein du groupe, une cohésion dans le collectif de travail, une communication qualitative, un soutien de la part et des collègues et de la hiérarchie.
- Marcel Mauss, anthropologue français, héritier de Durkheim parle de la logique du don et du contre-don dans les organisations : « **demander, donner, recevoir, rendre** » engendre le cercle vertueux de la coopération et du travail pris à cœur. Dons de savoir-faire, d'informations, de soutiens affectifs...
- En revanche, le chacun pour soi engendre le découragement et des dysfonctionnements qui basculent dans le cycle opposé du « **ignorer, prendre, refuser et garder** ».



Synthèse soutien social

Le soutien social chez MdM est légèrement en dessous de la moyenne nationale, ce qui est un score relativement faible au regard de la mission de l'organisation, de son identité et des valeurs qu'elle défend. Le soutien social doit être amélioré chez MdM. Cet indicateur peut servir de référence pour les années à venir.

DOCUMENT INTERNE

Chapitre 3

Répercussions sur la santé

DOCUMENT INTERNE



Les risques psychosociaux : impacts sur la santé

Selon l'intensité et la durée d'exposition aux facteurs de risque, l'histoire personnelle et professionnelle de chacun, le contexte de l'entreprise/l'association ou de la structure privée ou publique, l'appui et le soutien, les RPS peuvent, notamment, se traduire par l'expression d'un mal-être ou d'une souffrance au travail, des conduites addictives, etc.

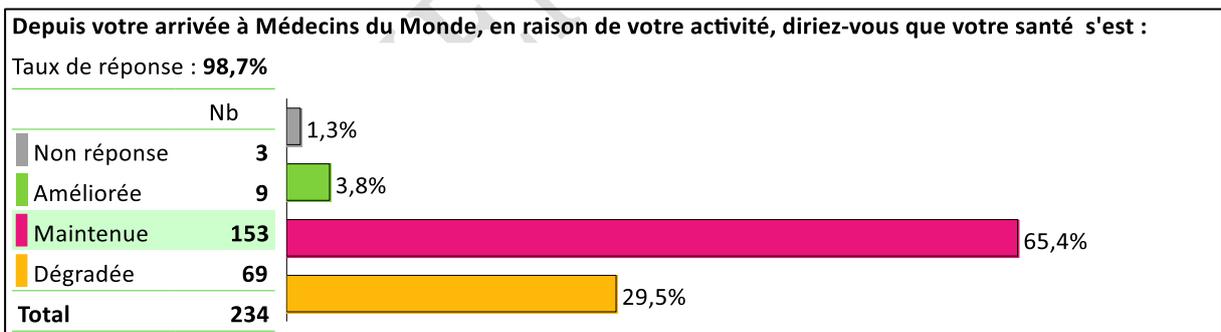
Une dégradation de la santé physique et mentale peut être associée aux RPS. Il s'agit en particulier de :

- troubles musculo-squelettiques,
- maladies cardiovasculaires,
- troubles de santé mentale (épisode dépressif, troubles anxieux, état de stress post-traumatique, tendances suicidaires),
- aggravation ou rechute de maladies chroniques.⁽⁴⁾



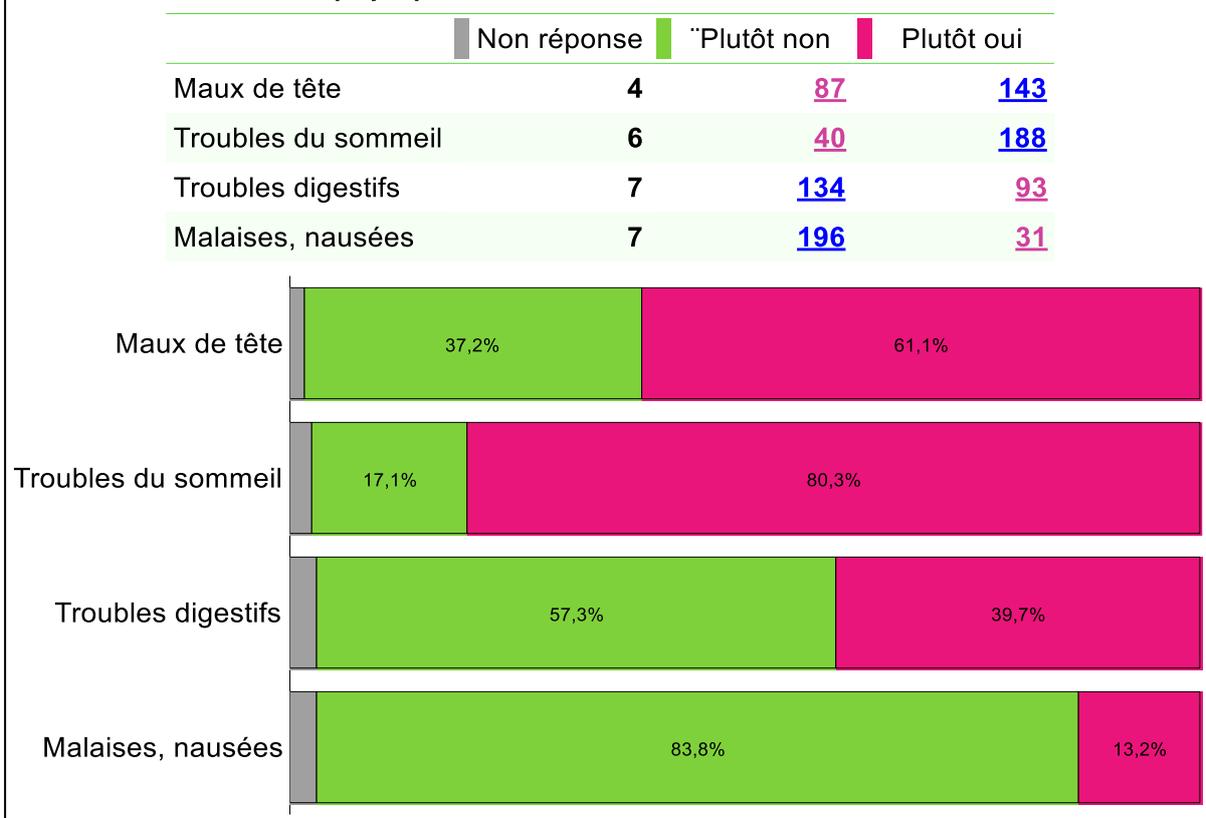
3.1) La santé

34

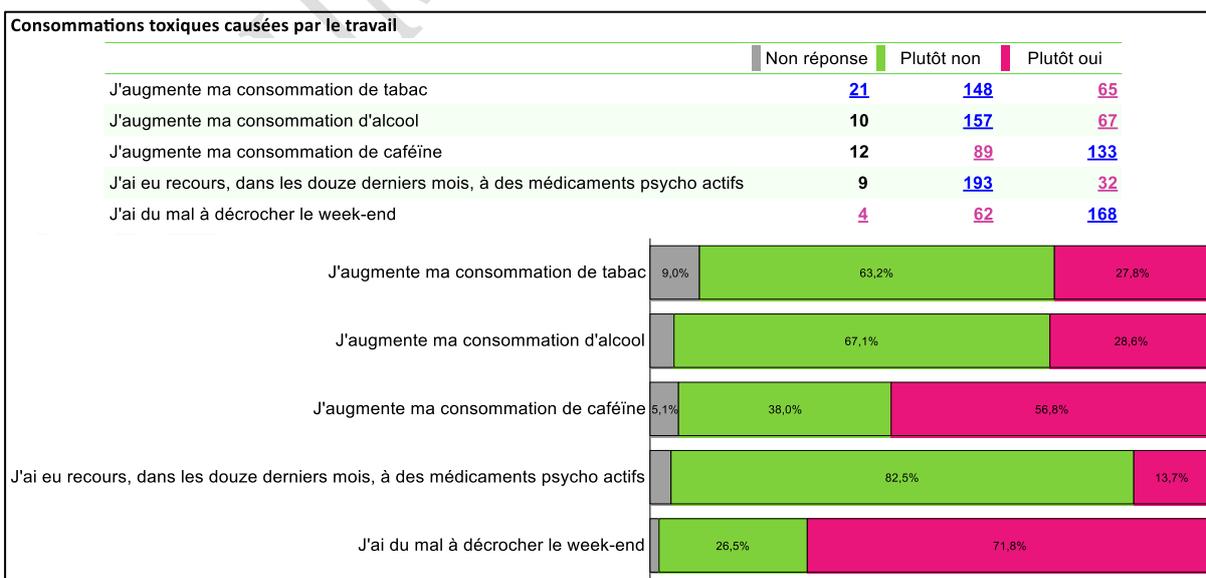


⁽⁴⁾ Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (travail-emploi.gouv.fr)

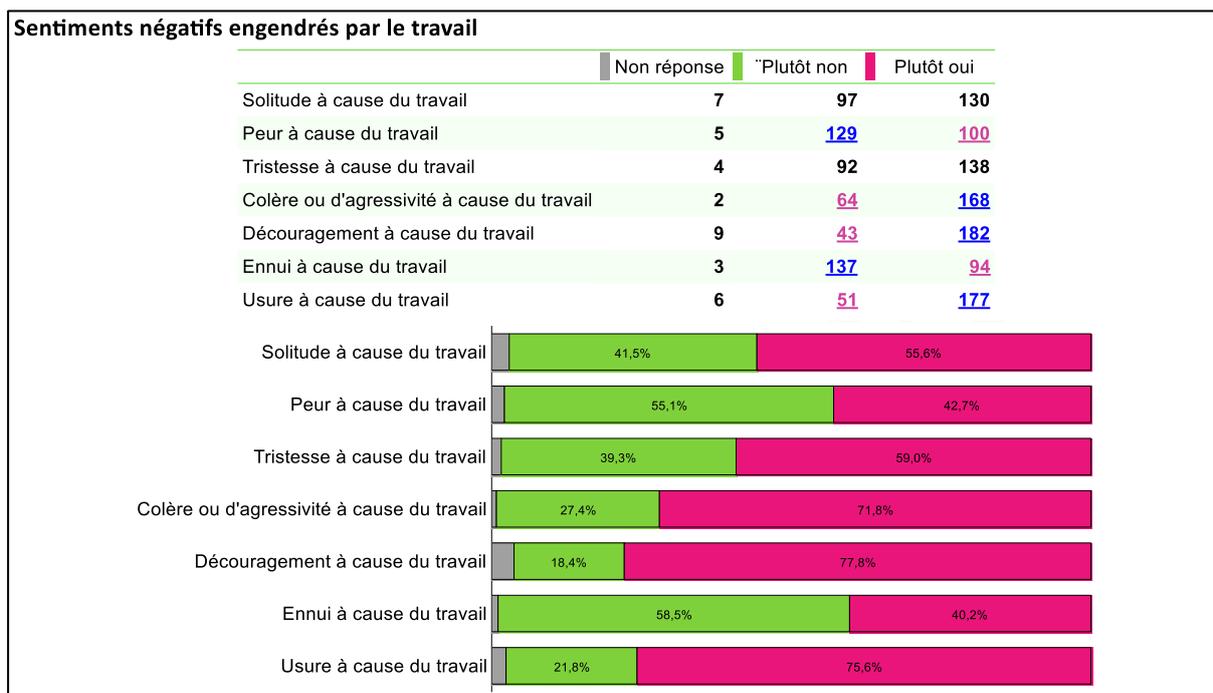
Tableau croisé Troubles physiques



3.2) Les comportements



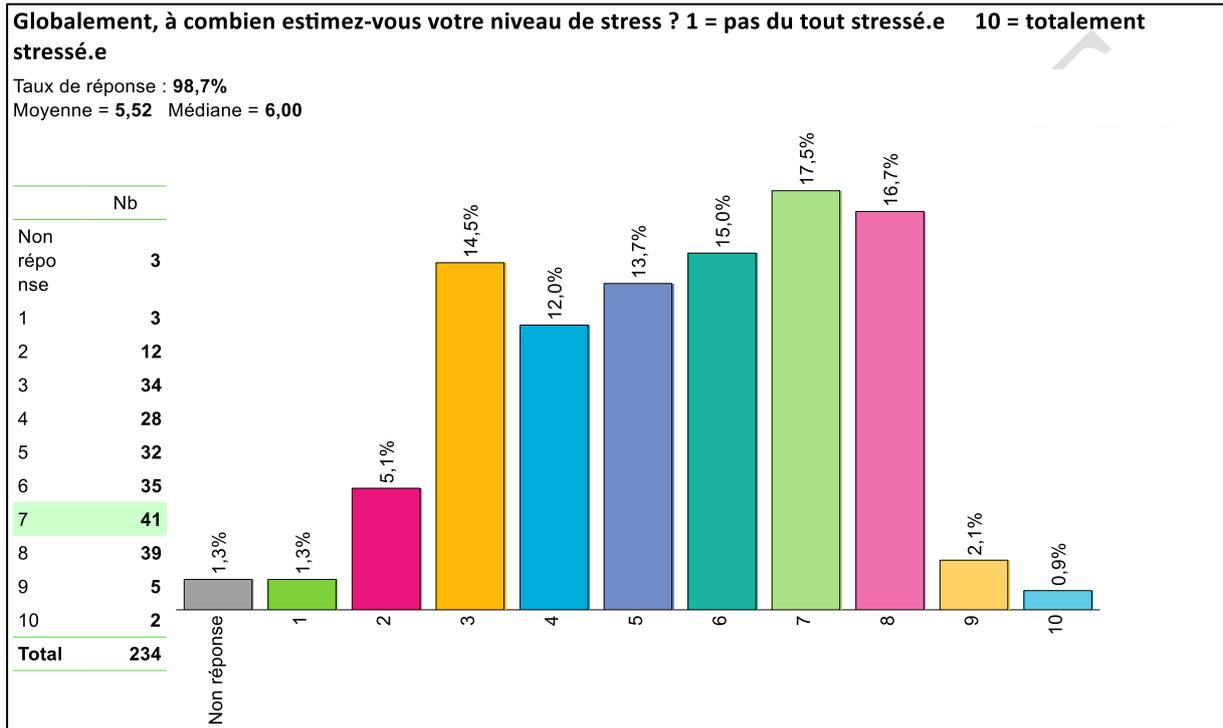
3.3) L'évolution des sentiments causés par le travail



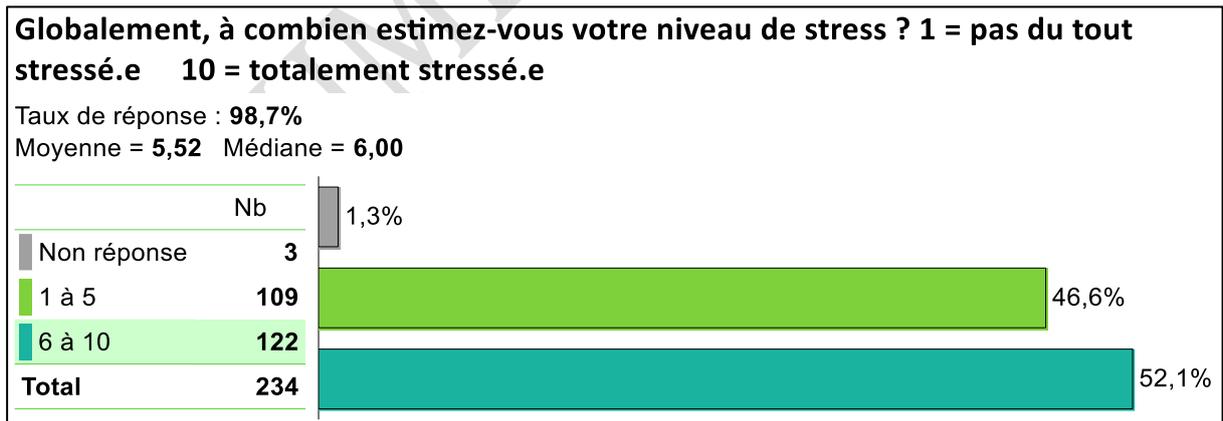
Tristesse	59 % oui	Des chiffres « moyens » qui peuvent, à long terme, entraîner démotivation, usure professionnelle, désinvestissement individuel et collectif. Attention aux sentiments de solitude, tristesse et découragement, d'usure le mélange peut aboutir à du désespoir.
Découragement	77,8 % oui	
Usure	75,6 % oui	
Solitude	55,6 % oui	
Agressivité	71,8 % oui	Les difficultés relationnelles sont récurrentes et ne sont pas contenues. Il est indispensable qu'elles ne se répètent pas dans le temps ou qu'elles soient gérées rapidement.
Ennui	40,2 % oui	
Peur	42,7 % oui	

3.4) Stress et satisfaction au travail

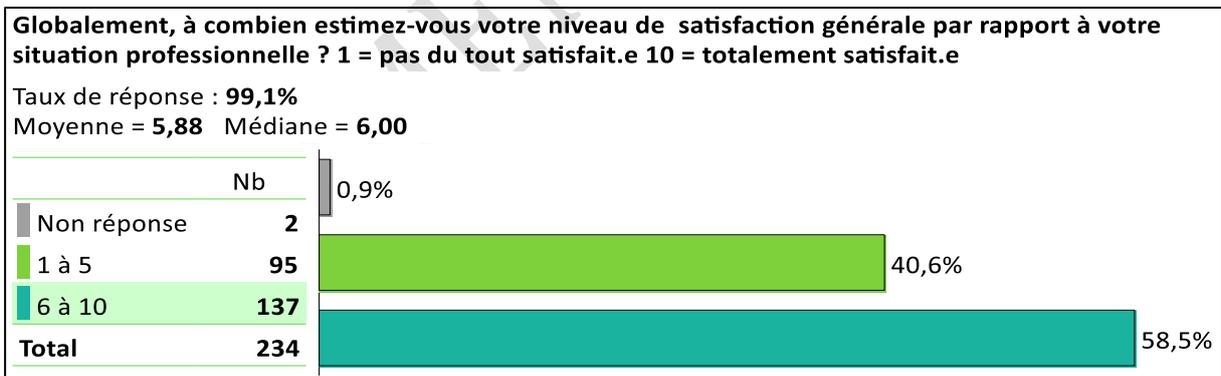
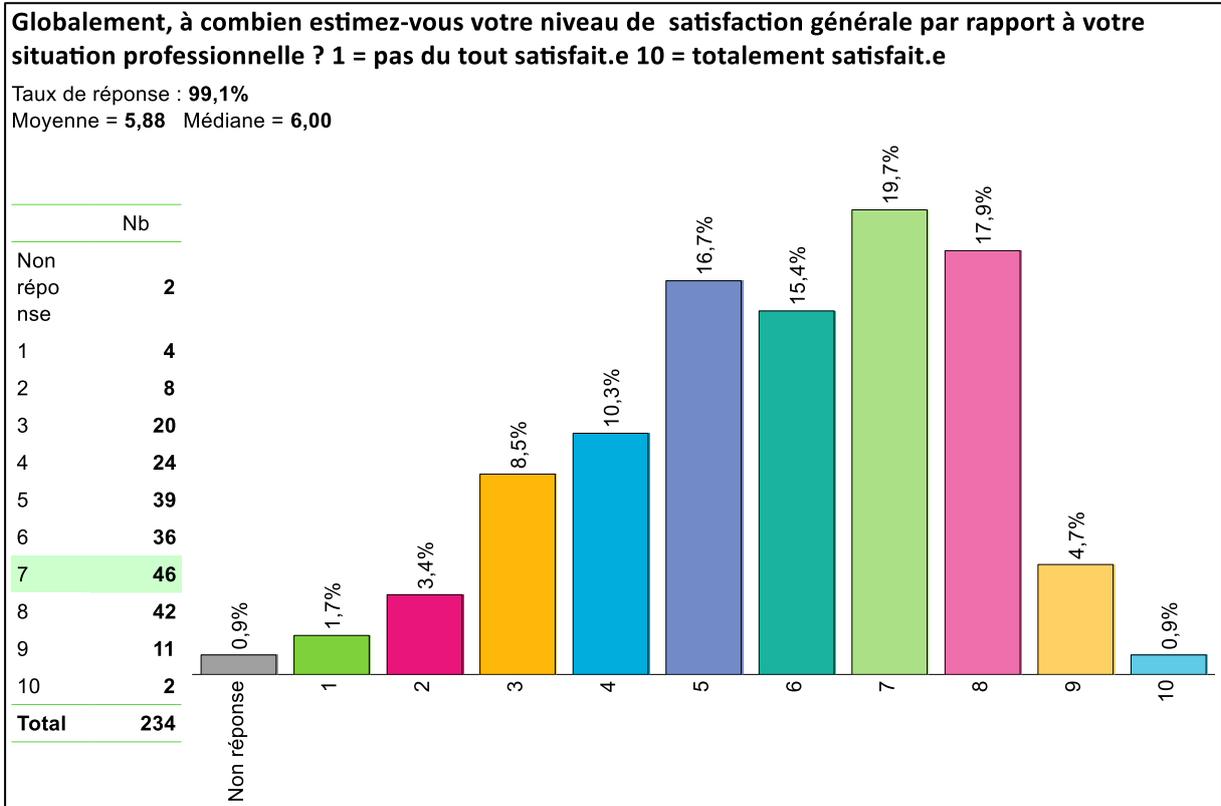
Niveau de stress des salariés de Médecins du Monde



37



Niveau de satisfaction des salariés de Médecins du Monde



Chapitre 4

Les forces de Médecins du Monde

4.1) Le sens et l'engagement

Nous notons chez tous les salariés rencontrés en entretien un fort engagement. La quasi-totalité des salariés a choisi MDM. La conscience professionnelle est très développée. Les salariés répondent présents à chaque fois que le travail le nécessite. Beaucoup de salariés que nous avons rencontrés sont riches d'une histoire professionnelle atypique (beaucoup viennent du terrain ou bien ont été bénévoles et en sont fiers) ; cette histoire qui renforce leur engagement vis-à-vis de MdM. 89,3 % des salariés ayant répondu au questionnaire sont fiers de travailler pour Médecins du Monde.

