


*Sous la direction de*  
Pascale Desrumaux  
Christine Jeoffrion  
et Jean-Luc Bernaud

10 études de cas  
en psychologie  
du travail  
et des organisations

**DUNOD**

## Maquette de couverture: Le Petit Atelier

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert - 92240 Malakoff  
ISBN 978-2-10-079144-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## Liste des auteurs

### Sous la direction de :

Pascale DESRUMAUX	Professeure de psychologie du travail et des organisations, Université de Lille.
Christine JEOFFRION	Maître de conférences HDR en psychologie sociale, du travail et des organisations, Université de Nantes.
Jean-Luc BERNAUD	Professeur des universités en psychologie, CNAM-INETOP Paris.

### Avec la collaboration de :

Sophie BARRÉ	Psychologue, interventions sociales en organisations.
Manuela CADEAU	Psychologue organisationnelle, responsable de Rush Conseil.
Joël CHARLERY	Manager Pôle Transitions Professionnelles, AFPA Hauts de France, Lille.
Adrien CHIGNARD	Psychologue du travail, président de Sens et Cohérence.
Philippe COLOMBAT	Professeur en hématologie, Université de Tours.
Éric DOSE	Docteur et maître de conférences associé en psychologie du travail et des organisations, Université de Lille, consultant psychologue RH Hauts de France.
Camille DUMAT	Professeure en environnement, Toulouse INP, Université de Toulouse.

## *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations*

Éric LEVERT	Responsable du Département Projets-Appui-Solutions, Direction d'Appui à la Formation Continue, Université de Nantes
Tony MACHADO	Docteur en psychologie du travail et ergonomie, responsable santé et bien-être Europe de l'Ouest et du Sud chez CGI.
Magali MANZANO	Psychologue du travail chez Santé au Travail (Le Mans).
Mathilde MOISSERON-BAUDÉ	Doctorante en psychologie de l'orientation au CNAM, ingénieure en Hygiène, Sécurité et Environnement à l'AP-HP.
Yvon MIOSSEC	Maître de conférences en psychologie du travail, CNAM Paris.
Marta SERAFIM	Psychologue du travail.
Pascal SIMONET	Maître de conférences, Université de Nantes.

# Table des matières

<i>Introduction</i> .....	11
<b>ÉTUDE DE CAS N°1 – L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL AU DÉVELOPPEMENT DU SENS DE LA VIE ET DU TRAVAIL</b> .....	
1. Introduction.....	19
2. Principes, préalables et principales étapes du dispositif d'intervention individuel centré sur l'accompagnement psychologique au sens de la vie et au sens du travail.....	20
3. Analyse des besoins exprimés par la bénéficiaire.....	21
4. Séance 1 : le témoignage d'une volonté de vivre sa vie.....	22
5. Séance 2 : la place des valeurs dans sa vie personnelle et professionnelle.....	24
6. Séance 3 : cheminement vers un droit à la vie.....	26
7. Séance 4 : l'humain, place centrale au travail.....	27
8. Séance 5 : démarche prospective : passer de « réceptrice » à « productrice ».....	29
9. Séance 6 : concrétisation de son art de vivre.....	31
10. Séance 7 : le temps d'un travail d'écriture.....	32
11. Conclusion.....	33
Lectures conseillées.....	36
<b>ÉTUDE DE CAS N°2 – ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ À LA LEVÉE DES FREINS PSYCHOLOGIQUES DANS LE CADRE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DE PERSONNES LICENCIÉES ÉCONOMIQUES EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE</b> .....	
1. Introduction.....	39
2. Transitions professionnelles et accompagnement professionnel.....	41
3. Le dispositif de levée des freins psychologiques en Hauts-de-France.....	43
4. Présentation du cas de Madame D. et analyse des besoins.....	45
5. Mise en œuvre de la première étape.....	45
6. Mise en œuvre de la deuxième étape.....	49
7. Avancées de Madame D. et bilan de la prestation.....	51
8. Conclusion et apport de la démarche d'accompagnement.....	52
Lectures conseillées.....	53

**ÉTUDE DE CAS N°3 – COUPABLE DE VOULOIR QUE « ÇA MARCHE ».**

UN CAS DE BURN-OUT DANS L'APPROCHE DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL.....	55
1. Présentation du cas.....	57
2. Analyse et prise en charge.....	64
Lectures conseillées.....	75

