

# Prévenir ensemble

## Les risques d'atteinte psychologique au travail

### Enquêtes

- « Une enquête révèle que près d'un jeune médecin sur quatre a des idées suicidaires », C. Nayrac
- Note de lecture « Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise, EUROGIP, Réf. 124/F, février 2017 », *Les Cahiers des rps*

### Dossier QVT

- Dossier « Colloque régional. Qualité de Vie au Travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises », Direccte Paca et Aract Paca - ACT Méditerranée
- Dossier « Les impacts de la transformation numérique sur le travail : quels effets sur la qualité de vie au travail ? », SECAFI, IRT, IRES

### Perspectives pour l'action

- « Passer du diagnostic au plan d'action : l'enjeu majeur des démarches RPS dans la Fonction Publique », P. Douillet
- « La mise en place du forfait jour : une opportunité de dialogue social ? », C. Carduner

### Actualités

- « Le Système d'information en santé, travail et environnement Provence-Alpes-Côte d'Azur - SISTEPACA : évolution d'un dispositif visant à faciliter l'intégration de la dimension « travail » dans la prise en charge des patients par les professionnels de santé de soins », SISTEPACA
- « Harcèlement sexuel : point de vue juridique », CFDT

### Analyses

- « Mécanisme psychosocial et récit de la souffrance », F. Martini
- « Sensibilités respectives des différentes générations aux RPS (zoom sur les « juniors » et les « seniors ») ? », C. Peytavin

### Publications

### Bibliographie thématique des *Cahiers des rps*

Recueil des articles traitant des Démarches/Outils/Guides RPS depuis le 1<sup>er</sup> numéro des *Cahiers des rps/rps* (2<sup>ème</sup> partie)



## Les cahiers des rps

Le Tertia II  
5 rue Charles Duchesne  
13290 Aix-en-Provence

Tél. : 04 91 62 74 09  
Fax : 04 91 62 72 45  
Email : [accueil@cateis.fr](mailto:accueil@cateis.fr)

Publication biannuelle

Directeur de la publication  
Franck Martini

### COMITE EDITORIAL

Jean-Francois Dalvai  
Marc Souville  
Sandrine Mocaer  
Géraldine Barboni

### CORRECTIONS

Valérie Aiguespares

### MAQUETTE

Hania Djebbar / 06 76 01 00 42

### EDITEUR CATEIS

[www.cateis.fr](http://www.cateis.fr)  
SASU au capital de 24 000 euros  
Siège social :  
Le Tertia II  
5 rue Charles Duchesne  
13290 Aix-en-Provence  
RCS Marseille B 419 867 551

Agréé expert CHSCT  
Habilitation IPRP

### FINANCEUR DIRECCTE PACA

23/25, rue Borde  
13285 Marseille Cedex 08  
04 86 67 33 96

### IMPRIMEUR SPI - Septèmes

Dépôt légal : février 2005  
ISSN : 1772-7642

[www.sante.securite-paca.org](http://www.sante.securite-paca.org)

N°30  
DÉCEMBRE 2017

# Sommaire

## 4 Editorial

### Enquêtes

- 6 • « Une enquête révèle que près d'un jeune médecin sur quatre a des idées suicidaires »
- 8 • Note de lecture « Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise, EUROGIP, Réf. 124/F, février 2017 »

### Dossier QVT

- 12 • Dossier « Colloque régional. Qualité de Vie au Travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises »
- 25 • Dossier « Les impacts de la transformation numérique sur le travail : quels effets sur la qualité de vie au travail ? »

### Perspectives pour l'action

- 34 • « Passer du diagnostic au plan d'action : l'enjeu majeur des démarches RPS dans la Fonction Publique »
- 40 • « La mise en place du forfait jour : une opportunité de dialogue social ? »

### Actualités

- 43 • « Le Système d'information en santé, travail et environnement Provence-Alpes-Côte d'Azur - SISTEPACA : évolution d'un dispositif visant à faciliter l'intégration de la dimension « travail » dans la prise en charge des patients par les professionnels de santé de soins »
- 45 • « Harcèlement sexuel : point de vue juridique »

### Analyses

- 47 • « Mécanisme psychosocial et récit de la souffrance »
- 53 • « Sensibilités respectives des différentes générations aux RPS (zoom sur les « juniors » et les « seniors ») ? »

## 58 Publications

## 59 Bibliographie thématique des Cahiers des rps

Recueil des articles traitant des Démarches/Outils/Guides RPS depuis le 1<sup>er</sup> numéro des Cahiers des rps/rps (2<sup>ème</sup> partie)

# Offre

Le présent numéro fait une large place au Colloque régional « Qualité de Vie au Travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises ». C'est que la Qualité de Vie au Travail (QVT) est placée au cœur du troisième Plan Santé au Travail 2016-2020 (PST3), directement issu des orientations définies par les partenaires sociaux au sein du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail. Sa déclinaison en région PACA (PRST3 – Plan régional de santé au travail 2016-2020) prévoit l'accompagnement des entreprises de toutes tailles dans leurs démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail, avec pour ambition de les faire progresser sur les questions liées à l'organisation du travail, au dialogue social, à la santé au travail. Chacune de ces thématiques est envisagée comme source de performance sociale et économique de l'entreprise.

D'ailleurs, la définition que l'on trouve dans l'ANI pose clairement l'importance du dialogue social et de la prise en compte du travail, en particulier dans les contextes de changement. « La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques. » Cet accord suggère de mieux articuler des négociations encore trop souvent cloisonnées dans l'entreprise (seniors, égalité, pénibilité, etc.) au moyen d'un accord unique, regroupant plusieurs thématiques de la Négociation Annuelle Obligatoire. Il est à souligner que cette possibilité expérimentale est devenue la norme pour les entreprises de plus de 300 salariés depuis la loi relative au dialogue social et l'emploi du 17 août 2015. Il reste néanmoins à voir ce qu'il en est des pratiques réelles dans les entreprises. L'expérience montre un certain décalage entre les orientations et les volontés affichées au plan institutionnel et les démarches effectivement mises en place.

Dans ce cadre le texte « La mise en place du forfait jour : une opportunité de dialogue social ? » (C. Carduner) est intéressant. L'introduction des notions de charge de travail et de droit à la déconnexion élargissant, d'un point de vue législatif la thématique temps de travail /forfait jour, aux impacts sur la vie extraprofessionnelle et sur le contenu du travail (par une évaluation de la charge de travail) ouvre un champ supplémentaire pour le CHSCT pour débattre et instruire ces sujets. La réalisation d'une expertise a permis d'identifier les contraintes auxquelles les agents

étaient exposés dans leur cadre actuel : rythme des réunions, déplacements professionnels, outils digitaux, et d'identifier les situations de travail qui correspondaient à des catégories de postes éligibles au forfait jour. Ainsi, s'appuyer sur le point de vue du travail par une approche systémique « autorise » alors le CHSCT à sortir d'un cadre strictement revendicatif. Le positionnement des représentants en tant que force de proposition, s'il ne peut infléchir les objectifs du projet, devrait amener les décideurs à réinterroger les conditions de participation, et les moyens opérationnels liés au déploiement du projet et sa faisabilité, sans que ce dernier ne vienne accentuer la dégradation des conditions de travail. Ce n'est qu'en mettant l'accent sur un dialogue social éclairé que pourront être recherchées des solutions pérennes et efficaces.

Mais d'autres axes des transformations actuelles du travail interrogent aussi les modalités du dialogue social. « Les impacts de la transformation numérique sur le travail : quels effets sur la qualité de vie au travail ? » (texte issu de la journée d'études du 11 mai 2017 à l'IRT) montre comment les évolutions récentes en termes de réglementation favorisent la mise en débat autour de cette question. La nouvelle loi travail instaure un droit à la déconnexion et demande d'engager une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance ; cette concertation porte également sur l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que sur l'opportunité et, le cas échéant, les modalités, du fractionnement du repos quotidien ou hebdomadaire de ces salariés. D'un autre côté, la loi du 17 août 2015 (dite loi Rebsamen) introduit une obligation de négocier les aspects de Qualité de Vie au Travail. On voit bien la convergence d'un ensemble de thématiques et leurs possibles articulations.

Du point de vue des conditions de travail on constate une porosité plus forte de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle et l'émergence de nouveaux risques liés à l'usage du numérique, notamment « l'ubérisation du travail » (et ses conséquences sur la relation de travail, l'isolement du télétravailleur ou encore le contrôle accru de l'activité des salariés, par exemple, par la géolocalisation de ces derniers). Concernant le droit à la déconnexion une analyse plus fine montre que c'est en réalité par manque de temps que les salariés emportent du travail à la maison. Et ce manque de temps s'explique justement par une hyperconnexion au travail : interruptions fréquentes (80% des répondants), exposition à un flux continu d'information

(89%) et de demandes (86%), augmentation des tâches administratives (77%)... C'est donc l'hyper-connexion au travail qui entraîne une surcharge de travail et qui oblige les salariés à faire entrer le travail à la maison. On voit bien que l'ensemble des problématiques liées à la charge de travail, au temps de travail, à la numérisation, ne peuvent que difficilement être appréhendées de manière indépendante. De ce point de vue, la QVT est essentiellement l'espace où peuvent se discuter à la fois les intrications entre ces différents domaines et les modalités permettant d'avoir des actions clairement situées dans une perspective Santé – Performance. Cela ne doit en aucune manière faire oublier les enjeux de prévention des risques, mais au contraire élargir le champ de réflexion à ce propos. Il est ainsi opportun de rappeler que le fait d'avoir un autre regard sur la réalité du travail a une vertu économique. La note de lecture sur le document « Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise », EUROGIP, Réf. 124/F, février 2017, le rappelle à bon escient. Les politiques de prévention de la santé au travail et les investissements liés sont encore aujourd'hui freinés dans une large partie des entreprises, notamment les plus petites, du fait du coût qu'ils engendrent. L'accidentologie, et tous les coûts liés à une mauvaise prise en compte de la santé au travail seraient donc un facteur de perte de compétitivité économique pour les entreprises de l'Union Européenne. Or l'ensemble de ces coûts peut être évité par l'introduction de mesures efficaces de prévention de la santé au travail. La mesure des coûts et des bénéfices est un exercice qui se doit d'être rigoureux afin d'être le plus fidèle à la réalité. Une fois cet effort d'exhaustivité réalisé, les impacts positifs sont largement visibles dans l'ensemble des travaux que la note EUROGIP détaille. Il est intéressant de pointer que cet effort d'appréciation des effets négatifs du point de vue économique des conditions de travail est très peu réalisé, même au sein des entreprises disposant des moyens de mener à bien ce type d'évaluation. C'est pourtant un paramètre clé dans la capacité à se fixer des objectifs d'amélioration dans le champ Santé – Performance.

Nous ne détaillerons pas plus les autres contributions nourrissant un numéro qui se distingue par la diversité des thèmes qu'il aborde. Le lecteur pourra en découvrant l'ensemble des textes apprécier les fils rouges qu'ils tissent sur les nouvelles thématiques en santé travail.



**Franck Martini**  
Directeur de publication

## Une enquête révèle que près d'un jeune médecin sur quatre a des idées suicidaires

C'est une première. Quatre formations syndicales et associatives ont présenté ce 13 juin leur enquête sur la santé mentale des jeunes médecins. Le constat est alarmant. Plus de 66% révèlent notamment souffrir d'anxiété. Un sur quatre évoque des idées suicidaires. Les structures demandent un grand plan de santé mentale dédié à la profession.

C'est une étude sans précédent qu'ont dévoilée quatre formations d'étudiants et jeunes médecins ce 13 juin. L'Intersyndicale nationale autonome représentative des internes en médecine générale (Isnar-IMG), l'Association nationale des étudiants en médecine de France (Anemf), l'Intersyndicat national des chefs de cliniques et assistants (ISNCCA) et l'Intersyndicat national des internes (Isni) ont présenté, dans les locaux de l'Hôpital Sainte-Anne à Paris, leur première enquête sur la santé mentale des jeunes médecins.

### Des chiffres inquiétants

L'enquête a été menée du 31 janvier au 1er avril, par le biais des associations et syndicats mais aussi sur les réseaux sociaux. Elle a récolté plus de 21 700 réponses. Et le constat est alarmant : 66,2% des répondants affirment souffrir d'anxiété et 27,7% de dépression. Près de 24% d'entre eux ont même déjà eu des idées suicidaires, dont près de 6% dans le mois précédant leur réponse. 3,4% des répondants sont passés à l'acte et relatent avoir déjà fait une tentative de suicide. Au-delà de ces chiffres, les quatre formations ont proposé ce 13 juin quatre axes de réflexion pour prévenir les risques psychosociaux. Elles se sont penchées sur les facteurs environnementaux qui favorisent le risque, tels que la fatigue, les violences psychologiques ou encore le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques, et ceux qui sont des facteurs protecteurs, comme les ressources matérielles suffisantes, le soutien des pairs et de la hiérarchie ou encore une visite récente chez le médecin du travail.

### Mieux former à la gestion des équipes

Les propositions formulées s'orientent d'abord autour de la formation. Celle des managers d'abord. « *Le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas), publié en décembre 2016, souligne l'importance du rôle du management dans les risques psychosociaux. Il est important de mettre en place une formation pour gérer le risque au sein des équipes* », explique Leslie Grichy, vice-présidente de l'Isni. Une formation cruciale également chez les futurs médecins, et ce « *dès l'internat* » puis en formation continue. L'idée ? « *Mieux former chaque étudiant à la gestion des équipes et sensibiliser aux risques socioprofessionnels, comment les prendre en charge mais aussi comment les détecter* »,

poursuit Leslie Grichy. Autre démonstration de l'étude : les temps d'échanges dans les services sont un facteur protecteur. « *Il est essentiel de pouvoir mettre en place des temps d'échanges réguliers pour les jeunes médecins avec un professionnel qualifié dans la relation médecin-patient* », décrivent les formations.

Elles se réfèrent aussi à l'étude *Jama*, publiée en 2015, à la suite de suicides d'étudiants en médecine new-yorkais. Ses auteurs insistent sur la nécessité de mettre en place des temps d'échanges spécifiques au décours d'un événement, comme la mort inattendue d'un patient. « *Il s'agit de faire en sorte que chaque événement inhérent à notre quotidien, à notre profession, ne se transforme pas en facteur de risques psychosociaux* », résume Leslie Grichy. La mise en place d'un portfolio national, déjà évoqué dans le cadre de la réforme du troisième cycle des études médicales, pourrait enfin devenir un outil personnalisé de l'accompagnement de l'étudiant en médecine. Les formations de jeunes encouragent aussi le développement d'autres mesures visant à sortir les étudiants de l'isolement, telles que le tutorat ou le compagnonnage.

### Prévenir les risques

Les mesures proposées par les jeunes professionnels portent aussi sur la prévention. Avec un impératif : « *le respect de la réglementation du temps de travail et le respect du repos de sécurité* ». Ils s'avèrent, poursuivent-ils, indispensables pour la prévention des risques. Et pourtant, sur ce point également, les chiffres sont alarmants. « *Concernant le respect du repos de sécurité, 45,7% des répondants internes ou chefs de clinique assistants confient qu'il n'est pas respecté* », illustre Clément Le Roux, vice-président de l'Anemf. Même constat concernant les aménagements horaires pour les femmes enceintes : plus de 5% des plannings ne seraient pas réaménagés pendant la grossesse. « *Il est important de respecter les règles qui ont été initialement instaurées dans un objectif de préserver l'étudiant et la qualité des soins* », développe Clément Le Roux. Les quatre structures demandent ainsi la mise en place de « *véritables sanctions* », pour les établissements qui ne respectent pas la législation.

Préserver la santé des professionnels repose aussi sur le développement du service de santé au travail. 45% des interrogés avouent ne jamais avoir consulté un médecin du travail. Le chiffre grimpe même à 60% concernant les externes. « *Il faut donner plus de moyens à chaque médecin du travail* », encourage Clément Le Roux. Il s'agit aussi, toujours dans un souci de prévenir les risques, d'encourager la valorisation des activités extra-universitaires, qu'elles soient culturelles, sportives, associatives ou syndicales. Elles permettraient ainsi de « *personnaliser les parcours* ».

## Mieux suivre les étudiants

Troisième axe de réflexion : la prise en charge. Elle repose dans un premier temps sur le dépistage et le suivi des étudiants. Les référents pédagogiques, envisagés dans l'arrêté du 12 avril dernier, relatif à la réforme du troisième cycle des études médicales, devront « être formés à la détection et au dépistage de la souffrance au travail des étudiants », pour élaborer un suivi rapproché, et en concertation avec les responsables hospitaliers et universitaires. C'est notamment l'enjeu de la création de bureaux d'interface entre étudiants et professeurs (Bipe) au sein des unités de formation et de recherche (UFR), inspiré de l'organisation de l'université Paris 6. « Ces structures devront remplir un rôle d'accompagnement moral et psychologique, d'accompagnement à l'orientation et un soutien pédagogique », explique l'enquête.

Les professionnels de santé ont aussi tendance « à pratiquer trop d'automédication », regrette Maxence Pithon, vice-président de l'Isnar-IMG. Le dépistage est prôné, tout au long du cursus, « chaque année et éventuellement chaque semestre », note le vice-président. Il devrait être également couplé avec la possibilité d'aménagement du terrain de stage, ainsi que du planning de gardes et d'astreintes pour les professionnels en difficulté, le tout, en lien avec les recommandations des médecins de santé au travail. Des préconisations sont par ailleurs formulées au sujet de la « gestion de l'urgence ». Les formations de jeunes médecins en appellent à « un recensement des structures labellisées afin d'en faire la promotion auprès des populations concernées pour les développer au niveau national ».

Enfin, dernier axe évoqué dans l'enquête, la surveillance. « Le recueil de données sur la santé mentale doit être poursuivi et précisé, et notamment dans le domaine des suicides et du syndrome d'épuisement professionnel », notent les structures. Elles demandent notamment la création d'un registre des suicides spécifique pour les étudiants et jeunes médecins. « Il faut avoir des données concrètes, couplées à une démarche qualité qui permettent de mesurer l'impact du dispositif », résume Ludivine Nohales, vice-présidente de l'ISNCCA. Ces préconisations ont été transmises à la ministre de la Santé et des Solidarités, Agnès Buzyn. « L'arrivée d'une nouvelle ministre peut être l'occasion de lancer un grand plan de santé mentale, en collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés », conclut Guillaume Ah Ting, en charge de l'enquête pour l'Isni.

||▶▶▶| Clémence Nayrac

Source : [www.hospimedia.fr](http://www.hospimedia.fr)



*Travail & Changement*, n°368, juillet-Août-Septembre 2017

### Innover dans les méthodes d'intervention

Face à des organisations qui se réinventent, les méthodes d'intervention en prévention des risques professionnels et promotion de la santé au travail se renouvellent également.

Mais cette option ne va pas de soi : à l'heure où toutes les méthodes de conduite du changement mettent en avant les vertus du collaboratif en prétendant mobiliser l'intelligence collective tout en valorisant la créativité et la prise de responsabilité des collaborateurs, que reste-t-il à ceux qui se donnent pour mission de « faire parler » le travail ?

Que l'on se rassure, il reste beaucoup à faire et à inventer pour intégrer les exigences et aléas du travail au quotidien dans les projets de transformation. Les méthodes d'intervention présentées ici en témoignent : créativité, agilité, mobilisation de cadres disciplinaires différents. Toutes constituent des ressources de premier plan pour construire des solutions organisationnelles équilibrées.

L'innovation est tout autant nécessaire pour transférer des outils et des méthodes adaptés à la diversité des situations vécues au travail, notamment par des supports ludo-pédagogiques ou des applications numériques conçues en associant l'ensemble des futurs usagers. Loin d'un effet de mode, innover est une nécessité pour mieux toucher les entreprises et leurs salariés.

Richard Abadie,  
Directeur général de l'Anact

Les Cahiers des rps sont en libre téléchargement sur les sites :

- [www.sante.securite-paca.org](http://www.sante.securite-paca.org), rubrique Documentation
- [www.cateis.fr](http://www.cateis.fr), rubrique Cahiers des rps





L'ensemble de ces coûts peut être évité par l'introduction de mesures efficaces de prévention de la santé au travail. La large amplitude de cette typologie permet à l'ensemble des entreprises de s'y retrouver. C'est notamment le cas de certaines TPE et PME moins enclines à consentir à des investissements conséquents dans le domaine de la santé du fait du manque de recul sur les gains économiques concrets entraînés par ceux-ci. Elles sont pourtant, elles aussi, largement concernées par les effets néfastes des conditions de travail.

## Un regard particulier sur les PME

« En France et en Allemagne les PME sont les entreprises qui ont l'indice de fréquence d'accidents le plus élevé. Une étude de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) suggère que cette sinistralité élevée peut essentiellement s'expliquer par un taux d'encadrement très défavorable, à la différence des TPE (où le chef d'entreprise travaille directement avec ses salariés) et des plus grandes entreprises (qui ont les moyens de structurer leur encadrement intermédiaire ou d'externaliser le risque). Ce sont donc celles sur lesquelles l'effort de sensibilisation à la prévention doit essentiellement porter **Source** : Document Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise, EUROGIP, Réf. 124/F, février 2017, p.7

## La mesure des gains

Puisque la dégradation de la santé au travail a un coût, les politiques de prévention deviennent un levier de gain financier et de performance économique. Cette sentence ne suffit néanmoins pas à convaincre de la nécessité de ces investissements. La note EUROGIP mobilise l'outil classique du calcul du retour sur investissement (ROI<sup>2</sup>), en fonction des coûts concédés et des bénéfices réalisés, pour témoigner au mieux des avantages engendrés. De la même façon que les coûts sont divers le ROI doit prendre en compte toute la galaxie des gains, financiers mais pas uniquement.

Dans ce sens, et afin de bâtir une approche du ROI la plus fine possible, le présent rapport compile plusieurs études menées au niveau international concernant la mesure des coûts et bénéfices des politiques de prévention, qui tendent toutes à prouver le retour positif de l'investissement dans la prévention. L'enjeu est de repérer les éléments identifiables et d'en tirer des principes d'évaluation du retour sur investissement exhaustifs et concrets.

Ceci n'est pas chose aisée, en effet, un certain nombre de biais existent. Ils sont liés en particulier à la diversité des acteurs impliqués et impactés par la question de la santé au travail, au sein de l'entreprise et en dehors. Le périmètre

de la mesure des coûts, et donc des gains, ainsi que la prise en compte des bénéfices non-directs sont alors des enjeux forts pour une approche la plus exhaustive possible. Pour aller dans ce sens et dépasser les biais, plusieurs préceptes doivent guider l'analyse.

**Il s'agit tout d'abord d'apprécier le champ des investissements en santé au travail comme un large ensemble. Ils ne se limitent pas, comme ce peut être considéré dans un certain nombre d'entreprises, à des achats de matériels et outils.** Ces derniers sont un levier important dans l'amélioration des conditions de travail mais ils ne sont pas le seul. Les investissements concernant l'exposition physique peuvent également aller vers un certain nombre de programmes de prévention et d'accompagnement de la santé des salariés (lutte contre l'obésité, le tabagisme, renforcement musculaire et formation aux bons gestes et postures...).

**Les mesures au sujet de l'exposition aux risques psychosociaux ne sont pas en reste et doivent être considérées comme un enjeu fort de la prévention dans l'entreprise.** Ceux-ci sont en effet à l'origine d'un large éventail de troubles qui impactent les salariés et l'entreprise.

**De la même manière que les investissements doivent être considérés dans leur globalité, l'impact économique doit l'être également.** Globalité au niveau de l'entreprise, au niveau des coûts directs et indirects, mais également au niveau des bénéfices pour l'ensemble de la collectivité. Les dépenses de santé sont un enjeu sociétal et leur baisse est profitable à tous. Afin d'évaluer au mieux ces impacts, un regard sur le moyen et long terme doit être porté sur les bénéfices attendus.