4.2) Un rapport avec les bénévoles jugé enrichissant

Dans l'ensemble, on note un attachement fort à un modèle associatif ouvrant une place importante au bénévolat. Malgré les contraintes, les lenteurs, les dysfonctionnements soulevés dans les échanges, c'est aussi ce modèle qui fait la spécificité, l'identité, la *personnalité* de MdM. Le rapport salariés-bénévoles est jugé complexe mais très précieux. Nous avons recueilli de beaux témoignages de relations basées sur le respect mutuel, l'attention à l'autre et, avant tout, l'usager.

59,8 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent avoir des bonnes relations avec les bénévoles opérationnels. 54,3 % disent avoir des bonnes relations avec les bénévoles cadres.

« Intéressant d'avoir ce double regard (...) l'associatif ramène aux valeurs et à pourquoi on fait les choses ».

« Ce modèle est une richesse »

4.3) Culture du non-contrôle du travail, autonomie et liberté

Le travail n'est pas mis sous contrôle chez MdM à la manière dont il peut l'être dans beaucoup d'organisations. Cela est reconnu par tous les salariés que nous avons entendus comme une facilité dans l'exécution du travail, une possibilité d'autonomie qu'ils apprécient. Autonomie et liberté semblent être des valeurs au travail importantes pour les salariés de MdM. Ceux que nous rencontrés en entretiens individuels sont majoritairement satisfaits de ce qui leur a été accordé sur ces points par MdM.

« Enormément de liberté aux opé ».

« On peut faire ce qu'on veut en termes de programmes ».

« On monte des projets qui n'existent nulle part ailleurs ».

« Autonomie et liberté dans le travail (...) gros points forts de MdM ».

« Si j'ai vraiment envie de faire quelque chose, je m'arrange, je le fais » dit un coordonnateur en délégation.

72,6 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent que leur travail leur permet une certaine autonomie dans la prise de décisions. 80,3 % ont un sentiment de liberté pour décider de leurs méthodes de travail. 86,3% disent avoir la capacité d'influencer le déroulement de leur travail.

4.4) Une identité très forte portée par des valeurs communes

Les salariés de Médecins du Monde ont le sentiment d'appartenir à une organisation qui porte une histoire et une culture. La grande majorité des salariés que nous avons rencontrés possède un sentiment d'appartenance fort à MdM et est fière de travailler pour cette association. Le sentiment d'appartenance est d'autant plus développé que MdM est une association militante ; elle peut avoir des positions tranchées sur certains sujets ; il serait difficile aux salariés de travailler pour MdM s'ils étaient en désaccord avec l'association. Il existe chez MdM une fierté de faire partie d'une association aussi spécifique. « MdM est une évidence pour moi ».

Les valeurs portées par Médecins du Monde sont l'essence même de l'institution. Elles constituent à la fois le centre de MdM et l'objectif à atteindre. Elles sous-tendent l'intégralité du travail effectué. Les salariés se sentent d'autant plus engagés et investis dans leur travail qu'ils sont portés par ces valeurs à défendre.

4.5) Des projets intéressants et utiles

Les salariés de MDM travaillent sur des projets qui leur tiennent à cœur.

90,6 % des salariés ayant répondu au questionnaire trouvent que leur travail est utile.

91% des répondants considèrent avoir des activités variées et 82,1 % trouvent leurs tâches intéressantes.

« Certains se disent au service des opérationnels, moi je suis au service des bénéficiaires, je sais pourquoi je suis là ».

Le sentiment d'utilité est très important dans ce qui donne du sens au travail. C'est une des valeurs les plus recherchées dans le travail. L'utilité est une notion relative qui se développe par rapport à un contexte et à des relations. C'est la raison pour laquelle elle a une part très importante au travail. Le travailleur doit se sentir utile à la réalisation d'une construction collective. C'est le sentiment « d'apporter sa pierre à l'édifice ». Quand ce sentiment est satisfait c'est toute la personnalité de l'individu qui s'en trouve renforcée. L'utilité est la valeur centrale du travail.

4.6) Une bonne coopération

Les chiffres issus de notre questionnaire parlent d'eux-mêmes :

- 88,9 % des salariés qui ont répondu au questionnaire estiment pouvoir compter sur la compétence de leurs collègues.
- 71,8 % disent que leurs collègues les aident à mener leur tâche à bien.
- 51,7 % ne se sentent pas isolés face à la complexité de leur tâche.
- 83,8 % des salariés ressentent un soutien de la part de leurs collègues de travail à travers l'intérêt que ceux-ci leur portent.
- 86,8 % des salariés ressentent un soutien de la part de leurs collègues de travail à travers un comportement amical.
- 56 % disent se sentir suffisamment soutenus pour faire face aux difficultés inhérentes à leur travail.
- 79,5 % des salariés sont d'accord pour dire que leur supérieur direct se sent concerné par leur bien-être.
- 66,2 % disent que leur supérieur les aide quand cela est nécessaire.
- 77,8 % disent travailler dans une bonne ambiance au niveau de leur service.
- 71,8 % disent que leur manager leur fait des demandes claires et explicites.

42

4.7) Niveau de compétences et sentiment de progresser

79,9 % des salariés qui ont répondu à notre questionnaire estiment que leur travail demande un haut niveau de compétences. Cet indicateur, valorisant pour les salariés, va dans le sens de l'accomplissement de soi au travail.

69,7 % estiment que leur travail chez MdM leur donne l'occasion de développer de nouvelles compétences, ce qui, en général, est une source de motivation importante pour les salariés ; cela leur permet d'évoluer au même rythme et au même niveau que le marché du travail.

4.8) Changements impulsés par la nouvelle DRH

Les salariés du siège que nous avons entendu ont, dans l'ensemble, une analyse positive des changements que la direction des ressources humaines semble vouloir porter. La directrice en poste et son équipe semblent avoir à cœur de développer une réelle politique RH mais les difficultés sont importantes et le département est accaparé par la gestion de situations d'urgences répétées comme des « incendies à éteindre » les uns après les autres, en permanence. Les salariés du siège sont conscients de cette situation. Les salariés des délégations que nous avons entendus, en revanche, n'ont pas de réelle vision des changements que la direction RH a connus ces dernières années.

Chapitre 5

Axes d'amélioration

5.1) Gouvernance

Nous entendons ici par la terminologie « gouvernance » le pilotage de l'association par ses plus hautes instances et notamment le Conseil d'Administration et le « staff de direction » (instance regroupant l'ensemble des directeurs).

Nous remarquerons dans les paragraphes suivants que le « staff de direction » est relativement peu mis en avant. En tout état de cause, celui-ci a été moins évoqué que le Conseil d'Administration dans le cadre des entretiens et réunions que nous avons eus avec les salariés du siège.

Pour les délégations, au-delà de la gouvernance globale de MDM, une gouvernance propre, par région est à l'œuvre. C'est une spécificité forte de MDM, qui la distingue de beaucoup d'organisations du paysage associatif français – d'autant plus qu'il semble y avoir une dimension militante dans l'engagement de beaucoup de cadres associatifs en région. Notre étude ne nous a pas emmenées sur ces champs là. Une analyse de la gouvernance des délégations demanderait une étude par délégation. Notre périmètre de travail n'était pas là. Nous n'avons donc que survolé les questions (complexes et multiples) des relations entre salariés et cadres associatifs au niveau des délégations. Le projet de régionalisation en cours de déploiement doit faire l'objet d'une évaluation. Les questions de la gouvernance, ou plus exactement des gouvernances, au niveau des délégations devraient être traitées dans le cadre de cette évaluation.

Cette partie du rapport aborde donc essentiellement la gouvernance telle que vue et vécue par les salariés du siège que nous avons rencontrés, les salariés des délégations ayant moins de connaissance et d'interactions que les salariés du siège avec les plus hautes instances de l'organisation.

5.1.1) Place du Conseil d'Administration

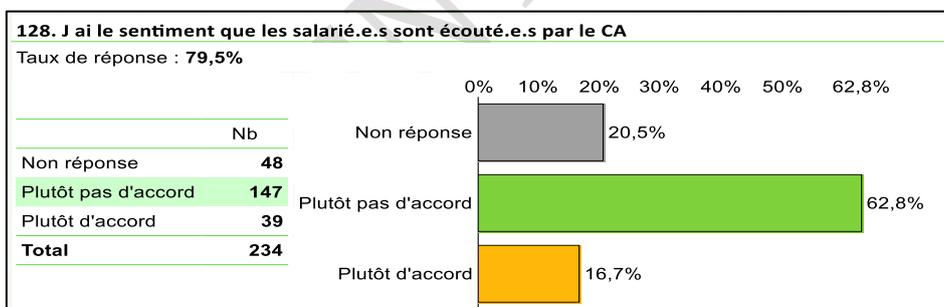
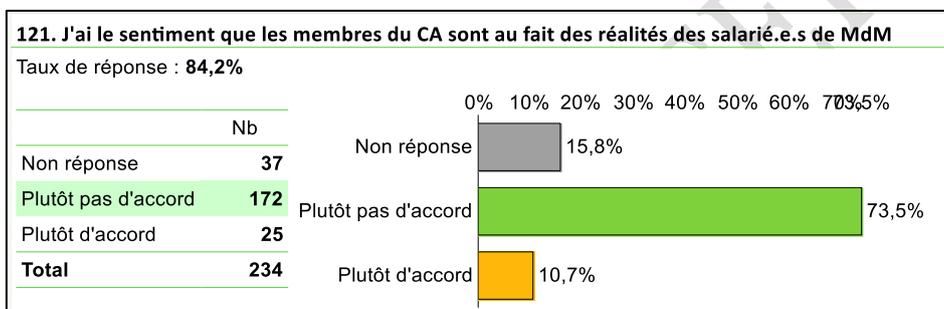
Le rôle du CA, la définition du périmètre de ses missions semblent mal compris par beaucoup des membres de MDM que nous avons entendus. Nous avons recensé un nombre important d'immixtions du CA dans des questions d'ordre purement opérationnel au niveau du siège et au niveau des délégations. Il est question là d'immixtions récentes mais aussi d'ingérences plus anciennes. Il semble culturel à MDM que le CA s'implique dans l'opérationnel. Cela, inévitablement, brouille les possibilités de compréhension pour les différents acteurs en présence.

5.1.2) Le Conseil d'Administration actuel

Il nous est difficile de ne pas traiter la question du CA actuel tant celui-ci a été pointé dans nos entretiens. En synthétisant ici les propos qui nous ont été remontés, nous ne souhaitons stigmatiser personne. Notre volonté là est d'attirer l'attention de Médecins du Monde sur les enjeux en cours dans les relations entre les différentes entités constitutives de MDM et les risques associés.

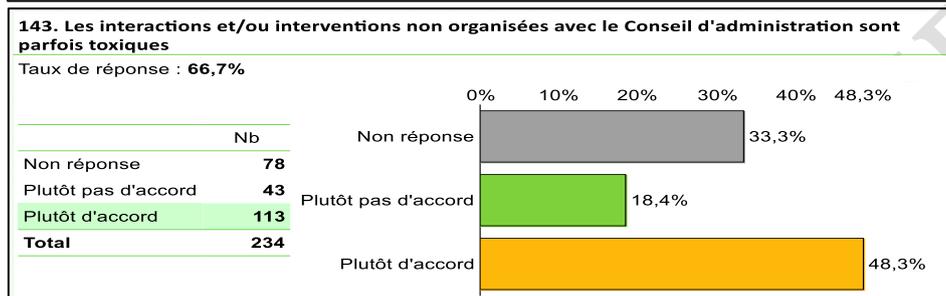
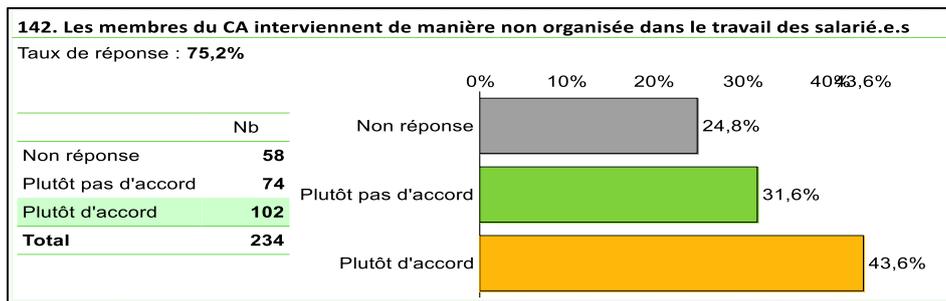
La place occupée par le CA actuel est considérée comme source d'inconfort et de dysfonctionnements par la grande majorité des salariés du siège que nous avons entendus. Omniprésent et omniscient, le CA actuel est pointé du doigt pour exacerber les tensions entre bénévoles et salariés et pour son manque d'objectivité dans le traitement des situations. Le CA accorderait plus de crédit et d'importance aux bénévoles au détriment des salariés, dans une logique de « *guerre de pouvoir entre CA et salariés* » (cette notion a été développée par plus de la moitié des salariés du siège que nous avons entendus). Le CA actuel n'a pas la confiance des salariés. La présidence actuelle est largement décriée.

Les salariés du siège que nous avons entendus étaient unanimes : tous ont le sentiment que les membres du CA actuel ont des préoccupations très éloignées de leurs réalités de travail et qu'ils sont dans une forme d'incapacité à comprendre les réalités des services. Les résultats de notre questionnaire abondent dans ce sens. Les salariés n'ont absolument pas le sentiment d'être écoutés par le CA, ni d'être entendus, ce qui renforce le sentiment d'usure.

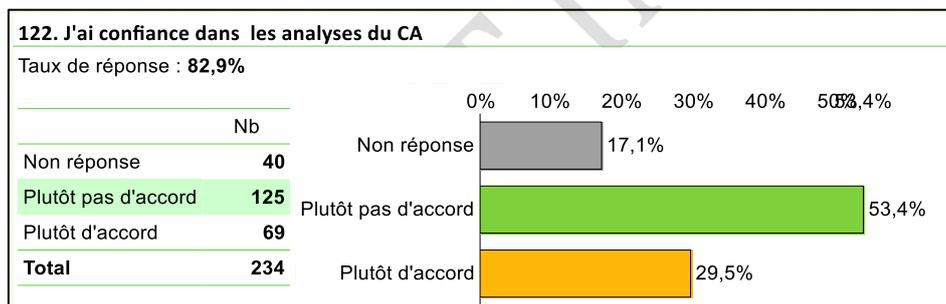


Les interactions avec le CA ne sont pas ressenties comme positives, elles sont souvent jugées comme inappropriées... voire comme toxiques par 48,3% des salariés ayant répondu au questionnaire.

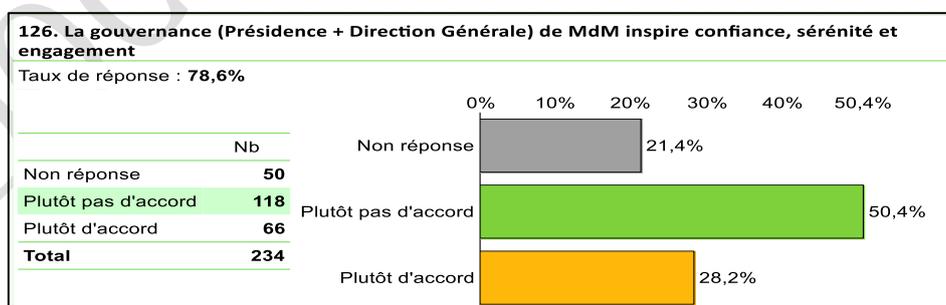
Plus largement, 43,6 % des répondants pensent que les membres du CA interviennent de manière non organisée dans le travail des salariés : le manque d'organisation, de rigueur de travail, de respect des procédures est très destructeur dans une organisation de l'importance de MdM. Les salariés ont largement abordés ces sujets en entretien ; ils souhaitent une gouvernance plus professionnelle. Les interventions anarchiques de membres du CA qui, parfois, ne connaissent que mal les sujets traités sont très mal vécues par les salariés, certains salariés ont le sentiment que leur expertise n'est pas considérée à sa juste mesure.



Une des conséquences est le manque de confiance dans les analyses du CA (53,4 %) ainsi que le manque de confiance dans les décisions du CA (27,8 %).



D'autre part, le couple formé par le CA et la direction générale n'inspire pas confiance à un salarié sur deux s'étant positionné face à cette question de notre questionnaire.



La responsabilité employeur du CA semble non appropriée par ses membres. Au-delà de la dimension RPS, il y a à des enjeux juridiques non négligeables.