**ÉTUDE DE CAS N°4 – HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL ET MANAGEMENTS  
DESTRUCTEURS: DES STRATÉGIES ET ACCOMPAGNEMENTS**

À LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS ET AUX ÉVOLUTIONS DE SOI.....	77
1. Introduction.....	79
2. Le harcèlement moral au travail.....	79
3. Prise de contact et entretiens d'analyse et de diagnostic.....	80
4. Les analyses de documents et le diagnostic: interactions et confirmation du diagnostic.....	86
5. Un management dévoyé, la négation des compétences et des mises en rivalité.....	88
6. Conclusion de la phase de diagnostic.....	89
7. Entretiens de suivi et identification des processus organisationnels, psychosociaux destructeurs.....	90
8. Entretiens de suivi et identification des voies de sortie.....	94
9. Les stratégies développées et issues.....	99
10. Préconisations du psychologue du travail pour lutter contre les violences au travail, et en particulier contre le harcèlement moral.....	101
Lectures conseillées.....	105

**ÉTUDE DE CAS N°5 – EXPLIQUER ET PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT MORAL  
AU TRAVAIL PAR UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET COMMUNICATIONNELLE:  
PROPOSITION D'UN MODÈLE PROCESSUEL DYNAMIQUE.....**

1. Cadres conceptuels et objectifs.....	109
2. Découverte du cas et méthodologie.....	113
3. Présentation du contexte et des enjeux organisationnels sur la base des entretiens d'explicitation et du dessin du lieu de travail.....	116
4. Catégorisation des situations en fonction du Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT, Leymann, 1996).....	118
5. Analyse par niveaux.....	121
6. Le diagramme des relations entre la victime et les protagonistes de l'organisation selon l'approche systémique et communicationnelle.....	128

7. Réflexions conclusives.....	130
8. Épilogue.....	131
Lectures conseillées .....	132

**ÉTUDE DE CAS N°6 – « LE TRAVAIL SUR LE TRAVAIL »**

POUR AGIR EN SANTÉ AU TRAVAIL.....	133
1. S’occuper du travail.....	135
2. « Le travail sur le travail » comme travail de l’activité.....	137
3. Le « travail sur le travail » comme travail de la tâche.....	138
4. Une intervention dans un organisme de formation professionnelle.....	140
5. L’outil de consultation des personnels réduit-il les écarts entre travail prescrit et travail réel?.....	141
6. L’impact des nouvelles règles sur l’activité des professionnels de première ligne.....	143
7. La co-analyse du travail comme instrument de travail sur les problèmes de métier .....	144
8. La nécessité d’élargir le cercle du dialogue pour instruire la situation à risques.....	146
9. La constitution d’une instance intermétiers de dialogue sur le travail .....	147
10. Une activité dissimulée examinée depuis plusieurs points de vue.....	148
11. L’impasse du travail commun.....	150
12. La circulation du problème dans l’institution et la définition d’une nouvelle commande.....	151
13. Chercher ensemble une solution .....	152
14. Résultats et limites de l’action en santé au travail .....	153
15. Conclusion .....	156
Lectures conseillées .....	157

**ÉTUDE DE CAS N°7 – L’IMPLANTATION D’UN PROGRAMME DE SANTÉ  
ET BIEN-ÊTRE EN FRANCE : INTÉGRATION DES MEILLEURES PRATIQUES  
CANADIENNES AU SEIN D’UNE ENTREPRISE DE SERVICES NUMÉRIQUES.....**

1. L’approche réglementaire française de la santé au travail.....	161
2. Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail.....	162
3. Les cabinets de conseil en santé au travail.....	165
4. Les politiques d’entreprises au service de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux .....	167