**Un certain nombre d'impacts économiques non-mesurables sont également à apprécier.** Ils concernent les « coûts intangibles », définis plus haut, et ont des impacts au niveau de l'état de santé des salariés, leur engagement au travail mais aussi en ce qui concerne le rayonnement de l'entreprise. **Plus difficile à saisir ils sont néanmoins largement bénéfiques à l'ensemble de l'organisation.**

**Enfin, la mesure du retour sur investissement se doit d'être la plus fine et précise possible. Une rigueur méthodologique est alors nécessaire.** Elle concerne en particulier les biais d'évaluation. Ils sont notamment liés à l'équité en matière d'estimation des coûts<sup>3</sup>, mais aussi à

<sup>2</sup> ROI : Return on Investment

<sup>3</sup> En illustration, le coût de l'absentéisme d'un salaire élevé aura plus d'impact sur le bilan économique global d'une entreprise. Une analyse purement comptable sous-estimera donc les effets de la prévention concernant les salariés moins bien rémunérés. Voir : *Developing guidelines for good practice in the economic evaluation of occupational safety and health interventions*, Emile Tompa et al., Scand J Work Environ Health, 2010.

l'évolution des contextes économiques et des marchés. De plus, la qualité des indicateurs mobilisés est déterminante. Plusieurs ont été créés par l'agence EU-OSHA<sup>4</sup> pour témoigner au mieux des conséquences d'un investissement : la période d'amortissement ; la valeur nette actuelle ; le pourcentage réel de retour sur investissement ; l'indice de rentabilité ; le ratio coût/bénéfice. S'ils ne sont pas les seuls à exister ils sont parlants d'une volonté de prise en compte fine et détaillée des impacts économiques de la prévention.

L'ensemble de ces grands principes n'est pas exhaustif mais permet de cerner la large étendue des gains potentiels induits par les politiques de prévention de la santé au sein des entreprises. **La mesure des coûts et des bénéfices est un exercice qui se doit d'être rigoureux afin d'être le plus fidèle à la réalité. Une fois cet effort d'exhaustivité réalisé, les impacts positifs sont largement visibles dans l'ensemble des travaux que la note EUROGIP détaille.**

Figure 3 : liste des gains potentiels pour l'entreprise.  
Source : EU-OSHA

Variable	Description	Méthode d'évaluation
Augmentation de la productivité et autres effets opérationnels	Réduction des coûts de fonctionnement, d'énergie et de matériaux; augmentation de la productivité horaire; réduction des coûts de personnel	Réduction des coûts liés aux effets de l'intervention sur le fonctionnement de l'entreprise
Hausse de la qualité de la production finale (biens et services)	Amélioration de la qualité des produits et services, de la satisfaction des clients; fiabilité de la distribution	La valeur dépend de la stratégie de l'entreprise. Réduction des coûts de réparation et garanties.
Amélioration des conditions de travail	Amélioration du bien-être, de la satisfaction au travail et du climat social de l'entreprise	Seulement des effets indirects, comme la productivité, la qualité et la flexibilité. Amélioration du dialogue social
Subventions versées par les organismes d'assurance ou par l'État	Aides financières incitatives à la prévention uniquement	Compensations et subventions reçues
Image de l'entreprise	Attractivité auprès des clients Attractivité auprès des candidats à l'embauche et conservation des bons éléments	Effets indirects
Impact sur les valeurs non économiques de l'entreprise	Considérations stratégiques	Effets indirects, impacts sur le long terme
Capacité d'innovation de l'entreprise	Capacité de créer de nouveaux produits et de nouveaux processus de production	Effets indirects, impacts sur le long terme

## Les effets concrets de la prévention de la santé au travail

Un certain nombre d'études au niveau international se sont penchées sur des exemples d'entreprises ayant mené des politiques de prévention. La note EUROGIP présente 11 travaux références afin d'analyser la valeur ajoutée de ces politiques. Cet échantillon présente une large variété de situations. Cette diversité tient à :

- des entreprises de tailles différentes (de 120 500 à 6 salariés, en passant par des entreprises de taille intermédiaire ainsi que des PME)
- des contextes nationaux différents (Europe et Amérique du Nord)
- des secteurs d'activités divers (Pharmaceutique, BTP, Services)

- des investissements dans différents types de prévention (Programmes de prévention par le sport, investissements en matériels et outils, formations, ateliers...)

**Malgré le large éventail de situations, l'ensemble de ces entreprises ont tiré profit de leurs investissements. Ces derniers, assez lourds, en particulier concernant les plus petites entreprises du panel, se sont répercutés sur un ensemble de gains et d'améliorations qui sont de plusieurs natures.** Celles-ci sont liées à la typologie des activités et aux types d'améliorations apportées, et se retrouvent autour de trois grands enjeux :

### ► Une baisse de l'absentéisme profitable

En premier lieu l'accidentologie et les arrêts de travail se sont retrouvés diminués. Cette baisse a été source d'économie du fait des coûts importants supportés par l'entreprise, que ce soit pour le traitement de l'accidenté que pour les frais de remplacements. On peut noter qu'en France, en 2015, le coût de l'absentéisme a été estimé à près de 60 milliards d'euros<sup>5</sup>. C'est une source de dépenses importante et les politiques de prévention sont un levier majeur de sa réduction. Des programmes d'ergonomie participative, des formations et des ateliers entre professionnels ont en particulier été des pratiques efficaces dans les entreprises étudiées. Certaines de ces mesures étant peu coûteuses, elles ont été largement accessibles. **Si la prévention des risques physiques est importante, la prévention des risques psychosociaux est également positivement impactante.** La baisse de l'exposition à des contraintes d'ordre psychosociales étant bénéfique au niveau du bien-être au travail, facteur majeur de lutte contre l'absentéisme.

Par extension, les coûts de santé sont réduits par la baisse des accidents et arrêts. Cela concerne en particulier les dépenses d'assurances, de mutuelles et de cotisation à la branche AT/MP pour les entreprises françaises. Dans d'autres systèmes nationaux où les coûts sont plus largement assumés par l'entreprise cette amélioration est d'autant plus avantageuse.

### Un absentéisme directement lié aux contraintes physiques et psychosociales

*Comparés aux salariés non-exposés, ceux qui subissent des contraintes physiques et psychosociales s'absentent plus pour des raisons de santé : l'absentéisme augmente fortement avec le niveau d'exposition à ces contraintes. En ce qui concerne l'exposition aux*

<sup>4</sup> The business case for safety and health at work: Cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises, EU-OSHA, 2014.  
<sup>5</sup> 8<sup>ème</sup> Baromètre de l'Absentéisme®, Ayming, 2015

contraintes physiques, seuls 2,5 % des salariés non exposés à ces risques connaissent une absence totale ou partielle pour cause de maladie ou accident, contre 5,5 % des salariés cumulant 3 contraintes physiques ou plus. La différence est encore plus marquée dans le cas de l'exposition aux contraintes psychosociales : seulement 2,5 % des salariés non exposés s'absentent pour des raisons de santé contre 7,5 % parmi les salariés exposés à trois contraintes psychosociales ou plus.<sup>6</sup>

## ► Un gain de productivité doublement bénéfique

L'acquisition de matériels et outils conçus pour améliorer l'ergonomie des postes de travail et aider le travailleur permettent des gains de temps de production, de niveau de qualité et ont un effet positif sur la marge de l'entreprise du fait de la part des activités automatisées ou mécanisées. **C'est un double effet positif, pour le salarié et pour l'entreprise qui se produit.**

Cette hausse de la productivité peut s'accompagner d'une baisse de coûts d'exploitation. En effet, la sous-qualité est limitée et les travailleurs se retrouvent disponibles pour d'autres tâches non réalisées jusqu'ici, grâce à l'automatisation de certaines activités. Cela permet un élargissement du domaine de compétences également.

## ► Un ensemble de gains annexes profitables

**Moins quantifiables, d'autres gains sont également repérables pour l'entreprise. Ils peuvent être qualifiés d'annexes, ou d'intangibles puisque plus difficiles à estimer et à évaluer. Ils sont néanmoins des leviers de performances non négligeables.** Ils concernent les ressources humaines, puisque l'amélioration des conditions de travail permet de limiter le *turn over* et d'encourager la continuité du travail de certains seniors, par la réduction de départs en retraite anticipée.

Ces avantages se retrouvent également en ce qui concerne l'image de l'entreprise : au niveau des produits et services, du fait de la progression de la qualité et de la réduction des cas de sous-effectifs liés à absentéisme ; au niveau plus global du rayonnement de l'entreprise également ; par une meilleure image et réputation du fait des investissements réalisés et qui peuvent se matérialiser notamment par des récompenses et certifications. **Ces éléments permettant d'attirer des candidats et divers partenaires plus facilement, mais aussi d'être mieux perçu vis-à-vis des clients, facteur décisif dans un marché concurrentiel.**

Cet ensemble de profits, économiques et humains peuvent être très favorables à la performance et à la pérennité de l'entreprise. Convaincre largement les employeurs de cet état de faits serait une source importante de progrès pour

la prévention de la santé au travail. Celle-ci étant bénéfique pour tous. Les TPE et PME sont en particulier un univers où la prévention est encore peu développée. Un défi majeur des politiques de santé au travail dans le futur sera de les mobiliser plus que ce n'est le cas aujourd'hui.

## Les investissements en santé au travail : une méthodologie pour la performance

Les investissements menés par les entreprises se retrouvent très largement bénéfiques à tous les niveaux à travers la littérature scientifique sur le sujet. Néanmoins, si l'estimation préalable des bénéfices est nécessaire pour convaincre de leur bien-fondé, les investissements doivent être liés à une méthodologie pertinente pour être pleinement efficaces. **En effet, la façon dont les actions de prévention sont menées aura des impacts significatifs sur les bénéfices qu'elles produiront.**

La méthodologie des actions en termes de prévention doit donc se retrouver en amont, pour l'estimation des coûts et l'étude des impacts potentiels, qui permettront de définir la stratégie, ainsi qu'en aval, lors de l'évaluation de leurs effets, comme l'étude EUROGIP l'a établi.

Néanmoins, il est nécessaire que la mise en place et le suivi des actions soient également accompagnés d'une méthodologie adéquate. Par-delà le niveau d'investissement financier, c'est la manière dont celui-ci sera appliqué qui produira *in fine* les effets attendus. **Le caractère partagé et participatif de la démarche ainsi que la prise en compte globale des facteurs impactant la santé au travail sont en particulier des éléments clés de réussite d'une politique d'investissement sur le sujet.**

De fait, l'amélioration des conditions de travail est à la portée de toutes les entreprises, à condition que celles-ci puissent mettre en place une approche adaptée et efficiente de la prévention. En cela, la note EUROGIP propose une philosophie incitative intéressante qui présente les mesures de promotion de la santé au travail, non comme un investissement flou et coûteux, mais comme un élément majeur de performance économique.

||▶▶▶| Les Cahiers des rps

<sup>6</sup> « Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail », *Dares analyses*, N° 009, février 2013, p.5

## Colloque régional du 13 octobre 2017 « Qualité de Vie au Travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises »



A l'initiative de la Direccte Provence-Alpes-Côte d'Azur et d'ACT Méditerranée, et avec le soutien de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail et de la Direction générale du travail, une rencontre inédite sur la Qualité de Vie au Travail a réuni 308 participants le 13 octobre 2017 dans les locaux du World Trade Center, à Marseille.

Sous le titre « Qualité de Vie au Travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises », ce colloque régional avait pour objectif principal la mise en lumière de la « démarche QVT » et du projet mené sur cette thématique en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Cette journée, inscrite dans le cadre de la campagne européenne 2016-2017 « Etre bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge » (encadré 1), avait également pour ambition de promouvoir la démarche QVT en tant qu'opportunité de mise en place par les entreprises d'un contexte de travail sain à tout âge, en favorisant la sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie, l'amélioration des conditions de travail, la préservation de la santé, et le maintien durable dans l'emploi. D'ici à 2030, les travailleurs âgés de 55 à 64 ans représenteront plus de 30 % de la main-d'oeuvre en Europe. Cette situation, dans un contexte de recul de l'âge de départ à la retraite, constitue l'un des principaux défis auxquels les acteurs sociaux vont être confrontés. L'allongement de la vie professionnelle implique donc de garantir aux salariés des conditions de travail sûres et saines, tout au long de leur parcours professionnel.

La journée s'est organisée autour d'une matinée en séance plénière et d'un après-midi en ateliers thématiques. Au cours de la matinée, experts et acteurs de la santé au travail se sont relayés pour dresser un panorama concret des démarches et des outils à la disposition des entreprises en matière de QVT : « Quelle mobilisation régionale pour la QVT ? » (9h50-10h15), « La QVT qu'est-ce-que c'est ? Comment la mettre en oeuvre dans mon entreprise ? » (10h15-10h45). La matinée s'est conclue par une table ronde d'acteurs de l'entreprise « La QVT, quels retours pour l'entreprise ? » (11h-12h20), suivie d'un temps d'échange avec la salle.

Les ateliers de l'après-midi (13h30-15h) ont laissé une large place aux témoignages d'entreprises régionales autour de 4

thématiques : la QVT dans les petites entreprises, la QVT comme enjeu de dialogue social, la place de la QVT dans la conduite du changement, la QVT pour un travail en bonne santé à tout âge.

La journée s'est achevée sur les perspectives proposées en vue d'aider les entreprises de la région à conjuguer durablement santé et performance.

Revenons sur les principaux messages de cette journée.

### Encadré 1

#### L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail et la campagne « Lieux de travail sains »

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail est l'agence d'information de l'Union européenne en matière de sécurité et de santé au travail. Son action s'inscrit dans le cadre stratégique de l'Union européenne 2014-2020 et de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Elle a pour mission de contribuer à faire de l'Europe un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif et d'encourager une culture de prévention des risques pour améliorer les conditions de travail en Europe.

Fondée en 1996 par l'Union européenne et basée à Bilbao en Espagne, l'Agence rassemble des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des Etats membres et des organisations de travailleurs et d'employeurs, ainsi que des experts issus de chacun des Etats membres de l'Union et d'autres pays. Elle repose sur une gouvernance tripartite, ainsi que sur un réseau de points focaux dans plus de 30 pays européens. L'Agence produit, recueille et fournit des informations, des analyses et des outils pour approfondir les connaissances, et favoriser la sensibilisation et l'échange d'informations et de bonnes pratiques en matière de sécurité et santé au travail (SST). Elle développe plusieurs champs d'activités en ce sens :

- Anticipation du changement, au travers d'études prospectives sur les risques nouveaux et à venir (emplois verts, nanomatériaux, plateformes numériques) ;
- Production et diffusion de données au travers de l'enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) et de synthèses thématiques en matière de santé et sécurité au travail (ex : TMS, RPS, jeunes et SST, femmes et SST...) ;
- Développement d'outils pour une bonne gestion en matière de SST, comme l'outil d'évaluation interactive des risques en ligne (OiRA) pour les PME ;
- Partage des connaissances, avec par exemple l'encyclopédie collaborative en ligne OshWiki, ou le site internet VeSafe sur la sécurité routière ;

- Mise en réseau stratégique: l'Agence favorise des partenariats avec les pouvoirs publics et les organisations d'employeurs et de travailleurs en organisant un Prix européen des bonnes pratiques, un réseau des partenaires de campagne, un réseau des entreprises Europe, ou encore le réseau des points focaux ;
- Sensibilisation, par des campagnes biennales « Lieux de travail sains » dans toute l'Europe.

Une des activités phares de l'Agence est l'organisation de ces campagnes biennales de sensibilisation pour des « Lieux de travail sains » à travers l'Europe. La campagne actuelle (2016-2017) « Etre bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge » a pour objectif de communiquer sur les défis liés à la sécurité et la santé au travail dans un contexte de recul de l'âge de départ à la retraite. Il s'agit dans ce contexte de favoriser des conditions plus sûres et plus saines à tout âge afin de permettre le prolongement de la vie professionnelle en bonne santé, envisagée aussi comme source de performance sociale et économique de l'entreprise.

Cette campagne s'est basée sur un projet pilote du Parlement européen, réalisé par l'Agence de Bilbao, qui a démontré l'importance d'une approche globale, fondée sur le parcours de vie, c'est-à-dire améliorant la prévention pour tous afin d'assurer un vieillissement en bonne santé et une vie active durable. Cela passe par une évaluation des risques intégrant la diversité, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, l'adaptation du lieu de travail aux capacités, compétences et à l'état de santé des personnes, des mesures de prévention de l'incapacité, de réadaptation et de retour à l'emploi, la gestion des ressources humaines, la promotion de la santé au travail, ou encore l'apprentissage tout au long de la vie. Le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) s'est aussi révélé être un élément non négligeable pour améliorer la gestion de la SST de la main-d'œuvre vieillissante.

Ce sont les messages qui ont été diffusés ces deux dernières années au travers des événements et actions soutenus par l'Agence. Le Prix européen de bonnes pratiques a permis de mettre en valeur et de récompenser les organisations et entreprises qui ont développé des démarches et outils innovants et exemplaires. L'Agence a par ailleurs soutenu la conduite dans les pays d'Europe, de nombreuses actions de sensibilisation. **C'est dans ce cadre que s'est tenu le colloque régional du 13 octobre 2017 à Marseille « Qualité de vie au travail. Conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises ».**

Alors que l'enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) a démontré la présence de substances dangereuses sur le lieu de travail (liquides, fumées, poussières) dans 38 % des entreprises, la

prochaine campagne 2018-2019 sera dédiée à la maîtrise des substances dangereuses sur les lieux de travail.

Pour en savoir plus :

- Site internet de l'Agence : <https://osha.europa.eu/fr>
- Site internet de la campagne « Lieux de travail sains » : <http://www.healthy-workplaces.eu>
- Site internet des films d'animation Napo : <https://www.napofilm.net/fr/napos-films/films>
- Site internet de l'outil d'évaluation interactive des risques en ligne (OiRA) pour les PME : <https://oiraproject.eu/en/>
- Site internet OshWiki : [https://oshwiki.eu/wiki/Main\\_Page](https://oshwiki.eu/wiki/Main_Page)

## Le PRST3 : un partenariat régional pour une meilleure qualité de vie au travail

La Qualité de Vie au Travail (QVT) est placée au coeur du troisième Plan Santé au Travail 2016-2020 (PST3), directement issu des orientations définies par les partenaires sociaux au sein du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail.

Sa déclinaison en région PACA (PRST3 – Plan régional de santé au travail 2016-2020) prévoit l'accompagnement des entreprises de toutes tailles dans leurs démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail, avec pour ambition de les faire progresser sur les questions liées à l'organisation du travail, au dialogue social, à la santé au travail, envisagées comme source de performance sociale et économique de l'entreprise (encadré 2)

Dans ce cadre, et en continuité avec l'Accord National Interprofessionnel QVT Egalité-Professionnelle de juin 2013, ACT Méditerranée, membre du réseau Anact – Aract, a été identifié pour déployer des expérimentations QVT dans la région PACA consistant à développer et diffuser des outils et des méthodes à partir du modèle QVT proposé par le réseau. Afin d'accompagner de manière participative et pluridisciplinaire ces expérimentations, un comité de pilotage régional QVT composé d'institutionnels, de partenaires sociaux, de préventeurs, de porteurs de projets et de consultants a été constitué : il suit, capitalise et évalue les démarches menées dans les entreprises. 75 entreprises de la région (dont 15 de moins de 20 salariés) ont été accompagnées et 11 d'entre elles ont été mobilisées au cours du colloque pour témoigner de leur expérience.

La forte mobilisation des acteurs sociaux et économiques et la volonté de diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble des entreprises de la région ont été soutenues par les Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) porté par l'Anact. Au-delà de la volonté d'appuyer la dynamique des porteurs de projets territoriaux, ce dispositif représente une opportunité pour le réseau Anact - Aract de développer et éprouver la méthode et les outils, de suivre puis évaluer les résultats des démarches, et enfin d'obtenir des matériaux de capitalisation.

Le colloque a été également l'occasion pour les partenaires institutionnels, Direccte PACA, ACT Méditerranée, ARCMSA, CARSAT-SE et OPPBTP, d'illustrer comment chacun d'eux participe au développement de la culture de prévention dans les entreprises de notre région, et s'implique auprès des entreprises pour une meilleure qualité de vie au travail.

La CARSAT-SE, acteur clé au cœur de la politique de prévention des risques professionnels des entreprises, décline les stratégies de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAM-TS) en cohérence avec le Plan Régional de Santé au Travail. Pour se faire, elle mobilise ses experts, ingénieurs conseils, contrôleurs de sécurité et psychologue du travail, pour conduire des actions de conseil et d'accompagnement des entreprises sur le champ de la prévention des risques, d'assistance en conception des lieux de travail, de métrologie, et animer des actions de formation et de communication. L'intervention de la CARSAT-SE dans le cadre de la table ronde institutionnelle, et la présentation d'un de ses champs d'intervention, la prévention des risques psychosociaux dans notre région, a été l'occasion de réaffirmer sa mobilisation autour des enjeux de la prévention primaire et de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Engagée depuis plusieurs années dans une politique de prévention des RPS, la CARSAT-SE a inscrit les risques psychosociaux parmi les risques spécifiques pour lesquels des actions de sensibilisation, de formation, et d'accompagnement sont menées dans les entreprises de la région.

La présentation de l'action « Intégrer la santé sécurité au Travail dans l'enseignement agricole » a permis à l'ARCMSA d'illustrer son implication dans la promotion de la culture de prévention auprès des entreprises régionales. En renforçant la formation initiale et continue, par la réalisation de formations ou d'informations / sensibilisations auprès des enseignants, des maîtres d'apprentissage et des élèves, ainsi que par la mise en place de Rencontres Prévention Jeunes (RPJ), les acteurs et futurs acteurs de l'entreprise agricole développent leur capacité à intégrer les notions de prévention, santé au travail et qualité de vie au travail dans leur activité quotidienne de travail. Ainsi, les managers et les dirigeants, par une meilleure prise de conscience des enjeux de la qualité de vie au travail dès la formation initiale, sont renforcés dans leur capacité à concevoir, mettre en place et faire vivre une organisation du travail durable capable de conjuguer la santé de ses salariés et la performance.

L'OPPBTP de son côté a choisi d'illustrer sa participation à la dynamique régionale par la présentation de son action « Prévention et Performance ». Celle-ci vise à développer la culture de prévention des entreprises du BTP de la région, en valorisant l'apport de la prévention à la performance de l'entreprise et de ses salariés : plus de 180 cas d'investissements (matériels, formations, procédés...), issus

de plus de 86 entreprises volontaires ont été analysés sur le terrain, au regard de différents critères économiques, humains et de prévention. L'objectif étant de mesurer l'impact positif de la prévention sur la performance de l'entreprise. Par cette approche d'analyse du lien entre performance économique et prévention, l'OPPBTP souhaite montrer aux entreprises que la Qualité de Vie au Travail est une démarche de performance économique et sociale dont l'objet est de repositionner la relation Homme/travail comme valeur stratégique.

La Direccte, enfin, a présenté son rôle de pilotage de la politique régionale du travail au sein du Comité Régional d'Orientations des Conditions de Travail (encadré 3). Elle participe en effet, au travers du PRST 3, à la mise en cohérence des actions des acteurs et des partenaires sur le champ de la santé au travail et à la mise en visibilité des actions du territoire, portées par les entreprises et les salariés.

Ses propres actions conduites en tant qu'acteur de la prévention et de la santé au travail, et inscrites au PRST3, concourent avec celles de ses partenaires, à l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail en région PACA.

## Encadré 2

### Le Plan régional de santé au travail 3 (2016-2020) et la Qualité de Vie au Travail

Le premier Plan de santé au travail (2005-2009) donnait une nouvelle impulsion au pilotage de la politique de prévention des risques : il visait à la fois la réforme du dispositif national de prévention des risques professionnels et une visibilité politique des objectifs publics en matière de santé au travail.

Le deuxième Plan de santé au travail (PRST 2) confirmait cet élan et permettait de développer, au travers de 113 actions en région, la santé et le bien-être au travail, et l'amélioration des conditions de travail. Il s'inscrivait dans un partenariat renforcé avec les organismes de prévention (CARSAT, OPPBTP, AROMSA et ARACT), ainsi qu'avec les services de santé au travail.

Fort de ce réseau d'acteurs et sur la base d'un bilan positif des 113 actions menées dans le cadre du PRST 2, le troisième Plan régional de Santé au travail (2016-2020) vise :

- l'appropriation par toute entreprise, et tout acteur de l'entreprise, des notions de prévention *a priori* des risques,
- l'inscription de la prévention des risques professionnels, de la préservation de la santé, et du maintien dans l'emploi en tant que fondamentaux de l'entreprise et leviers de performance économique.