Des « dérapages », « manques de courtoisie », « ingérences agressives », « agressions verbales » et « écrits violents » de la part de membres du CA actuel sont relevés par de très nombreux salariés que nous avons entendus. A la demande des personnes, nous devons taire ici un certain nombre de témoignages - les personnes ayant demandé de ne pas retranscrire les mots qui leur avaient été adressés, craignant des représailles si elles étaient reconnues. Nous formulons là une alerte majeure : des salariés en poste, non seulement n'ont pas confiance en Mdm en tant qu'employeur, mais en ont peur.

« Il y a énormément d'enjeux d'ego au CA ».

« Véritable république bananière ».

« Les membres du CA pensent "j'ai le droit de tout faire, de tout dire, de me mêler de tout" ».

« Le DG et l'équipe de direction passent beaucoup de temps à gérer le CA, faire le lien avec eux, les brosser dans le sens du poil ».

« Le CA est complétement déconnecté (...) chaque membre reste sur ses marottes personnelles ».

« Ce CA est une somme d'individus, pas une entité. ».

« Aujourd'hui le CA est composé de vieux bénévoles qui disent vouloir reprendre le pouvoir sur le mode "A bas les salariés, le pouvoir aux bénévoles !" ».

« CA nostalgique, qui semble vouloir revenir en arrière ».

« Le CA dirige Mdm comme une asso de tennis de quartier ».

La méfiance des salariés vis-à-vis de Mdm, en tant qu'employeur s'est illustrée très nettement dans la gestion des entretiens individuels par le comité de pilotage. Le copil a préféré que les noms des personnes reçues en entretien ne soient donnés d'aucune façon, à aucun moment. C'est la **première fois en vingt ans de pratique qu'il est demandé à Tédéa-Conseil d'anonymiser** ainsi les personnes reçues en entretiens individuels. Cette demande parle d'un manque grave de confiance.

5.2) Relations et comportements



La qualité des rapports sociaux et des relations de travail est un des facteurs fondamentaux pour effectuer un travail dans de bonnes conditions.

Avoir un collectif de travail soudé et solidaire, des espaces et des temps de discussions formels et informels pour analyser le travail, une vision claire des tâches à accomplir, la reconnaissance du travail

effectué, de bonnes relations interpersonnelles avec ses collègues ainsi qu'avec sa hiérarchie sont les conditions pour établir des relations permettant de créer un environnement de travail favorable.

Une collaboration forte, l'esprit d'équipe, le respect mutuel des personnes et de leur fonction, une hiérarchie proche, équitable, disponible, reconnue comme une autorité légitime, sont des éléments déterminants pour le bon fonctionnement du collectif et le bien-être des salariés.

A l'inverse, un manque d'entraide, le développement d'une logique d'individualisme, l'absence de moments favorisant la dimension collective du travail et de la répartition des tâches, l'irrespect ou la stigmatisation de collègues, peuvent altérer la qualité de vie au travail. Le rôle du responsable, au-delà de son devoir d'exemplarité, est particulièrement important en la matière pour développer une écoute attentive, pour corriger les défauts de positionnement ou organiser les réajustements à faire au sein de l'équipe et des collectifs d'une façon générale. Dans tous les cas de figure, laisser perdurer des situations qui commencent à se dégrader, rester dans le "non dit", ou le "mal dit", ou laisser des situations inachevées, génèrent inévitablement le développement de tensions collectives et individuelles.

5.2.1) Relations interpersonnelles et dérapages non-cadrés

Les relations interpersonnelles chez MdM semblent, au premier abord, plutôt conviviales. Toutefois, nous avons reçus plusieurs témoignages signalant des agissements violents et répétés de salariés aux personnalités fortes, assez élevées dans la hiérarchie et/ou présentant des anciennetés importantes (et donc avec une forme d'ancrage historique dans l'organisation). Plusieurs situations dénoncées remontent à un passé relativement éloigné. D'autres sont l'écho d'événements récents. L'organisation semble ne pas vouloir cadrer les auteurs de ces « dérapages ». MdM est très permissive dans les débordements de **salariés envers d'autres salariés**. Nous avons reçu un nombre significatif de salariés ayant dû faire face à un collègue (majoritairement de la ligne managériale mais pas uniquement) qui criait à son encontre, lui « *hurlait dessus* », devant témoins ou non.

Les salariés que nous avons entendus ont le sentiment qu'il n'y a pas (ou peu) de cadrage ou de recadrage de ces situations (« *on n'est pas protégés par l'institution* » dit quelqu'un en entretien). Il y a même une forme de fatalisme dans la manière de voir la violence dans les relations internes ; plusieurs personnes indiquent que « *c'est structurel* ».

Plusieurs situations remontées en entretien semblent pouvoir être qualifiées de **harcèlement moral**.

MdM est très permissive dans les débordements de **bénévoles envers des salariés**. Nous avons reçu plusieurs témoignages de grandes violences, d'humiliations, d'insultes de cadres associatifs vis-à-vis de salariés. Ces débordements peuvent se faire par email, par téléphone ou en face à face. Plusieurs salariés ont témoigné du sentiment d'être méprisés par des bénévoles avec qui ils travaillent ou interagissent.

Plusieurs salariées ont témoigné de remarques de la part de bénévoles concernant leur cycle menstruel. Le fameux « *Tu as tes règles ?* » nous a été remonté par deux fois dans des situations où une salariée se positionnait en désaccord avec un associatif.

Nous avons par ailleurs pu lire une série d'échanges par messagerie instantanée comportant des propos sexistes et racistes de la part de plusieurs membres de MdM dont un cadre bénévole. Au-delà des propos (dont nous soulignons le caractère contraire à la loi), cette situation a retenu notre attention par le sentiment d'impuissance de la salariée qui avait eu lecture de ces échanges, son fatalisme et sa certitude de ne pas voir ces propos, contraires aux valeurs de l'association, être recadrés.

Parmi les témoignages qui nous ont été remontés, évoquons ici la situation récente d'une salariée à l'encontre de laquelle le président de MdM a crié, répétant son nom à plusieurs reprises au cours d'une réunion en visio regroupant plus de 65 personnes. La situation décrite est une agression. Ce genre de comportement n'a pas sa place au travail, aussi passionnés que soient les débats, aussi fortes que soient les personnalités et aussi haut placées que soient ces personnalités dans la hiérarchie. En effet, nous mentionnons cet incident à cet endroit du rapport pour deux raisons liées à la gestion des RPS : la première est l'impact direct de la violence verbale envers une personne en public ; la deuxième est le manque d'exemplarité que constitue de type ce manquement pour un responsable occupant les plus hautes fonctions au sein de l'organisation. L'exemplarité est un élément constitutif de la confiance.

Les deux situations développées ci-dessus se font l'illustration d'un problème profond de MdM en matière de cadrage des relations au travail. Il ne s'agit pas d'histoires isolées, exceptionnelles. Les **dérapages dans les relations de travail sont réguliers chez MdM**. Un nombre significatif de salariés dont nous avons recueilli la parole n'a pas souhaité que soit détaillée dans le présent rapport la situation à laquelle ils ont été confrontés, craignant d'être reconnus.

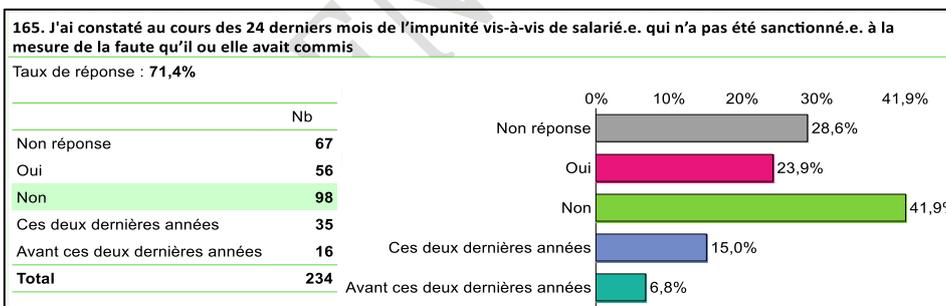
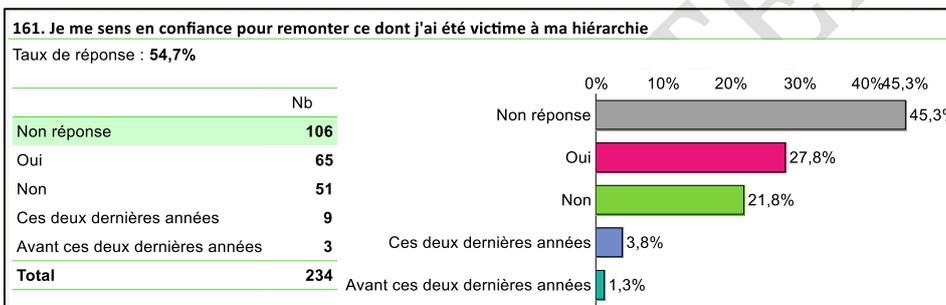
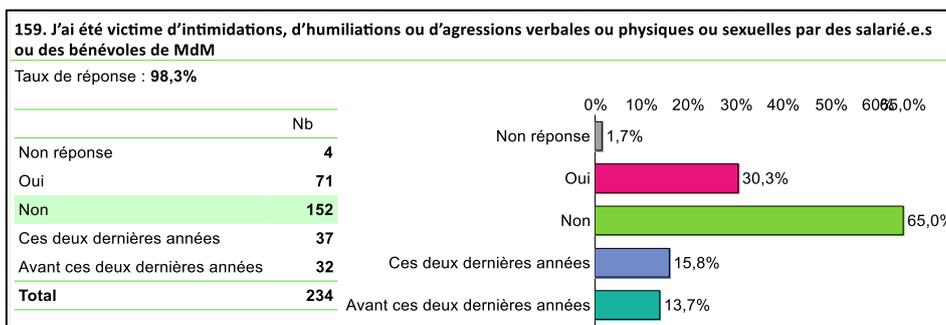
Nous n'avons pas reçu de témoignages de bénévoles ayant vécu des agressions de la part de salariés. Nous n'avons eu l'occasion de ne recueillir que très peu de témoignages de bénévoles étant donné le périmètre qui était celui de notre enquête (voir chapitre 1). Notre propos n'est certainement pas là de cliver les populations, ni de pointer du doigt une population plutôt qu'une autre. L'ordonnement des populations chez MdM, leur diversité, leurs interactions sont complexes. Nous avons conscience que le bénévolat chez MdM revêt des responsabilités et des facettes qu'il est incorrect de regrouper dans un seul et même ensemble. Toutefois, nous ne pouvons pas ne pas attirer l'attention des lecteurs de ce rapport sur la nécessité de cadrer les populations internes à MdM, selon les natures et les particularismes propres à ces populations. Mais, encore une fois, ce sont les comportements de l'ensemble des populations constitutives de MdM qui doivent être cadrés.

Sur ce point le risque prud'homal nous semble important. Et il va sans dire qu'il y a là des **développements majeurs de risques psychosociaux**. 71 personnes ayant répondu au questionnaire disent avoir été victime d'intimidation, d'humiliation ou d'agression dans le cadre de leur travail. Ce chiffre est absolument énorme tant au regard du nombre de répondants, que des effectifs totaux de MdM.

« Sous prétexte de liberté, tout le monde est légitime, tout le monde peut dire ce qu'il veut (...) jusqu'au déversoir. Ça dépasse souvent des bornes. Il y a une forme de valorisation de ce qui déborde (...) ceux qui sont plus discrets ne sont pas valorisés. (...) dans l'association où je travaillais auparavant, on n'aurait pas toléré un dixième de ce qui se passe ici. »

« Il y a des dérapages fréquents, même les directeurs s'en prennent plein la gueule. Du coup, ils ne réagissent pas [quand une personne de leur équipe est agressée verbalement] .»

« Une collègue, en ma présence a insulté notre manager (...) pas de conséquence, pas de sanction. »



5.2.2) Management en difficulté

Il est difficile de parler de culture managériale propre à MdM. En effet, il ne semble pas y avoir une identité managériale marquée, un ancrage fort, des procédures harmonisées, des modes de faire collectifs.

Dans l'ensemble, toutefois, les managers semblent viser des pratiques bienveillantes et collaboratives. On sent chez la plupart des managers que nous avons interrogés la volonté de faire du bien, d'apporter du bon à leurs équipes. Il y a là un marqueur intéressant en matière de prévention des RPS.

La volonté de consensus est très présente chez MdM. La capacité à trancher est faible (cf paragraphe sur les prises de décisions). Nous avons constaté un manque de leadership important.

Nous avons constaté chez la majorité des responsables d'équipe que nous avons rencontré que le positionnement d'un bénévole contradictoire à leur positionnement prévaudra en cas de divergence. Cela est valable à tous les niveaux de la hiérarchie, au siège comme en délégation. Cela engendre de vraies difficultés à se positionner pour les managers vis-à-vis de leurs équipes. **Cela annihile, pour certains, toute velléité de positionnement managérial.** C'est quoiqu'il en soit un état de fait très inconfortable pour tous les managers, générateur de RPS.

Les soirées à l'établissement « *Au fond du bar* », qui jouxte le siège, semblent un lieu de prises de décisions incontournable pour beaucoup des salariés du siège. Les managers témoignent largement de leur capacité ou difficultés à piloter des prises de décisions en fonction de leur participation à ces soirées. « *Beaucoup de décisions sont prises en soirée ou Au Fond Du Bar. Si tu n'es pas dans le circuit, tu rates des opportunités* ».

La dimension « *copinage* » a par ailleurs été remontée dans de très nombreux entretiens comme étant extrêmement présente chez MdM au siège, comme sur les délégations. Qu'il s'agisse de prises de décisions, de possibilités d'évolution interne, d'arbitrages en cas de conflit, beaucoup de salariés semblent penser qu'il faut avoir des accointances avec les *bonnes personnes* pour tirer parti de différentes situations.

« *C'est hyper important d'avoir un réseau interne chez MdM* » dit un responsable d'équipe. Beaucoup de relations managers-managés sont rendues complexes par le manque de formalisation des attendus ou de procédures cadrant les relations managériales. Nous avons relevé dans plusieurs témoignages (tant coté managers que managés) une forme d'ambivalence entre la volonté de relations bienveillantes et le besoin de cadrer le travail. Un salarié parle de son N+1 en disant « *c'est comme un copain* » et évoque sa déstabilisation après qu'il lui a « *hurlé dessus en me traitant comme un enfant de 2 ans* ».

Les notions d'équité, de justice, de justesse sont très absentes des élaborations autour des questions managériales. Cela nous semble constituer une faiblesse organisationnelle majeure.

Nous avons recueilli 3 ou 4 témoignages questionnant la posture des directeurs. Au-delà des soirées arrosées, « *les limites au cadre du travail sont souvent dépassées* » dit un salarié. Le verbal (ton agressif, propos parfois déplacés) et le non-verbal (temps de réunion passés sur le téléphone plutôt qu'en posture d'écoute) de certains directeurs peut déranger certains salariés : « *sous prétexte qu'on est une asso, on peut se permettre (...)* ».

Plusieurs managers évoquent leur déficience et leur stress face à leurs responsabilités managériales (insomnies, névralgies, consultations).

La spécificité du pilotage des équipes bénévoles a été soulignée par les délégations que nous avons entendues. Certains salariés semblent en difficulté sur cet aspect-là de leur poste. La dichotomie entre le bénévole à la fois sous la responsabilité opérationnelle d'un salarié mais en même temps représentant une forme d'autorité hiérarchique crée de l'inconfort pour un certain nombre de salariés.

Cela crée un cadre insécurisant où personne ne connaît vraiment les leviers décisionnels ainsi que les responsabilités de chacun.

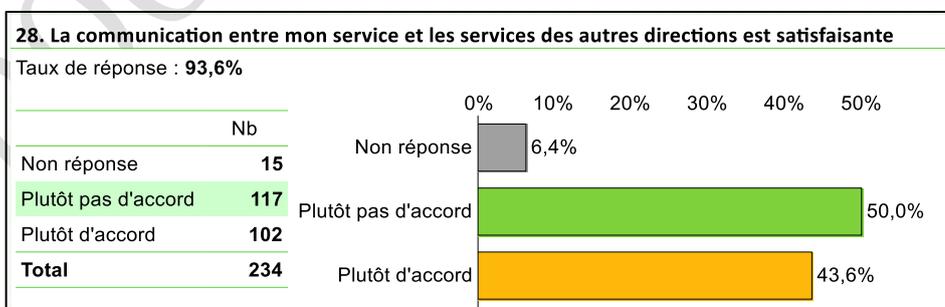
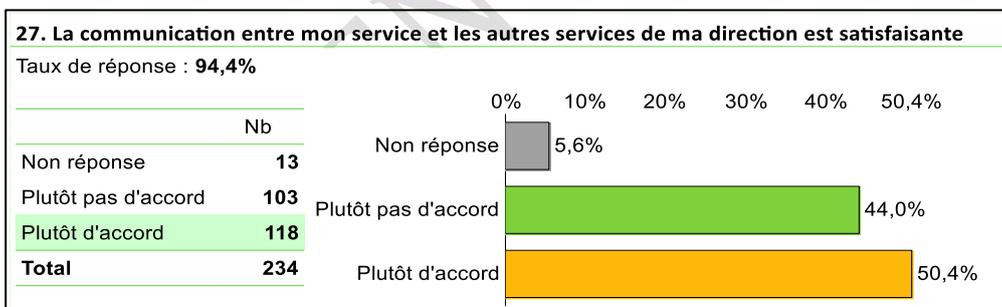
« Les directeurs sont très dans le micro (...) CA très dans le micro aussi » ce qui vide les postes de managers de leurs responsabilités.

Diriger, piloter, manager prend du temps. C'est un savoir-faire spécifique qui demande des compétences précises de responsabilité et d'organisation. Les managers de MdM n'ont pas de temps à consacrer à l'élaboration d'un management réflexif, stratégique et identifié.

5.2.3) Relations collectives incertaines

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, les entités qui constituent MdM sont très disparates, ce qui ne facilite pas les relations collectives : les réalités du secteur international semblent très éloignées de celles du secteur France, les problématiques des délégations diffèrent considérablement d'une région à l'autre, beaucoup de délégations se sentent très loin du siège et au sein même du siège certains services ne connaissent pas du tout d'autres services.

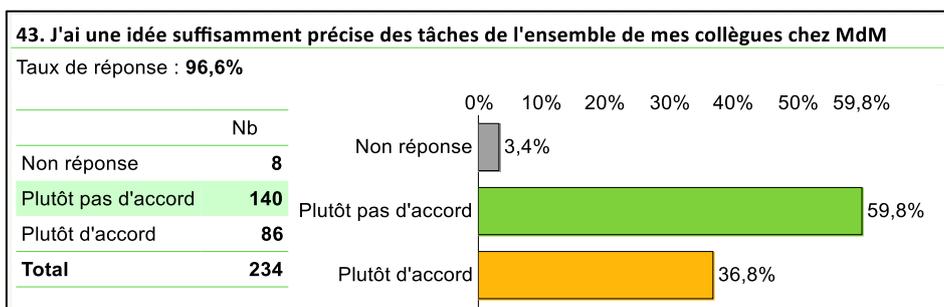
Les valeurs qui unissent ces différentes entités sont les mêmes mais le quotidien de travail d'une entité à l'autre varie considérablement. L'homogénéité est faible. Les opportunités de rapprochement sont rares et semblent d'ailleurs assez peu recherchées par MdM.