5. L'implantation d'un programme de santé et bien-être en France : l'exemple d'une entreprise de services numériques .....	169	
6. Conclusion .....	174	
Lectures conseillées .....	175	
<b>ÉTUDE DE CAS N°8 – VERS UNE PRÉVENTION PRIMAIRE ET COLLECTIVE</b>		
DU BURN-OUT.....	177	
1. Préambule.....	179	
2. Description du cas.....	180	
3. Discussion du cas.....	191	
4. Conclusion .....	201	
Lectures conseillées .....	202	
<b>ÉTUDE DE CAS N°9 – FAVORISER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL PAR UN PROCESSUS PARTICIPATIF ET SYSTÉMIQUE : PRÉSENTATION D'UNE INTERVENTION PSYCHOSOCIALE RÉALISÉE AU SEIN D'UN CENTRE HOSPITALIER SPÉCIALISÉ EN PSYCHIATRIE .....</b>		203
1. Introduction : le contexte organisationnel et l'approche envisagée.....	205	
2. Pré-diagnostic : analyse de la demande et modèles de référence .....	208	
3. Diagnostic : réalisation des focus groups.....	212	
4. Restitution des données collectées .....	218	
5. Apports et limites de l'intervention.....	221	
Lectures conseillées .....	227	
<b>ÉTUDE DE CAS N°10 – UNE TPE FACE À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : L'INSTAURATION D'UNE « ASSEMBLÉE DE PAROLES » ET D'UNE « ORGANISATION CAPACITANTE », DANS LE CADRE D'UN DISPOSITIF CENTRÉ SUR L'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLÈMES.....</b>		229
1. Le contexte de la prévention des risques professionnels auprès des TPE.....	231	
2. Présentation de la structure.....	233	
3. Genèse de la demande d'intervention auprès de la psychologue du travail.....	234	
4. Lancement du processus d'analyse de la demande et premières investigations (juillet-février).....	235	
5. Rencontre avec l'équipe : étape cruciale dans la co-construction du cadre de l'intervention (mars).....	238	
6. Mise en place de la session de sensibilisation à l'épuisement professionnel (juin).....	240	



7. Analyse d'une première situation-problème concernant toute l'équipe : « la rentrée de septembre » (juillet) .....	242
8. Analyse d'une seconde situation-problème considérée comme majeure : la gestion des projets (charge de travail et engagement subjectif dans l'activité; octobre à juin de l'année suivante) .....	245
9. Discussion conclusive.....	248
Lectures conseillées .....	250
 <i>Bibliographie générale</i> .....	 251
<i>Index des notions</i> .....	265



## Introduction

La posture du psychologue du travail et des organisations est unique. Il est agent de changement pour autrui ou pour les organisations tout en gardant une posture qui n'est ni celle du cadre dirigeant, ni celle de la personne engagée envers une cause. Il s'attache à respecter l'autonomie de ses bénéficiaires et en particulier leurs possibilités d'information, leur liberté de juger et de choisir, tout en les accompagnant vers ce changement. Il utilise des méthodes et techniques avec éthique et discernement et doit toujours en évoquer les limites en accord avec le Code de déontologie des psychologues. Tout en étant parfois un pilier, un vecteur de changement ou un révélateur, sa pratique est empreinte d'humilité, d'éléments d'analyse et de connaissances, de bilans qu'il ne pourra pas toujours partager puisqu'ils sont réservés au demandeur. Il est un professionnel au carrefour des vies professionnelles et extra-professionnelles tout en étant charnière du rapport entre l'individu et les collectifs.

Cet ouvrage a plusieurs ambitions. Il se veut pédagogique afin d'aider à comprendre comment les psychologues du travail et des organisations interviennent dans des contextes diversifiés et mettent en œuvre des méthodologies relatives à l'individu, aux collectifs de travail et à l'organisation. Il a une visée didactique au niveau de la présentation et de l'analyse des méthodes et outils utilisés dans leurs pratiques par les intervenants. Il constitue un support pour les professionnels qui espèrent générer des changements observables par leurs pratiques allant dans le sens d'un accomplissement des personnes et des collectifs au travail, et d'une amélioration des organisations de travail. Enfin, sans chercher à être exhaustif, ce manuscrit offre quelques illustrations des pratiques d'aujourd'hui, emblématiques de ce qu'offre la psychologie du travail et des organisations.

Les accompagnements en psychologie du travail ont cette particularité et cet atout de favoriser une compréhension multidimensionnelle des phénomènes et de viser à ce que les bénéficiaires s'approprient cette compréhension pour devenir acteurs de leur travail dans leur environnement professionnel, mais aussi plus largement de leur santé, et de leur vie. L'accompagnement induisant un changement à plusieurs niveaux, personnel (sens, motivation, identité, résilience...), psychosocial (vécu des transitions, équilibre des sphères de vies de la personne, recherche de soutiens, mise en place de réseaux...) et organisationnel (mise en place de comités, développement de politiques participatives...) va permettre un mieux-être psychologique et physique des personnes, la réalisation psychologique et/ou professionnelle de chaque partie en présence, mais aussi une meilleure performance des organisations.