Le PRST3 est élaboré en concertation avec les représentants des partenaires sociaux et les acteurs régionaux de la prévention des risques professionnels et du maintien dans l'emploi, réunis au sein d'une instance régionale (le Comité Régional d'Orientation des Conditions de Travail - CROCT). Cette construction est conduite par la Direccte Paca, responsable de l'animation régionale de la politique de santé au travail.

Il s'articule autour de 3 axes déclinés en 8 objectifs régionaux choisis et validés par le CROCT. Les multiples projets inscrits au PRST — développement de la culture de prévention dans les entreprises, prévention primaire des risques prioritaires, inscription de la santé au travail dès la formation initiale des managers, démarches Qualité de Vie au Travail, développement des actions de prévention de la désinsertion professionnelle, actions transversales santé publique/santé travail, recherche en santé au travail (...) — mobiliseront les acteurs pendant ces 4 années.



[www.prst-paca.fr](http://www.prst-paca.fr)

Dans ce contexte, l'ensemble des partenaires du PRST3 ont souhaité qu'une communication régionale permette de témoigner de la forte mobilisation des acteurs sociaux et économiques de la région sur la démarche Qualité de Vie au Travail, et de diffuser les bonnes pratiques aux entreprises (expérimentations de démarches QVT menées dans 75 entreprises (dont 15 TPE) de la région PACA).

Le colloque « Qualité de vie au travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises », soutenu par l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail dans le cadre de sa campagne 2016-2017 « Etre bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge »

avait pour objectif d'illustrer la démarche Qualité de Vie au Travail en ce qu'elle contribue à la mise en place par les entreprises d'un contexte de travail sain à tout âge, en favorisant la sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie, l'amélioration des conditions de travail, la préservation de la santé, et le maintien durable dans l'emploi.

### Encadré 3

#### Le Comité Régional d'Orientation des Conditions de Travail (CROCT)

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (loi Rebsamen) a introduit dans le code du travail de nouvelles dispositions concernant les instances nationales et régionales de concertation en matière de santé et de sécurité au travail et d'amélioration des conditions de travail : le Comité d'Orientation des Conditions de Travail (COCT) et sa déclinaison régionale, le Comité Régional d'Orientation des Conditions de Travail (CROCT).

► **Le CROCT, instance régionale de participation à l'élaboration et à la coordination des politiques régionales de prévention.** Au niveau régional, est mis en place auprès du Préfet de région, un Comité Régional d'Orientation des Conditions de Travail (CROCT), qui se substitue au Comité régional de la prévention des risques professionnels (CRPRP). Cette nouvelle instance consultative présidée par le Préfet de région ou son représentant, est chargée de participer à l'élaboration des orientations de la politique de santé et de sécurité au travail et d'amélioration des conditions de travail au plan régional, à l'actualisation de diagnostics territoriaux portant sur les conditions de travail et la prévention des risques professionnels, ainsi qu'au suivi du Plan Régional de Santé au Travail (PRST 3, 2016-2020).

Ces contributions à l'élaboration et à la coordination des orientations des politiques publiques régionales de prévention se traduisent par des consultations du Comité sur la mise en œuvre régionale des politiques publiques, sur les actions coordonnées entre les différents acteurs régionaux de la prévention et sur les instruments régionaux d'orientation des politiques publiques. Le CRPRP avait ainsi largement participé à l'élaboration du principal outil d'orientation régional, le Tableau de Bord Régional sur les données en Santé, Sécurité et Conditions de Travail (ORS *Tableau de Bord Régional 2016*, édition 2017).

► **Le CROCT, une instance partenariale.** La composition du CROCT, fixée par voie réglementaire,

comprend quatre collèges qui reflètent la diversité et le dynamisme du partenariat entre les acteurs régionaux de la prévention en matière de politique de prévention : l'Etat, les partenaires sociaux, les organismes de sécurité sociale, d'expertise et de prévention et les personnalités qualifiées. En région PACA, la composition du comité, fixée par arrêté préfectoral du 18 juillet 2017, comprend 37 membres titulaires (également des suppléants pour les partenaires sociaux et les personnes qualifiées) répartis :

- Collège des représentants des « administrations régionales de l'Etat » désignés pour cinq années renouvelables : le Direccte et trois autres membres de la Direccte, le Directeur Général de l'ARS ou son représentant, le Directeur Régional de la DREAL ou son représentant ;
- Collège des représentants des « partenaires sociaux » désignés pour trois années renouvelables :
  - Pour les organisations syndicales de salariés : CGT (deux membres titulaires), CFDT (deux membres titulaires), CGT-FO (deux membres titulaires), CFTC (un membre titulaire), CFTC (un membre titulaire), CFE-CGC (un membre titulaire)
  - Pour les organisations patronales : MEDEF (quatre membres titulaires), CPME (deux titulaires), U2P (un membre titulaire), FRSEA/CNMCCA (un membre titulaire)
- Collège des représentants des « organismes de sécurité sociale, d'expertise et de prévention » désignés pour cinq années renouvelables : le Directeur de la CARSAT ou son représentant, le Directeur de l'ARACT ou son représentant, le médecin du travail de la MSA ou son représentant, le Directeur de l'OPPBTB ou son représentant ;
- Collège des personnes qualifiées désignés pour trois années renouvelables : la Faculté de Médecine – Institut Méditerranéen de Biodiversité et d'Ecologie ; le Régime Social des Professions indépendantes – RSI Provence-Alpes ; Le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail – LEST ; la Société de santé au travail, de toxicologie, d'ergonomie des régions PACA-Corse – SOMTRAV PACA ; l'association des services de santé au travail région PACA-Corse – PRESANSE ; l'Observatoire régional de la Santé – ORS PACA ; un représentant de l'UNAPL ; un représentant de l'UDES ; deux représentants d'organisations syndicales de salariés.

En région PACA, la séance d'installation du CROCT s'est tenue le 07 septembre 2017 dans les locaux de la

DIRECCTE PACA, sous la présidence de Jean-François Dalvai, chef du pôle Politiques du Travail de la DIRECCTE PACA. Cette nouvelle instance qui entend conforter et accroître la place du dialogue social dans les domaines de la santé au travail, de la sécurité et des conditions de travail, s'inscrit pleinement dans la continuité de la dynamique régionale de partenariat portée au sein du CRPRP depuis 2008. Le CROCT participe ainsi au suivi du PRST3, à l'élaboration de la politique d'agrément des services de santé au Travail chargés du suivi médical des salariés et des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs et de Moyens (CPOM) de ces mêmes services de santé au travail.

## LA QVT, qu'est-ce que c'est ?

La journée a été l'occasion d'une clarification des notions de « Qualité de Vie au Travail ».

La définition qui fait consensus autour de la notion de Qualité de Vie au Travail est extraite de l'Accord National Interprofessionnel intitulé « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » du 19 juin 2013.

Cet accord précise que « la Qualité de Vie au Travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques. »

## La qualité de vie au travail, une approche ancrée dans le dialogue social<sup>1</sup>

L'ANI du 19 juin 2013 affirme que la promotion de la santé et de la sécurité au travail et l'amélioration des conditions de travail reposent notamment sur une réelle attention portée à des relations collectives constructives et constituent des leviers de performance pour l'entreprise.

<sup>1</sup> Extraits du dossier de presse du colloque régional QVT - Fiche « La QVT, une priorité du Plan Santé au Travail (2016-2020), portée par le ministère du Travail (DGT) »



En référence à cet accord signé par les partenaires sociaux, « la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnue dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière. »

Si l'ambition des signataires de cet accord est louable, et qu'à ce titre la QVT est aujourd'hui devenue, au sein des entreprises, un « bloc » de négociation regroupant 7 thèmes, il a été jusqu'à présent insuffisamment décliné. Il existe aujourd'hui trois accords de branche (vente à distance, sociétés d'assurance et branche sanitaire, sociale et médico-sociale) et une vingtaine d'accords d'entreprise (la plupart émanant de grands groupes tels qu'Orange ou Thalès). Cela peut s'expliquer par un agenda social chargé, mais aussi par l'ampleur de la thématique qui, sans accompagnement ou sans expérience préalable sur le sujet, paraît difficile à aborder dans le cadre du dialogue social.

## Une volonté d'agir<sup>2</sup>

Depuis l'ANI du 19 juin 2013, les entreprises sont incitées à expérimenter de nouvelles manières de concilier performance et mise en œuvre d'organisations du travail favorisant les conditions de travail et de vie des salariés.

Cet accord suggère de mieux articuler des négociations encore trop souvent cloisonnées dans l'entreprise (seniors, égalité, pénibilité, etc.) au moyen d'un accord unique, regroupant plusieurs thématiques de la Négociation Annuelle Obligatoire. Cette possibilité expérimentale est devenue la norme pour les entreprises de plus de 300 salariés depuis la loi relative au dialogue social et l'emploi du 17 août 2015.

En complément, le Plan Santé au Travail 2016-2020 place la qualité de vie au travail au cœur des préoccupations stratégiques de l'entreprise et du dialogue social. Elle est positionnée comme levier de conciliation du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise.

Les enjeux de la qualité de vie au travail sont :

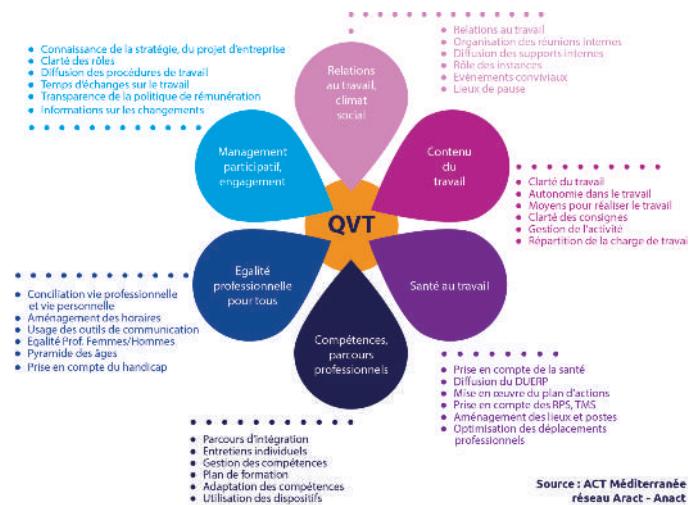
- La performance économique et sociale, en lien avec les évolutions d'activité, d'organisation, de process, de produits et de services
- La cohésion interne des équipes, du management dans un contexte interne/externe qui engendre le désengagement, le retrait des salariés

- La cohérence dans les négociations administrées et les plans d'action entre égalité professionnelle, pénibilité, GPEC, seniors...
- Le dialogue social, l'implication des partenaires sociaux dans une approche intégratrice des différentes thématiques et la possibilité de déboucher sur un accord cadre ou un accord de méthode (enquête annuelle paritaire, groupes d'expressions de salariés, plans d'action décentralisés...)

De la définition, à l'action... la mise en œuvre de la démarche QVT telle que préconisée par l'ANI et le réseau Anact-Aract est déployée et expérimentée en région PACA : voyons à présent la méthodologie recommandée pour une démarche concrète et efficiente :

## LA QVT, comment ?<sup>3</sup>

La méthodologie adoptée s'appuie sur le cadre d'une démarche QVT définit dans l'ANI.



Ainsi, 3 points structurants ont été retenus :

- Elaborer la démarche sur la base d'un diagnostic préalable
- Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur perception du travail, les évolutions et dysfonctionnements
- Inscrire la démarche de la QVT dans le cadre du dialogue social

<sup>2</sup> Extraits du dossier de presse du colloque régional QVT - fiche « La QVT, une priorité du Plan Santé au Travail (2016-2020), portée par le ministère du travail (DGT) »

<sup>3</sup> Extrait de l'article « La QVT, comment ? La méthodologie des Ateliers de la Qualité de Vie au Travail® », rédigé en Juin 2016 par Jeanne DARBOIS, chargée de mission d'ACT Méditerranée, et publié dans *Les Cahiers des RPS*, n°27

Cette démarche participative, a pour objectif de guider les structures pour analyser des éléments de diagnostic, afin d'identifier des axes de travail pour qu'elles soient en capacité d'élaborer un plan d'action opérationnel QVT et/ou un accord.

Le **diagnostic partagé** : quels thèmes interroger pour effectuer un diagnostic préalable et définir les critères QVT ? Le réseau Anact-Aract propose 6 champs à partir des 10 thèmes identifiés dans l'ANI :

**Les acteurs** : la démarche QVT a pour ambition d'articuler d'une part participation-dialogue social-management et d'autre part vision politique/stratégique et ancrage dans la réalité du travail. C'est pourquoi elle nécessite un système d'acteurs particulier :

- Un binôme paritaire (représentant direction et salariés) porteur de la démarche
- Un comité QVT (encadrement, RH, chef de projet QVT, préventeur, IRP, représentants métiers...) destiné à piloter et à communiquer sur la démarche en interne
- Des groupes de travail (métiers ou processus, hors hiérarchie) invités à s'exprimer en établissant un état des lieux de la QVT dans l'entreprise et en proposant des améliorations. »

## La QVT, quels retours pour l'entreprise ?

Au cours de cette journée, 11 entreprises ont fait part de leur retour d'expériences. Implantées sur l'ensemble du territoire de Paca, de tailles et de secteurs d'activités variés, toutes ont participé à une des actions collectives pour l'amélioration de la QVT déployées en région (voir article « Avancement des actions d'amélioration de la QVT en région PACA » J.Sérée, E.Galy, revue *Les cahiers des RPS*, n°29, juin 2017).

Revenons sur le témoignage de l'une d'entre elles :

L'entreprise Arwe, représentée par Sabine Leduc (directrice ressources humaines) et Céline Badem (chef d'équipe, membre du comité de pilotage), a participé aux Ateliers de la Qualité de Vie au Travail® portés par l'UPR Paca et financés par le FACT en 2016.

Arwe est basée à l'aéroport de Nice depuis 2010. Entreprise allemande, sous-traitante de loueurs de voitures, son activité consiste à accueillir les clients, noter les dommages et fermer les contrats, puis à nettoyer et convoier les véhicules des loueurs. Il existe deux métiers « le check-in » et « la préparation ». Le nombre de salariés permanents est de 76. En saison, il passe à 240 par l'intégration de CDD saisonniers.

L'entreprise doit faire face à des enjeux de performance économique dans un contexte de très fortes fluctuations d'activités saisonnières.

Les enjeux de santé sécurité sont très importants dans un environnement dans lequel les conditions de travail physiques et psychiques sont très contraintes.

Ainsi, la vision du métier et du travail est plutôt négative, la motivation est difficile à maintenir, de même que la cohésion des équipes.

L'intégration d'un nombre très important de CDD est compliquée, tant au niveau du respect des règles, que de la formation.

Un premier retour d'expériences au cours de la table ronde en plénière le matin met en évidence l'intérêt de la démarche QVT pour libérer la parole, échanger des points de vue autour de problématiques communes dans l'entreprise et co-construire des pistes de solutions.

L'éclairage complémentaire apporté à ce témoignage dans le cadre de l'atelier « *La QVT, un enjeu de dialogue social* », permet de montrer que la démarche QVT peut être mise en place de façon cohérente et efficace dès lors que direction et représentants de salariés partagent une volonté commune d'échanger sur le travail et d'agir dans une perspective d'amélioration de l'organisation du travail.

Ainsi, la démarche peut-être un outil pour construire un dialogue social de qualité, y compris dans les entreprises qui rencontrent des difficultés, qu'elles soient économiques, sociales ou organisationnelles.

Le témoignage d'Arwe met également en évidence l'importance de distinguer les rôles et missions des Instances représentatives du personnel et du comité de pilotage QVT. Le comité de pilotage est composé de représentants de la Direction, de salariés membres du CHSCT ou non, représentants d'organisations syndicales ou non, de représentants du *middle management*, etc. Cette pluridisciplinarité est indispensable pour une vision exhaustive de la QVT. L'exercice implique que chacun « enlève sa casquette métier ou mandat » pour s'inscrire dans une démarche de co-construction. Le comité de pilotage ne se substitue pas au CHSCT, dont les prérogatives propres lui permettent d'être consulté et d'émettre un avis sur les résultats de la démarche.

Dans le cas d'Arwe, le comité de pilotage QVT paritaire a dégagé 2 axes prioritaires pour la structure, sur la base du diagnostic partagé (encadré 3) : Relations au travail et dialogue social, et Intégration des nouveaux entrants.

Deux groupes de travail, constitués de salariés volontaires de l'entreprise, ont permis l'expression des points de vue sur les thèmes choisis, afin d'établir des constats. A titre d'exemple, sur le thème « relations au travail et climat social », les salariés ont estimé que chaque équipe travaille différemment selon des méthodes non harmonisées. Ils ont également mis en évidence une méconnaissance respective des contraintes des deux métiers existants (*checking* et *préparation*) avec des représentations plutôt négatives. Sur

le thème « parcours d'intégration des nouveaux entrants », le groupe de travail identifie que chaque responsable forme le nouvel arrivant à sa façon et sans procédures.

Cet état des lieux a permis aux mêmes groupes de travail de proposer au comité de pilotage des pistes d'amélioration pour guider la construction d'un plan d'actions. Les principales actions retenues sont les suivantes :

- Définir collectivement les valeurs de l'entreprise
- Pour les nouveaux entrants, élaborer un livret d'accueil et formaliser le processus d'intégration
- Détacher 3 personnes sur la formation des nouveaux entrants (elles n'apparaissent plus dans le planning de production)
- Remettre régulièrement à jour le fascicule décrivant les exigences des loueurs. Faire une *check-list* et l'afficher

Certaines actions ont été immédiatement mises en place comme le nouveau mode de formation des saisonniers. Cela a eu un impact positif sur le taux de *turn over* des CDD. Par conséquent la direction comme les salariés impliqués ont rapidement mesuré la portée de la démarche lorsque chaque acteur s'empare de sa mission.

Aujourd'hui, la direction fait le choix d'utiliser la QVT comme levier d'amélioration continue du fonctionnement de son entreprise. Le comité de pilotage poursuit ses travaux en déployant le plan d'action et investit les autres champs de la QVT, notamment à travers des investissements visant à prévenir l'usure professionnelle.

Ainsi, ce témoignage rend compte du caractère concret de la mise en place d'une démarche QVT et de l'intérêt d'associer les acteurs de terrain à la prise en compte de ces enjeux.

La QVT en tant qu'outil d'amélioration du dialogue social, de conduite du changement, et de construction d'un travail en bonne santé à tout âge, y compris dans les petites entreprises, sont autant de dimensions qui ont été approfondies au cours des ateliers thématiques de l'après-midi et pour lesquels un retour synthétique est proposé dans les articles complémentaires de notre dossier.

## La QVT, un enjeu de santé et de performance pour toutes les entreprises

Dans son discours de clôture, Richard Abadie, Directeur Général de l'Anact revient sur les liens entre management et QVT. Cette année la thématique de la Semaine de la Qualité de Vie au Travail (SQVT, encadré 4) vise à favoriser l'intégration d'une approche « qualité de vie au travail » au sein des formations des managers et ingénieurs, que ce soit en formation initiale comme en formation continue.

Il existe bien un lien entre **management et conditions de travail**. Le management influence la performance et les conditions de travail or dans la réalité nous faisons encore

trop souvent le constat d'une situation de « management empêché » : un management qui est trop à distance du travail, qui est plus dans le contrôle que dans le soutien, et qui invariablement conduit à une dégradation des relations managers – managés, et à des situations de désengagement ou de mal-être au travail.

Ce premier constat conduit à ré-expliciter ce qu'est un **management de qualité**, basé sur des modes d'organisation et des pratiques de management qui soient réellement positionnés en soutien à la réalisation du travail. L'objectif est de reconnecter le management avec le travail réel et les besoins d'animation, de soutien et de régulation à opérer au niveau des collectifs de travail. Cette posture passe par des pratiques managériales plus participatives et l'animation d'espaces de discussion sur le travail.

Comme évoqué par les entreprises témoignant au cours de la table ronde, cela peut notamment consister à rétablir formellement des temps d'échange qui dans certaines entreprises ont déjà pu exister de manière informelle et discontinue.

**La formation des managers** est un levier d'action nécessaire et important pour favoriser ces évolutions. Le réseau Anact-Aract retient cet axe dans le chantier « Faire école » et comme thème de la SQVT. Il s'agit d'une véritable évolution culturelle, impliquant une très large mobilisation : direction d'entreprises, opérateurs de formation, écoles, acteurs relais, etc.

En effet le livre blanc (*Apprendre à manager le travail – livre blanc des initiatives en formation initiale et continue*, Anact, 2017) et les résultats du sondage *Un management de qualité, ça s'apprend ?* (Anact – Kantar TNS, 2017) permettent de constater beaucoup d'ambivalences. Les répondants identifient bien des lacunes de formation, mais en parallèle une vision encore très réductrice des moyens permettant de devenir un meilleur manager, une vision du management que nous pourrions qualifier d'innée (« *on est doué ou on ne l'est pas, on est un bon chef ou pas* »).

Or manager le travail, au-delà du savoir être, nécessite de véritables savoir-faire managériaux qui intègrent l'organisation et les conditions de travail et c'est un métier qui s'apprend tout au long d'un parcours.

La formation, si elle est un levier nécessaire, n'est pour autant qu'un moyen, parmi d'autres, pour faire évoluer les pratiques et permettre aux managers de faire face aux exigences de leur fonction et favoriser une analyse réflexive ou prospective sur leur rôle actuel ou futur.

Cette évolution passe également par la promotion de modes d'organisations du travail qui favorisent l'autonomie et la prise d'initiative dans un cadre sécurisé, autant d'objectifs que la démarche QVT peut véhiculer.

Les travaux de ce colloque s'inscrivent parfaitement dans le cadre des priorités nationales, en premier lieu celles du PST3,

et celles reprises au niveau de l'Anact pour l'orientation de ses propres actions et pour l'orientation des crédits du Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail (Fact).

De fait cette journée a participé à faire la démonstration :

- qu'un travail bien conçu est facteur de santé et constitue un facteur de performance économique et sociale de l'entreprise ;
- que la QVT, telle que définie par l'accord national interprofessionnel de juin 2013 est bien une **démarche**, qu'elle repose sur le dialogue social (et professionnel), qu'elle intègre nécessairement un volet « qualité du travail » et que c'est une démarche continue dans le temps (sans réellement pouvoir la circonscrire avec un début et une fin).

Ce qui a été fait ici, sur le territoire de PACA, illustre bien la diversité et l'utilité des actions qu'encourage le PST3 :

- la mise à disposition d'outils,
- le partage d'expériences et l'impulsion d'actions collectives par exemple au sein de clusters
- l'évaluation de l'impact des expérimentations pour tracer des perspectives tout particulièrement en matière de dialogue social : ce sera notamment l'une des prochaines orientations du Fact.

Dans ce contexte, deux sujets seront particulièrement structurants dans les mois à venir au niveau national :

- déployer une offre de service qui couvre l'ensemble du territoire. Très concrètement au niveau national c'est ce que le nouveau Contrat d'Objectifs et de Performance de l'Anact (2018-2021) prévoit de développer dans les années à venir : « *Constituer dans chaque région une offre de service QVT coordonnée entre acteurs du champ de la santé au travail et certains acteurs du champ de la modernisation des entreprises (formations, appui au dialogue professionnel, appui à l'évaluation des projets de réorganisation, à la conclusion d'accords,...)*, »
- faire relayer une offre de qualité en matière de QVT (comme cela a été fait dans le passé pour la prévention des RPS). Un autre des axes nationaux du réseau Anact – Aract portera donc sur l'animation de « réseaux de consultants « QVT » afin d'assurer la qualité de leurs pratiques professionnelles, le cas échéant ».

Dans la continuité du discours de Monsieur Richard Abadie, Monsieur Jean-François Dalvai, Directeur du pôle Travail de la Direccte Paca, revient sur cette journée d'échanges dont l'objectif était de présenter aux acteurs sociaux et économiques les enjeux liés à la démarche Qualité de Vie au Travail, au travers des témoignages d'entreprises fondés sur des retours d'expérience, et de la

démarche partenariale conduite en région Paca pour promouvoir la culture de prévention.

Cette journée d'échanges a permis de débattre autour des enjeux de la démarche QVT. Pour la Direccte, « promouvoir la Qualité de Vie au Travail », ce doit être l'occasion de contribuer, à l'aide d'une démarche globale et dynamique, à faire des lieux de travail, des lieux où se rencontrent et interagissent de manière vertueuse la recherche de la performance de l'entreprise, de l'amélioration des conditions de travail et de la préservation de l'individu, de sa santé et de la qualité de son emploi, et ce à tout âge.

