



LES SOFT SKILLS AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE

PRESENTATION DU SERVICE ECOUTE ASSIST



POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

Dans un contexte sociétal en profond changement, notamment suite à la crise sanitaire, le monde du travail se réadapte et un entremêlement de la sphère personnelle et de la sphère professionnelle impacte le bien-être des salarié.e.s. Cette transition se manifeste suite à la reprise de l'activité suspendue en partie par le confinement et la pandémie Covid-19 qui, via l'essor du télétravail, réinterroge les pratiques précédentes afin de retrouver de l'épanouissement au travail.

L'isolement des salarié.e.s en dehors des locaux physiques a eu un impact sur les différentes pratiques professionnelles et les comportements relationnels au travail, tels que le sens du collectif, la communication, la gestion du temps et du stress, la confiance ou encore la résolution de problèmes... Ces principaux *soft skills* nourrissent une réflexion active à propos du monde du travail.

En appui sur ce livre blanc, nous proposons une approche différente mais complémentaire aux méthodes d'intervention qui existent actuellement (psychologie du travail, sophrologie, coaching etc ...) : celle de la psychologie sociale clinique. Cela peut apporter un éclairage sur les fonctions de chacune en tant qu'acteur.trice de l'institution, entre psychologie individuelle et sociologie des organisations.

**« COMMENT PERMETTRE
AUX SALARIÉ.E.S DE
PRENDRE DU RECUL SUR
LEURS SITUATIONS
PROFESSIONNELLES TOUT
EN PRENANT EN COMPTE
LEUR BIEN-ÊTRE
PERSONNEL ? »**

De surcroît, l'entreprise a un rôle central à jouer dans le soutien de ses salarié.e.s face à ce changement de leur rapport au travail. C'est en ce sens que notre service Ecoute Assist est inscrit, en le positionnant comme un Point Conseil proposé aux entreprises souhaitant entretenir le bien-être de ses employé.e.s suite à cette crise sanitaire inédite.



Le service Ecoute Assist, né d'une collaboration entre Monsieur Bertram Durand – Directeur du CNPG CONSEIL RH, formateur et consultant RH - et Monsieur Dimitri Ratieuville – Psychologue clinicien et psychosociologue, - propose donc dans sa mise en action de venir au plus près de la réalité des salarié.e.s afin de garantir un accompagnement adapté et de qualité.

Son objectif principal est de permettre aux salarié.e.s de clarifier puis de formuler leurs demandes afin de leur proposer les moyens d'apporter eux-mêmes et elles-mêmes les solutions à leurs problèmes.

Nous ferons donc dans un premier temps une contextualisation actuelle de l'entreprise et de son rapport au bien-être au travail. Dans un second temps, nous formulerons des propositions d'accompagnement au changement mettant en lien les *soft skills* et la question du bien-être au travail.



LA RÉALITÉ DU TRAVAIL EN CHIFFRES

Etude de février 2019 publié par le BVA-BPI Group

38%

DES SALARIÉ.E.S SOUFFRENT DE STRESS AU TRAVAIL

63%

DES SALARIÉ.E.S EXPRIMENT LA POSSIBILITÉ D'ÊTRE
SUJET AU RISQUE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

15%

DES SALARIÉ.E.S CONSTATENT UNE IMPLICATION DE
LEUR ENTREPRISE POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE
VIE

1/2

1 TRAVAILLEUR.EUSE SUR 2 ÉPROUVE UNE FATIGUE
PHYSIQUE ET PSYCHIQUE DUE À UNE SURCHARGE DE
TRAVAIL



ETUDE DU CONTEXTE

« QU'EST-CE QUE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ? »

CONTEXTE GENERAL DU BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE

Le premier axe d'étude en entreprise concernait le diagnostic des principales modalités des souffrances au travail, mais la question du bien-être au travail a succédé à cette approche en repensant la place donnée à la souffrance. Il ne s'agit plus seulement de réduire la souffrance par l'identification des Risques Psychosociaux (RPS), mais bien d'y répondre en s'adaptant à la situation.

Cette question du bien-être au travail a pris une place centrale dans le milieu professionnel depuis ces dernières décennies. En effet, la problématique ne visait plus uniquement à réduire la souffrance au travail mais d'en comprendre la cause pour agir dessus.