La qualité de la communication (dans une même direction et entre différents services de directions différentes) est l'élément qui va permettre la possibilité de relations fluides et satisfaisantes. Il est extrêmement difficile quand la communication est insuffisante du point de vue professionnelle de

développer de bonnes relations à long termes. Incompréhensions, malentendus sont souvent à l'origine de dysfonctionnements, pertes de temps, et d'énergie. Il peut en découler des sentiments négatifs vis-à-vis des personnes et la dégradations des relations.

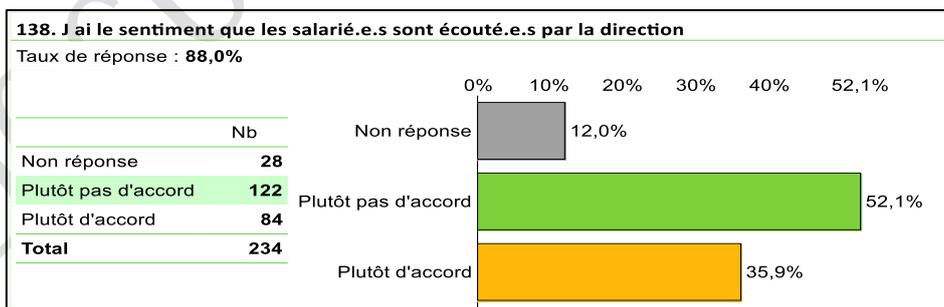
Ce manque de connaissance inter-entités, ce manque d'homogénéité, nous semble important au point de constituer un risque pour l'organisation et les individus.



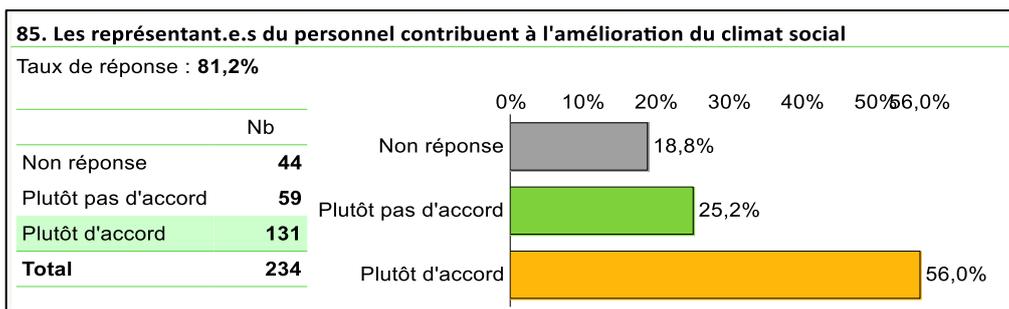
Ce manque de connaissance de la réalité du travail des collègues participant à la dégradation des relations. C'est souvent le manque de connaissance qui déclenche des jugements de valeurs et des réactions irritées.

Les IRP sont extrêmement présents au niveau du siège. Ils sont bien identifiés et très présents, tant dans les esprits et que dans le quotidien des relations collectives. En revanche, leur ancrage en région est faible voire inexistant dans certaines délégations où ils ne semblent pas identifiés en tant qu'individus ni même en tant qu'instance.

Malgré quelques heurts, le climat social de négociation entre les IRP et la direction se déroule de manière relativement constructive - même si la confiance mutuelle n'est que relative. Il nous a été transmis de la part de salariés élus le sentiment d'être parfois abusés par une direction qui ne leur semble pas toujours de bonne foi. La direction émet également des réserves sur le caractère judicieux et pertinent de certains « combats » des IRP ainsi que sur certaines façons de faire.



La majorité des salariés n'a pas le sentiment de se sentir écouté par la direction. Il est important de prendre en compte ces résultats, car ce sentiment peut participer d'une rupture de confiance entre les salariés et la direction. C'est bien la confiance qui permet d'obtenir des relations collectives fortes et constructives, ainsi que la création d'un collectif solidaire.



Les représentants du personnels, appréciés par la majorité des répondants, sont parfois critiqués (25,2 %) comme ne favorisant pas un bon climat social.

5.3) Contraintes de travail



La famille de tensions « contraintes de travail » ici étudiée renvoie aux contraintes organisationnelles et relationnelles rencontrées au travail. Elle regroupe les questions du temps de travail, des rythmes de travail, de l'autonomie et des marges d'initiative, mais aussi des collectifs de travail et des contacts avec le public.



5.3.1) De grosses difficultés à prendre des décisions

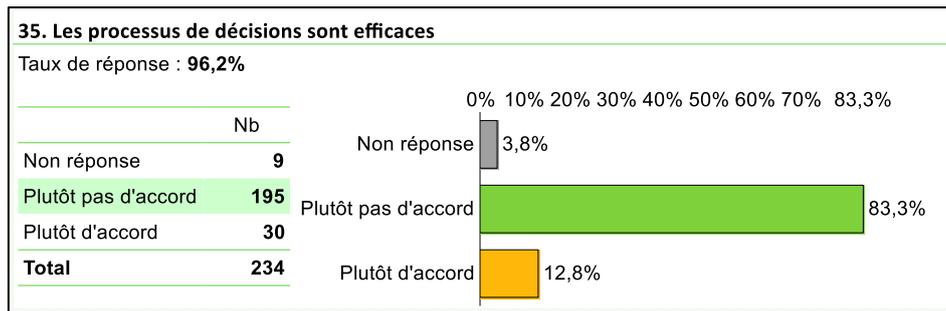
60,3 % des salariés ayant répondu au questionnaire disent ne pas avoir une bonne compréhension des décisions des personnes avec lesquelles ils interagissent au quotidien.

Faiblesse majeure de l'organisation, le flou qui entoure les prises de décisions a été évoqué dans la quasi-totalité des entretiens individuels que nous avons eus tant par les salariés du siège que par ceux des délégations. Le *qui décide de quoi* est souvent peu clair, même pour les personnes directement concernées. Selon les situations, cela génère des confusions, perte de temps, d'énergie, de motivation / d'implication, des problèmes de communication, du stress, du mal-être.

Les prises de décisions s'étalent dans la durée. Chaque validation demande un temps long. Cela renvoie l'image d'une forme d'inertie organisationnelle.

L'image d'un « *mille-feuilles institutionnel* » a souvent été citée.

« *On a 2 problèmes face au besoin de trancher : soit on ne sait pas qui doit trancher, soit la personne qui doit trancher est identifiée mais elle ne tranche pas* » dit un salarié résumant ainsi le propos de beaucoup de personnes que nous avons entendues en entretien individuel et en réunion de service.



Beaucoup de salariés souffrent du manque de lisibilité des marges de manœuvre qui sont les leurs et des retours en arrière qui sont faits suite à une prise de décision initiale. A la question, « *si vous deviez changer une chose et une seule ?* », un salarié répond : « *assumer les décisions prises, ne pas toujours réinterroger les décisions* ». La grande majorité des 63 personnes que nous avons reçues en entretien individuel et des 119 que nous avons reçues en réunion de service disent, en substance, la même chose quand on les interroge sur la culture de la décision chez MdM.

Au-delà du manque de lisibilité des cadres, les prises de décisions financières semblent très centralisées, les seuils de validation particulièrement contraints pour une organisation de la taille de MdM. Ce point n'a pas été abordé de manière systématique dans les entretiens individuels que nous avons menés mais chaque fois qu'il a été soulevé par des salariés, ceux-ci ont exprimé un niveau de frustration majeur. « *Pour des décisions où il question de la vie d'un usager (remettre dehors une femme violée par exemple), je suis seule à décider ; pour dépenser 100 euros, il me faut 5 signatures* ».

5.3.2) Communication interne et transversalité

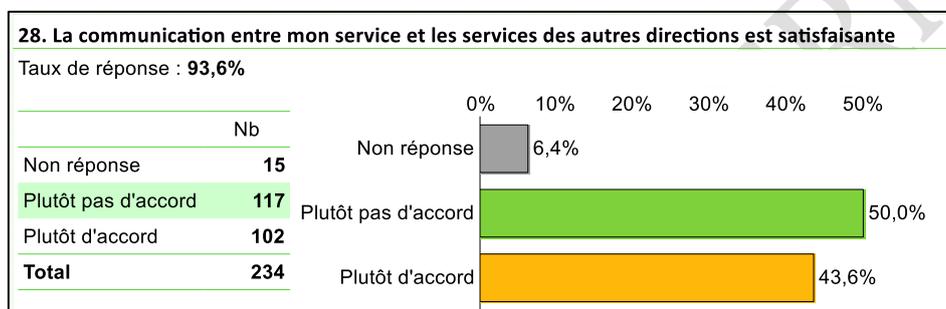
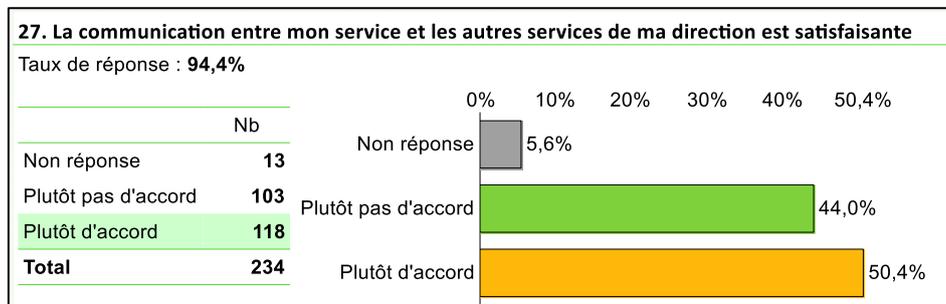
La communication entre les délégations et le siège pose problème à la plupart des salariés des délégations que nous avons entendus. « *C'est difficile d'avoir de la ressource technique* », « *on a besoin de plus de support technique* » disent des salariés en région. Beaucoup souffrent de ne pas savoir où chercher l'information, qui solliciter.

Deux salariés sur deux délégations différentes ont mentionnés le fait de ne pas avoir le droit de contacter le siège, que seul le coordinateur régional était en mesure de le faire. Cela semble leur poser problème dans leur travail. Plusieurs des salariés en région que nous avons entendus ne savent pas pour quoi contacter la DOF ou pour quoi contacter la DSP.

« *On a besoin de plus de modélisation et de capitalisation* » dit un salarié sur une délégation.

« *Lourdeur du siège, orgueil du siège (...)* qui dit comment il faut faire des choses qu'on fait depuis des années » dit un autre et de souligner qu'il lui semblerait important de rapprocher siège et terrains. Il met en avant également le manque de sentiment d'appartenance à un même ensemble, les postures hostiles, de principe, sur son terrain à l'égard du siège... Nous voyons là un des enjeux majeurs de la communication interne. Le siège est perçu par beaucoup de délégations comme une lourdeur, comme une contrainte, plutôt que comme un appui.

La grande majorité des salariés du siège que nous avons reçu disent une transversalité peu organisée ; selon ces personnes, la communication entre les services ne se fait pas de manière fluide. Dans notre questionnaire, le positionnement des répondants est plus nuancé.



Nous n'avons eu connaissance que d'un seul cas de travail inter-délégations, initié par des travailleurs isolés, pour partager leurs expériences.

« Il y a clairement un manque de rigueur dans l'organisation de la communication en général. Les transmissions ne sont pas claires, pas formalisées, surtout en ce qui concerne les décisions, pas correctement transmises, pas dans le bon délai et incomplètes ».

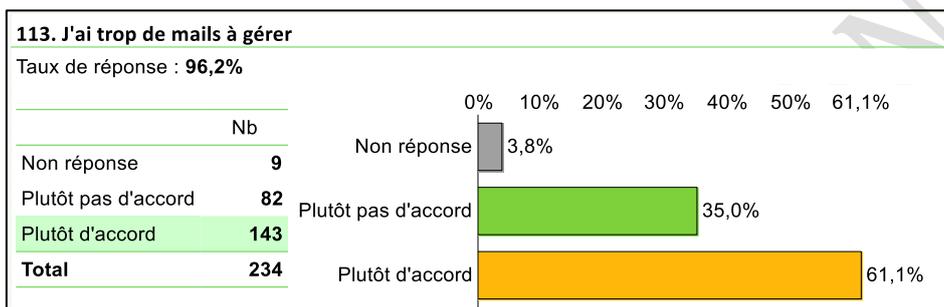
5.3.3) Répartition de la charge de travail et de la pression psychologique

La charge mentale du travail est plus difficile à mesurer que sa pénibilité physique. L'engagement est une valeur extrêmement présente chez les salariés de Médecins du Monde. Elle est clairement considérée et vécue comme une valeur fondamentale au sein de l'organisation. La grande majorité des salariés rencontrés considèrent leur travail comme une passion. La totalité parle d'un emploi « choisi ». C'est avant tout un engagement humain avec un désir d'utilité très important. Cela se traduit par la volonté de contribuer significativement aux différentes causes que défend Médecins du Monde, avec, si cela est nécessaire, un nombre d'heures supplémentaires important ainsi qu'un sentiment « *de ne jamais en faire assez* ».

Au-delà de la charge de travail très importante pour certains, c'est plus la disparité dans la répartition des charges de travail que nous avons relevé dans le cadre de nos entretiens individuels. Certains salariés que nous avons entendus sont soumis à des charges importantes, voire très importantes

(notamment à la DOI, à la DRH, ou dans certaines délégations) là, où de nombreux collègues sont soumis à des pressions moindres dans la charge qui leur incombe. « *Je suis à 80 % sur mon poste, ma charge de travail est la même qu'à plein temps, elle a même augmentée !* ».

« *J'ai appris à me protéger, à poser des limites* » dit un salarié du siège qui a fait un burnout il y a quelques années, « *si j'ai trop de mails, je ne les lis pas* ». La question du nombre de mails reçus a fréquemment été soulevée par les personnes que nous avons entendues. Nous pouvons questionner ici l'efficacité d'un système où la quantité de mails reçus en décourage la lecture. Nous avons également noté que les mails internes sont souvent très longs et incluent de nombreux destinataires - en destinataires principaux et/ou secondaires (cc).



La question des délais de réponse par le siège a par ailleurs été soulevée par plusieurs délégations à propos d'emails et plus largement de demande de soutien, de conseil, d'information.

La question du nombre de réunions a été soulignée par et concernant les managers. Responsables de services et plus encore directeurs ont peu de temps à accorder à leurs collaborateurs de par la quantité de réunions auxquelles ils assistent.

54,3 % des salariés ayant répondu au questionnaire ont le sentiment de perdre leur temps dans des réunions. « *Le côté ultra participatif de MdM fait qu'on a des réunions tout le temps* » témoigne un salarié qui a récemment refusé de faire partie d'un groupe de travail auquel on lui demandait de participer car il considérait n'avoir pas de plus-value sur la thématique : « *Il faut qu'on apprenne à dire non* » dit il.

« *On participe à beaucoup de choses, il y a des sujets dont on discute pendant 2 ou 3 ans et puis plus rien.* » Plusieurs salariés évoquent en entretien des projets qui s'arrêtent de manière inattendue et intempestive. « *On commence plein de trucs qu'on ne finit pas* ».

« *Je ne sais pas bien prioriser... mais MdM aussi a du mal à prioriser !* » Plusieurs salariés soulignent combien le manque de priorisation de l'organisation pendant la crise sanitaire de 2020-2021 a généré de la charge de travail et de la souffrance. Il y a trop de chantiers en même temps, trop de chantiers considérés comme très importants. « *On ne finit jamais. Ils ne font aucune priorité.* ». La question de la priorisation semble un problème majeur chez MdM.

Avoir trop à faire oblige les équipes à ne pas pouvoir tout faire. Or, beaucoup des salariés de MdM sont des gens très engagés qui souffrent de ne pas pouvoir faire tout ce qu'ils devraient faire. Cela crée de la détresse.

La répartition de la « charge mentale », de la pression liée à la nature même des projets portés semble également très disparate. Certaines personnes sont exposées à des réalités très violentes - de par les problématiques des usagers des programmes et les moyens mis à la disposition des équipes pour y répondre. L'étude que nous avons conduite n'a pas vocation à étudier les risques qui découlent de ces situations-là. Nous avons toutefois eu accès à quelques rapports et autres ressources internes soulignant la souffrance psychologique des personnes exposées dans le cadre de leur travail à des situations difficiles et ne pouvons qu'exhorter ici MdM à prendre en compte les alertes remontées dans ces différents cadres.

Certaines situations qui mêlent charge de travail importante et charge psychologique liée au programme amènent des salariés de MdM à abimer gravement leur santé.

Les ressentiments vis-à-vis de l'employeur (et/ou vis-à-vis de la fonction RH) sont parfois très forts. Dans ces situations, le risque prudhommal est important et le risque de passage à l'acte n'est pas à exclure.

Parallèlement à l'engagement des salariés, l'engagement des bénévoles, considéré, lui, comme « gratuit » est particulièrement valorisé par l'organisation. Cela peut créer un sentiment d'infériorité ou de culpabilité intériorisée pour les salariés de porter un engagement qui ne serait pas aussi « noble » que celui des bénévoles. La nécessité de faire évoluer cette culture vers un rapport au travail plus distancié et surtout sans comparaison avec le statut de bénévole semble très difficile dans une organisation où l'engagement est presque une valeur absolue. Ce phénomène est très présent dans les délégations rencontrées, mais également au siège.

L'engagement des salariés envers leur travail est accentué par la relation affective et émotionnelle que les salariés ont avec leur organisation. Les personnes qui intériorisent le plus la notion d'obligation envers leur organisation sont aussi celles qui déclarent avoir le plus de peine à limiter leur engagement. Ce double phénomène augmente les risques d'épuisement et peut impacter leur santé très directement.

La charge mentale représente à la fois la quantité d'informations à traiter et leur complexité, la manière dont nous les traitons en fonction de notre état affectif, et le temps dont nous disposons pour les traiter. Ces trois paramètres, la charge « cognitive », la charge « psychique » et la pression temporelle, sont intimement liés. La charge mentale est supportée par les salariés, ce sont eux qui portent la responsabilité des actions. De ce point de vue-là la répartition du poids des décisions est inégale. C'est celui qui porte le risque qui devrait avoir plus de pouvoir de décision et d'autonomie. La charge mentale revient à celui qui porte la responsabilité.

Enfin, la crise sanitaire de 2020 semble avoir creusé des déséquilibres préexistants. Les salariés les plus âgés sont « à la ramasse », « délaissés » face à nécessité d'utiliser massivement des outils digitaux qu'ils réussissaient à tenir à distance jusque-là. Et la charge de travail déjà importante de certains salariés a été encore augmentée avec la crise, là où les postes de certains collègues se sont vidés de leur contenu.

5.3.4) Rapport entre les moyens et la demande de travail



Le rapport entre la charge de travail et les moyens mis à disposition du salarié est un facteur de risque psychosocial important à aborder en raison de l'impact négatif qu'il peut avoir sur la santé physique et psychologique des travailleurs et sur l'organisation. La charge ne se définit pas seulement par la quantité de travail à accomplir et par le temps disponible pour le réaliser. Des paramètres différents entrent en jeu (exigences émotionnelles et intellectuelles, complexité du travail, imprévus, demandes informelles, etc.). Pour un même travail, la charge ressentie peut être différente d'un individu à l'autre, notamment en raison de régulateurs organisationnels (soutien du responsable et des collègues, autonomie dans le travail, outils disponibles) et personnels (expérience du salarié, état de santé physique et psychologique, niveau d'énergie).

