



OUTILS DÉDIÉS À L'ESS

**7 outils pour soutenir
le management participatif
dans l'ESS**



Contact

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr

Pourquoi outiller le management participatif dans l'ESS ?

Les structures du secteur de l'ESS, et plus particulièrement celles relevant du social, du soin et du médico-social, sont confrontées à des situations de plus en plus contraintes aussi bien en termes réglementaires, financiers et politiques qu'administratifs. Les objectifs de l'activité et les financements des structures sont définis par des institutions extérieures. Les marges de négociation sont faibles, y compris au niveau national (ex. : négociations de branches non validées par le gouvernement). Dans ce contexte, la participation est tout simplement le meilleur levier d'action mobilisable par les structures de l'ESS.

Face à ces constats, la **participation active** des salariés aux choix de fonctionnement ou de l'organisation du travail peut représenter un levier pour l'encadrement de proximité.

La brochure « **7 outils pour soutenir le management participatif dans l'ESS** » vise à appuyer la fonction d'encadrement au sein des structures de l'ESS, grâce à des méthodes et outils expérimentés dans le secteur, afin de répondre aux enjeux de **santé au travail** et de **qualité du travail**.

Les 7 outils

- | | |
|-----------------------------------|---------|
| 1 Le management subsidiaire | Page 04 |
| 2 Le questionnement large | Page 05 |
| 3 Le jeu Keskistresse | Page 06 |
| 4 L'analyse de situation-problème | Page 07 |
| 5 Le focus groupe | Page 10 |
| 6 Le photolangage | Page 12 |
| 7 Le point torpille | Page 14 |

Pour aller plus loin

<https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess/employeurs/agir-sante-qualite-vie-conditions-travail-less>



Modalités de mise en œuvre d'une démarche de management subsidiaire

1 Mise en place d'espaces de dialogue sur le travail

- › Espaces « routiniers », inscrits dans l'organisation : les « routines managériales »
- › Réunions régulières : une fois par mois
- › Modalités pratiques
 - Une durée d'1h à 1h30
 - Pour un groupe de maximum 10-12 participants
- › Animation de ces espaces
 - Engager un dialogue sur ce qu'est un « travail bien fait »
 - ▷ Enonciation des contradictions et débat
 - ▷ Arbitrages explicites
 - ▷ Périodiquement réexaminés
 - Outil de formalisation et de suivi : fiche de suivi
 - Modalités d'animation spécifiques (voir ci-après)
- › Organisation prévue au niveau N+1 pour recueillir les propositions qui remontent et les traiter

2 Modalités d'animation de la méthode

- › Lancement de l'échange par **trois questions**, appuyées sur des **exemples concrets**
 - « Qu'est-ce pour vous que le travail bien fait ? »
 - « Qu'est-ce qui empêche le travail bien fait ? »
 - « De quelles ressources, de quels moyens avez-vous besoin pour bien faire votre travail ? »
- › Présentation des questions aux salariés avant le lancement de l'échange, et réflexion individuelle en préparation du dialogue sur le travail
- › Annonce des règles pour la discussion
- › Synthèse des échanges via une fiche de suivi
- › Remontées des propositions identifiées au niveau hiérarchique concerné

3 Résultats observés dans le cadre d'expérimentations avec des acteurs de l'ESS

- › Soit le constat est fait que le problème n'en est finalement pas un
- › Soit le constat est fait que le problème est réel et qu'il peut être traité au niveau de l'équipe
- › Soit le constat est fait que le problème est réel mais qu'il doit être traité à un/des niveaux supérieurs
 - »»» Nécessité de liens anticipés avec ces niveaux

2 Méthode du questionnaire large

1 Méthode

Poser trois questions ouvertes aux salariés.

- 1 Quelles sont vos satisfactions et insatisfactions au travail ?
ou Pour vous, qu'est ce qui fait une bonne ou une mauvaise journée ?
- 2 Pouvez-vous donner un ou des exemples précis, survenus récemment ?
- 3 Avez-vous des idées ou suggestions d'amélioration ?