“

L'OMS définit le bien-être au travail comme étant : "un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu du travail."

L'INRS complète cette définition en spécifiant que : "le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales, et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise."

”



L'objectif est de pouvoir entendre les demandes des salarié.e.s et de l'entreprise pour effectuer un travail optimal.

Différents types d'actions sont proposés pour tenter de réduire cette souffrance ou en faire le constat. L'approche par la prévention avec les RPS permet par le diagnostic d'identifier les impacts en termes de performance (turnover, absentéisme, image de l'entreprise, de relation sociale). La QVT agit quant à elle sur l'écosystème de l'entreprise, en réponse au constat des RPS, elle vise à améliorer les conditions de travail (poste de travail, acoustique, luminosité...).

Notre approche psychosociale clinique (détaillée ci-dessous) n'est pas dans la prévention, ni dans le diagnostic. Elle prend source dans l'accompagnement au bien-être au travail.

Nous serons au cœur de l'activité des salarié.e.s au travers d'une écoute active, dont les bénéfices ont pour vocation à s'inscrire sur le long terme. Notre but est de proposer un accompagnement sur-mesure adapté à la spécificité des salarié.e.s et à la singularité des situations. Il s'agit d'entendre les salarié.e.s mais également les entreprises, pour un apport bénéfique aux deux parties.



IMPACT DU CONTEXTE SOCIAL ACTUEL

La crise sanitaire a bouleversé l'organisation du travail dans le secteur de l'entreprise à différents niveaux que nous proposons de présenter.

Tout d'abord, les modalités de travail ont été les plus touchées. En réponse à la mesure barrière « distanciation sociale », certaines entreprises ont intégré sans difficulté le télétravail puisqu'elles avaient une certaine culture du numérique avant l'apparition de la Covid-19. À l'inverse, d'autres entreprises ont été prises de court et ont dû, elles, intégrer le télétravail dans la culture professionnelle de leur collectif, subitement. Dans un cas comme dans l'autre, le télétravail s'est imposé aux entreprises, massivement, entraînant des changements organisationnels d'envergure.

De même, cette amplification de l'utilisation du numérique amène de nouvelles problématiques. Actuellement, les salarié.e.s collaborent derrière des écrans et autres outils numériques qui les distancient (dans le lien physique). Nombreuses sont les salarié.e.s à craindre que les outils à distance (Zoom, Teams, mail...) finissent par fragiliser les relations socio-professionnelles.

En ce sens, que les salarié.e.s soient pour ou contre la « déconnexion », ils et elles ont besoin d'être « en lien » dans leur intérêt et celui de l'entreprise. L'entreprise a donc la lourde tâche de s'adapter aux différents profils pour lutter contre l'exclusion, ce qui n'est pas chose aisée. Ainsi, il est de rigueur que les entreprises puissent offrir à leurs salarié.e.s la possibilité de disposer d'espaces propices au développement de leur créativité pour leur bien-être au travail, le maintien de leur engagement et la pérennisation de l'activité.

Ensuite, les entreprises ont été impactées d'un point de vue économique. Les entreprises doivent donc modifier leur fonctionnement pour éviter une baisse considérable de leur chiffre d'affaire (exemple : développement des ventes en ligne, tarifs avantageux, démarchage commercial intensifié...)

La crise touche également les salarié.e.s qui doivent intégrer les transformations du fonctionnement organisationnel mais aussi les conséquences du recul de l'activité sur leur propre porte-monnaie (exemple : chômage partiel, baisse des primes sur objectifs...).

De surcroît, la direction de l'entreprise a une place centrale à tenir. Actuellement, les employé.e.s sont en demande de réponses pro-actives de la part de leur hiérarchie concernant leur devenir. Le poids qui pèse sur les dirigeant.e.s est indéniable car les professionnel.le.s attendent de leur part une certaine transparence, des prises d'initiatives concrètes pour lutter contre les

risques de contamination et les pertes économiques.

L'enjeu pour les entreprises, aujourd'hui, reste de favoriser le leadership de leurs dirigeant.e.s afin de maintenir une relation de confiance avec leurs employé.e.s.