La démarche présentée s'appuie sur le décroisement, tout autant qu'elle le permet, des différentes approches de l'entreprise et de son organisation du travail, en rapprochant et en fusionnant les analyses et les traitements de thématiques spécifiques qui ensemble, constituent la QVT.

La démarche donne, ou redonne, la parole et l'action aux partenaires du dialogue social dans l'entreprise, au plus près des réalités quotidiennes de ses acteurs – employeur, salariés et représentants ; et il appartient donc, pour une efficacité de la démarche et une réelle opérationnalité des mesures qui auront un effet tangible sur les situations de travail, aux partenaires sociaux d'échanger, de partager et de trouver ensemble des solutions et des aménagements adaptés à leurs besoins et leurs attentes.

La démarche doit permettre de favoriser l'échange dans l'entreprise avec les représentants des salariés mais également avec l'ensemble des travailleurs pour répondre aux préoccupations de l'employeur et des salariés.

Enfin, cette démarche est une méthode pérenne, paritaire et transversale, qui inscrit l'entreprise dans une dynamique d'amélioration continue de la culture de la prévention des risques et d'un dialogue social de qualité ; elle contribue par là-même, auprès des salariés, à la valorisation du travail comme un élément de construction individuelle et un facteur d'épanouissement et, auprès de l'entreprise, au développement durable de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une démarche QVT mobilise des champs divers, complémentaires et concordants, couverts par des actions des pouvoirs publics, des acteurs institutionnels, des acteurs économiques et des partenaires sociaux. Aborder ces différents champs à travers une telle démarche offre l'opportunité d'une mise en cohérence des actions de l'ensemble des acteurs sur le territoire, mission que porte la Direccte Paca en charge du pilotage de la politique du travail en région.

La Direccte et ses partenaires soutiendront les initiatives portées par les partenaires sociaux-économiques sur la promotion de la qualité de vie au travail et ceux-ci sont invités à faire remonter leurs volontés d'actions aux acteurs institutionnels et à leurs relais, présents à nos côtés dans les instances de pilotage départementales et régionales.

Monsieur Jean-François Dalvai précise que le colloque du 13 octobre 2017 est à comprendre comme une étape dans un processus que la Direccte entend animer sur la durée : les productions de la journée, les films d'entreprises réalisés à cette occasion, le *feed-back* obtenu des participants grâce à un questionnaire très construit seront autant d'outils qui permettront aux services de continuer à piloter, dans les mois et les années à venir, la dynamique territoriale engagée en Paca sur la Qualité de Vie au Travail, axe prioritaire du Plan Régional de Santé au Travail 2016-2020.

Le film récapitulatif de la journée, les présentations et vidéos diffusés en séance plénière, les témoignages filmés de deux petites entreprises, le dossier de presse, les photos, articles et éléments de langage de cette journée inédite sont disponibles sur le site [www.prst-paca.fr](http://www.prst-paca.fr) et [www.actmediterranee.fr](http://www.actmediterranee.fr).

#### Encadré 4

« La Semaine pour la Qualité de Vie au Travail (SQVT) du réseau ANACT-ARACT » Organisée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau d'Associations régionales (Aract), la SQVT est l'occasion d'ouvrir le débat sur des thématiques émergentes et a pour ambition de sensibiliser sur ces thématiques. La 14<sup>ème</sup> édition de la Semaine pour la qualité de vie au travail s'est déroulée du 9 au 13 octobre 2017. L'Anact et l'ensemble des Aract ont proposé tout au long de la semaine plus de 50 événements (matinales, rencontres expertes, conférences, ateliers collaboratifs, concours vidéos...), un sondage et trois webinaires. En région Paca, la Semaine a accueilli le colloque régional « Qualité de vie au travail : conjuguer santé et performance, un enjeu pour toutes les entreprises ».



Géraldine Barboni, Direccte Paca  
Johanna Séré, ARACT Paca - ACT Méditerranée

## Retour sur l'atelier thématique « La QVT dans les petites entreprises ; intérêts d'une démarche partagée et spécificités dans les petites entreprises »

### Les entreprises qui ont témoigné :

- ISI, insertion/formation, 15 salariés, Vence (06)
  - AKTISEA, centre d'appel, 25 salariés, Nice (06)
  - Et témoignage filmé de 2 entreprises :
    - Camping de Port Pothuau, 11 salariés, Hyères-les-Palmiers (83)
    - Fromagerie de la Durance, 9 salariés, Guillestre (05)
- Films consultables sur [www.prst-paca.fr](http://www.prst-paca.fr) et [www.actmediterranee.fr](http://www.actmediterranee.fr)

### Les animateurs :

- Catherine Pundik, AB consulting
- Claire Montret, CJD
- Aurélie Masure-Filippi, U2P

L'atelier est introduit par Madame Aurélie Masure-Filippi, Secrétaire Générale U2P PACA, qui précise que pour l'U2P, signataire de l'ANI, l'engagement dans la QVT est évident. Par ailleurs, son expérience d'actions de terrain (Gestion des compétences et territoire (GPECT) en 2011, puis Prévention des risques avec les Clubs TPE, ou encore la participation aux comités départementaux RPS...) a donné à son organisation l'envie d'aller plus loin en termes de thématiques.

Mme Masure-Filippi précise le positionnement de son organisation : « Nous pensons que la QVT constitue une approche positive de toutes les dimensions de la vie d'une entreprise, quelle que soit sa taille. Et nous verrons que les actions mises en place nécessitent souvent peu d'investissement. Dans les expériences vécues par ces entreprises, on retrouve souvent un point commun : la nécessité pour tous (salariés et dirigeants) de connaître ou de formaliser la stratégie, de définir rôles et missions de chacun, pour que tous trouvent leur place.

Enfin, nous soulignerons l'importance du dialogue social en TPE : la démarche ne peut pas se penser sans les salariés, sans qu'ils prennent part au diagnostic et à la mise en place du plan d'action. Dans ce sens, la méthodologie (et notamment les espaces de discussion) permet de mettre en place un espace d'échanges encadré et formel, en dehors de l'affectif ».

Au cours de l'atelier, la difficulté à appréhender la QVT pour les employeurs et les salariés a été mise en évidence, d'autant plus pour les dirigeants et salariés de TPE. Cette démarche semble en première lecture réservée à de grandes entreprises ayant une stratégie claire en la matière. Par conséquent, on peut s'interroger sur les contextes qui incitent les plus petites entreprises à entrer dans la démarche.

L'objectif de cet atelier est de montrer le caractère concret et opérationnel de la démarche mise en œuvre, de montrer que le périmètre de la QVT renvoie à des thèmes très concrets liés au fonctionnement quotidien d'une organisation ; de prouver que l'engagement dans la QVT n'est pas lié à l'effectif d'une entreprise, mais plutôt à un niveau de maturité ou de sensibilité d'un dirigeant sur certaines questions (notamment les dimensions sociales). La méthodologie utilisée dans l'accompagnement qu'ont suivi les entreprises présentes (l'Atelier de la Qualité de Vie au Travail®) est particulièrement adaptée aux entreprises de petite taille. En effet, le principe d'action collective permet de mobiliser des structures qui n'auraient peut-être pas recours à une prestation de conseil par elles-mêmes. Par ailleurs, la dimension collective facilite les échanges entre pairs.

A l'origine, ce sont des contextes de conduite du changement qui ont amené ces entreprises à s'engager dans la démarche : organiser la cession d'une entreprise familiale, repenser et formaliser des pratiques existantes... Mais au-delà du besoin, le dirigeant de TPE étant seul, les échanges avec les salariés à propos du travail (dialogue professionnel) lui permettent d'avancer, car ses collaborateurs peuvent avoir des réponses à ses interrogations.

En TPE-PME ce qui est difficile c'est aussi la prise de conscience par un dirigeant du « besoin de QVT ». La proximité avec les salariés est forte : on se voit tous les jours à la machine à café ou même en dehors de l'entreprise. Mais cela ne suffit pas car on ne se dit pas tout et le dirigeant peut passer à côté de problèmes. De plus, ces relations fortes peuvent rendre les échanges complexes (« on prend les choses à titre personnel »). Le dialogue professionnel permet alors d'être dans un autre registre.

La notion de temps est au cœur des problématiques des TPE qui n'ont en effet pas beaucoup de temps pour se consacrer à ce type de démarches. Cependant, même si cela demande un vrai investissement temps, ça n'a pas constitué un frein pour les témoins.

#### **Illustration de quelques actions évoquées par les entreprises au cours de l'atelier et à travers les films diffusés :**

- L'expérimentation de la mise en place d'une fonction de chef de projet : un modèle de fonctionnement a été testé, puis arrêté après quelques mois. C'est l'illustration d'une décision collective répondant à un besoin et du « droit à l'erreur » : un retour en arrière partagé quand ça ne fonctionne pas.
- La responsabilisation des salariés concernant la prise de congés : un outil de prise de congés géré en direct par les salariés a été mis en place et a permis une autorégulation et une concertation. Chacun tient compte spontanément des périodes d'activité de l'entreprise et des absences des

collègues. On a ainsi réduit les situations de tensions autour de cette question.

- La création d'un espace convivial partagé par tous, où les équipes travaillant de manière isolée peuvent se retrouver pour échanger ou parler du travail.
- Une meilleure prise en compte de la pénibilité du travail et de l'articulation des temps de vie par l'aménagement des plannings de production et des postes de travail (installation de nouveaux équipements).

Ces actions sont simples à mettre en place et pour la plupart peu coûteuses. Ce qui est transversal à toutes, c'est l'association des salariés (bien souvent l'ensemble de l'entreprise) à la réflexion sur le besoin et sur les solutions envisageables. Ce que montrent ces entreprises c'est l'importance d'ouvrir le dialogue et de considérer que chacun détient une part de la solution. Ainsi, la prise en compte des collaborateurs renforce leur engagement et la performance de l'entreprise.



**Pascale Guillot,**

Chargée de mission, ARACT Paca - ACT Méditerranée

#### **Retour sur l'atelier thématique « La QVT, un enjeu de dialogue social. Enjeu de négociation, places des instances, pilotage paritaire »**

##### **Les entreprises qui ont témoigné :**

- Arwe, nettoyage auto, 75 salariés, Nice (06)
- Fondation St Jean de Dieu, établissement EHPAD, 146 salariés, Marseille (13)

##### **Les animateurs :**

- Corinne Bernard, COJEME
- Juliette Zavarise, Fraissinet et associés
- Laurent Pina, Direccte

La QVT est un enjeu de dialogue social dans la mesure où elle implique un échange de points de vue paritaires autour de problématiques sociales dans l'entreprise. Aujourd'hui la réglementation positionne la QVT comme un enjeu de négociation.

Il faut distinguer 2 niveaux :

- le pilotage d'une démarche QVT (comité de pilotage paritaire, choix de thématiques prioritaires, diagnostic partagé, expérimentations et actions concrètes ; méthodologie construite autour d'espaces de discussions)
- la négociation d'un accord QVT, rendue possible par la législation (loi Rebsamen du 17 août 2015, ordonnances du 24 septembre 2017). La négociation peut s'appuyer

sur les travaux issus d'une démarche QVT. Dans cette perspective, la signature d'un accord de méthode aide à clarifier les attentes et la méthodologie à adopter (après informations de tous, avant diagnostic).

Les échanges au cours de l'atelier permettent d'identifier quelques prérequis en termes de dialogue social pour qu'une démarche QVT puisse se mettre en place dans de bonnes conditions. Il n'est pas strictement nécessaire que les relations sociales soient entièrement positives et stables. Il s'agit surtout que les acteurs partagent le même langage et soient d'accord pour construire la démarche ensemble. Pour se faire, les parties prenantes doivent pouvoir se mettre d'accord sur la méthode à mettre en œuvre et sur les thèmes de travail prioritaires. Dans cette perspective la signature d'un accord de méthode se révèle être un outil précieux.

La démarche QVT passe par la mise en place d'un comité de pilotage paritaire. La composition de ce dernier peut être élargie aux salariés représentatifs de groupes métiers, catégories socioprofessionnelles, *middle management*, afin de prendre en considération les représentations, besoins, idées de chacun dans l'entreprise. L'accord de méthode aidera notamment à clarifier les relations entre instances représentatives du personnel, comité de pilotage ainsi que les rôles et missions de chacun des acteurs. Il prévoit les modalités de communication entre les instances et avec l'ensemble des salariés. Il prévoit également, outre les thématiques faisant l'objet d'actions concrètes, des indicateurs de mesure partagés.

L'engagement de la direction, la présence de relais sur le terrain auprès des équipes donnent évidemment à la démarche un caractère collectif et durable. Pour pérenniser la démarche, la signature d'un accord QVT, non plus seulement de méthode, mais sur des thématiques spécifiques qui ont émergés des groupes de travail, peut être un moyen d'assurer un prolongement de la démarche QVT dans le temps. A défaut, une décision unilatérale de l'employeur avec son plan d'action assorti d'indicateurs précis peut améliorer l'efficacité des dispositifs QVT dans le temps.

Au cours de l'atelier, l'hypothèse suivante est formulée : la démarche QVT peut aider à améliorer le climat social dans la mesure où la méthode permet de partager les représentations, de focaliser les débats sur le travail, à travers des axes de travail choisis collectivement, mis en œuvre auprès de tous.

**Retour sur l'atelier thématique « La place de la QVT dans les conduites de changement : conduite de changement, organisation du travail, management, et lien avec la Responsabilité Sociale des Entreprises »**

#### **Les entreprises qui ont témoigné :**

- KERROC, moyenne et grande surface, 145 salariés, Nice (06)
- FACEVAR, club d'entreprise, 20 salariés, Toulon (83)
- MACAP, fabrication de drapeaux, 39 salariés, Cuers (83)

#### **Les animateurs :**

- Camille Beauchet, Synergie créative
- Claude Morel, CPME PACA

Les entreprises doivent se transformer en permanence pour rester compétitives. Que ce soit des changements liés aux évolutions technologiques ou numériques, à la prise en compte de nouvelles activités, à l'arrivée d'une nouvelle direction, à une fusion ou reprise d'entreprise... Ils restent souvent centrés sur des dimensions techniques et financières, au détriment de l'humain.

Or, tout changement d'organisation du travail, de management, de système de production, de transformation numérique... a un impact sur tous les pétales de QVT (qui correspondent au volet social de la RSE) : contenu du travail, compétences, parcours professionnels, organisation du travail, les relations au travail, l'égalité professionnelle, management...

La démarche de Qualité de Vie au Travail permet d'accompagner ces changements en optimisant le fonctionnement et en prévenant les risques liés aux transformations : perte de sens au travail, désengagement, usure professionnelle, santé au travail et maintien du niveau de compétence exigé.

La démarche prend en compte tous les aspects de la QVT en donnant un référentiel commun afin que les attentes et les visions soient partagées. La mise en place d'un comité de pilotage paritaire QVT favorise l'implication des salariés et de leurs représentants, ainsi que la mise en œuvre d'espaces de discussion au sein desquels les réalités du travail sont exprimées. L'implication des salariés dans les démarches va permettre d'anticiper les dysfonctionnements, favoriser l'adhésion de tous et co-construire un plan d'action partagé.

La CPME a réalisé, en partenariat avec l'ANACT et la DIRECCTE, une action expérimentale pour accompagner les entreprises aux évolutions numériques par une démarche de QVT.

Ainsi, 2 entreprises témoignent de l'intérêt de cette action qui leur a permis de mieux prendre en compte concrètement les incidences de ces évolutions que ce soit au niveau du management, de l'organisation du travail, de



**Johanna Sérée,**  
ARACT Paca - ACT Méditerranée

la communication, des évolutions de métiers, des besoins en compétences, du système de valeurs et de culture d'entreprise, ...

Une autre entreprise engagée depuis un an et demi dans une démarche de QVT expose sa devise « mieux être pour mieux faire et mieux faire pour mieux être ». C'est dans un contexte de changement de direction, et de certification que l'entreprise a initié la démarche. Aujourd'hui, elle a mené un travail sur l'ensemble des champs de la QVT, la démarche est maintenant inscrite et pérenne comme un processus de management et d'amélioration continue : la QVT est devenue le moteur du changement.

Les changements conduits par ces 3 entreprises témoignent de l'intérêt de la démarche QVT quel que soit la taille, le secteur d'activité, ou la problématique. Le comité de pilotage paritaire, les espaces de discussion, et bien sûr l'élaboration et le suivi d'un plan d'action partagé, sont des éléments favorisant la conduite du changement, les processus d'amélioration continue, et le management.



**Françoise Nari,**

Chargée de mission, ARACT Paca - ACT Méditerranée

**Retour sur l'atelier thématique « La QVT pour un travail en bonne santé à tout âge. Travail en santé, travail durable, adaptation des compétences »**

**Les entreprises qui ont témoigné :**

- ADMR 06, Service à la personne, 700 salariés, Nice (06)
- HOPITAL EUROPEEN de MARSEILLE, Sanitaire, 1300 salariés, Marseille (13)

**L'animateur :**

- Christian Revest, Revest Conseil

La santé représente un champ de la QVT et peut être une porte d'entrée pour intégrer une démarche QVT. On la retrouvera *via* des indicateurs représentatifs comme les accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, inaptitudes, reclassement, ...

Toutes les entreprises (TPE, PME, grands groupes) de tous secteurs sont concernées par la QVT et la santé au travail. L'allongement de la vie professionnelle est aussi un élément important à prendre en compte. Aujourd'hui la question du maintien dans l'emploi compte tenu du vieillissement de la population des salariés se pose.

14% des salariés auront plus de 60 ans en 2030. Cet allongement de la vie professionnelle provoque des inquiétudes chez les salariés actuels qui pour 29% pensent qu'avoir 45 ans dans son entreprise est un handicap.

La QVT peut anticiper les questions de santé et d'allongement de la vie professionnelle et ainsi permettre le maintien dans l'emploi en bonne santé.

Les échanges lors de l'atelier ont permis de mettre en avant des points clés pour la mise en place d'une démarche QVT : l'engagement de la direction, le paritarisme, la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et une forte communication à la fois en amont du projet et des résultats obtenus.

Lors de l'atelier des actions concrètes (techniques, organisationnelles ou humaines) ont été présentées par les entreprises témoins :

- la mise en place d'un centre de dilution des produits chimiques pour nettoyer les sanitaires permettant d'avoir un contact minime avec les produits chimiques. Le choix de cet équipement ayant été réalisé conjointement avec l'équipe d'entretien
- l'agrandissement d'une zone de stockage et la mise en place d'un robot permettant d'éviter une manutention répétitive hebdomadaire de charges de plus 30 kg
- la mise en place d'un logiciel de planning permettant d'intégrer les facteurs de pénibilités. Facteurs définis avec les salariés concernés.

La santé au travail peut être impactée lors des multiples changements auxquels sont soumis les entreprises : nouvelle organisation, aménagement de locaux, changement d'équipement..., qui impactent la santé des salariés. La mise en place d'une démarche participative, telle que la QVT, impliquant l'ensemble des acteurs facilite ces changements.



**Elodie Galy,**

Chargée de mission, ARACT Paca - ACT Méditerranée

Retrouvez l'intégralité des actes du Colloque QVT sur [www.prst-paca.fr](http://www.prst-paca.fr)

**Les Cahiers des rps sont en libre téléchargement sur les sites :**

- [www.sante.securite-paca.org](http://www.sante.securite-paca.org),  
rubrique Documentation
- [www.cateis.fr](http://www.cateis.fr),  
rubrique Cahiers des rps



## Les impacts de la transformation numérique sur le travail : quels effets sur la qualité de vie au travail ?

La transformation numérique que nous vivons aujourd'hui va bien au-delà du simple usage d'outils numériques. Que ce soit au travers des « nouvelles technologies » que sont la *big data*, les applications mobiles, le *cloud*, la géolocalisation, mais aussi la robotique mobile, la transformation numérique a des effets dans tous les secteurs, tous les domaines. Et la rupture est loin d'être uniquement technologique : elle est aussi culturelle et relationnelle, induit de nouveaux modes de collaboration, de nouvelles pratiques managériales, de nouvelles organisations du travail.

La transformation numérique fait l'objet d'une grande attention au regard de ses effets sur l'emploi, le salariat, le monde économique. Mais qu'en est-il de son impact sur la qualité de vie au travail ?

Les évolutions récentes en termes de réglementation favorisent la mise en débat autour de cette question. La nouvelle loi travail instaure un droit à la déconnexion et demande d'engager une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance ; cette concertation porte également sur l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que sur l'opportunité et, le cas échéant, les modalités, du fractionnement du repos quotidien ou hebdomadaire de ces salariés.

D'un autre côté, la loi du 17 août 2015 (dite loi Rebsamen) introduit une obligation de négocier les aspects de Qualité de Vie au Travail.

Face à cette situation, l'IRT, l'IRES et SECAFI ont organisé une journée d'étude le 11 mai 2017 pour mettre en débat la question des impacts de la transformation numérique sur le travail.

En présence de nombreux acteurs concernés par la problématique (chercheurs, juristes, représentants des organisations syndicales et du personnel, inspecteurs du travail, médecins du travail, consultants, etc.), plusieurs sujets ont été interrogés au cours de cette journée : Comment appréhender les impacts de la transition numérique sur les organisations ? Comment évaluer la charge de travail induite par ces transformations ? Comment intégrer cette thématique dans les négociations QVT ? ...

Nous vous proposons ainsi dans le présent dossier de vous rendre compte des premières pistes de réflexion qui ont émergé le 11 mai dernier à travers plusieurs contributions de chercheurs ayant participé à cette journée.

Tous les résultats de la journée sont par ailleurs disponibles sur le site internet de l'Institut Régional du Travail : <https://irt.univ-amu.fr/journee2017-IRT-SECAFI-IRES>



**Elodie Montreuil**

SECAFI, Consultante en santé au travail

### La transformation numérique : de quoi parle-t-on ?

De la 5<sup>ème</sup> révolution technologique à la 3<sup>ème</sup> révolution industrielle, en passant par la société hyper-industrielle, l'âge de la multitude ou encore l'économie de la contribution, les termes pour désigner l'économie digitale ne manquent pas. Et pour cause, il n'existe pas de consensus sur la définition de la transformation numérique. Si l'on s'attache à dissocier ce qui, dans ces transformations, s'inscrit dans la poursuite de tendances existantes ou introduit une rupture significative, quatre dimensions fondamentales se dégagent.

La première est que l'information numérisée devient, avec l'abondance des données et les potentialités qui en découlent, une ressource stratégique. C'est le « big data », les effets de réseau, la prolifération des outils de communication interactive et mobile.

La seconde dimension est de nature fondamentalement économique. La valeur d'un bien ou d'un service digital étant en effet d'autant plus élevée qu'il bénéficie d'un réseau étendu sans que cela se traduise en coûts supplémentaires, les coûts de production deviennent quasi indépendants des quantités produites : les rendements sont dits « croissants », le coût marginal de production d'une unité supplémentaire quasi nul. Et avec l'accroissement des « effets de réseau », quelques grandes entreprises peuvent rapidement dominer le marché.

La troisième dimension est celle liée à l'émergence de ces nouveaux « modèles d'affaires » de l'économie digitale que sont les plateformes en ligne. Ces modèles permettent, toujours grâce aux « effets de réseau », de proposer à des consommateurs et des acteurs économiques prestataires de services de se « rencontrer simultanément » sur des plateformes numériques. Les consommateurs ont accès à des services à faible coût, des informations, les acteurs économiques de l'autre côté (les « sur-traitants ») bénéficient du nombre d'utilisateurs et des informations fournies. Enfin, la quatrième dimension est celle du nouveau

modèle de production industrielle souvent dénommé « Industrie 4.0 », au cœur duquel on met souvent les systèmes dits « cyber-physiques », c'est-à-dire tous ces systèmes qui utilisent des capteurs pour récupérer des données et agir sur des processus physiques. Mais c'est aussi la capacité de produire du sur-mesure à grande échelle, à faible coût et de manière décentralisée avec des imprimantes 3D, la mise au point de robots autonomes, les nouvelles potentialités de mise en réseau de la production décentralisée. Et ces briques impactent l'espace industriel à tous les niveaux : celui de la division du travail au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise « multi-sites », celui de la hiérarchie fonctionnelle dans l'enceinte du site de production (études et méthodes, planification de production, maintenance, gestion des commandes, des stocks et approvisionnements, production, logistique externe), et celui de l'organisation du travail au niveau même des lignes de production. Du point de vue de leur impact sur le travail, ces quatre tendances amènent à leur tour à remettre le travail concret au « cœur du regard social ». Dit autrement, elles nous obligent à penser les impacts de la transformation numérique « depuis la technicité du travail », et non pas du point de vue des seules conditions juridiques, économiques, et sociales de son exercice.