L'hyper-sollicitation est généralement associée aux situations de charge de travail excessive ou dans lesquelles les salariés ne disposent pas de suffisamment de moyens et de latitude pour faire face à ce qui leur est demandé. Cette notion revêt deux modalités particulières (physique et mentale) qui s'entrecroisent souvent. Au contraire d'un accident de travail ou de l'exposition à un danger susceptible de mettre en cause de façon soudaine la santé d'un salarié, l'hyper-sollicitation repose sur des atteintes professionnelles répétitives et se prolongeant dans le temps.



Comme cela a déjà été évoqué plus haut, la charge de travail de beaucoup de salariés est importante et assez hétérogène d'une entité de travail et/ou d'une personne à l'autre.

La question du rapport entre les moyens et la demande de travail semble plus problématique en délégation qu'au siège. La plupart des salariés des délégations que nous avons entendus disent ne pas avoir assez de personnel pour mener à bien des programmes de qualité. Sur une délégation un salarié, très mal, dit : « *On est dans la frustration permanente de ne pas être à jour (...) je suis submergé de mails, je n'arrive jamais au bout (...) pression de temps extraordinaire (...) On fait toujours au plus urgent, dans la précipitation. Ce n'est pas ma façon de travailler* »

D'autre part, des délégations nous ont fait part de leur incompréhension quant au financement de certains programmes qu'ils jugent aujourd'hui non pertinents.

Les délégations se plaignent d'un manque de priorisation des objectifs qui leurs sont donnés.

« *Nous n'avons pas de retours d'expériences* » dit un salarié d'une délégation.

5.4) Gestion des ressources humaines

La fonction RH semble avoir souffert d'un certain turnover au poste de direction ces dernières années. La direction RH semble souffrir d'une charge de travail très importante, ne permettant pas un suivi suffisant (en quantité et en qualité) des dossiers. Certains évoquent le sous-staffage du département. La directrice des RH actuelle semble majoritairement inspirer confiance. Toutefois la fonction RH est une fonction très vivement décriée en interne.

Les notions de *compétence* et de *professionnalisme* semblent plus appropriées par les personnes du siège qu'en délégation où ces notions sont parfois (très) mal perçues. Il en va de même pour le champ lexical du management.

Nous avons constaté combien le grand écart à faire en termes de gestion des différentes populations pour la fonction RH est large. C'est une spécificité très forte, très marquante chez MdM, dont les parties prenantes internes ne mesurent que partiellement les enjeux.

La fonction RH semble reconnue comme une fonction à part entière et une fonction à enjeux stratégiques par la plupart des salariés du siège avec qui nous avons échangés. A contrario la fonction RH ne semble pas bien connue et reconnue en délégations. Nous ne sommes pas sûres de la compréhension des enjeux de la fonction RH dans une structure comme MdM par les instances de gouvernance avec qui nous avons eu l'occasion d'échanger.

Beaucoup de choses du passé ont été soulevées dans le cadre de nos entretiens. L'historique RH semble plutôt négatif dans les mémoires. Les salariés se rejoignent pour dire qu'il reste beaucoup de chantiers RH à mener. Beaucoup de personnes du siège saluent le travail de la nouvelle directrice des ressources humaines mais s'inquiètent par ailleurs du manque de moyens, du manque de marges de manœuvre dont elle peut / pourrait souffrir et du peu de prise en compte de l'impérativité de ces chantiers par les instances gouvernantes. Nous rejoignons ces inquiétudes.

61

5.4.1) La non-formalisation des cadres structurants

Nous entendons par cadres structurants les procédures, process, méthodes et outils.

Les personnes que nous avons reçues en entretiens sont unanimes : les procédures sont peu nombreuses ou inconnues, la formalisation des cadres est très faible chez MdM. Certaines procédures sont écrites mais ne sont pas appliquées. Certaines procédures ont été écrites dans le passé mais ne sont pas mises à jour et leur usage a été perdu. Un certain nombre de documents internes, de procédures dont nous avons eu lecture dans le cadre de notre collecte d'information ne sont pas connus des salariés que nous avons entendus. Il en résulte un manque d'homogénéité dans les pratiques, un flou généralisé... voire une culture du flou.

La volonté d'un climat convivial semble en contradiction avec la possibilité d'élaboration de cadres. Or, dans une structure de plusieurs milliers de membres, il est indispensable de poser des cadres. Il y

a, chez MdM, à la fois la volonté de gommer la notion de liens hiérarchiques, de cadres et en même temps des logiques très verticales et opaques. MdM semble se perdre entre ces deux possibilités.

Le manque de sanctions disciplinaires, voire la culture de la non-sanction est à l'origine des forts sentiments d'injustice et d'impunité qui ressortent de nos entretiens.

« Coté procédures, on fonctionne comme une MJC de quartier. »

« On est libres, c'est bien. Mais on a besoin d'un cadre, ça serait rassurant (...). Au nom de la liberté cette organisation nous dessert. »

« Ça avance très lentement et pas sur les bons sujets (...) on a beaucoup grossi. Pour faire de la qualité, il faut mettre en place des cadres, des procédures. On ne peut pas en vouloir à quelqu'un. C'est toute une culture ».

« Le coté participatif, ça fait le charme de MdM (...) mais je voudrais une autorité (...) par peur de l'autoritarisme, on manque d'autorité ».

« Les cadres ici sont souples (...) beaucoup demandent à ce qu'il y ait davantage de cadres mais ce sont ces mêmes personnes qui, les premiers, ne respectent pas les cadres alors posés » dit un salarié du département RH et d'ajouter *« Il faudrait mettre en place des moyens de coercition (...) le cadre disciplinaire devrait être partagé avec les managers ».*

Certains services support au niveau du siège semblent connus pour leur manque de possibilité à apporter des solutions. La question des compétences des fonctions supports a souvent été posée, et en écho, la question de la non-volonté institutionnelle de cadrer ces dysfonctionnements.

62

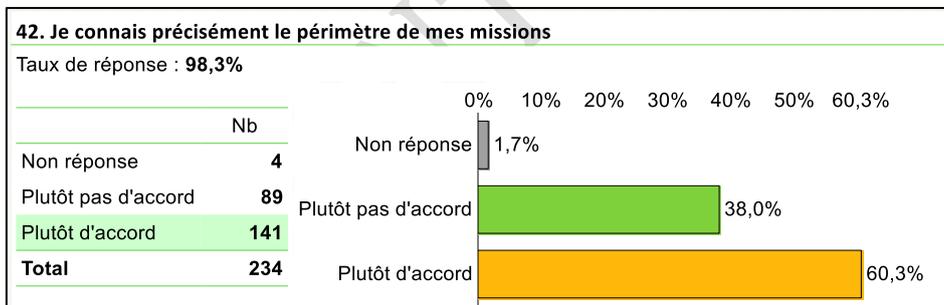
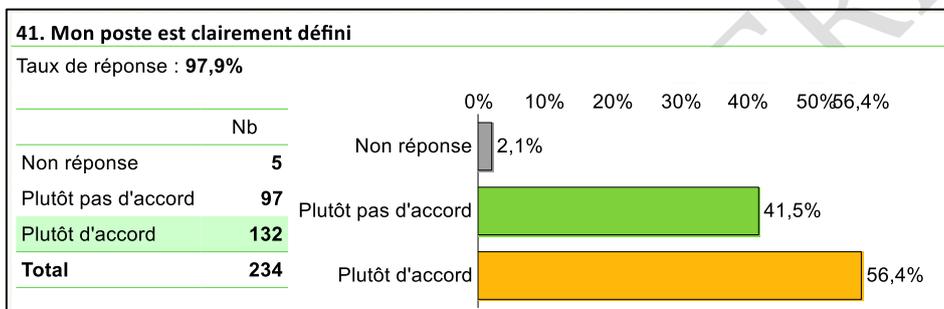
Il n'y a pas, chez MdM, de **cadres structurants et sécurisants** (pas de sanctions disciplinaires par exemple). Les cadres existants ne sont, la plupart du temps, pas respectés. Ceci nous semble être une des **principales causes des dysfonctionnements de MdM et des risques psychosociaux en présence**. Les salariés, dans leur grande majorité, souhaitent des cadres plus clairs, plus fermes.

« C'était plus simple sur le terrain (...) face à un salarié qui ne travaillait pas bien, je pouvais sanctionner » nous livre un manager du siège, anciennement expatrié.

5.4.2) Non définition des postes et des missions et non définition des périmètres de responsabilités

Parmi les faiblesses majeures de l'organisation, celle de la faible définition des rôles et responsabilités a été évoquée dans la quasi-totalité des entretiens individuels que nous avons eus.

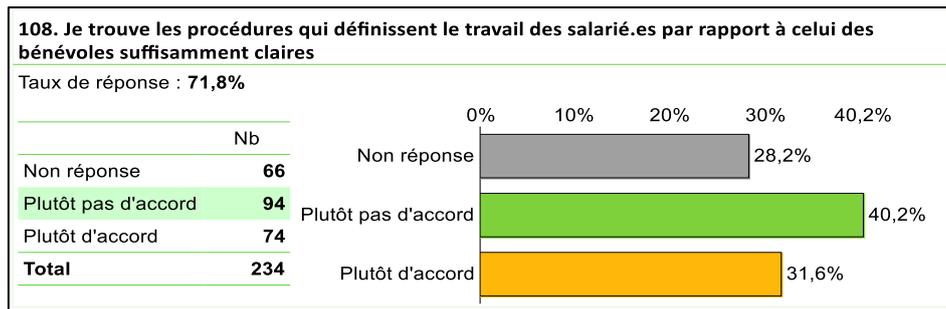
Le *qui est responsable de quoi* est souvent peu clair, même pour les personnes directement concernées. Comme pour le *qui décide de quoi* (abordé au paragraphe sur les prises de décisions), selon les situations, cela génère des confusions, perte de temps, d'énergie, de motivation / d'implication, des problèmes de communication, du stress, du mal-être. Les salariés demandent explicitement que des clarifications soient faites.



Les réponses au questionnaire mise en exergue ci-dessus, mentionnent 41,5 % de salariés disant de leur poste qu'il n'est pas bien défini et 38 % disant ne pas bien connaître les périmètres de leurs missions. Ces chiffres sont anormalement élevés.

Le nombre des organes de concertation et de décision chez MdM est très important... mais, plus encore, les mandats de chaque organe ne sont pas connus ou sont mal connus de la plupart des salariés. Cela nous semble constituer un point de faiblesse organisationnelle notable, un indicateur de structuration non saine.

Notons ici que la lisibilité de ces instances n'est pas facilitée par leurs appellations. Ce qui s'appelle le « comité de direction » par exemple chez MdM n'est pas ce qu'on appelle habituellement un comité de direction composé de directeurs mais est une instance qui regroupe des directeurs et des administrateurs. Là encore, cela nous semble constituer un indicateur fort de structuration désancrée.



Un combat important est à l'œuvre dans les organisations autour de la question du commandement, de la participation des salariés au pouvoir et de son expression. Le système hiérarchique vertical est largement remis en cause chez MdM. L'association se veut très horizontale et très participative. L'absence de cadres (ou leur non-application) entourant cette volonté de départ aboutit à son contraire, c'est-à-dire à des situations d'abus de pouvoir, à des décisions éminemment verticales et surtout très opaques. Cela a également pour conséquence de rendre les périmètres de responsabilité complètement flous.

Chez Médecins du Monde, le cadre n'est pas clair, il n'est pas énoncé en amont et n'est donc pas partagé par tous les acteurs du projet, les responsabilités ne sont ni identifiées, ni identifiables. Les salariés qui ont besoin d'une réponse ne savent pas, ni où chercher, ni à qui demander : les acteurs porteurs des responsabilités ne sont pas identifiés. Or, le corolaire de la responsabilité est la conscience des conséquences de nos actes. La prise de responsabilité est active. C'est une action qu'il faut initier et assumer, elle ne se fait pas malgré soi. La responsabilité a une dimension éthique car la personne en charge doit prendre en compte son environnement, ce qu'elle ne fait pas quand elle est en quête d'exonération et/ou de protection ; il n'y a pas de place pour la justification dans cette attitude. L'exercice de responsabilités implique de prendre en compte l'intérêt général comme supérieur aux intérêts individuels. C'est exactement ce qui rend certaines décisions très difficiles à prendre. C'est la raison pour laquelle il n'y a pas de responsabilité sans courage⁽⁵⁾. La dilution de la responsabilité revient à ne pas en avoir. Si tout le monde peut décider, dans la réalité personne ne le fait. La responsabilité doit être incarnée.

La prise en charge de responsabilités n'est pas une promotion, c'est un mandat qui est donné à une personne avec des responsabilités, cela veut dire qu'il lui sera demandé des comptes. C'est ce qui n'arrive pas à Médecins du Monde. Nous avons été frappées par la non-incarnation des responsabilités. Il nous a été impossible de déterminer sur chaque projet évoqué qui était décisionnaire et dans quelles conditions : tout est flou, dilué, insaisissable.

« Tout le monde se mêle de tout, tout le monde veut être dans la boucle ».

« La régionalisation a ajouté une couche au millefeuille (...) ça perd du sens ».

⁽⁵⁾ « La responsabilité demande du courage parce qu'elle nous place à la pointe extrême de la décision agissante » Vladimir Jankélévitch

« Peut-être que les fonctions encore coordinateur régional et coordinateur de programme ne sont pas assez clairement définies » indique un coordinateur en région.

« Il y a comme une fausse liberté (...) pour me sentir en sécurité dans mon poste, il me faudrait connaître le périmètre de celui-ci. A l'intérieur du cadre ainsi défini, je pourrais négocier alors des marges de manœuvre » dit un salarié du siège qui se remet d'un burnout.

« J'ai du mal à savoir qui doit prendre quelles décisions parmi CA, comité de direction, DOI... je ne sais pas si ce n'est pas établi ou si les règles existent et que je ne les connais pas » dit un salarié de la DOI.

« Je ne sais pas qui va décider du maintien ou de la fermeture de mon programme »

5.4.3) Mécanisme de remontée des plaintes et traitement des abus

Les mécanismes de remontées de plaintes sont mal connus de la quasi-totalité des personnes avec qui nous avons échangé (hors salariés de la direction RH et élus du personnel). La majorité des personnes que nous avons entendues ne peuvent pas citer l'adresse abuse@medecinsdumonde.net. Par ailleurs, les salariés qui connaissent l'existence de cette adresse pensent que les plaintes remontées via ce canal ne suivent pas une procédure formalisée. Les personnes en charge de la gestion des plaintes ne sont pas identifiées formellement.

Les systèmes d'alerte, quand ils sont connus, ne sont pas perçus comme fiables. Des salariés, de délégation et du siège, nous ont indiqué qu'ils ne faisaient pas confiance à leur hiérarchie et/ou au département RH parce qu'ils pensaient que cela était globalement inutile de faire remonter une plainte, ou parce qu'ils craignaient d'être stigmatisés ou marginalisés plutôt que d'être soutenus.

Le questionnaire confirme ce qui nous a été dit en entretien : 27,8 % des répondants disent ne pas faire confiance à leur hiérarchie pour faire remonter ce dont elles s'estiment victimes. Et 16,2 % n'ont pas confiance dans le département RH pour traiter ce type d'abus.

Les abus de pouvoir et les mauvais traitements du personnel n'ont pas leur place dans une organisation comme MdM. L'existence de canaux de recours sûrs et indépendants est indispensable. Il semblerait que la direction des RH travaille en ce moment à la formalisation des process de gestion des plaintes et de dénonciations des abus. Nous tenons à attirer son attention sur la nécessaire communication interne à avoir sur ce dossier et sur les nécessaires mesures de protection des salariés à mettre en place. Plus largement, nous tenons à attirer l'attention de MdM sur les enjeux inhérents à ces process et ce d'autant plus que beaucoup des salariés entendus déplorent une « grande opacité » dans la gestion des situations sensibles, « une culture de l'impunité », une « loi du silence ».

Certains salariés reçus en entretien ont évoqué une forme de « lâcheté institutionnelle » en référence au manque de volonté de MdM à traiter des situations conflictuelles ou sensibles. D'autres évoquent les volontés politiques internes visant à protéger certaines personnes. Concernant une situation problématique rencontrée en délégation en 2019 ou 2020 : « rien n'a été fait, rien n'a été dit... dans le doute tu évites le potentiel agresseur sexuel. Cette situation est maltraitante pour tout le monde, lui y compris ».

Nous avons ainsi recueilli plusieurs témoignages de salariés ayant été très marqués par des situations difficiles non gérées par MdM ou sur lesquelles la communication interne avait été laconique... Plusieurs années après, anxiété et amertume vis-à-vis de MdM restent très présentes.

« J'ai été moi-même agressée physiquement sur le terrain ; il n'a pas été sanctionné. Il y a des dysfonctionnements dans la remontée des plaintes. »

Selon les personnes que nous avons entendues, la question de l'impunité est plus grande encore quand il est question d'agissements de cadres associatifs. Les accusations de mauvaise gestion mais surtout d'impunité que nous avons entendues sont très gaves.

5.4.4) Gestion des parcours professionnels et politiques de mobilité

Concernant la gestion des parcours, beaucoup de salariés se plaignent du manque d'accompagnement individuel qui leur est accordé et du manque de proactivité de MdM en matière de gestion des carrières.

« Sur les postes à responsabilités, on nous pousse au bout du bout de nos possibilités sans s'inquiéter de notre avenir ».

« Pour changer de poste, il faut se mettre en arrêt à répétition » dit un salarié en référence aux politiques de mobilité interne.

« L'évolution en interne est en fonction de ton relationnel et non pas de tes compétences ».

« Pour les chargées de parcours, on est des cases à cocher ».

Le Pôle parcours fait *« tout sauf de la gestion de parcours »* dit un salarié de la direction RH, avec bienveillance en référence à la charge de travail de ce service. Tous les salariés du siège interrogés sur ce point ont le sentiment que la charge de travail est très importante au Pôle parcours.

La question de la confidentialité des propos tenus avec les chargés de parcours semble poser problème.... Deux situations nous ont été remontées où le chargé de parcours a mentionné à la ligne hiérarchique des propos tenus par un salarié. Dans les deux cas, c'est un sentiment de trahison qui prédomine. Cela influe négativement (voire très négativement dans les ressentis de certains) sur l'image du service, voire plus largement du département RH.

Dans les cas spécifiques des transferts ou fermetures de projets : l'accompagnement individuel semble être pris en charge par la ligne managériale plutôt que par le Pôle parcours. Cela nous questionne. Il nous semble que ces situations, à risques psychosociaux élevés, devraient être pilotées par la fonction RH. Nous avons rencontrés plusieurs salariés de délégation dont le programme était en cours de fermeture ou de transfert et exprimant une grande souffrance : *« situation terrible »*, *« impression d'être sur un siège éjectable »*, *« j'attends d'aller à l'échafaud »*.

Le concept de transfert de projets tel que mis en œuvre sur les délégations semble faire écho aux transferts de projets à des organisations de la société civile des missions à l'international. Calquer ce fonctionnement sur des projets en France ne va pas de soi. Au-delà du droit du travail, il serait intéressant que MdM développe une stratégie RH claire pour ces situations, des guidelines, et adopte une communication claire vis-à-vis des salariés concernés et ceci, en amont des démarches de transfert. Ce genre de situation peut et doit être anticipé. Il serait opportun d'évoquer la possibilité de clôture ou de transfert de programme dès le processus de recrutement d'un nouveau salarié sur un projet.