Enfin, la crise a bouleversé le sens du travail au sein de l'entreprise. Cette épidémie a conduit les professionnel.le.s à (re)questionner la raison d'être de leur entreprise (ses objectifs, son utilité sociale, son rôle dans la société) et, bien souvent, de s'investir plus profondément dans celle-ci pour assurer la continuité de l'activité. L'adhésion aux valeurs profondes de l'entreprise devrait, à l'avenir, devenir un enjeu important pour les professionnel.le.s.

Pour conclure, face à cette période d'incertitude, l'entreprise doit être en mesure de proposer un dispositif d'accompagnement adapté, cohérent et en lien avec les préoccupations de ses salarié.e.s pour préserver une harmonie dans le collectif professionnel.

NOTRE APPROCHE

"Quelle contribution, le prisme de la psychologie sociale clinique apporte-t-il à la compréhension des soft skills afin de nourrir le bien-être au travail ?"



LES SOFT SKILLS EN LIEN AVEC LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les *soft skills* dits « compétences douces », à l'inverse des *hard skills* dits « compétences dures ou techniques » sont assimilés à des compétences, comportementales et relationnelles permettant à un individu d'améliorer et ainsi d'harmoniser ses relations à autrui, son bien-être au travail pour se sentir plus impliqué dans son activité.

À la différence des *hard skills*, assimilés à un savoir-faire, ce sont donc des compétences humaines, venant de la personne. Nous pourrions qualifier les *soft skills* comme un savoir-être. En ce sens, la rencontre des deux entités permettrait à l'individu de s'épanouir pleinement au travail.

Les *soft skills* ont donc pris une place significative dans le management et la psychologie du travail et des organisations. La prévention autour de ces compétences ainsi que leur développement avec chaque salariée doivent permettre de retrouver du pouvoir d'agir sur son activité et ainsi qu'il ou elle puisse s'épanouir personnellement et professionnellement.

Les *soft skills* reposent sur deux axes :



AXE 1 : COMPÉTENCE TRANSVERSALE

Si nous prenons en exemple, le *soft skill* « communication », nous nous rendons compte que cette compétence ne va pas juste servir à une situation. Si l'individu la développe, il pourra l'utiliser dans le cadre professionnel mais aussi dans le cadre personnel à la différence des *hard skills*.

Nous voyons donc là l'intérêt de développer la compétence communicationnelle pour le ou la salarié.e. Il ou elle pourra s'en servir afin de créer du lien et écouter ses collègues. Il ou elle pourra à la fois harmoniser le bien-être au travail avec son bien-être personnel.

AXE 2 : COMPÉTENCE INNÉE

Le *soft skill* serait une compétence que nous posséderions déjà. C'est-à-dire qu'à la différence d'un *hard skill*, ce ne serait pas une compétence technique à apprendre. En tant qu'individu, depuis notre naissance, nous avons développé des compétences comportementales et relationnelles au gré de nos vécus expérientiels.

En conclusion, nous nous servons tous les jours des *soft skills*, sans nous en apercevoir pour travailler avec les autres. Cependant, il peut arriver, dans certaines situations, que la technique prenne plus de place que le relationnel dans l'activité du ou de la salarié.e. Il ou elle peut alors se sentir submergée, isolée et ressentir de la souffrance au travail.

1 Fabrice Mauléon, Julien Bouret et Jérôme Hoarau dans leur ouvrage collectif : "Le réflexe soft skills, les compétences des leaders de demain", paru aux éditions Dunod en 2004

LES SOFT SKILLS



1

LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

Processus d'identification du problème puis mise en œuvre d'une solution à un problème.



2

LA GESTION DU TEMPS

La gestion du temps peut se décliner sous deux formes :

- La gestion du temps, qui consiste à savoir bien gérer son temps personnel.
- La gestion de temps liée à la gestion et à la planification professionnelle



3

LA GESTION DU STRESS

Permet de contrôler son niveau de stress et ainsi améliorer son rapport aux agents stresseurs



4

LA CRÉATIVITÉ

Capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème.