Cet ouvrage présentera, dans un premier temps, des interventions plutôt orientées vers les individus même si elles reposent parfois aussi sur des dispositifs incluant des ateliers ou convoquant des instances collectives.

La **première étude de cas** de Mathilde Moisseron-Baudé et Jean-Luc Bernaud porte sur l'accompagnement individuel au développement du sens du travail et de la vie. On y découvrira un dispositif d'accompagnement innovant conçu pour des adultes en transition et choisissant d'engager une réflexion structurée sur le sens de leur vie et de leur travail (Bernaud, Lhotellier, Arnoux-Nicolas et Pelayo, 2015). Fondé sur des approches existentielles (Bernaud, 2018) et sur le *life-designing* (Savickas *et al.*, 2009), le dispositif impliquant sept séances individuelles repose sur une approche globale, une distanciation des enjeux immédiats et une réflexion dynamique sur l'ensemble de la carrière. L'objectif de la démarche est de favoriser une prise en main par la personne de son avenir à partir de la question du sens, en l'aidant à développer sa réflexivité et son pouvoir d'agir. Au fil de ce dispositif, le bénéficiaire va cheminer, en s'appuyant sur son carnet de bord, explorant sa pensée, ses affects, activant les processus de transformation identitaire, pour déboucher sur ce qui fera sens autour de la carrière et du développement du bien-être.

Éric Dose, Joël Charlery et Pascale Desrumaux livrent dans la **deuxième étude de cas** une méthodologie d'accompagnement innovante de personnes en transition professionnelle reposant sur un suivi psychologique individualisé de bénéficiaires ayant subi un licenciement économique. Ce dispositif, appelé « levée des freins psychologiques », piloté par l'AFPA cible un public fragilisé par les conséquences économiques ou sociales de la rupture professionnelle et en souffrance sur les plans psychologique et sanitaire. Cet accompagnement mobilise, pendant un à six mois, différents professionnels dont des psychologues du travail de l'AFPA Hauts-de-France afin de lever progressivement les freins psychologiques liés à ces pertes d'emploi et de repères professionnels et d'empêcher la marginalisation. Le psychologue met en œuvre des techniques et des outils adaptés aux problématiques individuelles, afin de faire prendre conscience aux individus des différents blocages que génère leur situation et de créer une nouvelle dynamique de retour à l'emploi. Deux niveaux d'accompagnement peuvent se suivre, le premier plus ponctuel de diagnostic du besoin et de la demande et visant à pointer les freins potentiels. Le second, sur six mois, comprend des entretiens individuels réguliers pouvant être complétés par des séances collectives. Les méthodes d'intervention individuelle et les phases associées de conseil et d'accompagnement psychologiques permettent de remobiliser les personnes vers l'insertion professionnelle aussi bien sur le plan

professionnel que personnel et de capitaliser cette expérience afin d'améliorer leur qualité de vie au travail.

Dans la **troisième étude de cas**, Marta Serafim expose le cas d'une manager confrontée à un *burn-out*. Les émotions paradoxales vécues (désarroi identitaire, culpabilité) y sont analysées dans une approche clinique du travail. Le « point de vue du travail » (Molinier, 2010) permet de saisir les mécanismes qui conduisent au déplacement progressif de la responsabilité collective du projet vers sa responsabilité individuelle, dans un contexte où collègues et responsables recourent aux attitudes défensives. À ces facteurs expliquant l'isolement, la surcharge et la souffrance, s'ajoutent d'autres éléments individuels (attachement au sens du travail, recherche de la qualité du travail, quête de la reconnaissance) identifiés pour accompagner vers le changement.