2 Différentes façons de mener ce questionnaire

- ▶ Par écrit, en faisant circuler auprès de l'ensemble des salariés une feuille A4 comportant les questions
 - En réalisant ensuite un document rassemblant par grandes thématiques tous les éléments recueillis, sans synthèse, afin que tous puissent avoir une vision globale
- ▶ Dans le cadre d'un entretien collectif (en réunion d'équipe ou de service)
 - En démarrant la réunion par un temps de réflexion individuel, par écrit, pour favoriser la prise en compte de tous les points de vue
- ▶ Dans le cadre d'entretiens individuels (entretien professionnel par exemple)
 - En formalisant ensuite une synthèse anonymisée des éléments recueillis

Quelles que soient les modalités retenues, l'encadrement doit recueillir l'ensemble de ces éléments pour formaliser une synthèse exhaustive de toutes les réponses, les rassembler par thèmes et les hiérarchiser en fonction du nombre de salariés qui ont évoqué chaque sujet.

L'objectif est ensuite de discuter autour de ces thèmes dans un cadre collectif et d'élaborer des actions d'amélioration à mettre en place.



Le jeu Keskistresse

Le jeu pédagogique et collaboratif **Keskistresse** est un outil d'aide à l'appropriation de la définition des RPS et des facteurs de risques par les participants, en **facilitant la prise de parole** et la réflexion de chacun sur leurs situations de travail. Le côté ludique permet notamment une certaine distanciation.

Ce jeu peut être utilisé en comité de pilotage ou en réunion d'équipe.

1 Support / outil

- › Le jeu « Keskistresse » élaboré et édité par les équipes prévention du groupe VYV (Harmonie Mutuelle ESS, Harmonie Mutuelle, MNT, MGEN)

2 Principe du jeu

- › Un jeu de carte à retourner de type « Memory »
- › Retrouver des paires de mots ou d'images qui relèvent de la même famille de facteurs de RPS

3 Méthode

- › Définir les 6 familles de facteurs de RPS pour entrer dans une réflexion sur le travail, de façon très concrète (aide par la fiche repère du jeu)
- › Jouer
- › Echanger autour des cartes

Pour se procurer le jeu

Commandes à effectuer via email auprès de SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr



Méthode de l'analyse de situation-problème

1 Principe

- › Analyser une situation de travail précise qui pose une difficulté pour un ou plusieurs salariés
- › S'appuyer sur la description détaillée de la situation (via un entretien d'investigation)

2 Cadre d'utilisation de la méthode

- › Avec un groupe de moyenne taille (6 à 8 personnes) en réunion d'équipe ou en GT thématique ou en Copil dédié à la QVCT
- › Méthode à utiliser avec un groupe qui se connaît bien (confiance)
- › Méthode qui nécessite du temps (1 heure environ)