▶▶▶ Odile Chagny, IRES, Economiste

## Les avancées du droit du travail et de la jurisprudence sur la QVT et les transformations numériques

Le Plan Santé au Travail pour 2016-2020 identifie les RPS comme priorité d'action nationale et prévoit, dans ce cadre, de veiller aux conditions d'usage des outils numériques et de mettre les technologies numériques au service de la QVT, dans le cadre du dialogue social.

Dans le même temps, l'on assiste à une montée en puissance de la judiciarisation des contentieux en ce domaine, qu'il s'agisse de la cyber-surveillance du salarié, du télétravail subi et non choisi, ou encore de la porosité de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle et l'on constate l'émergence de nouveaux risques liés à l'usage du numérique, notamment « l'ubérisation du travail » et ses conséquences sur la relation de travail, l'isolement du télétravailleur ou encore le contrôle accru de l'activité des salariés, par exemple, par la géolocalisation de ces derniers.

Ainsi, la transformation numérique peut induire, comme le souligne le rapport Mettling (2015), une intensification de la charge de travail exigeant de mesurer non seulement le temps de travail, mais aussi la charge de travail. De ce fait, d'une part, la loi du 8 août 2016 comporte un chapitre entier consacré à l'adaptation du droit du travail à l'ère du numérique imposant notamment à l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail (art. L. 3121-60 C. trav.), d'autre part, la loi Travail (2016) renforce les obligations relatives au suivi de la charge de travail des salariés en forfait jours (art. L. 3121-65 C. trav.) et la jurisprudence contrôle strictement les dispositions conventionnelles relatives au suivi de la charge de travail du salarié (Cass. Soc. 17 décembre 2014, n°13-22.890) ainsi que la mise en œuvre concrète de ce suivi (Cass. Soc. 9 novembre 2016, n°15.15064).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les entreprises de plus de 50 salariés doivent entamer lors de la négociation annuelle sur la QVT et l'égalité professionnelle, la négociation sur les modalités d'exercice du droit à la déconnexion de leurs salariés afin d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit surtout la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, une charte de la déconnexion doit être adoptée. Le droit à la déconnexion est un élément essentiel dans la réussite de la transformation numérique au profit de la QVT. Cette transformation numérique est ainsi accompagnée par la loi et la jurisprudence non seulement afin de protéger les droits et libertés des salariés, mais aussi afin de développer une démarche responsable socialement et socialement, notamment en imposant, d'une part, de favoriser l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés grâce au numérique –accessibilité des logiciels et accessibilité au télétravail- et, d'autre part, en instaurant une responsabilité sociale des plateformes de prestations de services de type Uber. De son côté, la jurisprudence contribue à l'émergence de la QVT des salariés dans le cadre de la transformation numérique en renforçant les obligations et les contrôles. Ainsi, dans le cadre du télétravail, le salarié a droit à une indemnité d'occupation de son domicile uniquement lorsque le télétravail est mis en

place à la demande de l'employeur (Cass. Soc, 14 septembre 2016, n°14-21,893) afin de compenser l'immixtion dans sa vie privée et non lorsque le salarié fait le choix de travailler à son domicile (Cass. Soc., 21 septembre 2016, n° 15-11.144). La protection est également accrue dans l'utilisation des messageries électroniques dès lors qu'un employeur peut surveiller les messages professionnels émis ou reçus par les salariés pendant leur temps de travail, sur leur messagerie professionnelle uniquement, et à condition que cette surveillance reste limitée au contrôle de la réalisation des missions et du respect des règles de l'entreprise (CEDH section 4, 12 janvier 2016, n°61496/08). De même, les juges se montrent aujourd'hui très vigilants quant à l'utilisation qui est faite par l'entreprise des installations biométriques (CA Toulouse, 4<sup>e</sup> ch. sect. 2, 10 févr. 2017, n° 15/02594) ou encore de la géolocalisation (Cass. Soc. 25 janvier 2016, n°14.17227) afin de garantir une qualité de vie au travail et de protéger la vie privée du salarié.

Les transformations numériques sont potentiellement source d'autonomie pour les salariés, sous réserve que des actions de développement des compétences numériques s'inscrivent de façon effective dans la formation professionnelle tout au long de la vie (art L. 6111-2 C. trav.) et dans le plan de formation (art. L. 6321-1 C. trav.) mais certains usages peuvent les transformer en simples outils de contrôle et de surveillance, c'est donc dans la construction toujours renouvelée d'un équilibre fragile entre facteurs humains et facteurs numériques que se réalisera de façon responsable la QVT des travailleurs de demain.

||▶▶▶| **Frédérique Chopin**  
MCF HDR en droit privé,  
Aix-Marseille Université, CDS, Aix-en-Provence

### Références bibliographiques pour aller plus loin

- Laborde A., « Les incivilités numériques au travail », In *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9-2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, URL : <http://rfsic.revues.org/2225> ; DOI : 10.4000/rfsic.2225
- Mettling B., « L'avenir du travail à l'âge du numérique », Institut Diderot, 2016 Bourdu E., Péretié M-M., Richer M., *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines, 2016.

### Pour un droit à la déconnexion au travail : résultats d'une enquête sur l'utilisation des outils numériques

En septembre 2016, SECAFI a mené une grande enquête sur l'utilisation des outils numériques par les salariés. Près de 2 000 personnes y ont répondu.

Les conclusions de l'enquête mettent en évidence le fait que les salariés sont désormais connectés partout et en permanence à leur travail : 52% des répondants disent travailler entre 20h et 23h, 66% le week-end et 55% pendant leurs congés. Le travail s'implante à la maison : plus d'un répondant sur deux consulte ses mails à la maison et 22% passent souvent des appels professionnels à la maison. Cette situation a des conséquences néfastes sur la vie personnelle des salariés : pour  $\frac{3}{4}$  des répondants elle génère irritabilité, reproches et tensions avec l'entourage.

L'enquête permet de mieux comprendre les raisons de cette situation, qui est rarement imposée par l'entreprise (ils ne sont que 23% des répondants à le penser). C'est en réalité par manque de temps que les salariés emportent du travail à la maison. Et ce manque de temps s'explique justement par une hyper-connexion au travail : interruptions fréquentes (80% des répondants), exposition à un flux continu d'information (89%) et de demandes (86%), augmentation des tâches administratives (77%) génèrent une charge mentale élevée : 37% des répondants ont le sentiment d'être proches de l'épuisement professionnel (*burn out*). C'est donc l'hyper-connexion au travail qui entraîne une surcharge de travail et qui oblige les salariés à faire entrer le travail à la maison. Plutôt que de chercher à bâtir des murs infranchissables entre la vie au travail et la vie hors travail, l'étude de SECAFI met en évidence que pour mieux vivre avec les outils numériques, il est préférable :

- de permettre aux salariés d'adapter leurs horaires et leur lieu de travail en fonction de leurs contraintes personnelles
- de réfléchir à l'organisation du travail pour ménager des périodes de déconnexion au travail

Le droit à la déconnexion commence par se discuter au travail ! Pour aller plus loin, vous pouvez consulter les résultats de l'étude sur le lien suivant : <http://www.secafi.com/actualite/resultats-enquete-sur-impact-outils-numeriques-sur-salaries,359.html>

||▶▶▶| **Jean-Christophe Berthod**  
Directeur des activités santé au travail,  
SECAFI (Groupe Alpha)

## Transformation numérique et charge de travail : comprendre les liens

Depuis quelques années, on assiste à l'accélération du rythme des changements technologiques dans le travail parce que les innovations et le déploiement de solutions techniques se multiplient. Les incidences sur le facteur humain ne sont pas neutres. L'implémentation de ces dispositifs provoque au mieux, de simples transferts d'usage et d'apprentissage ; ce sont des technologies itératives ou incrémentales. Au pire, elles suscitent de véritables ruptures d'usage ; ce sont alors des technologies disruptives (Bobillier-Chaumon, 2017). Ces dernières exigent une profonde remise en cause de l'expérience utilisateur, en requérant de nouvelles façons de faire, de penser, d'organiser ou encore de collaborer dans le travail. De nouveaux modèles organisationnels et sociocognitifs sont alors requis pour travailler avec ces dispositifs (Craipeau 2001 ; De Terssac & Bazet, 2007), avec des incidences fortes pour la santé et le bien-être des salariés (Bobillier-Chaumon, Brangier & Fadier, 2015).

Une des caractéristiques majeures de ces nouvelles formes de travail est que l'activité dépend moins de l'intervention directe des individus sur l'objet de travail que de leurs actions sur ces environnements numériques de travail, c'est-à-dire sur les artefacts technologiques qui médiatisent cette activité. Ce phénomène de distanciation est consubstantiel à la qualité des systèmes personne-machine utilisés : si un système est complexe à utiliser (c'est-à-dire conçu avec un niveau d'utilisabilité insuffisant) ou s'il est difficile d'attribuer du sens à cet artefact technique pour en faire un instrument réellement utile et habilitant pour son activité (notion d'acceptation située) ; on peut s'attendre à ce que l'individu éprouve de réelles difficultés à réaliser un travail, et à se réaliser dans ce travail.

Il y a donc un lien entre des technologies bien faites et un travail bien fait, entre un environnement technologique de qualité et un travail de qualité et entre le bienfait d'environnements techniques appropriés et le bien-être de leurs usagers.

En définitive, avec les changements dans la manière d'agir, correspondent aussi des changements dans la manière de subir, lesquels se formulent au travers de nouvelles exigences d'ordre cognitives, sociales et psychiques. Ces coûts peuvent se manifester dans différentes situations professionnelles et agir sur différentes dimensions de l'activité :

**a) Coût psychique :** lorsque les technologies imposent des procédures de travail contraires aux critères de qualité du métier (conflits de critères de travail)

Certaines technologies (*Workflow*, progiciel intégré de gestion, de métier...), que nous qualifions de prescriptives (Bobillier-Chaumon, 2017) ferment en effet les espaces de mobilisation de l'intelligence et restreignent fortement les capacités d'expression et d'initiative du salarié. Elles rabattent l'activité sur des dimensions purement d'exécution et participent aussi à l'individualisation du rapport au travail. Pour illustrer cet exemple, on peut citer le cas des technologies de type « voice picking » (Gaboriau, 2012) qui dicte vocalement le chemin et les différents produits que doit prendre l'employé logistique pour composer une palette. Peu importe si les produits les plus légers sont placés en dessous des cartons les plus lourds ou si les palettes ressemblent davantage à des pyramides branlantes qu'à de beaux ensembles qui s'encastrent dans le camion ; seule la performance de la tâche compte. Les salariés se trouvent dans l'impossibilité de réaliser un travail de qualité : leurs critères –composer une « belle » palette– s'opposent en effet à ceux édictés par le système : rapidité et productivité attendues. Dès lors, les efforts consentis pour maintenir coûte que coûte de la qualité (en imaginant d'autres façons de faire pour préserver leurs pratiques), ou encore la crainte de travailler dans une certaine illégalité (en ne respectant pas les prescriptions du dispositif) peuvent être à l'origine d'un certain mal-être.

En somme, on voit ici que la technologie donne, en plus d'un format et d'un cadre, une réalité et une conformité à l'activité. En effet, elle ne dit pas seulement ce qu'il faut faire et comment le faire, elle légitime l'activité. Elle valide son (bon) déroulement et reconnaît son existence et sa « valeur », *via* les traces et les indicateurs qu'elle prélève et dont elle rend compte à l'entreprise. Dans ce type d'environnement, ce n'est pas seulement le pouvoir d'agir qui se voit amputer, c'est aussi la subjectivité de l'individu qui se trouve altérée, impliquant le renoncement à une partie de soi-même : à ses initiatives, ses projets, ses gestes de métier et ses critères de qualité... Or, si la santé se construit dans la capacité à créer de nouvelles normes, à faire évoluer ses pratiques, à maintenir son pouvoir d'agir, à déployer d'autres usages des technologies (en fonction des exigences de la situation), l'empêchement et le renoncement à ses manières d'être et d'agir sont source de souffrance.

**b) Coût social :** lorsque les technologies fragilisent les collectifs de travail en place.

L'ambition de certains dispositifs collaboratifs (type *Groupware*, espace de travail partagé, *Workflow*, réseaux sociaux numériques d'entreprise), et de l'organisation qui les diffuse, est d'arriver à ordonner, voire à imposer des

formes particulières de coopération entre les salariés, dans une quête de performance, d'efficacité et de contrôle. Rappelons que le collectif de travail correspond au partage des règles, de valeurs et d'objectifs communs entre des individus, permettant de créer un sentiment d'appartenance et d'identification à une communauté professionnelle. Son rôle est primordial, car il est une ressource à l'action du salarié et à la définition des règles de travail : ce qu'il faut faire ou ne pas faire dans certaines situations et comment. Le collectif permet de réguler les divers contraintes et désordres du travail. L'absence ou la déliquescence de ces collectifs est pour partie responsable de la souffrance des salariés qui se retrouvent dès lors seuls pour gérer les divers aléas de l'activité et pour affronter les sollicitations émanant de l'organisation (alors que le collectif « protecteur » fait office d'amortisseur, de médiateur et de régulateur).

En tachant d'organiser le travail collectif -aux dépens du collectif de travail-, ces environnements techniques créent des collectifs artificiels (Craipeau, 2002) composés d'individualités reliées opportunément au gré des besoins de l'organisation et des projets. Ils agrègent des salariés et des compétences aux appartenances sociales, professionnelles et culturelles différentes, dans une sorte d'incitation engageante à l'activité collective. Travailler ensemble par l'entremise des TIC<sup>1</sup> revient dès lors à collaborer séparément, devant son ordinateur. Cela rejoint d'ailleurs ce que Clot (2010) appelle une « collection » d'individus, c'est-à-dire un agencement de compétences interchangeables, reliées entre elles par des relations factices, et où les individus se trouvent exposés à l'isolement.

Un autre effet pervers de l'usage des technologies est la possible mise en concurrence des salariés qui peut s'avérer potentiellement destructrice pour les collectifs existants, lorsque le « vivre ensemble » fait place au « chacun pour soi ». En effet, de plus en plus des systèmes panoptiques exercent un contrôle quasi permanent sur les salariés en délivrant un flot de données (*Big data*), de connaissances (*Knowledge management*) et d'indicateurs (*KPI : Key performance indicator*) sur le travail qui se fait, qui ne se fait pas, ou pas assez vite et bien (selon les normes pré-établies de l'organisation). Or, ces systèmes de *reporting* sont non seulement et bien souvent inappropriés pour rendre compte des spécificités et des enjeux de l'activité réelle -on évalue finalement quoi ? Une performance ou la qualité du travail, et selon quels critères ?-, mais ils peuvent aussi être utilisés pour susciter une certaine émulation entre les salariés. Ces évaluations individualisées poussent les individus à se juger, se comparer, se confronter et à finalement

s'affronter entre concurrents (et non plus collègues) au risque de mettre en péril les relations d'entraide et de cohésion nécessaire au travail. L'étude menée par Kunda (1992) avait déjà montré que ceux dont les tâches sont surveillées par l'ordinateur présentent plus de symptômes de stress que ceux dont les activités ne sont pas supervisées. En somme, on voit que les TIC peuvent donc être à l'origine d'une fragilisation des formes de collaboration et de solidarité qui structurent les collectifs de travail ; ce qui, à terme, peut aussi affaiblir ses membres.

**c) Coût cognitif :** *lorsque les technologies participent à l'intensification de l'activité par la multiplication (volume), la complexification (variabilité) et la vélocité (vitesse) du traitement d'information à réaliser.*

L'activité professionnelle peut en effet se retrouver dégradée ou altérée par des conditions de travail intenables ou par un travail infaisable, généré par les technologies déployées. Ainsi, les rythmes incessants de travail, l'imprévisibilité et la fréquence élevée des interruptions, les digressions entre de multiples tâches (et la multi-activité qui en découle) ; le travail à flux tendu, dans l'urgence, dans l'immédiateté ou encore l'apprentissage régulier de nouveaux dispositifs (par la démultiplication, la sophistication et l'hétérogénéité des outils à employer) sont là quelques-unes des caractéristiques de ce travail dématérialisé et qui peuvent être à l'origine des phénomènes de débordement et d'intensification du travail. Ce que soulignent d'ailleurs Gollac & Volkoff (2007) quand ils indiquent que « travailler dans l'urgence restreint les marges de manœuvre et rend les pénibilités moins évitables » (op. cit., p. 59). Les sujets voient alors leurs capacités d'action et de réaction fortement limitées et leur autonomie réduite (au niveau de l'anticipation, de l'imagination, de l'innovation personnelle). Dans de telles conditions, l'épanouissement et le bien-être de l'individu peuvent être compromis.

**d) Coût psychosocial :** *lorsque l'articulation vie au travail / hors travail se délite par l'usage de technologies hybrides*

Le bureau n'est plus le déterminant exclusif, ni même toujours majeur du travail. Celui-ci s'exporte largement hors du site où il est censé se réaliser. C'est ce qu'on appelle le travail nomade, le bureau permanent ou encore le travail sans frontière qui s'affranchit des barrières temporelles, physiques et organisationnelles de l'entreprise. Ainsi, si certains salariés peuvent exercer une activité à leur domicile (en *home office* et télétravail),

<sup>1</sup> Ndlr : Technologies de l'Information et de la Communication

d'autres s'inscrivent plutôt dans une activité de type nomade en alternant différents lieux (transport, maison, bureau espace interstitiel) et horaires de travail (en temps masqué). Le salarié n'est donc plus un acteur permanent de son entreprise, mais navigue entre plusieurs espaces et dimensions de travail. Il se trouve ainsi plongé dans des environnements numériques qui ont chacun leurs exigences propres et qui réclament des pratiques et des usages particuliers. Ces modalités pouvant se mélanger et s'entremêler. Aussi, au grès des sollicitations numériques, le salarié va devoir improviser des activités professionnelles dans des situations qu'il ne contrôle pas toujours (train, salle d'attente, ambiance familiale...) et qui ne se prêtent pas forcément à la tâche à réaliser ni avec le jeu spontané de ses fonctions cognitives et physiques (comme gérer l'appel d'un client en voiture). L'effort à consentir, en matière de concentration et d'attention, pour agir malgré tout dans ces espaces potentiellement perturbateurs est alors important, et générateur d'une charge de travail intense.

Une autre conséquence de cette porosité entre les espaces de vie et de travail concerne les problématiques de déconnexion au travail et à ses implications psychosociales. Les sphères personnelles et familiales étaient considérées jusqu'à présent comme une sorte de rempart pour se protéger contre les atteintes du travail et retrouver un certain équilibre de vie. Cependant, le développement du travail nomade, d'une part, et l'usage de technologies hybrides d'autre part (c'est-à-dire les mêmes outils utilisés dans les différents domaines de vie), favorisent la porosité croissante, voire la totale dilution des frontières. Ces dispositifs techniques (ordinateur portable, *Smartphone*) contribuent à déverser le trop-plein de l'activité professionnelle dans la sphère domestique et familiale, et à créer ainsi les conditions d'une véritable intrusion du travail dans l'espace privé. Une étude menée dans le cadre de la recherche APEC (Bobillier-Chaumon, 2011) montrait ainsi que les premiers usages du *smartphone* (à finalités professionnelles) chez des cadres débutaient en moyenne 2h25 avant le début de leur journée travail (à 9h00) et se terminaient près de 4h44 après la fin prescrite de leur travail (soit, aux environs de 23h45). Ce qui représente une quantité de travail supplémentaire moyenne de 1h20 par jour (soit 30 heures par mois) contre 4 minutes en moyenne pour des usages personnels dans l'entreprise. L'articulation entre ses sphères socio-domestiques et la gestion de ces débordements restent problématiques et anxiogènes pour ces salariés qui doivent se justifier tant auprès de leur famille (en cas de connexion aux outils) que de leur entreprise (lors de la déconnexion). Pour autant, l'usage hors travail peut se révéler paradoxalement bénéfique si,

comme on l'a constaté dans ces mêmes analyses, l'outil permet de réguler dans des temps inoccupés (transports, salle d'attente) tout un ensemble de tâches perçues comme « basiques » (comme la gestion de courriels, la mise à jour de l'agenda, le *reporting*...) et de dégager ainsi du temps au bureau pour se consacrer à des activités que les salariés considèrent comme étant le cœur de leur métier et à plus haute valeur ajoutée. Cela leur permet aussi de reprendre le contrôle sur une activité qui leur échappait.

En définitive, si comme on l'a vu, les technologies peuvent revaloriser le travail et être un facteur d'efficacité et de performance dans le travail, elles peuvent également contribuer à dénaturer l'activité et à dessaisir le sujet de tout ce qui faisait sens pour lui : dans ses pratiques et ses liens professionnels, dans ses marges de manœuvre et son rapport au travail. La dématérialisation de l'activité peut donc se faire au détriment du salarié et de son travail. Soit parce que les TIC sont implémentées pour se substituer à l'individu (technologie substitutive), et s'approprier ainsi ce qui représente le cœur de son activité : celle qui a du sens et qui fait sens pour l'individu. Soit parce que ces outils impliquent des reconfigurations et des exigences telles qu'elles déstabilisent le travail et fragilisent les individus et les collectifs en place. Dès lors, la question de l'introduction des TIC et de leur renouvellement incessant dans les organisations renvoie fondamentalement à la place et au rôle que jouent ces dispositifs dans l'activité, ainsi qu'à la manière dont les spécialistes du facteur humain peuvent s'en saisir dans leurs interventions pour associer les salariés dans une conception qui soit réellement participative, c'est-à-dire centrée activité et utilisateurs finaux.

C'est à ces conditions qu'il sera alors possible de déployer des systèmes capacitants qui sont propices à l'exécution des projets des salariés, au développement de leur activité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la reconnaissance de leur *pouvoir d'agir*. Et c'est justement lorsque ces systèmes permettent de *mieux* faire (critères de performance et d'efficacité) et de *bien* faire (critère de qualité et de sens) le travail que ces technologies agiront alors favorablement et durablement sur la santé et le bien-être des salariés (Bobillier-Chaumon & Clot, 2016).



**Marc-Eric Bobillier-Chaumon,**  
Professeur de Psychologie du travail et psychologie ergonomique, GREPS, - Université Lyon 2 Lumière, Institut de Psychologie)

## Bibliographie

- Bobillier-Chaumon, M.E (2011), *L'impact des Technologies de communication sur le métier de cadre*, Paris, APEC
- Bobillier-Chaumon, M.E. & Clot, Y. (2016), « Clinique de l'usage. Les artefacts technologiques comme développement de l'activité », *Activités*, 13-2
- Bobillier-Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier E. (2015), « Usage des technologies de l'information et bien-être au travail », In E. Fadier (Ed), *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris, Editions Elsevier Masson
- Bobillier-Chaumon, M.E (2017, à paraître), Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et sur la santé au travail, In *La Revue des conditions de travail*, Anact
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Craipeau, S. (2001), *L'Entreprise commutante, Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès
- De Terssac, G., & Bazet I. (2007), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*. Paris, Octarès.
- Gaborieau, D. (2012), « Le nez dans le micro. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », In *La nouvelle revue du travail*, 1-2012,
- Gollac & Volkoff (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte,
- Kunda, G. (1992), *Engineering culture : control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press.

## Quels défis pour la qualité de vie au travail dans la transition numérique ?

### Développer des marges de manœuvre et soutenir l'innovation sociotechnique

Du point de vue de ses promoteurs (<http://barbares.thefamily.co>), la transition numérique du travail peut se définir comme un mouvement et un moment où les institutions du travail commencent à encaisser le choc de transformations induites par le déploiement à grande échelle de nouveaux instruments, procédés, modèles d'affaires et organisations, faisant suite à la révolution internet de la fin des années 90. C'est une promesse de rupture qu'adresse ainsi la transition numérique au monde du travail. Les mouvements de l'*open innovation* et de l'économie collaborative en sont des manifestations concrètes, dans des versions qui configurent de manière variable le rapport aux valeurs et aux biens communs. Hier émergents, marginaux ou périphériques, ces mouvements commencent à prendre

de l'ampleur et leur réseau de parties prenantes se ramifie, s'épaissit au point de challenger de l'extérieur, de transformer de l'intérieur les formules organisationnelles plus traditionnelles, ou encore de donner corps à des formes hybrides d'écosystèmes.