La **quatrième étude de cas**, de Pascale Desrumaux, Camille Dumat et Tony Machado, présente l'accompagnement d'une situation de harcèlement ayant duré plusieurs années. L'accompagnement comprend trois étapes. La première analyse la situation de départ, le vécu et les atteintes et ressources. La deuxième est centrée sur le diagnostic au regard des typologies d'agissements de harcèlement, l'identification des stratégies de destruction et les buts poursuivis par les harceleurs. Lors de la troisième étape, le psychologue va réaliser des entretiens de suivi et d'identification des processus organisationnels et psychosociaux (processus destructeurs, travail critiqué et empêché, fonctionnement du groupe harcelant, stigmatisation, reconnaissance des atteintes graves). Les prises de contact et les recours à des aides extérieures seront aussi explicités. Enfin, seront présentés les entretiens de suivi et d'identification des voies de sortie. La personne accompagnée peut alors mettre à distance les processus destructeurs, obtenir une reconnaissance de sa situation de souffrance en mobilisant des partenaires et personnels soignants extérieurs et évoluer vers une situation protégée permettant des compromis. Les mesures de prévention seront alors développées.

La **cinquième étude de cas**, de Christine Jeoffrion, Sophie Barré et Pascale Desrumaux, présente l'analyse d'un cas de harcèlement moral au travail (HMT) par une approche systémique et communicationnelle. L'analyse de cas illustre comment les différents facteurs personnels, interpersonnels, groupaux et organisationnels interagissent dans une situation de harcèlement. Les données recueillies sont fondées sur un cas de HMT au sein d'une structure de services. Le recueil des données repose sur trois étapes. Les propos recueillis lors d'entretiens d'explicitation (Vermersch, 1996) permettent de décrypter les situations exposées à la lumière

des différents niveaux d'explication. L'utilisation de l'inventaire de Leymann est accompagnée de consignes innovantes : demander à la victime d'illustrer chacun des items de l'inventaire par des situations vécues permet de renforcer l'intérêt du questionnaire selon une méthodologie qualitative. Enfin, le recours à l'approche systémique et communicationnelle (Mucchielli, 2004) *via* le diagramme des relations entre la victime et les protagonistes de l'organisation montre l'importance de la prise en compte des « jeux organisationnels » et donne accès à une compréhension des processus de communication à l'œuvre. Ce nouveau modèle d'analyse des processus interactif, multiniveaux (de l'individu au contexte organisationnel), systémique et communicationnel du HMT permet de prévenir les situations de harcèlement dans les organisations grâce à une meilleure connaissance des processus.

La partie suivante présente des études de cas d'intervention visant principalement des collectifs, même si certaines d'entre elles incluent en parallèle des interventions individuelles.

La **sixième étude de cas**, de Yvon Miossec et Pascal Simonet, présente une intervention en santé au travail dans la perspective de la clinique de l'activité. Ce type d'action vise à soutenir les processus de transformation de l'organisation du travail par la mobilisation de l'expérience ordinaire des professionnels de première ligne. Ce « travail sur le travail » ne manque pas de rencontrer des obstacles quand il instaure le dialogue entre niveaux hiérarchiques différents pour développer les ressources organisationnelles de l'activité. Le lecteur y trouvera les principes qui sous-tendent ce type d'intervention, ses résultats et ses limites en matière de transformation de l'organisation du travail.

Dans la **septième étude de cas**, Tony Machado et Pascale Desrumaux présentent le cas innovant du déploiement d'un programme de santé et bien-être au travail par un psychologue du travail, responsable de la politique de la santé pour une grande entreprise de services numériques (ESN) de 10 000 salariés sur une vingtaine d'agences. Ce programme de santé et bien-être renforçant l'approche organisationnelle indispensable à la prévention des risques psychosociaux (Machado, 2015) est inspiré des normes canadiennes du bureau de normalisation du Québec, normes parfaitement compatibles avec le contexte français. Il suit plusieurs étapes : l'appui de la direction dans une politique écrite, la création d'un comité, un plan d'action concret, des activités proposées aux salariés, la création d'un réseau d'ambassadeurs dans les agences, un portail intranet dédié. L'expertise des psychologues du travail (définition d'une stratégie de mesure efficace visant à identifier les actions

de prévention, surtout organisationnelles, à déployer, les indicateurs de suivis et les analyses statistiques pertinentes) permet de faciliter un changement de posture. Pour favoriser l'émergence d'un sentiment authentique de qualité de vie au travail, le développement des facteurs de protection et l'organisation d'activités de bien-être sont indispensables, mais efficaces à la condition que des actions de prévention des RPS soient concrètement mises en place.