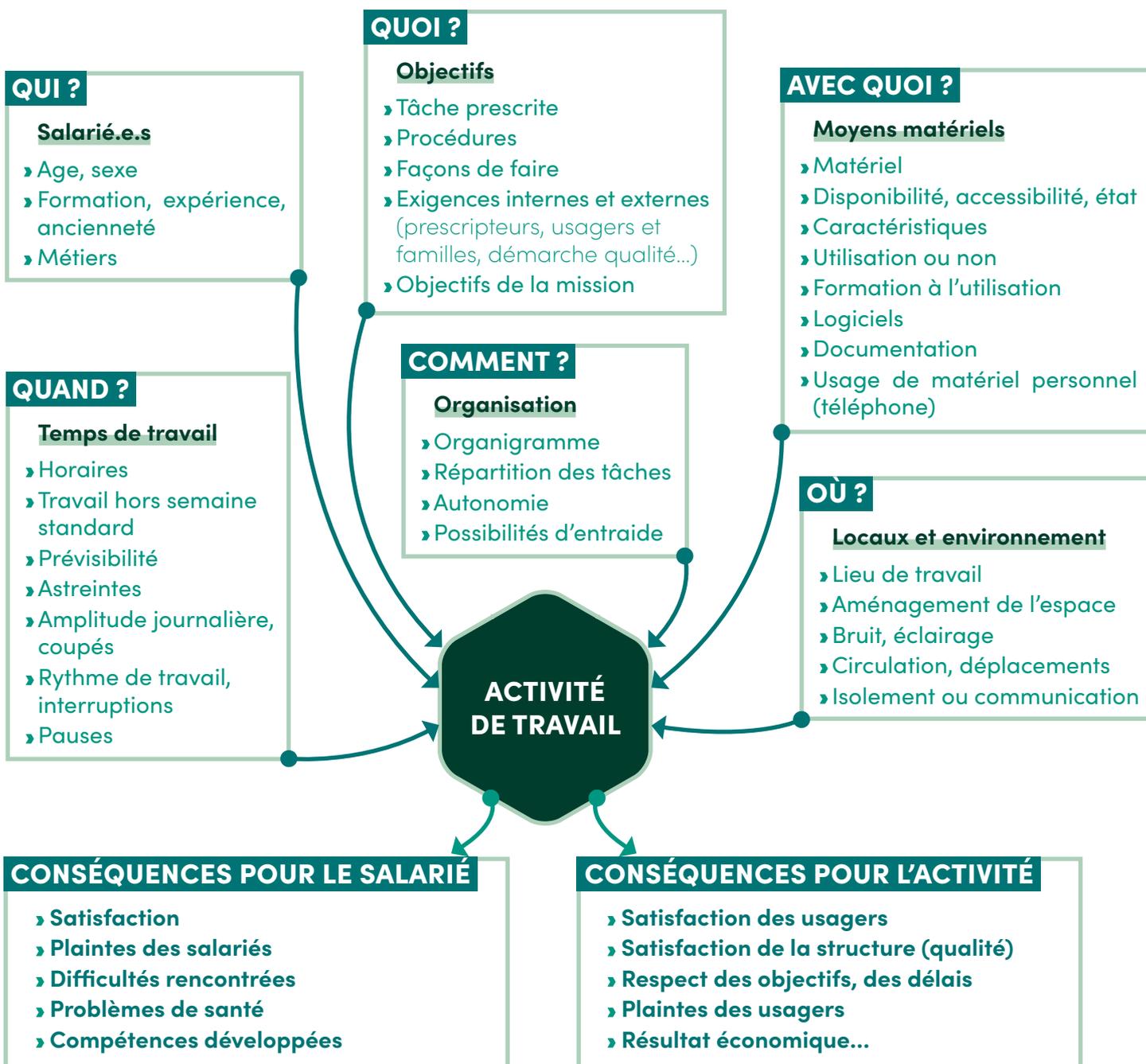
3 Méthode d'analyse d'une situation-problème

- › Proposer à un salarié de décrire une situation précise de travail de manière chronologique et détaillée
 - En posant par exemple la question : Qu'est ce qui s'est passé ? Pouvez-vous décrire comment cela s'est passé ?
- › Recueillir **des faits** (et non des ressentis)
 - En posant par exemple la question : « Qu'est ce qui fait que vous dites cela... ? »
 - Avec l'appui d'un outil de questionnement sur les dimensions du travail (environnement, matériel, RH, organisationnel, managérial, etc.)
 - Prendre des notes
- › Classer ou trier les informations recueillies
 - Les éléments de contexte
 - Le problème
 - Les constats ou fonctionnements
 - Les ressources
 - Les conséquences ou impacts de la situation
 - › Sur la santé du ou des professionnels concernés
 - › Sur le travail et l'organisation
 - › Sur les publics
- › Identifier collectivement les causes organisationnelles de la situation parmi toutes les dimensions du travail **ou** les familles de facteurs de RPS (voir ci-après)
- › Engager une réflexion large sur des pistes d'amélioration répondant à chacune des causes identifiées
- › Elaborer des pistes d'action qui relèvent de la prévention, de la protection et de la réparation

4 Conditions de recueil des informations

- › Rappeler le cadre de l'échange et son objectif >>> améliorer la situation, trouver des solutions, etc.
- › Poser et appliquer les règles déontologiques de l'échange (un cadre sécurisant) : être en posture compréhensive, absence de tout jugement ou commentaire, absence de sanction, etc.

Repères pour identifier les causes organisationnelles d'une situation : les dimensions du travail



Repères pour identifier les causes organisationnelles d'une situation : les familles de facteurs de RPS

Avez-vous pu observer des contraintes ou des points d'appui pour le salarié liés aux exigences du travail :

- › quantité de travail ;
- › pression temporelle ;
- › complexité du travail ;
- › difficultés de conciliation entre travail et hors travail...

Avez-vous pu observer des contraintes ou des points d'appui pour le salarié liés aux exigences émotionnelles :

- › relation au public ;
- › empathie, contact avec la souffrance ;
- › tensions avec le public ;
- › devoir cacher ses émotions ;
- › peur au travail...