Dans les cas spécifiques de modification de projet ou de la pérennisation du poste avec évolution d'un CDD à un CDI : nous avons relevé une incompréhension des processus en place. Dans certains cas les salariés doivent re-postuler au poste qu'ils occupent. Cela ne semble jamais bien vécu. Il y a là des ressentis de violence et de mésestime très forts. Il est nécessaire de clarifier ces processus et de les communiquer à tous avec une volonté de transparence mais aussi d'anticipation et de mitigation des risques.

Dans les cas spécifiques de postes en délégation avec lobbying auprès des pouvoirs publics : nous questionnons comment MdM pourrait prendre en compte la problématique de l'employabilité du salarié au-delà du programme en cours. Nous avons reçu 2 témoignages de salariés de délégation sur ce point, dont un salarié en grande souffrance, sans possibilité de travail dans son bassin d'emploi et dont le projet était en cours de transfert. *« Je n'ai aucune chance de retrouver du travail dans ma région (...) on dynamite notre employabilité en travaillant à MdM. On est étiquetés comme des agitateurs. »*

Dans les cas spécifiques des postes les moins *hauts placés* dans la hiérarchie : les salariés les moins hauts placés dans la hiérarchie semblent particulièrement souffrir du manque d'accompagnement dans la gestion de leur parcours. Les contenus de ces postes semblent soumis à des changements plus fréquents que les autres. Les contenus de ces postes sont souvent transformés selon le profil des personnes recrutées sur des postes plus haut placés. Il en découle une forme de lassitude pour les personnes en poste depuis longtemps, un sentiment de manque de reconnaissance important, une amertume. *« Je n'ai plus envie de m'adapter toujours aux changements. Je me sens rabaissé, dévalorisé. On joue avec la bonne volonté des personnes. Je ne veux plus accepter toutes les demandes, tout ce qu'on veut me proposer ou m'imposer »*.

Certains évoquent un *« plafond de verre »* pour les salariés de terrain (par opposition aux postes de coordination). Selon le ressenti exprimé par les personnes que nous avons reçues en entretien, les chargés de parcours consacraient moins de temps à ces salariés, moins lourds d'enjeux en interne, moins prometteurs, qu'à des coordinateurs ou des salariés du siège.

Dans plusieurs situations qui nous ont été racontées, la manière de dire les choses était mise en cause. Un manque de bienveillance, voire une vraie violence dans les échanges au moment de processus de mobilités internes, a marqué négativement et durablement plus d'un salarié. D'autres témoignent avoir reçu des réponses à des souhaits de mobilité lors de moments informels (pause cigarette, rencontre sur un trottoir) avec leur ligne managériale, un directeur ou un cadre associatif traduisant une forme de négation de l'importance de leur projet de mobilité. Ce type de pratique est porteur de RPS.

Les entretiens professionnels n'ont pas encore été mis en place chez MDM. Instaurés par la loi de mars 2014, ni la direction, ni les managers, ni même les IRP ne semblent mesurer la valeur de ces entretiens en matière de gestion de parcours. Le risque pour MDM se chiffre probablement en centaines de milliers d'euros dans la mesure où l'abondement au CPF en cas de non mise en place des entretiens professionnel s'élève à 3.000 euros par salarié.

Pour conclure, nous avons le sentiment qu'il y a dans la gestion des parcours un fort enjeu en terme de gestion des RPS. MDM présente des postes nombreux, des métiers multiples et des secteurs d'interventions variés. Un tel environnement est favorable aux évolutions internes, est propice à des constructions de parcours riches, ce qui est très positif en matière de gestion des RPS.

5.5) Valeurs dans le travail

┌

Cette famille de tension détaille le thème de l'évaluation du travail, de la rétribution, de la reconnaissance reçue en retour mais aussi de l'investissement personnel et des valeurs du salarié injectées dans la vie professionnelle. On parle plus de frustration, rancœur, souffrance, désengagement que de stress.

L'un des facteurs essentiels du bien-être au travail est que le salarié donne un sens positif à sa fonction. Le travail est ainsi source de valorisation. L'intérêt des tâches et de l'activité est l'une des dimensions qui crée du sens pour une personne. La possibilité que donne le travail d'avoir des relations sociales satisfaisantes est également un facteur important.

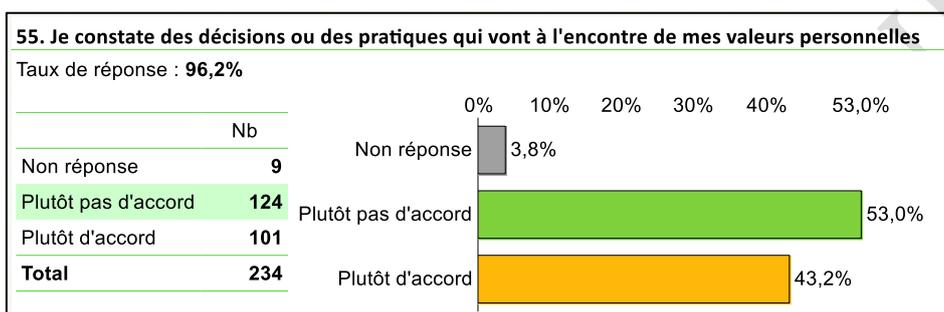
└

5.5.1) Les valeurs de l'association v/s les valeurs de chacun

Nous avons constaté une faible diversité ethnique pour une ONG. C'est un point que nous n'avons pas creusé outre mesure mais nous incitons MDM à être attentive à ce qui se passe dans la société civile aujourd'hui et dans d'autres organisations de solidarité (mouvement MSF en 2020 et Amnesty International Canada à l'heure où nous écrivons ces lignes) afin de ne pas subir les mêmes frondes.

« Il y a une condescendance limite néocoloniale à l'égard du staff national ». « Il faudrait un scandale [interne] pour faire bouger les choses ».

Une « *forme de sexisme institutionnel* » est attribué à l'associatif. Interdits dans le cadre du travail⁶, nous avons reçu de nombreux témoignages de salariés décrivant des conflits de valeurs majeurs entre l'objet, l'essence même de leur travail et les dérives verbales (parfois sexuelles) de certaines personnes avec qui ils travaillent. Dérives, qui de surcroît, font l'objet d'une certaine impunité - même si les choses semblent aller en s'améliorant au fil des années. Ces situations sont d'autant plus insoutenables que les salariés sont venus chez MdM pour les valeurs défendues par l'association. Ces comportements engendrent déception, tristesse, lassitude et usure professionnelle. Beaucoup de salariés que nous avons entendus nous ont paru découragés par la récurrence des situations et l'inaction, le manque de prise de conscience, notamment de la gouvernance.

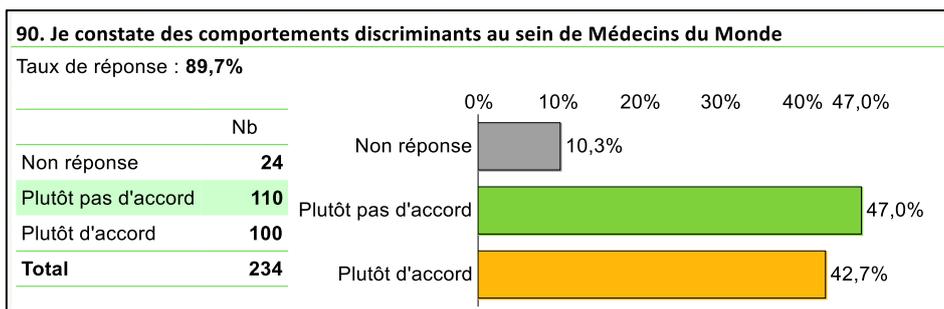


Le sentiment de 43,2 % des répondants qui disent avoir constaté des pratiques allant à l'encontre de leurs valeurs personnelles génère ce que Christophe Dejours appelle une « souffrance éthique ». Les salariés peuvent se sentir associés (malgré eux) à des pratiques allant à l'encontre de leurs valeurs personnelles (par leur présence dans l'association). Ils peuvent à terme être en lutte avec eux-mêmes et en ressentir un véritable mal-être, pris entre l'affection, l'investissement qu'ils donnent à leur travail et le fait d'être témoin de décisions et/ou de pratiques qu'ils jugent répréhensibles. C'est ce conflit intérieur qui est problématique et surtout le fait qu'il y ait 101 salariés sur 234 qui disent l'avoir constaté.

Des salariés en entretien parlent de « *snobisme gauche caviar des salons parisiens* » ; nous avons également fait le constat du peu de diversité sociale. « *On n'a que des stagiaires Sciences Po* » « *On prend des gens surqualifiés* » pour les postes de responsable de desk ou pour les postes d'assistant de direction (qui doivent avoir au moins bac+4). « *C'est de l'élitisme* » « *Une façon de se rassurer* » « *Ceci est un ancrage fort dans la culture MdM* ». « *Reflète d'un CA composé de grands médecins avec des salaires à 5 chiffres* »

⁽⁶⁾ Article R621-2 du code pénal : « L'injure non publique envers une personne, lorsqu'elle n'a pas été précédée de provocation, est punie de l'amende prévue pour les contraventions de la 1^e classe ».

Depuis le 1^{er} janvier 2004, injurier une personne en raison de son sexe constitue une circonstance aggravante.



42,7 % des salariés ayant répondu au questionnaire disent constater des comportements discriminants au sein de MDM. Il y a là une accusation très grave que la gouvernance et la direction des ressources humaines doivent traiter sans tarder.

5.5.2) Sens du travail

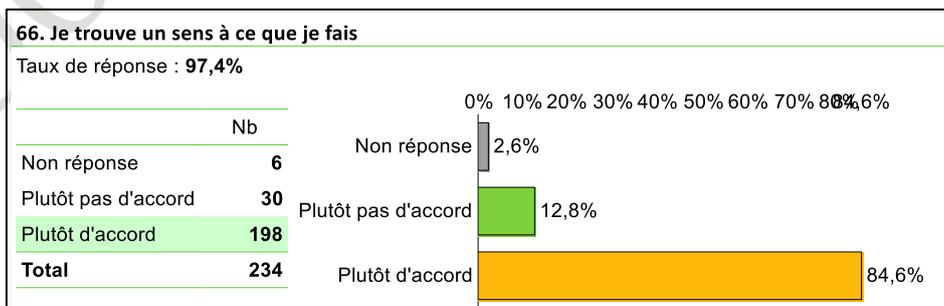


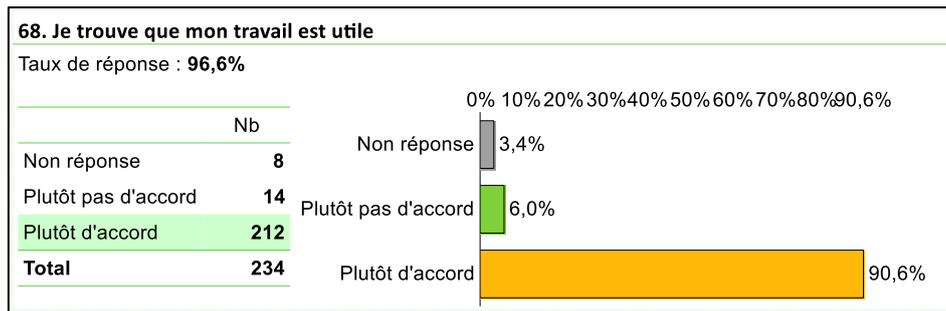
Le sens est l'élément le plus important du travail. C'est ce qui structure la personnalité : " ce que je fais a du sens pour moi ".

Le sens au travail regroupe plusieurs dimensions :

- **Celle du faire** : le travail consiste à transformer le réel, c'est pour cet enjeu que le travailleur met en œuvre ses ressources, qu'il mobilise ses capacités.
- **Celle de l'avoir** : la reconnaissance démontrée par ses collègues, par ses pairs, par sa hiérarchie, par les usagers sont des éléments structurants que le travailleur vient chercher au travail.
- **Celle de l'être** : le travail permet au travailleur de se sentir " augmenté ", " transformé " dans son identité. Il apprend, développe des savoirs-faire, des talents, trouve des solutions à des problèmes ; en réalisant tout cela c'est son identité qui s'en trouve renforcée, amplifiée, augmentée.

70





Notre expérience nous permet de souligner que seulement 84,6 % des répondants à Médecins du Monde disent trouver du sens dans ce qu'ils font. Un récent audit RPS dans un hôtel donnait 100 % de réponses positives à notre questionnaire ! Les salariés de MdM ont presque tous choisi de travailler dans cette association pour des raisons qui avaient, justement, du sens pour eux. Ce sont des métiers choisis et pourtant 12,8 % d'entre eux ne trouvent pas de sens à leur travail. Ce taux doit interroger quant à ce qui manque et qui doit être travaillé car nous aurions imaginé des résultats inversés entre cet hôtel et MdM.

Certains salariés reçus en entretiens ont semblé dans une forme de lassitude. La charge de travail, l'inefficacité des processus, le manque de respect dans les relations interpersonnelles, ou l'accumulation de nombreux petits « irritants » du quotidien, font partie des éléments qui érodent le sens que certains trouvaient initialement dans leur travail.

5.5.3) Reconnaissance



La reconnaissance du travail participe à l'accomplissement de soi dans le champ social.

Pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance du travail passe par la formulation de deux formes de jugement qui témoignent de la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail.

Le jugement d'utilité technique, sociale ou économique est formulé par la hiérarchie, les subordonnés, les collègues ou parfois même les usagers, clients et/ou partenaires extérieurs.

Le jugement de beauté porte quant à lui sur la qualité du travail qui témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art comme de son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier.

La validation du travail par la reconnaissance accordée par les autres contribue de façon majeure à la construction du sens du travail.

Cet indicateur fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts et les réalisations, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, d'équité, de sécurité d'emploi, ou encore, de perspective de promotion. La reconnaissance doit porter sur le travail (le faire) et non pas sur la personne (l'être). Les pratiques de reconnaissance doivent être authentiques pour que les personnes envers qui elles sont destinées en ressentent les effets positifs.

Basée sur le modèle du « déséquilibre effort / récompense », cette définition de la reconnaissance évalue les effets sur la santé en relation avec les efforts fournis par les travailleurs. L'effort peut être lié aux contraintes de temps, à la charge de travail, aux responsabilités ou aux efforts physiques. Plus le déséquilibre entre les efforts et la reconnaissance est élevé, plus les risques sur la santé sont importants.

Les questions issues du questionnaire de Siegrist vient compléter le questionnaire de Karasek et s'attache à montrer le stress comme un déséquilibre ressenti entre les efforts consentis pour satisfaire les exigences du travail et les récompenses reçues par la personne en échange de ces efforts. La question de la reconnaissance est incontournable pour analyser les risques psychosociaux. Un déséquilibre perçu entre efforts et récompenses est potentiellement pathogène (réactions physiologiques et émotionnelles pathologiques) pour les travailleurs, et peut être une source de désinvestissement dans le travail.

La reconnaissance est un des éléments essentiels que l'on vient chercher au travail. Ne jamais en obtenir est générateur d'une usure professionnelle qui peut être néfaste pour l'équilibre de l'individu.

Si la question de la reconnaissance ressentie peut être difficile à mettre en mots en entretien individuel, les réponses à notre questionnaire sur le thème de la reconnaissance sont édifiantes. 49,6 % des répondants trouvent que leur investissement n'est pas reconnu à sa juste valeur. 40,2 % indiquent ne pas recevoir le respect et l'estime qu'ils pensent mériter. 46,2 % ne reçoivent pas de retours positifs et constructifs sur leur travail.

Face aux projets interrompus brusquement que nous avons déjà évoqués (dans le paragraphe sur la répartition de la charge de travail et de la pression psychologique), les salariés qui portaient le projet évoquent le manque de reconnaissance ressentie et leur mal-être.

Il existe chez MdM un sentiment d'investissement personnel important de la part des salariés, en délégation comme au siège. Quand l'effort fourni n'est pas suffisamment reconnu, qu'il n'y a pas de valorisation suffisante de l'investissement, les salariés ne développent pas de mécanisme de récupération ; ils ne peuvent pas maintenir dans la durée la motivation nécessaire pour affronter de nouveaux enjeux.

Sur la question de la rémunération, 57,3 % des salariés ayant répondu au questionnaire trouvent que leur salaire n'est pas satisfaisant au regard du travail qu'ils fournissent. Les personnes que nous avons interrogées sur ce thème considèrent les salaires de MdM comme faibles par rapport au marché.

La poursuite d'objectifs de « réussite personnelle » est presque taboue chez MdM. Le rapport à l'argent est symptomatique. Gagner de l'argent n'est pas valorisé chez MdM, voire parfois méprisé. Par ailleurs, le rapport à l'argent n'est pas jugé comme juste (au sens de justesse) par certains salariés que nous avons entendus : MdM dépense beaucoup d'argent dans des audits et consultations diverses sans qu'ils ne débouchent sur des mesures concrètes. Il y a un sentiment de gaspillage. A côté de cela, la politique d'augmentation des salaires est vécue comme insuffisante. Ces considérations viennent impacter la reconnaissance telle que ressentie par les salariés dans son expression par l'organisation, vis-à-vis de leur travail.

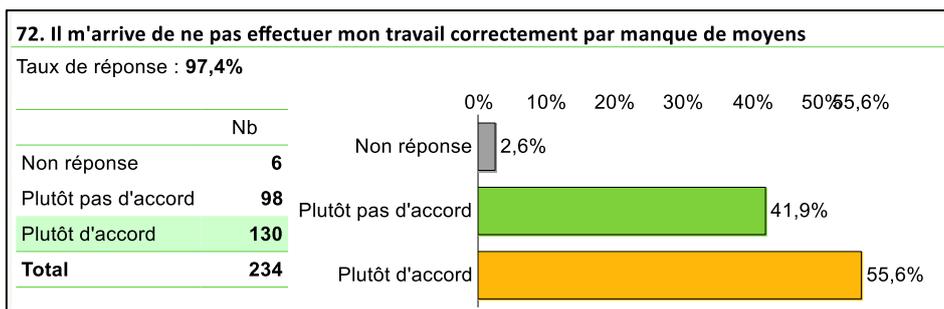
Quand la tension devient excessive entre contribution et rétribution, les risques psychosociaux se développent. Le constat d'un tel déséquilibre et son inscription dans la durée ont un effet sur la dégradation de l'estime de soi. Ces facteurs peuvent amener à des conséquences graves en matière de santé, parmi lesquelles la survenue de maladies cardio-vasculaires, les troubles dépressifs ou encore les maladies artérielles.

L'autre facteur du sentiment de manque de reconnaissance du mérite chez MdM se situe à l'échelle collective : dans le manque de reconnaissance des abus. Le lien n'est jamais fait entre le fait que quelqu'un ne fait pas son travail ou ne travaille pas bien et les conséquences sur les autres. Il n'y a pas non plus de recadrage. Les salariés interrogés ne voient pas de soutien de la fonction RH sur ce sujet. « A MdM, quelqu'un qui ne veut rien faire, il peut, personne ne lui dira quelque chose ».