La **huitième étude de cas**, d'Adrien Chignard et Philippe Colombat, décrit une intervention autour d'un cas de *burn-out*. Dans une équipe de 10 salariés de la direction commerciale d'une entreprise internationale de l'agroalimentaire, une personne ayant fait un *burn-out* est en arrêt de travail. À la demande de la DRH et du directeur Santé et sécurité, une intervention qui vise à restaurer des conditions de travail est réalisée par un psychologue du travail agréé IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels). Elle se compose de plusieurs étapes dont trois temps forts. Un soutien psychologique individuel des collègues de la salariée en arrêt afin d'activer la prévention tertiaire, puis un entretien de groupe comprenant 9 volontaires sans le manager, pour mettre en lumière les facteurs de risque et les causes organisationnelles et pour restaurer les liens afin de faire du collectif de travail un rempart efficace contre la détresse. Enfin, un travail sur les solutions *ad hoc* est engagé avec l'équipe et la direction commerciale afin d'éviter la persistance des risques psychosociaux et de promouvoir la salutogénèse grâce aux apports du collectif.

La **neuvième étude de cas**, de Manuela Cadeau, Christine Jeoffrion et Éric Levert, porte sur les actions de reconnaissance au travail au sein d'un centre hospitalier spécialisé (CHS) en psychiatrie de l'Ouest de la France *via* un processus participatif (co-construire le sens autour des préoccupations des agents pour aboutir à un diagnostic concerté) et systémique (tenant compte du contexte global, des dynamiques existantes, des systèmes mobilisés avec leurs interactions). Les différentes phases sont présentées (analyse de la demande et prédiagnostic, diagnostic *via* la réalisation de *focus groups*, et restitution *via* la mise en place d'ateliers participatifs en présence de la direction). Le classement et l'analyse des données sont fondés sur le modèle de la reconnaissance (Brun et Dugas, 2005). Plusieurs points cruciaux ressortent de cette analyse tels que la méconnaissance du métier de l'« autre », des échanges entre manager et managés à renforcer, des conflits éthiques prégnants, ou encore une évolution des exigences émotionnelles dans un contexte devenu de plus en plus exigeant. La méthodologie de l'intervention est discutée et souligne l'importance d'avoir recours à des concepts théoriques éclairant les pratiques, mais aussi des restitutions tant au groupe de travail qu'aux personnels afin de renforcer

la mobilisation collective. Les limites résident essentiellement dans l'opacité des mesures réellement mises en place par la suite, tant auprès des consultants psychologues qu'auprès des agents, ce qui en soi va à l'encontre d'un renforcement du sentiment de reconnaissance au sein du CHS.

Enfin la **dixième et dernière étude de cas**, de Magali Manzano et Christine Jeoffrion, développe le cas d'une TPE (très petite entreprise) face à l'épuisement professionnel. L'intervention présentée est menée auprès d'une association de l'éducation populaire de 10 salariés, poursuivant un projet de scène culturelle de proximité. Cette association est particulièrement investie dans l'animation de la vie locale et développe un secteur important d'activités d'expression-loisirs, dits aussi ateliers (musique, danse, théâtre, création, forme, loisirs), soit une cinquantaine d'activités (animées par 35 intervenants externes) sur soixante-dix créneaux, à destination d'enfants, d'adolescents et d'adultes. Ce projet associatif présente des aspects importants du point de vue de l'éthique et de l'engagement professionnel pour les salariés de cette structure, ce qui motive en partie l'objet de la demande d'intervention sur la prévention de l'épuisement professionnel. Le dispositif d'intervention s'est appuyé sur l'analyse des « situations-problèmes » (modèle d'analyse C2R de l'ANACT) et sur l'expérimentation des pratiques démocratiques visant la transformation de l'organisation, notamment par l'instauration d'une « assemblée de paroles » (Detienne, 2003). L'intérêt de cette intervention est de montrer que les TPE ont la capacité d'opérer des transformations concrètes assez rapidement et d'en mesurer quasi immédiatement les bénéfices.

Les lecteurs, praticiens, chercheurs, étudiants, responsables ou managers trouveront autant de sujets de réflexion et plans d'action afin de mettre en œuvre ou de développer leurs connaissances des méthodes d'intervention. Nous espérons que ces productions guideront les interventions et susciteront la mise en place d'actions innovantes ainsi que le développement de nouvelles pratiques. Ces pratiques pourront par exemple cibler l'accompagnement des bénéficiaires en recherche de mieux-être, de sens pour leur vie et/ou en redéfinition de leur parcours de vie et de leur carrière ou être orientées vers la mise en place de programmes de qualité de vie au travail à l'échelle organisationnelle.