Avez-vous pu observer des contraintes ou des points d'appui pour le salarié liés à l'autonomie et aux marges de manœuvre :

- › autonomie procédurale ;
- › prévisibilité du travail ;
- › utilisation et développement des compétences ;
- › participation, représentation...

Avez-vous pu observer des contraintes ou des points d'appui pour le salarié liés aux rapports sociaux et aux relations au travail :

- › soutien au travail (encadrement et collègues) ;
- › violences internes au travail ;
- › reconnaissance ;
- › clarté des objectifs...

Avez-vous pu observer des contraintes ou des points d'appui pour le salarié liés aux conflits de valeurs :

- › conflits éthiques ;
- › qualité empêchée...

Avez-vous pu observer des contraintes ou des points d'appui pour le salarié liés à l'insécurité d'emploi :

- › sécurité de l'emploi et du salaire ;
- › soutenabilité du travail...



Méthode d'animation d'un « focus groupe »

1 Objectif de l'atelier

- › Identifier des thèmes prioritaires à investiguer
- › Définir des problèmes concrets à partir de thèmes identifiés comme prioritaires
- › Proposer des pistes d'action concrètes

2 Cadre de la méthode

- › Un groupe de 12 participants (a minima 9)
- › Un animateur

3 Durée

- › Environ 3h30

4 Matériel

- › Post-it / grandes feuilles blanches ou cahiers / stylos
- › Paper board / marqueurs

5 Déroulement

Introduction

(10 min.)

L'animateur présente l'objectif et le déroulé de l'atelier

Étape 1

(en groupe) (25 min.)

Choix de 3 thématiques à mettre au travail

- › Sur post-it, chaque participant note la thématique qu'il souhaite mettre au travail (5 min.)
- › L'animateur récupère les post-it et liste toutes les thématiques proposées (10 min.)
 - Exemples : manque d'échange dans le travail, cadre flou, charge de travail, qualité empêchée, manque de reconnaissance, etc.
- › Vote à main levée sur les 3 thématiques à approfondir pour la suite de la séance (10 min.)

5 Méthode d'animation d'un « focus groupe »

Étape 2

(10 min.)

Constitution de 3 sous-groupes avec 1 rapporteur par groupe

Étape 3

(35 min.)

Chaque sous-groupe travaille sur un thème et identifie 2 situations-problèmes en lien avec le thème choisi

- » La situation-problème doit répondre aux questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?

Pause

(15 min)

Étape 4

(30 min)

Partage en collectif de toutes les situations-problèmes identifiées pour compléter et analyser les causes de ces situations-problèmes

Étape 5

(en sous-groupe) (35 min.)

Chaque sous-groupe propose des actions pour chacune des situations problèmes sur 4 niveaux :

- 1 ce que le salarié peut faire
- 2 ce que le collectif de travail peut faire
- 3 ce que l'encadrant de proximité peut faire
- 4 ce que la direction peut faire

Étape 6

(30 min.)

Présentation par chaque rapporteur des actions proposées pour compléter et valider collectivement

Conclusion

(10 min.)

Clôture de la séance en précisant qu'un compte rendu sera transmis au groupe avant une restitution et échange avec la direction



La technique du photolangage

1 Objectif

- › Accéder aux représentations ou aux attendus des participants (sur le travail notamment) à travers un support métaphorique

2 Outil

- › **Kit d'une quarantaine de photographies « artistiques » couleurs ou noires et blanches**

3 Méthode

- › En petit groupe de travail ou entretien collectif de 6 à 8 participants partageant un même objet de travail (en équipe ou dans un même service)
- › Groupe animé par une personne (un encadrant, un représentant du personnel, un membre du Copil ou du service RH...)
 - Point de vigilance : Comme dans tout échange sur le travail et ses possibles difficultés, il sera nécessaire de définir au préalable l'acteur le plus adapté pour conduire l'échange.
- › L'animateur pose une question au groupe
 - Par exemple : « Qu'est ce que vous changeriez dans votre travail, si vous en aviez la possibilité ? Dites-le avec une ou deux photographies. »
- › Les participants prennent quelques minutes pour choisir la ou les photos qui leur permettent de répondre à la question
- › Puis de retour autour de la table, chacun prend la parole pour décrire ce qu'il voit sur l'image choisie et pourquoi il l'a choisie
- › L'animateur anime l'échange à partir des propositions des participants