Selon cette perspective, c'est une promesse de changement de cadre (pour une mobilité, une agilité et une liberté retrouvées) que porte la transition numérique, y compris par la modification des règles du jeu et l'affranchissement d'un certain nombre de contraintes. Rupture avec un vieux monde du travail, lourd, lent, engoncé dans ses habitudes, ses hiérarchies et ses silos qui brident la créativité, l'innovation, qui nuisent au développement, au bien-être, etc.

Jusqu'alors concentrée sur « l'expérience client », pour le fidéliser, mais aussi pour faciliter son travail et sa mobilisation dans le processus de production de valeur (tantôt prescripteur du travail des autres, tantôt opérateur lui-même du travail qui permet d'accomplir le bien ou le service consommé ou partagé), l'attention semble aujourd'hui se porter sur « l'expérience collaborateur ». Car à travers la transition numérique, c'est aussi bien la performance que la santé au travail qui promettent de s'améliorer. En effet, l'automatisation et la robotisation, le développement de la « e-santé », de l'usage des données peuvent permettre de soulager les opérateurs d'activités pénibles, de moins les exposer à des situations de risques, de mieux prévenir les populations au travail des dangers qu'elles encourent, d'améliorer les investissements et la participation aux processus de décision pour offrir des conditions de travail de qualité.

Avec le développement du travail à distance, c'est aussi la promesse d'une meilleure conciliation des temps professionnels et personnels qui est formulée. C'est alors la participation à la construction d'une meilleure cohésion sociale qui est revendiquée. Plus encore, c'est une montée en compétences et une meilleure inclusion sociale qui sont en perspective pour celles et ceux qui sont restés en échec scolaire ou sur le marché du travail.

### Réguler la charge et reconstruire des collectifs de travail

Pourtant, une vision moins enchantée se dégage aussi des expériences de terrain et de la littérature. La transition numérique apparaît aussi comme un catalyseur, un accélérateur, un révélateur de tendances lourdes et paradoxales de processus de **rationalisation**, de **flexibilisation** et d'**individualisation** du travail déjà bien connus.

C'est d'abord une menace d'intensification du travail que fait peser la transition numérique. En effet, les travaux de

recherche et des études peinent à distinguer les effets des technologies de ceux des modèles organisationnels, mais tendent à montrer un lien entre intensification du travail et introduction de nouvelles technologies dans les organisations de travail. Le phénomène n'est pas nouveau, mais pourrait s'accélérer et se renforcer à mesure que se raccourcissent les délais de réponse et de production, et qu'augmentent les rythmes de travail. Il pourrait participer à l'expansion de phénomène d'usure prématurée, et/ou de risques psychosociaux. Alors que les technologies peuvent prévenir certaines activités pénibles, paradoxalement elles peuvent aussi concourir à augmenter les cadences et fragiliser les corps et les esprits engagés dans le travail.

A cette problématique classique, s'ajoute des menaces de densification du travail et de dispersion au travail. Car si l'intensification consiste à faire plus de son geste professionnel dans un même laps de temps, la notion de densification, telle que nous l'utilisons ici, renvoie au fait que des activités périphériques viennent se surajouter dans l'activité. Ainsi, les mouvements de rationalisation provoquent souvent la disparition de postes qui prenaient en charge un certain nombre de besoins : par exemple d'assistance au déplacement à travers la réservation d'hôtel, de gestion des notes de frais pour les commerciaux ou les travailleurs itinérants. Aujourd'hui, ces activités sont prises en charge directement par les travailleurs itinérants, ou plus exactement par l'intermédiaire de plateformes de réservation et de gestion des dossiers *via* une application web. Elles se rajoutent aux activités déjà réalisées et participent à augmenter les sollicitations, les interruptions dans l'activité et les ruptures de régimes cognitifs.

Mais dans cette histoire, les hôteliers ne sont pas en reste. Car sous l'effet d'une fragmentation du travail revisitée par la « *platformisation* » numérique, les modèles d'affaires se transforment et les chaînes de valeur se modifient. Elles se complexifient et reconfigurent les relations de travail : l'hôtelier traditionnel se voit à la fois dépossédé de marges de manœuvre par les réseaux sociaux dans la relation client et mis en concurrence par les particuliers qui valorisent leurs biens immobiliers. Au-delà de ce secteur, sous l'effet d'un mouvement d'ouverture, ce sont les modalités de conception et de production de biens et de services qui tendent à se décentraliser, à se ramifier dans un écosystème dont on ne sait plus très bien où se trouvent ses limites, quelle place on y occupe et quel rôle on exerce.

De lourdes questions de sens au travail et de sens du travail se posent dans la transition numérique. Pas seulement pour les travailleurs des plateformes, les

*microtaskers* ou les *slashers*, les *startuper*s ou les *freelancers*. Ou même, seulement ceux pour qui la transition numérique réduit les marges de manœuvre et les possibilités d'apprentissage au cours de leur travail. Mais aussi pour ceux qui, dans la transition numérique, jouissent d'une certaine autonomie dans leur activité, tout en étant confrontés à des formes de dispersion de leur attention, de fragmentation de la concentration sans pour autant que leur environnement et organisation de travail leur fournissent les appuis pour les soutenir et les valoriser dans cet épuisant travail d'organisation, de coordination, d'agencement. Au-delà ou en-deçà des questions juridiques, la question de la surcharge attentionnelle et collaborative se pose dans ce nouvel écosystème d'activités que construit la transition numérique.

Dans certaines situations, le travail à distance peut devenir un mode de repli, pour se mettre à l'abri des sollicitations intempestives afin d'absorber une partie de la charge de travail, en obligeant à recadrer les usages, les rites d'interaction et les plages de disponibilité. Mais en tendance, la fragmentation du travail induite par la transition numérique se manifeste plutôt par un brouillage des frontières et/ou une colonisation des espaces temps. Le droit à la déconnexion reste à inventer dans la pratique. Mais de prime abord, il n'apparaît pas de nature à régler le problème sous-jacent qui conduit à des formes de travail en débordement : la charge de travail. Sa mise en œuvre semble plus à même de réguler les problématiques induites par des organisations de travail défaillantes et des environnements de travail inadaptés, qui n'offrent plus les conditions d'un travail de qualité. Car, si elle peut directement aider à préserver les espaces temps hors travail nécessaires à la reconstruction de la force de travail, sa mise en œuvre peut aussi permettre d'engager une réflexion sur les déterminants plus profonds de la qualité de vie au travail. De l'innovation technologique à l'innovation sociale et organisationnelle, il y a un chemin qu'il faut tracer, baliser et équiper pour reconstruire les équilibres dans la mise en mouvement.

||▶▶▶| Vincent Mandinaud, Chargé de mission, Anact

## Bibliographie

- Verdier/Collin (2012), *L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner à l'ère du numérique*, Armand Colin
- Boullier D. (2016), *Sociologie du numérique*, Armand Colin
- Stiegler B. (2016), *Dans la disruption, comment ne pas devenir fou ?*, Broché
- Datchary C. (2012), *La dispersion au travail*, Octares



## Conclusion

Les articles de ce dossier, comme les informations présentées lors de la journée du 11 mai 2017 dont il rend compte, n'abordent qu'une petite partie des évolutions portées par le développement des nouvelles technologies. Nous découvrons, en effet, tous les jours des exemples qui en reculent sans cesse les limites. Pour une part importante, les nouvelles technologies permettent le recueil, le traitement d'informations et la définition de prestations et services de plus en plus ajustés au consommateur qui devient de mieux en mieux connu et prévisible. Dans ce cas, les évolutions permises par les nouvelles technologies sont plus orientées vers les consommateurs. Mais pour une autre part, les nouvelles technologies impactent frontalement le travail des salariés. Sur ce versant, ces nouvelles modalités ne se cantonnent plus à l'accélération de l'automatisation, mais rendent possible des évolutions dans des domaines que l'on croyait jusque-là réservés à la créativité humaine : la rédaction de rapports et d'articles est annoncée pour bientôt, par exemple.

Alors que la plus grande part de ces transformations reste au premier abord peu visible pour les salariés, leurs effets deviennent progressivement perceptibles par ces derniers notamment par les problèmes qu'ils leur posent : ubérisation du travail, isolement du télétravailleur, contrôle de l'activité, augmentation de la charge, hyperconnexion...

La saisie de ces problèmes par le droit n'intervient que bien après les transformations : les protections qui sont progressivement construites pour réguler les impacts des nouvelles technologies concernent des évolutions largement en cours et/ou sont centrées sur des points relativement marginaux (droit à la déconnexion, télétravail, surveillance des messageries...)

Le coût cognitif pour les salariés, dû à l'émergence de nouveaux modèles organisationnels et des modifications des tâches à réaliser portés par ces avancées technologies, est élevé. L'ergonomie de la conception comme la marge d'autonomie dévolue aux utilisateurs permet de réduire ces coûts. Pour autant une évaluation de la charge mentale en fonction de la nature des transformations pour en contrôler les éventuels aspects nocifs reste non seulement largement à faire, mais surtout doit être effectuée en continu au fur et à mesure que les transformations émergent.

Autant dire que nous serons amenés régulièrement à revenir sur le sujet.

▶▶▶ **Mario Correia**, Sociologue, Directeur de l'Institut Régional du Travail, Aix-Marseille Université



*Santé & Travail*, n°99, juillet 2017

### Managers au bord de la crise de nerfs

Cheville ouvrière des organisations dans le privé et le public, l'encadrant de proximité n'est pas épargné par l'intensification et la rationalisation du travail. Après tout, c'est un salarié. Mais pas comme

les autres. Il doit en effet jouer ce rôle d'interface entre le haut, la direction, et le bas, son équipe. Faire appliquer des consignes conçues de plus en plus souvent loin du terrain, tout en apportant le soutien nécessaire à ceux qui doivent les appliquer. Être auprès de ses troupes et à de multiples réunions, tout en devant renseigner les indicateurs de gestion. Préserver la santé de ses collaborateurs, tout en s'assurant de l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise (...).



*Santé & Travail*, n°100, octobre 2017

### Demain, le travail

C'était il y a un quart de siècle... En 1991 paraissait le premier numéro de *Santé & Travail*.

Le thème n'intéressait encore qu'une poignée de militants et d'experts. Cent numéros plus tard, il s'est imposé comme un

véritable enjeu de société.

Et la préservation de la santé au travail comme un principe juridique.

Certaines expositions ont reculé, d'autres non, de nouvelles sont apparues, mais leur visibilité dans le débat public est une réalité.

Le scandale de l'amiante, qui a éclaté dans la décennie 1990, et ses multiples suites judiciaires ont été un révélateur et un aiguillon essentiel.

## Passer du diagnostic au plan d'action : l'enjeu majeur des démarches RPS dans la Fonction Publique

Comment la Fonction Publique prend-elle en compte la question de la prévention des RPS ? Et surtout, comment peut-on évaluer les démarches déjà engagées et les effets réels en termes de prévention dans ce secteur ? Quels leviers pour une prévention plus intégrée dans la gestion des services publics ? Une étude de l'Anact en 2017, commandée par la DGAFP<sup>1</sup>, vient apporter certains points d'éclairage sur ce sujet en montrant un engagement fort des acteurs publics dans des processus de diagnostic des situations mais aussi des difficultés très importantes pour passer à la phase de mise en place de plans d'actions et de développement d'une prévention durable et intégrée.

### Un contexte de transformation profonde de la Fonction Publique

La Fonction Publique (FP) connaît depuis plusieurs années des bouleversements très importants de son cadre général d'action : RGPP, MAP<sup>2</sup>, réorganisation territoriale et évolution des missions... sans compter les réorganisations spécifiques liées à certains secteurs comme les hôpitaux ou les collectivités locales. On peut considérer que toutes les composantes potentielles du changement ont été activées simultanément : changement technique (développement du numérique, des services à distance des usagers), organisationnel (modification des périmètres des services et de leurs missions), managérial (développement d'une culture du résultat avec des transpositions de normes issues du secteur privé notamment). Ceci dans un contexte général d'évolution des attentes et des représentations des usagers vis-à-vis de la FP, de nouvelles formes de précarisation sociale qui modifient les relations aux services publics, dans les services sociaux notamment, ainsi que - globalement - une réduction importante des moyens de fonctionnement. Il n'est donc pas étonnant que le contenu même du travail de nombreux agents ait été profondément bouleversé et, en conséquence, leur ressenti par rapport au travail. Des questions majeures sont ainsi apparues sur le sens des missions, les conditions de l'engagement et de la collaboration, les relations au management, la coopération dans les équipes, etc... De nombreuses études<sup>3</sup> ont décrit ces transformations et les difficultés exprimées par les agents pour vivre les tensions liées à ces changements tels que conduits dans le cadre de la FP. Et ceci, alors même que l'attachement à la notion de service public reste un vecteur essentiel de l'engagement au travail des agents<sup>4</sup>. Il n'est pas étonnant non plus que, dans cette même période, la question des RPS ait été au centre des préoccupations des acteurs sociaux de la FP même si la question a été développée avec quelques années de retard par rapport au secteur privé. C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux nationaux de la FP ont signé un accord sur la prévention des RPS en octobre 2013<sup>5</sup>, premier accord sur une thématique spécifique après

l'accord-cadre réorganisant la prise en compte de la santé au travail dans la FP de 2009. Dans cet accord, grandement inspiré par l'accord sur la prévention du stress au travail dans le secteur privé et les travaux développés postérieurement, les partenaires sociaux avaient prévu une phase d'évaluation de leurs dispositions conventionnelles. Outre des bilans quantitatifs réguliers faits par la DGAFP ou par les autres employeurs publics (Fonction Publique Hospitalière FPH ou Fonction Publique Territoriale FPT), il était prévu un « bilan qualitatif » des démarches de prévention de RPS dans la FP. Dans le cadre d'une convention de partenariat DGAFP-Anact signée en juillet 2016<sup>6</sup>, la DGAFP a sollicité l'Anact pour réaliser ce bilan.

### Une évaluation centrée sur l'analyse des processus et des dynamiques de prévention

L'étude de l'Anact a été réalisée de novembre 2016 à mars 2017 en s'appuyant sur plusieurs sources : l'analyse des interventions réalisées par le réseau Anact-Aract sur le sujet RPS<sup>7</sup>, l'analyse de questionnaires qualitatifs *ad hoc* diffusés au moyen d'une enquête mise en ligne par la DGAFP dans tous les ministères et services publics fin 2016, des entretiens individuels ou collectifs auprès de nombreux acteurs-relais impliqués dans des démarches de prévention (acteurs internes dans les trois fonctions publiques RH, représentants du personnel et organisations syndicales ; associations d'acteurs de prévention ou RH ; consultants ayant piloté ou coordonné des actions RPS) et l'analyse de divers documents d'études sur le même sujet produits au sein des trois versants de la FP.

Il s'agit donc principalement d'une évaluation « à dire d'acteurs » qui présente des intérêts et des limites. Elle permet le recueil d'informations qualitatives directement auprès d'acteurs chargés de la mise en œuvre opérationnelle des démarches : au-delà d'éléments descriptifs classiques (ex. nombre de personnes formées, de DUERP réalisés, etc.), cette méthode permet de mieux comprendre les processus engagés, leurs forces et leurs faiblesses, les difficultés concrètes rencontrées. Par la diversité des sources, cette méthode permet aussi le

<sup>1</sup> DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique : DRH de l'Etat et en charge de piloter et coordonner la politique RH de l'ensemble de la FP ; voir : [www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1088](http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1088)

<sup>2</sup> RGPP : révision générale des politiques publiques ; MAP : modernisation de l'action publique : différentes stratégies et politiques de modernisation des services publics qui se sont succédées.

<sup>3</sup> Cf. notamment : Buscetto M., Lorient M., Weller JM., (2008), *Au-delà du stress au travail*, ERES ; Greenan N., Hamon-Cholet S., Ughetto P., (2016) : *Salariés du public, salariés du privé face aux changements*, Ed. L'Harmattan ; Bachelard O., Loiseau N., (2017) : *Le bien-être au travail*, Presses de l'EHESS, Coll. Profession cadre service public

<sup>4</sup> Cf. Desmarais C., Edey Gamassou C. (2014) : « Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public », dans *Revue internationale de sciences administratives*, 2014/1 (Vol 80), p.133-152

<sup>5</sup> Cf. Accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans les trois versants de la FP ; voir : [www.fonction-publique.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psycho-sociaux](http://www.fonction-publique.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psycho-sociaux)

<sup>6</sup> Convention de partenariat Anact-DGAFP du 6 juillet 2016 qui prévoit l'appui de l'Anact sur des actions spécifiques, des évaluations et des expérimentations en matière RPS, QVT et innovation organisationnelle

croisement de différents points de vue. Mais elle présente aussi des limites importantes : la taille de l'échantillon est restée faible et sa constitution ne prétend pas être représentative de la grande diversité des situations rencontrées dans les trois versants de la Fonction Publique. Il convient également de noter que toutes ces analyses ont été synthétisées et mises en débat lors d'un séminaire organisé le 24 février 2017 par la DGAFP avec plus de soixante-dix acteurs impliqués dans des démarches de prévention à divers niveaux de responsabilité. Le point de vue développé ici reflète donc toute la démarche d'études de l'Anact complétée par ces échanges issus du séminaire ainsi que divers travaux conduits plus récemment par l'Anact dans des DDI<sup>8</sup> et sur le même sujet de l'évaluation de démarches de prévention RPS.

En ce qui concerne le contenu de l'évaluation, elle s'est appuyée sur la littérature actuelle sur le sujet qui propose de moins faire porter l'analyse sur les effets des actions de prévention sur des indicateurs de santé que sur la qualité de la démarche de prévention elle-même<sup>9</sup>, la façon dont elle est pilotée et conduite opérationnellement, le niveau d'implication des directions et de l'encadrement, la qualité des processus mis en œuvre pour analyser les situations de travail, l'implication de tous les acteurs et notamment le personnel, le fait de favoriser le dialogue social sur le sujet, de construire le plan d'action en relation avec le diagnostic, etc. C'est donc essentiellement sur la base de critères de qualité d'installation et de conduite des démarches de prévention que l'Anact a réalisé ce bilan qualitatif. L'objectif était donc de disposer d'un état des lieux qualitatif de la prévention des RPS pour construire des hypothèses sur les forces et les faiblesses des actions engagées, repérer les points de blocage et les leviers d'actions permettant aussi de proposer des pistes pour ajuster les politiques de prévention.

## De bons diagnostics ... mais pour quelles actions ?

Ce bilan fait tout d'abord apparaître que l'accord « RPS » de 2013 et l'ensemble des mesures qui l'ont accompagné (instructions gouvernementales, plans d'actions nationaux, outils développés au niveau national pour diffusion dans les services, etc.) ont bien incité à lancer ou développer des actions de prévention. Certaines structures publiques avaient déjà engagé des actions et l'accord est alors venu conforter les acteurs engagés. Aujourd'hui, en tous les cas, la prise de conscience et les connaissances des enjeux de santé mentale et des liens avec le travail ont beaucoup progressé parmi les acteurs de la fonction publique. Un constat donc d'une évolution positive même s'il faudrait le tempérer selon les versants de la fonction publique, les Ministères, les niveaux et tailles de structures ; le secteur hospitalier ayant globalement pris plus tôt en compte ces questions de santé mentale<sup>10</sup>. Le rôle important de cette

impulsion nationale est perceptible dans le lancement quasi simultané de diagnostics dans les structures locales et la grande convergence des modalités de leur mise en œuvre : tant au niveau de la conduite des démarches (presque toujours des comités de pilotage paritaires avec les acteurs de la prévention et de la gestion des RH ou du secrétariat général), qu'au niveau du type d'actions réalisées (réunions d'information et de sensibilisation, formations, notamment de l'encadrement, évaluation des risques), ou encore au niveau des outils de diagnostic utilisés (questionnaires validés et reconnus issus des organismes de prévention, outils mis à disposition par la DGAFP pour le diagnostic, etc.).

A ce stade, la plupart des structures administratives de taille moyenne ou plus ont réalisé un diagnostic et, pour tous ceux analysés, ceux-ci ont été conduits selon des méthodes éprouvées et reconnues pour leur fiabilité. On note en particulier, au travers de ces temps de diagnostic, une élévation des niveaux de prise de conscience et de formation des encadrants sur ce thème qui a permis, dans beaucoup de cas, de parler collectivement du sujet, ce qui n'était pas le cas précédemment. Dans beaucoup de structures, une forme de parole a été libérée sur les conditions de travail et il nous a été souvent rapporté que l'on pouvait « enfin parler des difficultés du travail ». Ces démarches ont cependant beaucoup souffert d'un télescopage avec les réorganisations et réformes conduites dans le même temps (fusion de services, suppression ou réaffectation de missions, restrictions budgétaires, etc.) : au-delà des changements fréquents d'acteurs qui nuisent à la continuité des démarches, de la multiplication des priorités plus ou moins coordonnées entre elles, ces réorganisations ont souvent été vécues comme en contradiction avec la prévention des RPS et les démarches participatives qui avaient eu lieu, voire génératrices de nouveaux risques.

Au global, malgré la diversité des contextes, nous avons observé une grande convergence dans les actions conduites en parallèle des diagnostics ou peu après cette phase : de larges actions d'information, des sessions de formation en

<sup>7</sup> Interventions du réseau Anact-Aract dans des structures des trois versants de la FP au niveau national ou dans des structures locales : de l'ordre de 150 interventions par an toutes formes confondues en accompagnement des structures publiques et dans le cadre du partenariat général de la convention Anact-DGAFP ; sur ces actions du réseau et l'approche dans la FP, voir : [www.anact.fr/themes/fonction-publique](http://www.anact.fr/themes/fonction-publique) et revue *Travail et Changement*, n°359 mai-juin 2015 : [www.anact.fr/conditions-de-travail-et-performance-des-organisations-publiques](http://www.anact.fr/conditions-de-travail-et-performance-des-organisations-publiques)

<sup>8</sup> DDI : Direction Départementale Interministérielle.

<sup>9</sup> Cf. notamment : Chouanière D., Cuny-Guerrier A., Humbey E., Ragazzi C., Parmentier C. (2017) : *Evaluer les interventions complexes en santé au travail : Evalia, une démarche pluridisciplinaire adaptée à la pratique*, dans @activités 2017 (à paraître) ; Douillet P., Grandjacques B., Fournier PS. (2014) : *L'évaluation des démarches de prévention des RPS en entreprise*, guide Anact-Université Laval, Québec, Anact 2014

<sup>10</sup> Pour un point sur l'évaluation des démarches RPS à l'hôpital, voir : *La prévention des RPS : cas du secteur hospitalier*, février 2017, DGAFP Collection Etudes, recherche et débats ; [www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/etudes/ERD\\_risques\\_psychosociaux.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/etudes/ERD_risques_psychosociaux.pdf)

particulier de l'encadrement, des évaluations des risques qui ont permis de faire progresser la connaissance sur ces questions dans les services et de réaliser un premier état des lieux très souvent tiré vers la réalisation du DUERP. D'une certaine façon, cette période post-accord RPS a permis de favoriser une prise de conscience, de poser les problèmes et de les préciser dans les contextes particuliers de chaque structure publique et il y a pu avoir une expression des difficultés vécues au travail. Dans la plupart des cas cependant, la démarche s'est arrêtée là : on note une difficulté générale à dépasser le stade du diagnostic et à construire et surtout mettre en œuvre des plans d'action. Si, toutefois, des plans d'actions sont élaborés, ceux-ci restent essentiellement tirés vers des actions de prévention secondaire ou tertiaire : cellules d'écoute, formation à la gestion du stress, actions visant à faciliter la communication entre les agents, formation de l'encadrement. D'une manière générale, les démarches achoppent donc sur le passage du diagnostic au plan d'action, particulièrement sur le versant de la prévention primaire.

## Des divers obstacles au développement de la prévention

Les éléments qui ressortent de nos analyses font d'abord apparaître plusieurs types de difficultés.