# Étude de cas n°1

**L'accompagnement individuel  
au développement du sens  
de la vie et du travail<sup>1</sup>**

---

1. Par Mathilde Moisseron-Baudé et Jean-Luc Bernaud.



# Sommaire

1. Introduction .....	19
2. Principes, préalables et principales étapes du dispositif d'intervention individuel centré sur l'accompagnement psychologique au sens de la vie et au sens du travail .....	20
3. Analyse des besoins exprimés par la bénéficiaire .....	21
4. Séance 1: le témoignage d'une volonté de vivre sa vie .....	22
5. Séance 2: la place des valeurs dans sa vie personnelle et professionnelle .....	24
6. Séance 3: cheminement vers un droit à la vie .....	26
7. Séance 4: l'humain, place centrale au travail .....	27
8. Séance 5: démarche prospective: passer de « réceptrice » à « productrice » .....	29
9. Séance 6: concrétisation de son art de vivre .....	31
10. Séance 7: le temps d'un travail d'écriture.....	32
11. Conclusion .....	33
Lectures conseillées .....	36

# 1. Introduction

Depuis quelques années, le monde du travail rencontre un lot important de mutations et de bouleversements qui pousse les individus à s'adapter, à faire face aux transitions socio-économiques et à reconstruire régulièrement leurs perspectives d'avenir. Ce fait est particulièrement marqué pour la société postmoderne, qualifiée parfois de « liquide » (Bauman, 1999). Ainsi, la désagrégation des grands modèles idéologiques et l'avènement d'une société individualiste et matérialiste conduisent indéniablement à une confrontation à l'absurde (Lipovetsky, 1983). Il apparaît alors que le concept de « sens » est devenu central pour comprendre comment les individus se mobilisent face à ces enjeux contemporains (Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier et Bernaud, 2017; Arnoux-Nicolas, Sovet, Lallemand, Dosnon et Bernaud, 2016; Dik, Byrne et Steger, 2013; Lips-Wiersma, Wright et Dik, 2016; Rosso, Dekas et Wrzesniewski, 2010; Rothausen et Henderson, 2018; Rothausen et Henderson, 2018). Ce faisant, de nombreux dispositifs d'accompagnement professionnel ont intégré le sens dans leurs pratiques (Allan, Duffy et Collisson, 2018; Berg, Dutton et Wrzesniewski, 2010), le considérant comme une ressource pour affronter les transitions de vie et comme une boussole pour définir son rapport à l'avenir.

Ce chapitre se donne pour objectif de présenter un dispositif d'accompagnement innovant conçu pour des adultes en transition et choisissant d'engager une réflexion structurée sur le sens de leur vie et de leur travail (Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas et Pelayo, 2015). Fondé sur des approches existentielles (Bernaud, 2018) et sur le *life-designing* (Savickas *et al.*, 2009), le dispositif implique sept séances individuelles (qui seront présentées dans ce chapitre, en sachant que des formes collectives ou hybrides ont également été modélisées). Il diffère des bilans de compétences et modules d'accompagnement au projet professionnel par une approche plus globale et écologique de la personne, par une distanciation plus grande des enjeux immédiats et par une réflexion plus dynamique sur l'ensemble de la carrière et du parcours de vie. L'objectif de la démarche est également de favoriser une prise en main de son avenir à partir de la question du sens, en aidant les participants à développer leur réflexivité et leur pouvoir d'agir.

La présente étude de cas reprend l'exemple du cheminement individuel de l'une des participantes, Christelle, âgée de 55 ans, au cours des différentes phases de son accompagnement. Elle nous a été adressée à la suite d'une rencontre avec une conseillère du pôle « Changer sa vie professionnelle » de la cité des métiers de Paris. Entre guillemets figurent les expressions prononcées par la bénéficiaire au cours des entretiens d'accompagnement qui ont été relevées par prise de notes lors

des séances. Le prénom a été préalablement modifié pour respecter l'anonymat des informations recueillies. Également, avant de commencer la prestation, une convention a été signée permettant de nous autoriser à utiliser les données à des fins d'étude, de recherche et de publication. Cette dernière montre comment la bénéficiaire, au fil des différentes séances, s'est familiarisée avec son carnet de bord, devenu l'objet d'exploration de sa pensée, de ses affects, activant les processus de sa transformation identitaire et de son rapport au sens. *In fine*, l'étude de cas expose les bénéfices mais aussi les doutes et incertitudes de la personne suivie, pour déboucher sur une réflexion en termes de stratégies de carrière et de développement du bien-être.