4 Points de vigilance dans l'utilisation de cette technique

- › Rappeler les règles de l'échange : respect de la parole et des choix de photos, absence de jugement, etc.
- › Savoir gérer les réactions d'émotions lorsque peuvent être évoquées des situations de travail précises, éventuellement douloureuses, ou des tensions
- › Nécessité de demander des précisions, de relancer pour comprendre les difficultés évoquées par la personne

5 Intérêts/atouts de la technique

- › Facilite la prise de parole de chaque participant
- › Oblige à ce que chacun exprime ses propres idées (pas de reprise de l'idée de l'autre quand on est à la fin du tour de table par exemple)
- › Suscite l'intérêt de chacun : les participants veulent savoir si les autres ont choisi ou non la même photo que la leur
- › Ludique et facile d'utilisation
- › Permet d'évoquer des situations très concrètes
- › Facilite l'élaboration de propositions de changement, d'évolution, etc.
- › Permet d'exprimer des besoins, des souhaits
- › Permet de ré-évoquer/redéfinir son rôle, sa fonction au sein de la structure
- › Permet d'identifier ce qui ne va pas et ce qui pourrait changer
- › Permet d'évoquer ses inquiétudes, ses craintes, notamment dans le cadre d'un changement
- › Permet de dire ce qu'on fait, ce qu'on ne fait pas, ce que l'on n'arrive plus à faire >>> La qualité du travail empêchée, les conditions d'exercice du travail difficiles, etc.



7 Le « point torpille »

Le « point torpille » est un **sujet** qui pose un problème pour un ou plusieurs salariés et qui va faire l'objet d'un échange collectif pour trouver rapidement une solution.

L'objectif est d'analyser collectivement cette situation afin d'identifier les ajustements nécessaires et, si besoin, de faire évoluer l'organisation prescrite du travail.

1 Questions pour soutenir l'échange

- › Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans la réaction spontanée à la situation ?
- › Quelles difficultés ont été rencontrées ?
- › Comment intégrer cette expérience dans l'organisation du travail prescrit ?
- › Que peut-on formaliser comme règle commune pour éviter ou mieux gérer à l'avenir ce type de situation ?

2 Éléments de méthode

- › Ce point est un point sacralisé dans l'ordre du jour de la réunion d'équipe.
- › Ce sujet est mis à l'ordre du jour des réunions de service ou d'équipe par un membre de l'équipe et/ou par l'encadrement de proximité.





Copyright Harmonie Mutuelle ©

Conception : Harmonie Mutuelle ESS - crédit photo : getty images - novembre 2025



[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Pour aller plus loin

<https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess/employeurs/agir-sante-qualite-vie-conditions-travail-less>

Contact

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr

Acteur et partenaire privilégié de l'Économie Sociale et Solidaire

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

Forte de l'expérience de ses équipes Harmonie Mutuelle ESS, dédiées à l'accompagnement en protection sociale des structures de l'économie sociale et solidaire, Harmonie Mutuelle, protège et soutient les employeurs et salariés du secteur dans leurs parcours de vie professionnels et personnels afin de leur permettre de rester mobilisés sur leur rôle essentiel : l'utilité sociale.

Être acteur de l'économie sociale et solidaire, c'est un engagement sincère et concret en faveur d'une économie qui place l'humain au cœur de son projet.

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

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



Près de
1 Million
personnes protégées

Soit **1 salarié sur 3**
du secteur



Plus de
30 000
structures adhérentes



Des adhérents
dans toutes les
CCN de l'ESS

Ensemble vers l'Éco-santé

Harmonie Mutuelle a lancé en 2024 le mouvement de l'Éco-santé et s'engage à agir pour créer un environnement qui permet d'apporter des réponses collectives et durables aux défis de santé d'aujourd'hui.

Pour vous, qui relevez de nombreux défis en tant qu'acteur de l'ESS comme maîtriser vos coûts, prendre soin de vos collaborateurs, les fidéliser, développer votre activité... L'Éco-santé peut vous aider car elle soutient les initiatives axées sur le soin et la protection des ressources : même à l'échelle de votre organisation, vous pouvez offrir le meilleur de la prévention et de la santé, tout en réduisant votre impact sur l'environnement !

rendez-vous sur

harmonie-mutuelle.fr/ess

Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473,
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57
Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



Harmonie
mutuelle

GRUPE **vyy**

AVANÇONS collectif