5.5.4) Qualité empêchée

73

Les études montrent que le stress survient quand celui qui travaille n'a pas les ressources pour faire face aux exigences de l'organisation, mais également quand l'organisation ne lui donne pas les moyens de faire un travail de qualité. Des écarts se creusent entre la conception du salarié d'un "travail bien fait" et ce qu'il lui est possible d'effectuer avec ses conditions de travail. De ces écarts naissent des situations de stress pour les salariés, confrontés à l'impossibilité de développer leurs pratiques de travail sur la base de ce qu'ils considèrent comme répondant à leurs critères du "travail bien fait". Les conséquences en termes de santé psychique sont très importantes. Alors que le salarié s'efforce de défendre la qualité de son travail, les moyens mis à sa disposition tend à le fragiliser.



55,6% des salariés ayant répondu au questionnaire estiment ne pas toujours effectuer leur travail correctement par manque de moyens. 54,3 % des salariés ayant répondu au questionnaire disent manquer de temps pour effectuer correctement leur travail. Ces chiffres méritent une attention forte : ils témoignent d'un conflit de valeur essentiel. Ce que la psychodynamique du travail appelle la qualité empêchée pousse les salariés à travailler en mode dégradé. C'est une souffrance individuelle qui génère une mésestime de soi et une perte de confiance en soi dont des salariés ont pu témoigner en entretien individuel. Il y a un risque au niveau collectif : la qualité empêchée met les personnes en position défensive vis-à-vis des autres et rompt le collectif de travail. Chez MdM, il peut y avoir là des sources de conflits entre les individus mais aussi entre les différentes populations en présence au sein de l'organisation.

Un salarié en région nous fait part du changement de qualité de son travail depuis l'obligation de tout mettre sur informatique : « *On a aplatit le travail, on remplit des dossiers avec des questions fermées. On est loin d'accueillir correctement une personne qui en a besoin. C'est à celui qui remplira le mieux le dossier informatique. Ça n'a aucun intérêt pour l'utilisateur* ». L'objectif, dans ce cas, est de pouvoir chiffrer, analyser statistiquement les évolutions et pouvoir s'en servir pour le plaider ; il faut prêter attention à ne pas « gâcher » le travail sous prétexte de l'améliorer. « *Les moyens ne sont pas donnés pour le terrain mais pour la gestion* » dit un autre salarié en délégation.

74

5.5.5) Perspectives d'évolution

La majorité des salariés ayant été reçus en entretien individuels et ayant répondu au questionnaire n'ont pas le sentiment d'avoir de réelles perspectives d'évolution au sein de Médecins du Monde. Ainsi, 53,4 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent ne pas avoir de perspectives d'évolution satisfaisantes. Et si 57,3 % se sentent suffisamment formés pour être en phase avec le marché du travail, 36,3 % pensent le contraire, soit 85 personnes.

Enfin, 67,5 % des personnes ayant répondu au questionnaire n'appréhendent pas leur entretien annuel d'évaluation là où 25,2 % disent le contraire. « *Je n'en n'ai pas peur parce que cela ne change rien* » nous dit un salarié.

5.6) Changements dans le travail

5.6.1) Sentiment de fausse concertation

Les règles du jeu en matière de concertation ne sont pas claires du tout chez MdM. La culture de MdM est très tournée vers le consensus. Ainsi, on consulte beaucoup mais sans préciser aux parties prenantes si on leur demande leur avis pour information ou pour construction de la décision finale. Consultation, concertation, consensus, co-construction sont des notions souvent confondues chez MdM. Cela engendre beaucoup de frustration et de la méfiance vis-à-vis de l'employeur ; des pertes de temps et d'énergie également.

Le projet de déménagement du siège a ainsi été largement cité par les salariés du siège que nous avons reçu en entretien comme un projet où les avis des salariés ont été beaucoup sollicités mais peu écoutés.

« MdM, c'est l'hyper-démocratie ».

« On fait des semblant de consultations, comme Macron ».

« MdM fait des milliers de groupes de travail mais aucune prise en compte de ce qui est dit par les salariés et les IRP ».

« Chez MdM, on demande l'avis des salariés pour faire comme si on était une démocratie mais c'est les chefs qui décident. Je préférerais que ça soit plus clair, qu'ils décident (...) Je vais mal. Et c'est pire que si on ne m'écoutait pas (...) Je préfère les décisions assumées que juste de laisser les choses couler sans rien décider »

75

5.6.2) De la professionnalisation

Il existe un conflit entre des manières de faire anciennes, très libres et qui ne suivaient pas de procédures, et les manières de faire souhaitées ou souhaitables d'aujourd'hui, plus contraintes. Ces évolutions suivent le développement de la structure (qui a grossi au fil des années), la professionnalisation du secteur humanitaire (sous l'impulsion, notamment, des financeurs) et, plus globalement les évolutions du monde du travail.

MdM souhaite-t-elle, ou pas, se professionnaliser ? Est-il possible qu'elle ne se professionnalise pas ? Quels impacts de la professionnalisation des opérations internationales sur les opérations France ? Et, plus encore, quels impacts de la professionnalisation sur l'identité de MdM ? sont autant de questions aujourd'hui sans réponses unanimes. Le manque de raisonnement collectif sur le processus de professionnalisation de MdM semble sous-tendre des difficultés de positionnement plus larges, identitaires. MdM semble hésiter, ne pas réussir à choisir un modèle.

Beaucoup de membres, salariés et plus encore bénévoles, semblent ne pas vouloir de la professionnalisation, ni du développement de la structure et les corollaires de ce développement. Des salariés souhaitent la professionnalisation tout en redoutant les contraintes pouvant en découler. Les manières de faire de certains cadres associatifs nous ont très été décrites comme archaïques, datant d'une époque révolue. Une forme de nostalgie du MdM d'hier empêcherait la projection dans le MdM de demain. « *Ils sont immatures et se croient encore dans les années 80* ». « *Ils se rêvent encore en Kouchner* ».

Il existe probablement au sein de MdM des résistances d'ordre idéologique à certaines méthodes de travail identifiées comme issues du monde de l'entreprise qui pourraient pourtant être bénéfiques à l'organisation. Beaucoup d'audits, de rapports d'inspection en font part avec, finalement, très peu de concrétisations. En effet, nous avons eu accès dans le cadre de notre étude documentaire à quantité de rapports, d'écrits, d'audits, pour la plupart assez récents, faisant état des constats que nous sommes en train de faire et de préconisations pertinentes... mais non mises en œuvre.

5.6.3) Réorganisations fréquentes et manque d'accompagnement du changement



Une organisation qui croule sous les projets de changement présente des symptômes bien précis. Un des symptômes devant alerter est le manque d'harmonisation entre la stratégie, les structures et la priorisation des projets de changement.

Sur le plan humain, le phénomène de saturation a aussi des répercussions. L'augmentation de la charge de travail et du temps de travail consacrés au changement par rapport aux activités courantes peut engendrer un stress considérable. Travailler de longues heures sur un projet qui n'aura aucune incidence positive sur son propre travail et sur sa propre évaluation peut être une véritable source de stress.

Cela a pour conséquence de déclencher des mécanismes défensifs comme la procrastination, le refus de communiquer les informations, le désinvestissement, le refus de participer à de nouveaux projets même si ceux-ci concernent directement le salarié, etc. Sur le plan psychologique, ces pratiques génèrent de l'usure professionnelle, du découragement et donc, petit à petit, un désinvestissement de son travail.

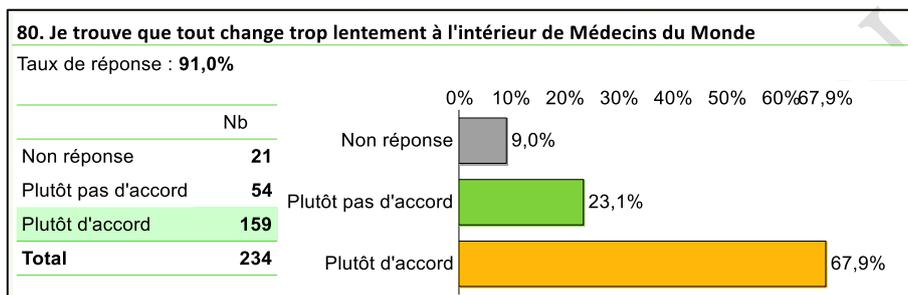


Les projets de changements organisationnels sont très nombreux au sein du siège. Nous avons initialement imaginé en dresser une liste mais cela s'est vite avéré impossible à mettre en œuvre tellement les projets sont nombreux et non-centralisés. Beaucoup de projets sont soit commencés sans être jamais menés à leur terme, soit avec des échéances très floues.

Les salariés ne sont pas au fait, n'ont pas de suivi, des différentes réorganisations en cours au sein du siège. Elles ne sont pas comprises et/ou pas appropriées.

Ces changements fréquents sont source de stress pour de nombreux salariés. « *Je subis une réorganisation tous les 2 ou 3 ans* ». « *Tout est remis en cause, rien ne tient* ».

Les changements mettent beaucoup de temps à être appliqués et/ou à être communiqués. Ainsi, il arrive que des changements décidés ne soient pas appliqués par l'ensemble des parties prenantes internes.



56 % des salariés ayant répondu au questionnaire ne se sentent pas accompagnés pour faire face aux changements.

Il ne semble pas y avoir une méthodologie commune aux projets de changements. Il n'y a pas de logique apparente qui feraient converger ces projets vers un but commun. « Horizon 2025 » est mal connue des salariés avec qui nous avons eu l'occasion d'échanger au niveau du siège et inconnue des salariés en délégation que nous avons interrogés sur ce thème.

Le projet de régionalisation fait beaucoup parler mais semble mal aboutit. « *La régionalisation a éloigné les programmes et les gens des programmes du siège et des gens du siège* ». Nous ne creusons pas ce point plus en détail dans le présent rapport, le projet de régionalisation faisant l'objet d'une consultance spécifique.

Des salariés mettent en avant des changements organisationnels en lien avec des agendas politiques plutôt que de réels besoins de l'organisation.

La croissance de l'organisation semble dans l'ensemble plutôt mal vécue par les différentes entités de travail.

Certains souffrent du turnover sur les postes axés vers l'international : « *je ne sais plus qui est qui (...) j'ai renoncé à parler avec les gens* » dit un salarié du siège avec un certaine ancienneté.

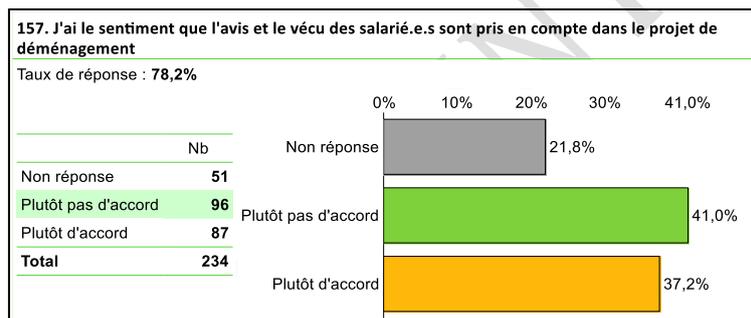
La place de la direction RH sur les projets de réorganisation ne nous a pas semblée ancrée. Elle pourrait être pourtant un, si ce n'est le pivot central, des projets de réorganisation.

Une forme de grande fatalité se répète dans nos entretiens : « *Tout le monde est d'accord mais personne ne bouge parce qu'on sait que ça ne va pas changer* ». Nous avons beaucoup entendu, face

à l'évocation d'un problème « *on a toujours fait comme ça* », « *c'est dans l'AND de MdM* »... quitte à laisser se faire des choses inadaptées, inacceptables... jusque dans la gestion des RPS. Nous avons par exemple identifié une certaine banalisation du burnout. Un salarié le dit très bien : « *On part du principe que c'est normal de faire des burnouts (...) Je suis sous traitement. Je vois un psy toutes les semaines depuis 4 ans (...) On est une ONG médicale mais on ne prend pas en compte la santé mentale des salariés* ».

Sur la dimension numérique, MdM semble nécessiter du temps pour s'approprier les nouveaux outils de communication : « *Il y a comme une hésitation à entrer dans le nouveau monde* ». « *MdM est à la traîne (...) outils des années 80. Ils sont un peu 'old school'. Comparé à d'autres ONG sur d'autres innovations sociales. Débat d'un an sur les réseaux sociaux alors qu'il faut être très rapide aujourd'hui. Comparer avec MdM anglais : ils ont un truc beaucoup plus interactif que nous, ils ont un site web pour les patients alors que MdM donne l'impression d'être une vieille machine.* »

Enfin, la « *gestion non transparente* » du déménagement est unanimement décriée par les salariés du siège qui y voit une « *grande violence* ». Le sentiment de fausse concertation sur ce projet est maximum.



Dans les répondants au questionnaire, il y a deux fois plus de personnes qui ne se réjouissent pas de ce déménagement que de personnes qui s'en réjouissent (49,6 % ne se réjouissent pas et 23,9 % se réjouissent)

Chapitre 6

Préconisations pour une meilleure gestion des RPS

6.1) Volonté politique

Les préconisations qui suivent n'auront de véritables effets bénéfiques que si elles sont soutenues, initiées, impulsées par la gouvernance de MdM. Si le nouveau CA ne prend pas conscience de sa responsabilité dans les enjeux RPS, il ne se passera rien et les situations très nombreuses, trop nombreuses, de risques psychosociaux graves ne feront qu'augmenter.

Une organisation du travail saine commence par une gouvernance saine et responsable. Les enjeux salariés de MdM sont très importants, le CA est l'employeur d'une grande organisation. Il est soumis, en tant qu'employeur, à des règles, des lois du droit du travail très exigeantes. Sur la question des risques psychosociaux, **l'employeur est tenu de garantir la santé (physique et mentale) et la sécurité de ses salariés**. La jurisprudence en a fait une **obligation de résultat**. Ces risques sont de plus en plus pris au sérieux dans les cours des tribunaux prud'homaux et d'instance. Les condamnations sont de plus en plus lourdes.

Outre le risque judiciaire, c'est un enjeu de valeur, d'identité, d'éthique. Comment expliquer qu'une organisation humanitaire si prestigieuse, si importante, si connue soit capable de traiter si mal ses salariés ?

Le portage politique passera par les axes pivots suivants :

- **Responsabilité** : tolérance 0 pour les abus et les dérapages. La gouvernance devra impulser une volonté de changement, de gestion saine et sans tolérance vis-à-vis des déviances à la règle.
- **Courage** : assumer individuellement et collectivement les décisions.
- **Rigueur** : meilleure anticipation, plus de préparation en amont.
- **Exemplarité** : particulièrement par les membres des instances de gouvernance.

6.2) Structurer le travail

6.2.1) Imposer le respect et la courtoisie

- **Imposer le respect de certaines règles de base du *vivre ensemble* : courtoisie, respect de l'autre.**
- **Se donner les moyens de faire respecter des principes: possibilité de sanctions disciplinaires.**

Nous l'avons dit : nous avons été marquées par la violence des échanges et la banalisation des *dérapages* chez MdM.

Nous connaissons le monde associatif français et ses personnalités parfois impétueuses. Nous avons eu l'occasion d'intervenir sur de nombreuses situations de harcèlement et / ou dans des contextes sociaux très dégradés. Jamais nous n'avions constaté une telle banalisation des propos déplacés, une telle habitude de la rudesse des mots. Des faits inacceptables sont quasi quotidiens chez MdM. Il va sans dire que ces situations génèrent des RPS majeurs.

MdM doit impérativement **faire évoluer ces façons de communiquer**. La violence des propos par email ou dans le cadre d'échanges oraux doit être bannie. En cas de non-respect de la courtoisie minimale, MdM doit avoir recours à des sanctions disciplinaires à l'encontre de l'émetteur, quel que soit le statut de celui-ci.

81

6.2.2) Ré-ancrer la gouvernance

- **Former les membres du CA à la fonction d'employeur.**
- **Distinguer ce qui relève du pouvoir, du rôle, des responsabilités du CA et de la direction.**

La prochaine Assemblée Générale, verra l'élection d'une nouvelle présidence. Le moment semble donc particulièrement propice pour re-questionner les habitudes et mettre en place des fonctionnements plus vertueux que l'existant.

Un **accompagnement de la nouvelle présidence**, voire de l'ensemble du CA, dans ses responsabilités d'employeur serait opportun. Une formation aux obligations de la fonction employeur pourrait être envisagée.

Plus largement, une sensibilisation au droit du travail et à la fonction employeur pourrait être proposée à l'ensemble des cadres associatifs. Ces bénévoles au niveau des délégations y gagneraient dans leur positionnement vis-à-vis des équipes salariées.

Par ailleurs, les membres nouvellement élus au CA doivent être formés à leur fonction. Au-delà de la culture et de l'identité de MdM, le pilotage d'une association demande des connaissances spécifiques en termes de gouvernance et la capacité à développer et à communiquer une vision stratégique. Ces compétences n'étant pas inhérentes aux missions des personnes hors des instances dirigeantes, une formation des nouveaux élus sur ces questions faciliterait leur bonne prise de fonction.

Une sensibilisation à la gestion de projet pourrait éventuellement être envisagée pour les cadres associatifs n'ayant jamais travaillé en mode projet. Il n'est pas question là que les membres du CA deviennent des experts du cadre logique ou du reporting bailleurs, bien sûr. Il s'agirait essentiellement de les familiariser avec les contraintes et les modes de travail des salariés qu'ils encadrent.

Enfin, l'élection d'une nouvelle présidence devrait être l'occasion de (re)travailler des **fiches de missions des instances de gouvernance**. Un accompagnement par un tiers extérieur pourrait être envisagé pour coordonner ce travail. Il s'agirait de préciser ce que le Règlement Intérieur du 19 juin 2020 esquisse. Une attention particulière devrait être portée à ce qui relève de la responsabilité du CA et ce qui relève de la responsabilité de la direction.

« L'instauration d'une plus forte différenciation des rôles entre le politique, qui appartient au CA, et celui du management, qui appartient à l'encadrement salarié doit également contribuer à limiter les tensions » avait déjà été recommandé dans l'audit social conduit en 2001. En effet, beaucoup d'associations sont structurées autour d'un modèle distinguant :

- les responsabilités du CA : définition de la stratégie, élaboration de la vision politique, projection vers des demains plus ou moins proches, prospective, portage des valeurs
- des responsabilités de la direction : mise en œuvre et coordination des déclinaisons opérationnelles des aspects susmentionnés.

A priori, nous conseillons cette répartition. Mais MdM ne semble pas souhaiter se structurer de cette manière. **A défaut d'une modélisation classique, MdM doit impérativement énoncer clairement la répartition des rôles tels qu'elle les souhaite.** Dans une organisation de près de 3.500 personnes cela semble un pré-requis nécessaire à un fonctionnement fluide et transparent. Il y a aujourd'hui un flou important sur ce point avec une présence forte du CA sur des aspects purement opérationnels.

La notion de « modèle paritaire », souvent mis en avant par MdM pourrait également être précisé dans la mesure où la notion de paritaire, dans le langage commun, sous-entend généralement que chaque partie est représentée en nombre égal... Cette égalité dans le nombre des représentants n'a pas l'air prise en compte dans les instances dites « paritaires » de MdM.