5

LE SENS DU COLLECTIF

Avoir le sens du collectif, c'est ainsi savoir écouter l'autre , éprouver un minimum d'empathie , être solidaire, avoir l'envie profonde que chacun s'épanouisse au contact de l'autre et au sein de son travail



6

LA GESTION DES ÉMOTIONS

Processus par lequel une personne modifie l'expérience et l'expression émotionnelle ainsi que les situations qui suscitent de telles émotions afin d'améliorer son bien-être ou de mieux répondre aux exigences de son environnement.



7

L'EMPATHIE

L'empathie est un processus de reconnaissance et de compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu.



8

LA COMMUNICATION

La communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui permettent la transmission d'informations

9

LA CONFIANCE

Sentiment d'une personne qui se fie à quelqu'un.e d'autre. La confiance c'est à la fois, la confiance en soi mais aussi la confiance qu'on accorde aux autres.



APPROCHE PSYCHOSOCIALE CLINIQUE



La démarche dans laquelle s'inscrivent les intervenant.e.s Ecoute Assist est celle de la psychologie sociale clinique, se situant entre la psychologie clinique et la sociologie des organisations. Celle-ci prend donc en compte des dimensions plurifactorielles, allant de l'individu au groupe tout en passant par l'organisation et la société.

La psychologie sociale appréhende l'être humain comme étant sociable et relationnel, ce qui vient le situer au sein d'un système relationnel dans lequel il est pris et partie prenante. Ainsi, un jeu d'influences entre l'individuel, le collectif, l'institution et la société s'opère. C'est ce qui constitue l'objet réflexif de la psychologie sociale.

Dans notre approche, nous ajoutons l'aspect clinique, qui se veut être « au chevet » de la réalité de terrain rencontrée par les salarié.e.s. Il s'agit donc d'une méthodologie d'action concrète, avec l'utilisation d'outils adaptés (tels que l'observation, l'entretien, la conduite de groupe ...), l'objectif étant d'accompagner au mieux les travailleuse.s dans leurs activités socio-professionnelles

Pour Revault d'Allones et Barus-Michel (1981), la psychologie sociale clinique « étudie l'individu (c'est une psychologie) dans des situations sociales réelles (elle est sociale) qui existent en dehors de lui, par lesquelles il est influencé, qu'il peut comprendre et influence lui-même ».

En ce sens, l'être-humain se construit en appui sur les situations sociales qu'il rencontre, tout en les influençant par ses comportements, dans une interaction continue.

En prenant conscience de ce jeu d'influences entre individuel, collectif et organisation, il est alors indispensable de prendre en compte le rôle de l'entreprise dans cette articulation. C'est l'instance qui peut se porter garante de l'accompagnement au changement, en redynamisant les liens et comportements de chaque acteur.trice.s.

En cela, l'analyse des situations socio-professionnelles, auxquelles le ou la salarié.e est confronté.e dans sa vie de tous les jours et dans sa vie professionnelle, ouvre la possibilité de promouvoir un changement des comportements et/ou de la situation identifiée au sein de l'entreprise.

PSYCHOLOGIE SOCIALE CLINIQUE ET SOFT SKILLS

Identifier et comprendre les situations dans lesquelles les salarié.e.s sont acteur.trice.s et spectateur.trice.s, leur permettra de trouver et de développer leurs compétences relationnelles (*soft skills*) afin qu'ils et elles puissent (re)devenir acteur.trice.s du changement et ainsi travailler leur rapport à leur activité de travail. À travers la mise en place d'un point conseil au sein de l'entreprise, nous proposons aux professionnel.le.s un espace où cette réflexion pourra se développer.

En ce sens, les *soft skills* semblent être des compétences primordiales à développer pour le ou la salarié.e, si il ou si elle souhaite se sentir mieux dans son activité de travail. De plus, le prisme de la psychologie sociale clinique, nous permet d'avancer l'idée suivante : le développement de ces compétences douces aurait un impact sur le ou la salarié.e mais aussi sur le collectif de travail et l'entreprise.

“

Cette démarche d'intervention a pour finalité d'améliorer la qualité de vie et le bien-être au travail des salarié.e.s sur le long terme, tout en renforçant le collectif et l'organisation du travail dans sa globalité.