### *Des difficultés de mobilisation durable et coordonnée des acteurs*

Outre le *turn over* fréquent des dirigeants de service qui fragilise la continuité de la prévention, il y a tout d'abord la multiplicité des projets à conduire sur des mêmes périodes, en particulier des changements d'organisation importants imposés par le haut et dans des conditions strictes de délai. La mise en place effective de ces nouvelles organisations, le maintien d'un bon fonctionnement continu des services malgré des contextes difficiles de changement et de réduction fréquente de moyens favorisent, pour les dirigeants, une relégation au second plan des préoccupations de santé au travail et RPS ; le lien n'est pas alors fait - ou pas suffisamment- entre ces changements et les enjeux en termes de santé du personnel pourtant très forts dans ces périodes.

L'encadrement intermédiaire a été souvent aussi dans une position de grande prudence, voire de frein, dans les démarches RPS qui ont pu mettre en cause les modes de management. La prudence peut aussi s'expliquer par leur position délicate entre les objectifs de conduite de changement qu'on leur assigne et sur lesquels ils ressentent peu de prise et les difficultés concrètes de terrain rencontrées par les agents. Les démarches RPS peuvent alors bousculer leurs repères habituels qui leur permettaient de gérer, tant bien que mal, les services au

quotidien alors même qu'eux-mêmes sont déjà souvent en grande difficulté dans la gestion de ces tensions.

La question de la coordination des acteurs est aussi essentielle dans les démarches de prévention RPS qui, par nature du sujet, doivent faire travailler ensemble des acteurs de compétences variées (médecine, prévention, action sociale, RH, formation, qualité, organisation des services...). Or, nous avons souvent constaté une forme de fonctionnement « en silo », assez fréquente dans les grandes organisations publiques, qui freine la qualité des plans d'actions. La santé reste dans le champ strict de la prévention et les stratégies de transformation des structures publiques ont du mal à intégrer en amont les questions du travail.

Cette problématique de l'implication durable se pose aussi pour les représentants du personnel : le suivi et l'évaluation de ce qui est réellement obtenu dans une négociation sur le sujet RPS est beaucoup plus complexe que sur d'autres sujets de négociation ; il y a une crainte de ne pouvoir toucher aucun déterminant important des conditions de travail et alors même que les connaissances sur l'organisation du travail restent faibles parmi les représentants. De ce point de vue, les actions de prévention secondaire et tertiaire s'avèrent être des objets de négociation avec des résultats potentiels beaucoup plus tangibles et faciles à cerner dans leur mise en place et leurs effets. Il n'est donc pas étonnant qu'ils soient souvent privilégiés aussi par les représentants du personnel.

Lorsqu'il y a eu recours à des consultants externes – souvent dans la phase de diagnostic- cet appui a été reconnu comme précieux en apport de connaissances mais surtout en positionnement « neutre » qui a facilité l'expression de toutes les parties, des agents en particulier, dans des cultures de pouvoir où celle-ci n'était pas habituellement permise ou suscitée. Par contre, le départ du consultant a souvent laissé les acteurs internes en position fragile et ils n'ont pas su s'emparer des conclusions du diagnostic et verser dans la phase du plan d'action.

### *Des difficultés en termes de prise en compte des réalités du travail*

Sur les démarches RPS elles-mêmes, il semble que la priorité ait été donnée, dans la majorité des cas, à la réponse aux obligations en termes de réalisation des DUERP (et d'inscription des RPS dans ceux-ci) donnant davantage à la prévention une connotation d'obligation administrative formelle au détriment d'une politique active d'amélioration des conditions de travail. Ainsi, souvent, les démarches de prévention sont très largement abordées comme une question technique et réglementaire dont le traitement peut être pris en charge par les seuls acteurs de prévention internes (médecins du travail ou de prévention, conseillers et assistants de prévention : personnel par

ailleurs en nombre faible et disposant de moyens insuffisants). Nous avons constaté également que les phases de diagnostic se sont surtout appuyées sur des outils de quantification des expressions des agents (questionnaires, etc.) et de classification des risques (pour alimenter le DUERP) au détriment d'analyses des situations concrètes de travail. Sans doute, faute de compétences, de moyens et d'insuffisance d'habitude de prise en compte du travail réel, ces approches quantitatives ont globalement produit des « bonnes photos » des situations de mal-être mais ils sont restés très largement insuffisants sur l'analyse des causes profondes des difficultés ressenties par les agents à partir des situations concrètes de travail limitant ainsi les possibilités de plans d'actions en prévention primaire dans les structures locales.

### **Des difficultés à construire un plan d'actions**

Lorsque les structures ont réussi à dépasser la phase de diagnostic, les démarches ont souvent abouti à des plans d'actions trop lourds, avec de très nombreuses actions de niveau disparate : quand celles-ci n'ont pas été priorisées et qu'un suivi n'a pas été organisé, le risque d'un enlèvement est grand comme celui de l'essoufflement des acteurs qui ont mobilisé beaucoup d'énergie pour le diagnostic.

Enfin, la prévention primaire des RPS passe par de nombreux leviers d'action directs et indirects dont les effets sont rarement immédiats (politiques de management, stratégies RH, mobilités professionnelles, etc.). Il s'agit donc de s'engager dans des actions dont la complexité et la temporalité peuvent s'avérer en décalage avec les possibilités perçues de marges de manœuvre au niveau local et le temps nécessaire pour conduire les actions.

### **L'articulation entre les niveaux d'analyse et d'action : une condition de la prévention durable**

Un premier niveau de considération peut être posé en ce qui concerne le rôle de l'échelon national qui a à impulser et soutenir (impulsion politique, directives pour l'encadrement, outils et méthodes diffusés) les acteurs locaux dans leur démarche. Nos constats ont montré là des pratiques et des effets très variables selon les administrations, les Ministères et les circuits de décision. Là où cette impulsion politique et technique a existé et a été forte, les démarches locales ont été globalement plus nombreuses et de meilleure qualité. De même, là où des moyens humains et/ou financiers ont été développés par les structures nationales, les démarches des services locaux ont été plus durables.

Dans beaucoup de cas, l'expression de la faiblesse des marges de manœuvre est évoquée tant par les directions, l'encadrement que les représentants du personnel contribuant à paralyser l'action. Cette question pose alors

celle de l'articulation entre le niveau local et les autres niveaux décisionnels et les missions du management pour adapter les directives nationales au contexte de leur service et gérer au mieux, avec des solutions locales potentielles, les difficultés quotidiennes rencontrées par les agents.

Par ailleurs, et dans un sens inverse, les modalités par lesquelles sont traitées les questions qui ne relèvent pas du niveau de décision locale et qui doivent pouvoir remonter à d'autres niveaux pertinents de décision (quels processus de remontée, traitement, etc.) sont rarement organisées contribuant à un effet inhibiteur des acteurs locaux.

La question de la bonne articulation entre les actions de prévention tertiaire, secondaire et primaire est aussi souvent peu instruite alors qu'elle peut donner de la crédibilité aux plans d'actions ; leur complémentarité dans les structures publiques est essentielle compte tenu de la gestion nécessaire de fréquentes situations enkystées. Mais, évidemment, leur résolution n'épuise pas le sujet de la prévention qui doit aussi viser la conception des organisations et des situations de travail.

Enfin, en complément, le partage d'expériences et la mutualisation des pratiques d'acteurs au sein d'un même service public national ou, localement, du même niveau d'action, gagneraient à être soutenus et organisés ; ils sont en tous les cas très largement souhaités par les acteurs locaux. Tous les réseaux locaux d'échanges d'expériences entre acteurs proches (ex. actions collectives régionales regroupant des acteurs de différentes administrations locales, souvent organisées par les PFRH<sup>11</sup>) ont été évoqués comme des ressources précieuses pour soutenir les porteurs des démarches de prévention dans la durée et au-delà des modifications permanentes des services et de leur management.

### **Au milieu du gué : une dynamique engagée mais à conforter**

Au regard du contexte de la FP, le chemin parcouru est très important en matière de prévention. La prise de conscience des enjeux de santé mentale et de leurs liens avec le travail est réelle (sous réserve encore une fois de la diversité des situations des structures publiques et de leur taille en particulier) et le niveau de connaissances des acteurs, notamment de l'encadrement, a beaucoup progressé. Le sujet n'est plus tabou et de nombreuses situations ont été rencontrées où les agents ont indiqué « avoir pu s'exprimer », « parler des difficultés quotidiennes » et aussi « échanger avec les collègues d'autres services », des opportunités bien

<sup>11</sup> PFRH : plateforme régionale RH, structure interministérielle en appui aux structures administratives locales sur leur politique RH, mobilité, prévention, etc.; voir : [www.fonction-publique.gouv.fr/plates-formes-regionales-dappui-interministeriel-a-la-grh](http://www.fonction-publique.gouv.fr/plates-formes-regionales-dappui-interministeriel-a-la-grh)

souvent nouvelles dans ces structures. Comme fréquemment dans le secteur privé, la poursuite de la dynamique est cependant fragile alors même que les attentes des agents sont devenues plus grandes en termes de prise en compte de leurs difficultés.

Outre l'amélioration de la combinaison des actions des niveaux locaux et nationaux (Cf. paragraphe précédent), il apparaît que certaines questions devraient être traitées pour installer une prévention durable dans les structures publiques :

- **les formes de management** : comme il a été constaté dans le secteur privé, les formes de management sont particulièrement porteuses – ou pas selon le cas - de facteurs de protection des RPS. La question alors de la formation des cadres de la FP est cruciale pour leur prise de conscience des enjeux du travail et de l'importance des modes de management pour la santé des membres de leurs équipes. Des évolutions positives ont été constatées dans le contenu des enseignements des écoles de cadres de la FP en formation initiale mais aussi au travers de toutes les actions de formation continue, très nombreuses aujourd'hui dans toutes les structures administratives<sup>12</sup>. Comme dans le secteur privé, la « formation aux RPS » n'est cependant pas en soi suffisante si un lien étroit n'est pas fait avec les pratiques concrètes de management. Et surtout sans possibilité d'accroître les marges de manœuvre de l'encadrement qui – globalement- restent faibles dans la FP, même si, là aussi une tendance se fait jour pour favoriser des formes de décentralisation de décision<sup>13</sup>. Cet axe est évidemment très important à travailler au risque -si les marges de décision de cadres intermédiaires se sont pas reconnues et développées- de faire porter, par l'encadrement seul, les poids des contraintes des transformations et les enjeux contradictoires qu'elles portent. Déjà, de nombreuses interventions du réseau Anact, mettent en évidence le malaise grandissant de l'encadrement lui-même en écho à de nombreuses études faites sur le sujet dans le secteur public comme le secteur privé<sup>14</sup>.

- **l'installation de processus participatifs** : les diagnostics RPS ont développé des processus d'expression des agents dans de très nombreuses structures publiques. Evidemment, cette expression ne peut être limitée à une période et les agents attendent de pouvoir s'exprimer régulièrement sur leur travail et ses déterminants et être associés aux transformations de leur organisation de travail. Le secteur public a à développer et pérenniser des formes « d'espaces de discussions » à partir des situations concrètes de travail et adaptées aux réalités diverses des services public. Des expériences se sont développées avec intérêt dans certaines administrations mais le modèle de participation est

évidemment encore à explorer dans la FP et particulièrement dans cette phase de bouleversement continu.

- **des conduites de changement** : cette question est essentielle aujourd'hui pour une FP sans cesse soumise à de profonds bouleversements. Là aussi, une évolution pour une meilleure prise en compte des impacts sociaux des changements se fait jour avec notamment des outils et méthodes développés pour les services pour accompagner leurs transformations<sup>15</sup> du point de vue des conséquences sur le travail des agents. Cependant, là aussi comme dans le secteur privé, la tendance est plus à l'évaluation des conséquences des réorganisations qu'à permettre d'anticiper le changement et à intégrer en amont des décisions et des choix stratégiques des éléments du travail des agents. Cette orientation reste difficile dans des organisations globalement très centralisées. Elle impose un décloisonnement des domaines des acteurs décideurs et porteurs des projets au plus haut niveau avec ceux portant les questions RH et de santé. Elle exige aussi de pouvoir lier les critères de décision du point de vue de la performance du service avec ceux et ceux issus du travail et de la santé. Des tentatives se font jour notamment dans la FP hospitalière au travers de la coopération entre l'Anact et la HAS<sup>16</sup> qui a permis d'inclure des critères de qualité de vie au travail dans les processus de certification et de développer des « clusters » avec de nombreuses structures de soins permettant de travailler sur des projets de transformation des établissements en liant davantage divers critères de décision et en favorisant des échanges entre les professionnels et les acteurs du dialogue social.

## De la prévention des RPS aux enjeux de qualité du service public

A ce stade, il est intéressant de noter la proximité de la problématique actuelle de la fonction publique sur les RPS avec celle rencontrée par les entreprises (les grandes organisations en particulier) : après une phase de forte mobilisation et de réalisation de diagnostics souvent

<sup>12</sup> La plupart des écoles de la FP incluent désormais des modules de formation sur le thème des RPS en formation initiale ; des actions ont été développées aussi en formation continue lors de la prise de poste d'encadrement.

<sup>13</sup> Cf. *Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat pour 2017-2019*, circulaire 1<sup>er</sup> Ministre du 16 mars 2017 ( [http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/03/cir\\_41948.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/03/cir_41948.pdf)) et guides DGAFP : *Guide à l'accompagnement à la fonction managériale dans la FPE* » (2017) et *guide de l'encadrant et de l'encadrante dans la FP*, (2017) ; voir : [www.fonction-publique.gouv.fr/accompagnement-a-la-fonction-managériale-dans-la-fonction-publique](http://www.fonction-publique.gouv.fr/accompagnement-a-la-fonction-managériale-dans-la-fonction-publique)

<sup>14</sup> Voir notamment : Oiry E., Vignal J. (2016) : « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité », In *Questions de management* 2016/2, n°13, p.61-72 et [www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-2-page-61.htm](http://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-2-page-61.htm)

<sup>15</sup> Cf. guide DGAFP : *Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de RH*, (2016) ; voir : [www.fonction-publique.gouv.fr/guide-elaboration-d-une-etude-d-impact-matiere-de-ressources-humaines](http://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-elaboration-d-une-etude-d-impact-matiere-de-ressources-humaines)

<sup>16</sup> HAS : Haute Autorité de Santé ; voir [www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2028849/fr/qualite-de-vie-au-travail-premiers-resultats-des-actions-menees?cid=fc\\_1249882](http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2028849/fr/qualite-de-vie-au-travail-premiers-resultats-des-actions-menees?cid=fc_1249882) et [www.anact.fr/themes/etablissements-de-sante](http://www.anact.fr/themes/etablissements-de-sante)

pertinents, les entreprises ont connu les mêmes difficultés de passage au plan d'actions et de risque de cloisonnement du sujet « RPS » dans le champ prévention. Les entreprises qui ont progressé dans une prévention intégrée ont installé des dispositifs pérennes permettant d'assurer la participation des salariés, le renouvellement des pratiques managériales et une meilleure intégration en amont des questions du travail dans leur stratégie, etc. Malgré des efforts significatifs récents, la Fonction Publique connaît des difficultés particulières pour avancer dans ces orientations : des fonctionnements encore très centralisés, des conduites de changement très descendantes et technocratiques, des marges de manœuvre réduites au plan local... Pour autant, elle dispose aussi d'atouts pour s'engager dans ces voies : la possibilité de combiner des actions de niveaux national et local, un certain renouvellement des pratiques managériales, le développement de structures d'appui internes en matière d'organisation et de conditions de travail. Les efforts pour travailler ces voies ont été également significatifs en matière de dialogue social avec la négociation d'un cadre pour la « qualité de vie au travail » dans la FP<sup>17</sup> ; même non-aboutie, cette négociation a été une étape importante de mise en valeur des problématiques actuelles en matière de travail dans la FP.

Au-delà de ces axes de travail et d'organisation, les questions de définition des missions de la Fonction Publique, de la qualité du service public attendue<sup>18</sup> sont fondamentales particulièrement dans ce temps de transformation politique et sociale et de remise en cause de la place de la sphère publique dans l'ensemble de la société. Différents niveaux d'enjeux et de débats sont évidemment à instaurer pour travailler ces questions ; le sujet des moyens accordés aux services publics est aussi sous-jacent à ces questions. Mais, en tout état de cause, l'intégration du point de vue des agents, à partir de leurs situations concrètes de travail et de leurs relations aux usagers, est déterminante pour participer aux solutions de définition des missions du service public. Et ceci tant pour la qualité du service public que pour la qualité de leur engagement et donc de la construction de leur santé au travail. Il nous semble que c'est l'activation de l'ensemble de ces leviers qui pourra assurer la prise en compte réelle et durable des conditions de travail des agents dans les stratégies d'organisation des structures publiques et notamment des questions de santé psychosociale. Ceci rejoint d'ailleurs les recommandations du rapport du CESE de janvier 2017 sur l'évolution de la Fonction Publique<sup>19</sup>.



**Philippe Douillet**

Chargé de mission département Etudes,  
Capitalisation et Prospective (ECP), Anact, Lyon



**Rapport du sondage réalisé dans le cadre de la 14<sup>ème</sup> semaine de la Qualité de vie au Travail :**

« *Un management de qualité, ça s'apprend ?* », Anact, KANTAR TNS

Chaque année, la semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT), organisée par l'Anact et son réseau, permet d'assister à de

nombreux événements et prises de parole autour de cette thématique (dispositif événementiel, colloque national, événements en régions, ressources pour les entreprises, concours vidéo). Elle présente toujours en exclusivité un sondage, réalisé cette année par KANTAR TNS en partenariat avec la Conférence des Grandes Ecoles, dont les résultats sont présentés ci-après.

Cette année, l'Anact a souhaité investiguer le thème : *un management de qualité, ça s'apprend ?* En effet, dans le cadre de la priorité « Faire Ecole » et de son contrat d'objectifs et de performance avec le ministère du Travail, l'Anact s'est vue confiée la mission de contribuer à transformer le management afin d'améliorer la Qualité de Vie au Travail en agissant sur le levier de la formation.

Les objectifs du sondage :

Etablir un état des lieux de la qualité du management des top managers d'aujourd'hui et de demain, et de leurs attentes en matière de formation pour mettre les pratiques managériales au service de la qualité de vie au travail.

Une synthèse des résultats est aussi téléchargeable.

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

<sup>17</sup> Projet d'accord-cadre QVT dans la FP, négociation en 2014-2015

<sup>18</sup> Cf. notamment étude Anact (2017), Nicot, AM., *La qualité dans la FP. Quel apport d'une approche par le travail ?*, voir : [www.anact.fr/la-qualite-dans-la-fonction-publique-quel-apport-d-une-approche-par-le-travail](http://www.anact.fr/la-qualite-dans-la-fonction-publique-quel-apport-d-une-approche-par-le-travail)

<sup>19</sup> *L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent*, Rapport du CESE, janvier 2017, voir notamment les recommandations 6, 13, 20 et 21 ; voir <http://www.lecese.fr/content/lecese-rendu-son-avis-concernant-levolution-de-la-fonction-publique-et-des-principes-qui-la-regissent>

## La mise en place du forfait jours : une opportunité de dialogue social ?

Cet article souhaite démontrer l'intérêt pour le CHSCT et les directions à considérer le forfait jour comme une opportunité de dialogue social et de débat constructif entre partenaires sociaux.

Dans un contexte social tendu lié à la refonte du code du travail, la question de la réforme du temps de travail devient objet de débat conflictuel.

Le passage du comptage en heures en comptage jour re-questionne la politique de l'entreprise d'un point de vue économique (recherche de rentabilité et de productivité), les acquis sociaux avec la suppression dans certains cas de paiement d'heures supplémentaires, et les temps de récupérations.

Des débats, émergent les dispositifs de prévention des risques professionnels et les politiques de santé qui semblaient absentes des réformes précédentes, si l'on se base sur les statistiques relatives au travail des cadres, (risques et troubles psychosociaux, DARES analyse juillet 2013, enquête SECAFI sur le temps de travail des cadres SNCF).

En filigrane de ces discussions apparaissent des zones de flou (en référence ici aux notions de « charge de travail » et de « de travail raisonnable ») qui ne font que cristalliser les échanges et complexifient de fait l'appropriation des textes.

Pour autant la mise en place du forfait jours peut répondre à des enjeux de performance et de santé si tant est, que :

- l'élaboration des accords et leur déploiement répondent à une réelle logique de conduite de projet,
- le contenu même des accords soit adapté et prenne en compte la réalité du « terrain ».

Faute de quoi la mise en place du forfait jours risque de devenir un facteur de risque psychosocial.

### Rappel du cadre législatif

Depuis la parution de la loi sur le temps de travail et le système du forfait jour (2000 et la loi Aubry 2), le sujet est soumis à de nombreuses évolutions réglementaires et juridiques.

Pour mémoire :

- la parution de la loi travail n°2016-1088 du 08 août 2018 modifie à nouveau les règles applicables en convention de forfait jour sur l'année.
- les salariés ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année ne sont pas soumis aux dispositions des articles du Code du travail.
- l'art. L. 3121-10 fixe la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures et L. 3121-34, prévoit que la durée quotidienne de travail effectif d'un salarié ne peut excéder 10 heures, sauf dérogations.

La Loi instaure notamment :

- de porter une réflexion sur le droit à la déconnexion pour les entreprises de moins de 50 salariés, (au 7° de l'article) en lien avec de qualité de vie au travail
- de s'assurer que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail (art L. 3121-60) ; en l'absence d'évaluation, le salarié a la possibilité de réclamer le paiement d'heures supplémentaires
- la possibilité de renoncer à une partie des jours de repos en contrepartie d'une majoration de salaire art. L. 3121-59.

Ces points de vigilance, « garde-fous du forfait jours », protégeraient ainsi les salariés d'éventuels dérapages liés au comptage en jour.

L'introduction des notions de charge de travail et de droit à la déconnexion élargissant d'un point de vue législatif la thématique temps de travail /forfait jour, aux impacts sur la vie extraprofessionnelle et sur le contenu du travail (par évaluation de la charge de la travail) elle ouvre un champ supplémentaire pour le CHSCT de débats pour instruire ces sujets.

Rappelons cependant que cette volonté affichée par le législateur et les partenaires sociaux de traiter des dimensions extraprofessionnelles et de la charge de travail dans leur réflexion est loin d'être une démarche innovante. Ces intentions ont déjà été maintes fois affichées, avec la parution de l'accord interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008, les accords sur la Qualité de Vie au Travail, et bien plus en amont, dans le cadre des obligations faites à l'employeur de mettre en place des mesures de prévention primaire (L. 412-1 du Code du travail) sur les principes généraux de prévention.

Partant de ces éléments sur lesquels le CHSCT trouve pleine légitimité pour s'y référer, il semblerait logique de s'interroger en quoi le forfait jours « nouvelle version El Khomri » pourrait être considéré comme objet de dialogue social, le champ des discussions ayant été largement ouvert à travers différents autres cadres législatifs.

Quel serait alors la plus-value de cette approche et pour quelles stratégies d'actions ?

Traiter de la mise en place du forfait jours par le CHSCT peut revêtir des stratégies et des positionnements distincts. Il peut s'agir, sous l'angle unique de la revendication, d'aborder cette question en soulignant les clivages directions/représentants du personnel qui pointent du doigt des désaccords syndicaux fermes et « non négociables ». Ces positionnements stratégiques amènent néanmoins à des situations de blocage, avec pour aboutissement le risque de refus de signature des accords (ce qui se produit



dans cette grande entreprise pour la signature des accords QVT, rejeté les syndicats majoritaires) et passage en force des textes.

Auquel cas, toute négociation en suivi semble vouée à l'échec lorsque le dialogue social est mis à mal et les marges de manœuvre restreintes (en raison des négociations en cours) ; il s'avère alors impossible d'accompagner les changements imposés.

Il est également envisageable que les représentants se saisissent de la question, sous l'angle d'une opportunité pour amener « sur la table des négociations » (et de la consultation) le point de vue du travail en cherchant à faire le lien entre ce qui, dans les textes des accords peut engendrer une détérioration des conditions de travail et de vie, et ce qui peut alimenter la réflexion (dans une logique d'avis circonstancié) sur des propositions d'actions co-construites.

Reste à mettre en pratique ces dernières intentions louables.