Enfin, nous souhaitons souligner ici combien la mise en place d'une nouvelle présidence est un moment fort pour envoyer des messages... et combien il nous semble que MdM a besoin de messages d'unification, de sérieux et d'honnêteté de la part de ses instances de gouvernance.

6.2.3) Affirmer la place de la fonction RH et restaurer la confiance

- **Missionner la direction des ressources humaines pour établir une stratégie RH d'ampleur et de long terme.**
- **Lui attribuer les moyens pour accomplir cette mission :**
 - **moyens humains**
 - **moyens matériels**
 - **temps**
 - **marges de manœuvre.**

Tout d'abord, nous souhaitons insister sur la nécessité pour MdM d'accorder à la fonction RH la place et les moyens nécessaires à une bonne gestion des risques psychosociaux. Le diagnostic que nous avons conduit met en avant des situations à risques nombreuses, porteuses de risques importants.

C'est à la fonction RH de mettre en place les mesures pour lutter contre ces risques. Les chantiers à mener sont multiples ; ils s'avéreront probablement laborieux. En effet, il s'agira souvent de conduire **des changements de fond, des changements de culture**. Or nous savons tous que ces changements sont les plus difficiles à mettre en œuvre. Ainsi, sans le soutien du CA et de la direction générale, la fonction RH seule ne pourra pas enclencher ces évolutions.

Mais, au-delà du portage politique, la direction des ressources humaines, déjà très sollicitée, aura également besoin de moyens supplémentaires pour mener à bien ces changements : moyens supplémentaires en temps, moyens supplémentaires en argent, mais aussi et surtout, en place qui lui est accordée, en marges de manœuvre, en possibilité de se faire entendre.

La direction des ressources humaines doit occuper une **place centrale dans l'échiquier stratégique** de MdM. Elle ne peut être seulement dédiée à la gestion de situations d'urgence, à « *éteindre des incendies* ». Elle doit pouvoir se concentrer sur des actions de fond telles que celles identifiées dans les présentes préconisations.

Au-delà de la place à occuper, il s'agira également pour la fonction RH de retrouver la confiance d'une partie des équipes. Aujourd'hui, de nombreux salariés ne semblent pas bien comprendre le rôle que peut avoir un département RH dans une organisation comme MdM. Pire, certains éprouvent de la méfiance vis-à-vis de la fonction RH. Une relation de confiance entre une direction RH et les salariés d'une organisation est un **premier jalon** d'importance dans la lutte contre les RPS.

Il nous semble nécessaire de (re)construire la confiance du collectif vis-à-vis de MdM et de sa direction RH par des gestes forts, par des politiques RH transparentes, appliquées à tous. Dans ce cadre, il faut donner la place et les moyens dont elle a besoin à la fonction RH pour construire et diffuser ces politiques. Il nous semble qu'il y a là un vrai enjeu stratégique pour le MdM des années 2020.

6.2.4) Appliquer un cadre disciplinaire

- **Revoir et mettre à jour le règlement intérieur.**
- **Vérifier la validité des sanctions possibles.**
- **Communiquer largement en interne sur le sujet.**

Les fautes et les manquements professionnels doivent faire l'objet de sanctions. Ce n'est qu'à ce prix que le cadre, qui existe mais n'est pas appliqué, sera sécurisant pour les salariés.

Il est impossible de demander la confiance, l'investissement et la motivation à un collectif de travail s'il ne peut pas évoluer dans un contexte sécurisant et protecteur. La loi est protectrice avant tout. **La sanction est l'expression de la protection de tous.**

L'application juste (avec justesse et justice) de ce cadre disciplinaire viendra contrer le sentiment d'impunité ressenti par beaucoup de salariés.

6.2.5) Définir les périmètres des missions et des responsabilités et construire une culture de la décision

- **Etablir une cartographie des activités de chaque poste.**
- **A partir de la cartographie des activités, établir une cartographie des responsabilités par poste.**
- **Définir qui tranche en cas de désaccord ou d'indécision.**
- **Produire et communiquer un document écrit sur ce que MdM attend vis-à-vis de ses managers quant aux prises de décisions.**

Ne pas savoir précisément **qui fait quoi** est inconfortable pour la grande majorité des salariés que nous avons entendus. Il en découle des incertitudes, de la perte de temps, une certaine usure de la motivation, des situations conflictuelles, du stress.

De la même manière, ne pas savoir précisément **qui est responsable de quoi** est inconfortable pour la grande majorité des salariés que nous avons entendus. Beaucoup de salariés ne savent pas qui est responsable de quelle prise de décision, quelle instance décide de quoi, qui arbitre en cas d'indécision ou d'opinions contradictoires. Il y a là un point majeur d'inconfort, générateur de stress à tous les étages de la pyramide hiérarchique.

Définir le **comment des prises de décisions** est indispensable à la bonne gestion des RPS au sein de MdM. Plus largement, il s'agira **d'ancrer la prise de décision dans la culture** de MdM. A ce jour les managers ne savent pas, n'arrivent pas ou n'osent pas prendre des décisions.

A juste titre, il est particulièrement fâcheux chez MdM qu'un tiers puisse faire annuler une prise de décision d'un manager, désavouer son positionnement, s'immiscer dans la vie d'un service. Quoi de plus insécurisant pour un responsable d'équipe ? Quoi de plus perturbant pour son équipe ?

Ces habitudes doivent évoluer. Pour une bonne gestion des RPS, les ingérences et intercessions de tiers dans la vie des équipes doivent cesser. Même si celle-ci résulte d'un processus de concertation, voire de co-construction, une décision portée et communiquée par un manager à son équipe doit être écoutée, prise en compte, respectée. Il n'est pas question là d'obéissance mais de **considération vis-à-vis du rôle de responsable d'équipe**. Il est aussi question d'**efficience** du modèle.

Evidemment pour que ce changement de culture puisse s'opérer il faudra que les modes de faire des différents acteurs internes évoluent – y compris des cadres associatifs. Il faudra donc que l'organisation ait la volonté et le pouvoir de cadrer l'ensemble des ces acteurs.

Ainsi, une démarche **d'analyse et de refonte des missions** de chacun doit être envisagée, par service. Elle sera pilotée par le département RH mais pourra être mise en œuvre par les responsables d'équipes. Un travail dans une logique de cartographie semblerait opportun. Une fois la cartographie des rôles établie, il s'agira de travailler sur les périmètres de responsabilités. De la même manière, une cartographie des responsabilités par service et par département pourra être produite. L'utilisation d'outils du type RACI (matrice désignant les différents niveaux d'engagement des acteurs d'un processus) pourra permettre une forme de rationalisation du travail par service.

Beaucoup d'enjeux se jouent et se déjouent dans la prise de décision. **La nature du manager, son existence même trouve racine dans sa capacité à se positionner, à prendre et à porter ses décisions.** La culture de la prise de décision est si faible chez MdM que nous conseillons un ancrage de celle-ci par un travail sur la définition des attendus de l'organisation vis-à-vis des responsables d'équipes spécifiquement quant à la prise de décisions. Qu'est-ce que MdM attend de ses managers en termes de prise de décisions ? Quand et comment un manager doit-il décider ? Comment un manager doit-il communiquer autour de ses prises de décisions ? Etc. Un écrit devra être produit et largement communiqué en interne.

6.2.6) Définir et communiquer les processus et procédures

- **Etablir une cartographie des processus en œuvre au sein de MdM.**
- **Produire des templates.**
- **Communiquer sur le travail effectué et les processus / procédures de référence ainsi établis.**

Afin de mieux comprendre le pourquoi et le comment du travail, il semble important que MdM clarifie les processus et procédures de travail de ses services. Ceux-ci devront être identifiés, écrits, mis en forme et communiqués de manière large et transparente. Les services de chaque département pourront ainsi être visités. Un accompagnement par la fonction RH renforcera la cohérence des modes de faire et de penser ainsi que l'harmonisation des outils et des appellations. Ce travail de cartographie devra être sauvegardé dans un intranet ou site web accessible aux délégations. Il sera repris en partie dans les sessions d'intégration des nouveaux membres de MdM.

Les processus en œuvre sur les délégations devront également être cartographiés. L'homogénéisation parfaite de l'ensemble des process en région n'est sans doute pas envisageable -ni même souhaitable. C'est dans un souci de cohérence globale et de lisibilité pour les acteurs du siège et de la gouvernance, plutôt que de normalisation absolue, que cette cartographie devra être pensée au niveau des délégations.

Dans le cadre de cette démarche (avant, pendant et à l'issue de celle-ci), le département RH produira des formats vierges, dits parfois templates, qui permettront l'harmonisation des processus et une certaine standardisation des outils.

Ce travail de structuration ne trouvera sens que si les procédures et règles mises en place sont respectées par tous les acteurs de MdM. Il s'agira là pour la gouvernance de porter ce principe haut et fort et de se l'appliquer dans une logique d'exemplarité.

Enfin, **la rédaction d'une convention** suffisamment détaillée et précise entre MdM et chaque bénévole permettrait d'éviter les abus et de fixer des règles de fonctionnement. Il s'agira notamment de préciser les droits et devoirs du bénévole, les missions /activités et les éventuelles responsabilités avec répartition des décisions. Bien entendu, les modalités de rupture de la convention et les obligations réciproques de chaque partie ne seront pas oubliées.

6.2.7) Apprendre à prioriser

- **Communiquer sur les orientations de Médecins du Monde, la vision globale et les priorités de l'organisation.**
- **Elaborer des feuilles de route par direction et par service déclinant l'application de ces orientations en caractérisant l'importance et l'urgence de chaque projet.**

Les charges de travail des salariés de MdM sont trop lourdes, les enjeux à porter trop nombreux. MdM doit apprendre à choisir, à restreindre parfois ses ambitions. Faire moins permettrait parfois de mieux prévenir les RPS.

6.2.8) Revisiter la gestion des parcours

- Définir et communiquer le comment de l'ouverture des recrutements à l'interne et/ou à l'externe.
- Mettre en place les entretiens professionnels et s'appuyer sur le dispositif pour développer une politique de suivi des salariés, axé sur leurs compétences, les appétences, leurs projections.
- Octroyer des moyens supplémentaires au suivi des parcours.
- Amélioration procédure d'accueil : informations sur les fonctionnements administratifs chez MdM.

Pivot de la relation entre la fonction RH et les salariés, la gestion des parcours, plus que tout autre, est un pan de la fonction RH qui mérite d'être revisité.

Ce que les salariés de MdM sont en droit d'attendre en matière d'accompagnement de leur évolution interne et du développement de leur employabilité devrait être éclairci. Le lien entre les personnes chargées du suivi des parcours professionnel et les salariés devrait être renforcé. Un vrai travail de communication interne sur la gestion des parcours est à envisager.

Les processus de recrutements internes nécessitent révision. Les salariés dont le CDD est transformé en CDI, ou dont la fiche de poste connaît des modifications substantielles, ou encore dont le programme est clôturé ou transféré semblent ne pas bien connaître leurs droits et leurs obligations. Il y a là des situations lourdes de risques psychosociaux. MdM doit clarifier les règles qui régissent ces situations. Ces règles devraient être accessibles à tous les salariés.

Les entretiens professionnels devraient être mis en place sans plus tarder. A défaut de pouvoir les déployer immédiatement à l'ensemble de la population salariée, MdM devrait à minima les proposer systématiquement aux salariés de retour d'arrêt maladie de plus de 6 mois ou autre période d'interruption longue du travail (congé maternité, d'adoption, parental, sabbatique, etc.). A défaut de proposer un format travaillé de manière concertée, un template, simple, proposé par le site internet d'un OPCO (Opérateur de Compétences, ex OPCA) ferait très bien l'affaire dans un premier temps.

Nous voyons dans la gestion des parcours un levier puissant pour MdM en matière de prévention des risques psychosociaux. L'association présente des postes nombreux, des métiers multiples et des secteurs d'interventions variés. Un tel environnement est favorable aux évolutions internes et à des constructions de parcours riches. Ces éléments sont très positifs en matière de lutte contre les RPS.

6.3) Prévenir les RPS

- **Créer un Comité de suivi RPS**
- **Elaborer un Plan d'actions RPS**

Nous ne pouvons clôturer ce chapitre sans évoquer l'impérieuse nécessité pour Mdm de mettre en place de vraies politiques de prévention des risques psychosociaux.

Dans la suite de notre diagnostic, la mise en place d'un dispositif de suivi de nos recommandations est nécessaire. Dans l'idéal un comité de suivi, composé de membres du comité de pilotage qui a accompagné notre démarche de diagnostic, serait chargé d'accompagner la mise en place des recommandations issues du présent rapport.

La légitimité d'un tel comité est toutefois à questionner dans une organisation déjà très (trop !) riche en instances diverses. Une instance interne préexistante pourrait donc être désignée.

Le Comité d'Audit, par exemple, pourrait suivre la mise en place de mesures de prévention des RPS sur un plan macro. Mais un suivi par cette seule instance serait insuffisant en soit : les réunions sur une base semestrielle du Comité d'Audit sont trop peu fréquentes et, ce comité, généraliste, ne serait pas assez opérationnel pour piloter la construction et le déploiement d'un plan d'action RPS. Le Comité d'Audit, s'il est désigné pour un suivi macro, viendrait donc renforcer la prise de conscience de Mdm de la nécessité de mesures de prévention des RPS et induirait une notion de redevabilité intéressante. Il se positionnerait en *garde-fou*.

Autre possibilité de garde fou, externe cette fois-ci : les contrôleurs de sécurité de la CARSAT / CRAMIF.

Pour un déploiement opérationnel de mesures de prévention des RPS, à défaut d'un comité de suivi issu du comité de pilotage, un ou des salariés du département RH pourraient être désignés.

Etant donné la complexité de la structure et l'ampleur, ainsi que la sensibilité des changements à conduire, il ne nous semblerait pas opportun de confier la prévention et le traitement des situations à risques psychosociaux à une seule psychologue, à temps partiel, sans expertise spécifique sur ces questions.

Enfin, un plan d'action RPS sera élaboré afin de définir des axes prioritaires en matière de préventions primaire, secondaire et tertiaire. Il sera décliné en actions concrètes. Une attention particulière devra être portée à l'élaboration de mesures de prévention primaire (visant à prévenir les risques).

Ce projet ne devrait pas prendre une ampleur trop lourde ou trop complexe. Dans la situation de Mdm, un plan d'action simple mais mis en place rapidement vaudra mieux qu'un plan d'action hyper concerté, pensé sur plusieurs mois, mais jamais abouti. Le premier déploiement de mesures de prévention, avant la fin 2021, pourra être suivi, dans un second temps, d'un travail plus approfondi. Quoiqu'il en soit, cette réflexion s'articulera avec le travail d'élaboration du DUER.

Des moyens financiers sont à prévoir. Mais, ainsi que nous l'avons déjà évoqué, c'est aujourd'hui surtout d'un portage politique dont MdM a besoin dans la gestion de ses RPS. La direction générale et le Conseil d'Administration doivent, chacun à leur niveau, opérationnel et stratégique, se saisir de ce dossier à bras le corps, en faire une priorité pour 2021, 2022 et les années suivantes...

DOCUMENT INTERNE

Bibliographie

DOCUMENT INTERNE

Publications

- **Christophe Dejours**, TRAVAIL : USURE MENTALE. Essai de psychopathologie du travail
- **Christophe Dejours, Gernet I.**, Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Bayard, 1980 ; Paris, nouvelles éditions augmentées en 1993 et 2000,
- **Marie Pezé**, Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, Pearson, 2008.
Marie Pezé, Rachel Saadat et Nicolas Sandret, Travailler à armes égales, Souffrance au travail, comment réagir, Editions Pearson, mars 2011.
- **Yves Clot et Michel Gollac**, Le travail peut-il devenir supportable ?, Editions Armand Colin.
- **Yves Clot**, Travail et pouvoir d'agir. Le travail humain, Editions PUF, 2008.
- **Yves Clot**, Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte, coll. Cahiers libres, 2010
- **Alain Supiot**, La gouvernance par les nombres, Paris, Fayard, coll. « Poids et mesures du monde », 2015
- **Danièle Linhart**, Travailler sans les autres ?, Paris, Le Seuil, coll. Hors Normes, 2009.
- **Danièle Linhart**, L'insoutenable subordination des salariés
- **Danièle Linhart**, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, Érès, 2015
- **Vincent de Gauléjac**, La société malade de la gestion, Seuil
- **Vincent de Gauléjac**, Travail, les raisons de la colère, Seuil
- **Michel Gollac, S. Volkoff**, Les conditions de travail, Paris, La Découverte, 2007
- **Pierre Davezies**, Sur le rapport à l'autorité en clinique médicale du travail. Pouvoir d'agir et autorité dans le travail, Ed. F. Hubault, p. 31-40, Octares Editions, Toulouse, 2010.
Pierre Davezies, Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, Revue Pistes, 14-2 | 2012.
Pierre Davezies, La clinique médicale du travail, une pratique émergente, Santé et travail. 2013/01.
- **Pierre Davezies**, « Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social », Performances.
- **Dominique Huez**, Souffrir au travail, Comprendre pour agir, Privé, 2008.
- **ANACT**, Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail, Études et documents, séminaire scientifique du 26 novembre 2007, Lyon, Éditions de l'ANACT, 2008.
- **INRS**, Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention
- **DARES**, L'Exposition aux risques professionnels par famille professionnelle. Résultats. Sumer 2016-2017
- **Karasek R. A.**, « Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign », Administrative Science Quarterly
- **H. J. Freudenberger**, L'Épuisement professionnel : la brûlure interne, Québec, Gaëtan Morin
- **Vladimir Jankélévitch**, Traité des vertus, réed. complète, t. 1, t.2, t.3 :
- **Hannah Arendt** (trad. de l'anglais par G. Fradier), Condition de l'homme moderne
- **Hannah Arendt**, La crise de la culture, trad. P. Lévy et al. Paris, Gallimard, 1972, 1989
- **Hannah Arendt**, Juger, Sur la philosophie politique de Kant, Seuil

Sites

Site de l'Institut national de Recherche et de sécurité : <https://www.inrs.fr>

Site de Marie Pez  : <https://www.souffrance-et-travail.com>

Site de la CRAMIF : tableaux de maladies professionnelles et permet une recherche croisée entre métier et pathologie. <https://www.cramif.fr/>

Légifrance : Références pour savoir estimer le taux d'IPP d'un patient lors de la consolidation d'un accident de travail, et lors d'une maladie professionnelle. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Films et vidéos

- **Jean-Michel Carré** : J'ai très mal au travail.
- **Jean Robert Viallet et Christophe Nick** : La mise à mort du travail : la destruction, l'aliénation, la dépossession.
- **Bertrand Tesson et Corinne Provost** : Harcèlement public, Cinergie production.
- **Sophie Bruneau et Marc Antoine Roudil** : Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, à partir du livre de Marie Pez .
- **Pierre Carles** : Attention danger travail.
- **Pierre Carles, Christophe Coello et Stéphane Goxe** : Volem rien foutre al pa s.
- **Les freres Dardenne** : 2 jours, 1 nuit.
- **Ken Loach** : I Daniel Blake, The navigators, It's a free world.
- **Elio Petri** : La classe ouvrière va au paradis.
- **Gilles Perret** : La sociale.
- **Louis Julien Petit** : Carole Matthieu (  partir du livre de Martin Ledun, Les visages écrasés).

Annexe

DOCUMENT INTERNE