Notre approche psychosociale clinique vise à s'adapter aux diverses situations de terrain, en particulier à la pandémie actuelle qui entraîne un profond changement de l'organisation du travail et des liens sociaux.

Ainsi, en appui sur les soft skills, nous vous proposons un dispositif contemporain et adaptable à votre entreprise.

”

ACTIONS DETAILLÉES

PRINCIPES

Le cadre amené par l'équipe Ecoute Assist permet aux salarié.e.s, sur la base du volontariat, de solliciter un espace sécurisant pour se confier de manière anonyme et confidentielle.

La mise en place d'Ecoute Assist ne doit pas s'improviser. Il s'agit d'une co-construction avec la direction de l'entreprise. Nous déclinons notre action en plusieurs étapes.

Notre méthode s'axe sur l'équilibre personnel et professionnel de chacune.e, afin de garantir son efficacité individuelle et collective au sein de l'entreprise. Nous proposons donc un accompagnement personnalisé pour faire de chacune une actrice du collectif, en lui apportant des marges de manœuvres propres à sa situation. Pour ce faire, il faut avant tout poser les bases d'une écoute et d'un soutien individuel adapté à chaque situation singulière.

Concernant la mise en place de ce service, un point sera fait avec le ou la Responsable de l'entreprise afin de pouvoir expliquer la méthodologie mise en place et la circulation de l'information.

Méthodologie d'intervention Ecoute Assist

La rencontre

ÉTAPE 01

Premier échange avec un ou une responsable de l'entreprise afin d'expliquer la démarche Ecoute Assist



ÉTAPE 02

L'étude de la demande



- Prise en compte de la commande de l'entreprise
- Poser le contexte d'intervention
- Travail de la demande pour cibler les besoins des salarié.e.s

Le Point Conseil

ÉTAPE 03

Accompagnement des salarié.e.s sur le bien-être au travail par la mise en place du dispositif de conseil



ÉTAPE 04

Les préconisations



Propositions de pistes d'amélioration générales pour entretenir le bien être au travail

Point Accompagnement

ÉTAPE 05

Proposition d'un accompagnement en dehors de l'entreprise pour les salarié.e.s





CONCLUSION

À travers la présentation de ce livre blanc, nous pouvons voir que le rapport entre le ou la salarié.e, le collectif de travail et son entreprise est plus que jamais questionné.

Notre approche mêlant les *soft skills* et la psychologie sociale clinique a donc pour vocation d'alimenter le bien-être au travail. Par l'identification et la compréhension des situations professionnelles, l'individu pourra développer ses compétences relationnelles et, ainsi, devenir ressource pour lui-même ou elle-même, pour le collectif et pour l'entreprise.

En ce sens, le service Ecoute Assist a été conçu comme une oreille attentive aux problèmes des salarié.e.s. L'objectif principal est de permettre aux salarié.e.s de clarifier puis de formuler leurs demandes, accompagné.e.s par une psychologue consultant leur offrant un espace sécurisant pour qu'ils et elles trouvent les solutions à leurs problèmes.

Cet accompagnement doit permettre d'améliorer les conditions de travail des salarié.e.s afin qu'ils et elles soient davantage disponibles pour leur activité professionnelle, tout en étant épanoui.e.s dans leur vie professionnelle comme personnelle. Il en résultera alors une meilleure efficacité dans leur travail et une amélioration générale du bien-être au travail.

Co-écrit par :

Nicolas DIAS

Quentin RAMIREZ

Dimitri RATIEUVILLE

Kévin TOUPIN

Psychologues et Psychosociologues cliniciens consultants Ecoute Assist

Mis en forme par :

Margot COLPIN

A black and white photograph of a hand holding a pen, writing on a notepad. The notepad has some handwritten text, including '2014-2015' and 'Mars 2015'. The background is dark and textured.

**COMMENT NOUS
SOLLICITER?**

SIÈGE PARIS
26-28 rue de Londres 75009 Paris

SIÈGE ADMINISTRATIF
48 rue de Marseille 60590 Flavacourt

ADRESSE E-MAIL
contact@ecoute-assist.com

NUMÉRO DE TÉLÉPHONE
01 44 34 23 23

Urgence au 06 07 70 36 48