## 2. Principes, préalables et principales étapes du dispositif d'intervention individuel centré sur l'accompagnement psychologique au sens de la vie et au sens du travail

Bernaude *et al.* (2015), dans l'ouvrage *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour développer le sens de la vie et du travail*, présentent en détail l'animation du dispositif d'accompagnement psychologique au sens de la vie et au sens du travail (SVST). Il est un élément de référence pour la mise en place d'une intervention de développement du sens en insistant sur un certain nombre de règles déontologiques :

- une solide formation du professionnel de l'accompagnement, qui doit se situer au minimum au niveau master dans le conseil, l'accompagnement, ou l'orientation professionnelle ;
- pour le même professionnel, une pratique régulière de l'accompagnement ;
- un exercice professionnel mené dans le cadre d'une prestation reconnue et déclarée ;
- le volontariat du bénéficiaire ;
- la confidentialité et la protection des données personnelles du bénéficiaire ;
- la propriété des droits aux auteurs et à l'éditeur pour le carnet de bord et les outils d'accompagnement, qui ne peuvent être revendus ou édités par un tiers, et qui doivent faire mention des sources s'ils sont transformés.

Le dispositif d'accompagnement proposé aux bénéficiaires est organisé en sept séances de deux heures environ, avec, pour chaque séance, l'exploration

d'une nouvelle thématique au travers d'activités variées suscitant la réflexion sur soi et au-delà de soi, dans une logique de centration/décentration. La première séance engage la réflexion sur la méthodologie du dispositif et explore le sens du travail et de la vie; la deuxième séance identifie les principales valeurs personnelles et professionnelles qui fondent son existence; la troisième séance propose une analyse de parcours de vie; la quatrième séance se centre sur la signification du travail et sa place dans la vie; la cinquième séance aborde les scénarios de vie future; la sixième séance porte sur le développement de l'art de vivre; et la dernière séance est consacrée à la synthèse, pour le bénéficiaire, du sens donné à son travail et à sa vie en présentant ses perspectives et stratégies pour le futur. Le carnet de bord, personnel au bénéficiaire, le guide tout au long du dispositif et recueille ses pensées, ses interrogations, ses orientations comme traces de son cheminement personnel.

### 3. Analyse des besoins exprimés par la bénéficiaire

Son souhait d'intégrer le dispositif d'accompagnement individuel SVST fait suite à une rencontre avec une conseillère du pôle « Changer sa vie professionnelle » de la Cité des métiers de Paris. Au chômage depuis six mois, à la suite d'une rupture anticipée de son CDD par accord mutuel avec l'entreprise, Christelle dit avoir besoin « d'un temps de pause professionnelle pour se donner le temps de réfléchir mieux ».

Un entretien téléphonique préalable à l'entrée dans le dispositif permet d'échanger sur sa situation actuelle. Elle a quitté son emploi de technicienne en maintenance informatique dans une société de services en ingénierie informatique (SSII) car ses missions étaient vagues et ses tâches principales étaient de la saisie de données. Elle précise qu'elle « ne s'y sentait pas bien ». Cet emploi fait suite à une reconversion professionnelle en informatique dans laquelle elle a obtenu un diplôme, mais il semble qu'elle n'en soit pas satisfaite et que cela ne lui corresponde pas. Plus en amont de sa carrière professionnelle, Christelle a exercé vingt ans le métier d'institutrice dans la région Auvergne-Rhône-Alpes (63). Après certaines expériences, encore douloureuses, dans sa vie personnelle, elle a fait le choix de venir vivre à Paris, ses enfants étant grands. Ce moment de vie est encore déplaisant pour elle. Très émotive, elle dit « ouvrir les yeux sur plein de choses », « ne jamais avoir pris le temps pour elle » et « avoir toujours pensé aux autres plutôt qu'à elle ». Également, elle confie avoir fait évaluer son quotient intellectuel récemment, dont