## Des enseignements issus du terrain

Les analyses issues de l'expertise « ICCHSCT analyse des impacts du projet mise en place du forfait jour » apportent des éléments de réponse, et tirent des enseignements sur les freins et les éléments facilitateurs qui ont partiellement amené les acteurs à réinterroger leur point de vue sur le travail en les plaçant dans une dynamique consensuelle.

Le projet inscrit dans une logique de *top down* (imposé par le siège de cette grande entreprise au niveau des régions, sans concertation de terrain en ce qui concerne sa faisabilité et la prise en compte des particularités locales), amène à la constitution d'un ICCHSCT et à la demande d'une expertise. « *Ce qui fait que la direction n'attaque pas en justice et que cette instance (ICCHSCT) est faite principalement pour cela : déclencher des expertises* ». L'annonce du passage en forfait jour avec un manque de concertation évident n'a pas été de nature à apaiser le dialogue social. Néanmoins, la volonté de la direction et des partenaires à maintenir le dialogue a permis à l'expertise de se dérouler dans des conditions favorables. La direction « admet » l'expertise sans contestation et alloue sans difficultés les moyens nécessaires à son bon déroulement.

En référence aux textes de loi, elle considère que le projet de passage en forfait jour « *est un levier de reconnaissance de la charge de travail des cadres et maîtrises* » et « *un moyen de remettre le travail au cœur des discussions, plus particulièrement en ce qui concerne l'analyse et l'évaluation de la charge de travail* » ainsi qu'un levier de qualité de vie au travail par une revalorisation et reconnaissance des cadres.

Les élus soulignent, quant à eux, l'absence de dispositif de prévention lié au projet, l'absence de visibilité sur les

moyens opérationnels et humains, un manque de visibilité sur les impacts financiers et la crainte que l'évaluation de la charge de travail soit biaisée (en cause les échanges avec la hiérarchie et la crainte de pressions managériales).

Les cadres rencontrés relatent des difficultés pour se prononcer réellement sur leur souhait de signer leur avenant au contrat de travail, avec pour raisons principales : un manque cruel d'informations sur le contenu des accords, une difficulté à se projeter sur l'avenir, une incompréhension de certains termes sujets à interprétation.

## La plus-value du point de vue du travail

La divergence des positions n'occulant en rien la richesse des échanges et le niveau de participation, les investigations menées dans le cadre de l'expertise, ont pu mettre en exergue le travail réel des agents ainsi que les impacts probables du projet sur leurs conditions de travail et sur leur santé.

Les entretiens individuels et collectifs, l'analyse des documents projets et autres documents relatifs au fonctionnement des établissements, ont amené à une compréhension des facteurs déterminants des conditions de travail et des impacts sur la santé et la vie hors travail.

Les analyses **centrées sur l'existant** ont ainsi permis :

- d'identifier les contraintes auxquelles les agents étaient exposés dans leur cadre actuel : rythme des réunions, déplacements professionnels, outils digitaux
- d'identifier de la variabilité des situations de travail qui correspondaient à des catégories de postes éligibles au forfait jour, et pourtant correspondant à des horaires fixes (ne rentrant donc pas effectivement dans le forfait jour)
- de signifier dans ce contexte que l'application du critère d'autonomie à toutes les catégories de poste était en l'état inappropriée et inadaptée car si certains salariés étaient autonomes dans leur mission, ils ne l'étaient pas forcément dans la gestion de leur temps ; que leurs latitudes organisationnelles étaient limitées par des contraintes sur lesquelles ils n'avaient que peu de marges de manœuvre ; qu'en conséquence, leur possibilité de s'organiser et de réguler leur charge de travail se situait dans des plages de travail qui débordaient sur leur vie privée
- de préciser que le droit à la déconnexion nécessitait une connaissance du travail (usage de mail tardif, usage des outils numériques...) et des modes de relations professionnels développés, sans quoi ce droit ne pourrait être applicable
- de réinterroger la place du management de proximité lui-même exposé à des risques psychosociaux

Concernant la place des instances dans le dispositif, les échanges ont permis de positionner les rôles et missions des CHSCT et de l'ICCHSCT (peu ou pas connus des agents) « Cela a permis aux agents de découvrir l'importance de cette instance autant que celle des CHSCT « normaux ». La constitution de l'ICCHSCT ayant permis notamment d'instaurer et de reconnaître les collaborations possibles entre CHSCT. ».

## Passer du champ de la revendication à celui de la concertation sur le périmètre du travail

Les analyses restituées en CHSCT ont ainsi abouti à un élargissement de la problématique « forfait jour » à des questions organisationnelles et managériale, et non plus réduite à une dimension temporelle.

L'entrée par les conditions de réalisations du travail a introduit dans la demande d'expertise les questions de préservation de la santé psychique et mentale, à travers l'évaluation des dispositifs de prévention en vigueur, et particulièrement celle des risques psychosociaux. « Cela a permis de créer un premier débat autour du risque d'apparition des RPS que pouvait engendrer la mise en place du forfait jour découlant de la Loi El Khomri. Certains pensaient à tort que cette loi n'affecterait pas les agents ».

La phase de restitution a ainsi ouvert un espace de discussion : l'enjeu étant de transformer l'objet du dialogue social en levier d'action en orientant le débat, non pas sur la mise en place du forfait jour, mais sur les conditions dans lesquelles il s'exerce.

S'appuyer sur le point de vue du travail par une approche systémique « autorise » alors à sortir d'un cadre strictement revendicatif.

Le positionnement des représentants en tant que force de proposition s'il ne peut infléchir les objectifs du projet, devrait amener les décideurs à réinterroger les conditions de participation, les moyens opérationnels liés au déploiement du projet et sa faisabilité, sans que ce dernier ne vienne accentuer la dégradation des conditions de travail. Ce n'est qu'en mettant l'accent sur un dialogue social éclairé que pourront être recherchées des solutions pérennes et efficaces.

▶▶▶ Caroline Carduner, Consultante, CATEIS



**Evaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants,** Anact, INRS, avril 2017

Ce guide s'inscrit dans un accord-cadre de coopération entre l'INRS et le réseau Anact-Aract qui souhaitent optimiser leur complémentarité, notamment en ce qui concerne la prévention des RPS et des TMS. Il est destiné aux intervenants (institutionnels, consultants, médecins du travail, IPRP, etc.), désireux d'évaluer leurs démarches de prévention RPS ou TMS. Cette démarche d'évaluation a une vocation « formative » et permet aux intervenants de tirer tous les enseignements d'une intervention donnée pour améliorer leur pratique ultérieure. Elle permet également aux entreprises bénéficiaires des interventions d'objectiver leurs avancées et les points restant à traiter.

Ce guide pratique accompagne étape par étape les intervenants dans leur démarche d'évaluation. Il propose des apports méthodologiques sur l'évaluation, des exemples illustratifs et une grille regroupant les conséquences potentielles des démarches de prévention des RPS et TMS. Il est accompagné du « Document d'évaluation de mon intervention » que l'intervenant pourra renseigner au fur et à mesure de sa démarche.

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



**La Revue des conditions de travail,** n°6, septembre 2017

Le numérique fascine et inquiète. Mais que change-t-il en réalité au travail et à notre relation aux autres dans le travail ? Telle était l'interrogation initiale présidant à la réalisation de ce numéro 6 de *La Revue des conditions de travail*. Si le numérique suscite une inflation considérable de discours et de commentaires, le travail de documentation des impacts de celui-ci dans le monde de l'entreprise n'a pas encore été complètement mené. Pour notre part, avec ce numéro, il s'agissait de faire remonter du terrain la plus grande variété possible des expérimentations développées dans le monde du travail. Ce n'est que par une immersion de ce genre que les impacts du numérique pourront être analysés et évalués.

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Point sur les évolutions du SISTEPACA visant à faciliter l'intégration de la dimension « travail » dans la prise en charge des patients par les professionnels de santé de soins

Le Système d'information en santé, travail et environnement (SISTE) Provence-Alpes-Côte d'Azur est animé par l'Observatoire régional de la santé, avec le soutien depuis 2004 de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), du Conseil régional (de 2004 à 2016), et depuis 2014, de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH).

#### Quels objectifs ?

L'objectif du SISTEPACA est de sensibiliser les professionnels de santé (de soins) au repérage des maladies liées au travail de leurs patients et de leur apporter une aide pratique sur les maladies professionnelles et sur la prévention de la désinsertion professionnelle des personnes actives dont l'état de santé est fragilisé.

#### Quelle méthode ?

Pour ce faire, l'ORS PACA a créé depuis 2004, des espaces d'échanges entre professionnels de soins et acteurs du champ de la santé au travail regroupés autour de mêmes bassins d'exercice, au cours de sessions de formations pluridisciplinaires dispensées sur différents thèmes de santé – travail et notamment sur celui de la souffrance au travail. Il met également à disposition des professionnels de santé, un site internet d'information ([www.sistepaca.org](http://www.sistepaca.org)) visant à les accompagner dans la recherche du lien possible entre « maladie » et « travail » de leurs patients et développer une collaboration plus étroite avec les acteurs du réseau de maintien dans l'emploi.

Afin de mener à bien ces missions d'information et de formation, l'ORS PACA s'appuie sur l'expertise d'un groupe de travail pluridisciplinaire dont il coordonne l'activité et qui est composé d'acteurs de la prévention en entreprise, de médecins spécialistes en médecine générale, en médecine du travail, de médecins conseils du régime général et agricole, d'un médecin inspecteur du travail de la DIRECCTE et du Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

#### Combien de professionnels formés ?

Depuis 13 ans, environ 600 médecins généralistes de la région PACA ont participé à une formation en santé au

travail, dans le cadre du SISTEPACA. La prise en charge par les médecins généralistes de la souffrance au travail est un thème fort de l'offre de formations développée par l'ORS PACA : une dizaine d'actions de formation a été organisée sur ce thème depuis l'origine du dispositif et a permis de réunir plus de 120 médecins généralistes<sup>1</sup>.

#### Quelles actualités ?

##### *Un nouveau site internet*

En 2017, l'ORS PACA a mis en ligne une nouvelle version du site internet du SISTEPACA ([www.sistepaca.org](http://www.sistepaca.org)) : ce nouveau site a été pensé afin de permettre une navigation intuitive, un accès facilité aux différentes rubriques et une consultation confortable sur *smartphones*, tablettes ou ordinateurs.

##### *Une mise à jour de l'ensemble des fiches de conduites à tenir*

Parallèlement à cette modernisation de l'outil informatique, un travail de révision de l'ensemble du contenu du site internet a été entrepris par le groupe de travail pluridisciplinaire, avec le souci permanent d'en conserver voire améliorer la praticité pour les professionnels de santé.

Ainsi, la fiche thématique de « Conduite à tenir en cas de souffrance liée au travail » a été mise à disposition des professionnels de santé sur le site internet du SISTEPACA en 2006, puis complétée en fonction des demandes des médecins rencontrés. Le travail de mise à jour de cette fiche est en cours (mise à disposition sur le site depuis la fin de l'année 2017). Il requiert un long travail de réflexion tant sur la terminologie à adopter que sur la pertinence de l'information à relayer pour aider les professionnels de santé à repérer l'origine professionnelle éventuelle d'une souffrance psychique, à évaluer cette souffrance et à prendre en charge dans le cadre d'une coopération pluri-professionnelle.

##### *Des nouvelles formations sur la souffrance liée au travail*

Les formations sur la souffrance psychique en milieu de travail sont proposées aux professionnels de santé contactés par l'ORS dans le cadre du déploiement des formations SISTEPACA. En 2018, l'ORS projette de mettre en place de nouvelles actions sur cette thématique.

<sup>1</sup> « Souffrance au travail et démarche du SISTEPACA : aider à construire des passerelles médicales entre les milieux de soin et du travail », dans *Les Cahiers des RPS*, 2015, n°26, p.43-44.

Au cours de ces formations, un éclairage sur les différents concepts qui peuvent être mis en jeu (distinction entre *burn out*, stress, cas juridique du harcèlement...) sera apporté aux professionnels de santé participants. L'ORS PACA propose également d'aider à clarifier le champ et le socle respectifs des différents acteurs médicaux (médecins du travail, médecins conseil, assistants sociaux des organismes

de protection sociale...) et des acteurs de l'entreprise, qui peuvent être impliqués dans la prise en charge d'une situation de souffrance psychique au travail ; par ailleurs, il apporte des pistes de solutions à proposer aux patients : anticipation de la visite de pré-reprise, conseil au patient de garder un lien avec l'entreprise...

Le SISTEPACA, c'est :

Un contact  
Tél : 04.91.32.48.00



Une équipe  
[sistepaca.u912@inserm.fr](mailto:sistepaca.u912@inserm.fr)



Un site internet  
[www.sistepaca.org](http://www.sistepaca.org)



Remerciements aux membres du groupe de travail pluridisciplinaire du SISTEPACA :

Représentants de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, de l'Association interprofessionnelle de santé et médecine du travail des Bouches-du-Rhône, de la Caisse d'assurance retraite et santé au travail Sud-Est, du Centre de consultation de pathologie professionnelle de Marseille, du Collège méditerranéen des généralistes maîtres de stage, de la

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, du Service médical de l'Assurance Maladie, des services de santé au travail de la Compagnie pétrochimique de Berre, de Dassault-Aviation, de Enedis/GRDF et de la Mutualité sociale agricole, du Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés et de l'Union régionale des professionnels de santé - Médecins Libéraux.

Les cahiers des rps



Mener une démarche de prévention des troubles musculosquelettiques, Anact, Harmonie mutuelle, mai 2017

Afin de sensibiliser le plus grand nombre d'entreprises à la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS), le réseau Anact-Aract propose, en partenariat avec Harmonie Mutuelle, un guide méthodologique. Ce guide rédigé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) apporte des repères sur les troubles musculosquelettiques (TMS) pour élaborer vos analyses et plans d'actions.

Ce guide s'articule avec le guide Autodiagnostic des troubles musculosquelettiques

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Harcèlement sexuel : point de vue juridique

Le harcèlement sexuel peut être caractérisé par un fait unique. Il peut également donner lieu à une double indemnisation, en présence de préjudices distincts. Cass.soc.17.05.17, n°15-19300.

Après avoir travaillé pendant près d'un an au sein d'une association, une salariée a démissionné, puis elle a saisi la juridiction prud'homale afin d'obtenir la requalification de sa démission en licenciement nul. Elle soutient en effet que sa démission était motivée par des faits de harcèlement sexuel dont elle aurait été victime. Elle formule également une double demande d'indemnisation :

- la première, sur le fondement de l'article L.1153-1 du Code du travail, pour avoir subi un harcèlement sexuel ;
- la seconde, sur le fondement de l'article L.1153-5 du Code du travail, pour violation par l'employeur de son obligation de résultat, lequel n'aurait pas appliqué les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement sexuel.

Pour la débouter de ses demandes, la Cour d'appel retient :

- qu'il n'est pas possible de demander des dommages et intérêts en raison du préjudice physique et moral subi en raison de faits de harcèlement moral tout en réclamant des dommages et intérêts en raison de la violation de l'obligation de sécurité de résultat en matière de harcèlement moral ;
- qu'un fait isolé, établi par la salariée, ne peut constituer un harcèlement sexuel, lequel suppose la répétition d'agissements.

Saisie du pourvoi, la Cour de cassation a donc dû répondre à deux questions distinctes.

- Un fait, isolé, permet-il de laisser présumer l'existence d'un harcèlement sexuel ?
- En cas de réponse positive, la victime d'un harcèlement sexuel peut-elle obtenir une double indemnisation, en invoquant la violation de deux obligations légales distinctes ?

Le fait unique permet-il de présumer l'existence d'un harcèlement sexuel ?

A cette première question, la Cour de cassation répond positivement.

Depuis une loi du 6 août 2012, l'article L.1153-1 du Code du travail précise « Qu'aucun salarié ne doit subir des faits : 1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;

2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ».

Au visa des articles L.122-46 et L.122-52 du Code du travail (les faits ayant été commis en 2004) devenus les articles L.1153-1 et L.1154-1, la Cour de cassation énonce qu'un « fait unique peut suffire à caractériser le harcèlement sexuel ». Puis, après avoir constaté que la cour d'appel avait relevé « que le président de l'association avait conseillé à la salariée qui se plaignait de coups de soleil de dormir avec lui dans sa chambre, ce qui lui permettrait de lui faire du bien », la Cour de cassation retient que « la salariée établissait un fait qui permettait de présumer l'existence d'un harcèlement sexuel », et censure par conséquent la cour d'appel sur ce point.

Ainsi, contrairement au harcèlement moral, qui suppose l'existence d'agissements répétés, cela n'est pas exigé en cas de harcèlement sexuel, qui peut être constitué, comme l'indique le Code du travail dans sa version postérieure à 2012, par « toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle ».

Cet attendu de la Cour de cassation est à saluer : en effet, en présence d'un fait, d'une gravité importante, susceptibles de porter atteinte lourdement à la dignité et la santé de la salariée, comment aurait-on pu admettre qu'il ne puisse être qualifié de harcèlement sexuel ni sanctionné, au prétexte qu'il aurait été unique et non répété ?

La victime d'un harcèlement sexuel peut-elle obtenir une double réparation ?

A cette seconde question, la Cour de cassation répond également positivement.

Reprenant à l'identique la solution dégagée en 2002 au sujet du harcèlement moral (Cass.soc., 6.06.12, n°10-27694), la Cour de cassation retient que « les obligations résultant des articles L.1153-1 et L.1153-5 du Code du travail sont distinctes en sorte que la méconnaissance de chacune d'elles, lorsqu'elle entraîne des préjudices distincts, peut ouvrir droit à des réparations spécifiques ».

Ainsi, la victime d'un harcèlement sexuel comme celle d'un harcèlement moral, dès lors qu'elle est en mesure de démontrer l'existence de préjudices distincts, est-elle parfaitement fondée à réclamer des dommages et intérêts en raison du harcèlement sexuel dont elle a été victime, ainsi que des dommages et intérêts en raison de la violation par l'employeur de son obligation de sécurité en la matière.

A nouveau, cet attendu est logique dès lors qu'il s'inscrit dans la continuité de la jurisprudence dégagée au sujet du harcèlement sexuel. Le message passé aux employeurs est fort : préserver les salariés de tout risque de harcèlement sexuel est une obligation fondamentale qui fait écho au respect de la dignité et de la santé du salarié. Manquer à ce devoir expose l'employeur à de lourdes condamnations...

Source : [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)



**Agir sur... la Qualité de Vie au Travail,**  
J. Pelletier, Anact, Editions Eyrolles,  
juin 2017

La qualité de vie au travail fait l'objet d'une attention soutenue. Mais cette notion est bien souvent fourre-tout et véhicule des pratiques diverses allant de l'hygiène de

vie à l'outillage gestionnaire (*lean...*) en passant par des notions philosophiques (le bonheur...) ou encore des nouveaux modèles (l'entreprise libérée...). On aboutit à une situation paradoxale où les acteurs souffrent à la fois d'une surabondance d'informations et d'un manque de repères clairs. A travers plusieurs questions, cet ouvrage invite à réfléchir sur le sujet :

- Quel sens donner au travail ?
- Quels liens établir entre l'engagement des salariés et la performance collective ?
- Comment articuler les trajectoires marchande, organisationnelle et professionnelle alors que ces trajectoires n'obéissent pas aux mêmes règles ni aux mêmes temporalités ?

Pour mettre en oeuvre un changement en profondeur de nos manières de travailler, l'Anact fournit des outils et des savoirs pratiques fondés sur une méthodologie en 4 étapes :

- Concevoir la démarche : identifier les enjeux et sensibiliser les acteurs
- Poser un diagnostic : analyser les indicateurs et produire un état des lieux
- Rechercher des solutions par l'expérimentation : impliquer et outiller les salariés
- Déployer et pérenniser la démarche : inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise

L'ouvrage est disponible à la vente sur le site des Editions Eyrolles

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



**Autodiagnostic des troubles musculosquelettiques,**  
Anact, Harmonie Mutuelle,  
mai 2017

Afin de sensibiliser le plus grand nombre d'entreprise à la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS), le réseau Anact-Aract propose, en partenariat avec

Harmonie Mutuelle, un autodiagnostic pour identifier si votre entreprise est concernée par les TMS et déterminer vos besoins pour les prévenir. Ce guide a été rédigé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

Ce guide s'articule avec le guide Guide méthodologique. *Mener une démarche de prévention des troubles musculosquelettiques*

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



**Pilotage de la santé/sécurité au travail. Autodiagnostic partagé,**  
Aract Ile-de-France

L'autodiagnostic porte sur le pilotage global de la prévention des risques professionnels à l'échelle de l'entreprise. Il balaye 18 thèmes qui couvrent plusieurs champs d'investigation de la prévention

des risques professionnels :

- Axe 1 : La sécurité technique et matérielle
- Axe 2 : La gestion des risques
- Axe 3 : Les outils de pilotage de la prévention des risques
- Axe 4 : La prévention des risques dans la GRH
- Axe 5 : La management de la santé sécurité au travail
- Axe 6 : Le CHSCT

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Les Cahiers des rps sont en libre téléchargement sur les sites :

- [www.sante.securite-paca.org](http://www.sante.securite-paca.org), rubrique Documentation
- [www.cateis.fr](http://www.cateis.fr), rubrique Cahiers des rps

## Mécanisme psychosocial et récit de la souffrance

Nous avons décrit précédemment les mécanismes psychosociaux comme une stratégie d'adaptation tournée vers le sujet lui-même<sup>1</sup>. Elle se met en place lorsque le sujet, ne pouvant faire face aux contraintes de la situation de travail (entendue au sens large et comprenant les aspects relationnels), est en quelque sorte amené, pour préserver son propre équilibre, à développer un mode de perception de la réalité ajusté à une nécessité interne. Lorsque les exigences de la situation débordent le sujet et qu'il ne peut agir positivement en retour, il agit *de facto* sur lui-même. Ce déséquilibre vécu entre les contraintes et les ressources de la situation de travail peut advenir pour différentes raisons : par un déficit de savoir-faire, par une charge de travail trop soutenue dans la durée, par une déficience de régulation... Pourtant, dans le quotidien, les protections, du moins en théorie, sont nombreuses : le collectif de travail, la régulation managériale et d'abord les stratégies de gestion du travail. Mais aussi nombreuses sont les occurrences où un déficit apparaît, non pas ponctuellement (ce qui n'aurait pas de graves conséquences), mais dans la durée. Il est très difficile de manière générale d'en qualifier l'origine, c'est-à-dire ce qui au départ crée et maintient le déséquilibre. Soit elle vient de la situation (impossibilité de formuler des difficultés, problème d'organisation, sous-estimation de l'impact des changements...), soit elle vient du sujet lui-même. Et bien entendu aussi des deux dans leurs interactions spécifiques.

Mieux comprendre les processus psychosociaux à l'œuvre au travail permettra d'agir de façon préventive ou corrective avec plus d'efficacité. Ceci en particulier dans le cas de situations de crise, mais aussi dans des problématiques plus individuelles. Cette approche nous amène à ne pas aborder la santé au travail simplement du point de vue de l'organisation. Même si cette dernière reste une question centrale, il est évident qu'il faut considérer comment le sujet participe à sa propre santé, ne serait-ce que dans sa façon de s'adapter à la réalité. Dire cela, faut-il le souligner, ce n'est pas renoncer à voir dans l'organisation la cause première des difficultés psychosociales. C'est donner sa place au sujet. Il ne peut y avoir de prévention si on oublie ce qui fonde la rationalité subjective au travail. Or, trop souvent, on appelle prévention ce qui n'est qu'une évaluation du contexte organisationnel à partir de quelques facteurs génériques, accompagnés d'un plan d'action. Une ingénierie mal dégrossie, outillée de quelques catégories approximatives et parfois mal fondées, tient lieu de méthode d'analyse dans beaucoup de cas. Dans nos domaines la prévention part de loin.

Ce qui va nous intéresser ici de manière plus particulière c'est comment le sujet, pris dans les mécanismes psychosociaux, va produire un récit de ce qu'il vit et comment ce récit est pour lui nécessaire. Nous allons essayer

de saisir la fonction de ce récit et ses modes de production. En effet, il semble central d'en déterminer les caractéristiques, mais également la manière dont il vient donner à voir et à entendre les tentatives du sujet de résoudre ou d'éviter le problème face auquel il se trouve. En l'occurrence le déséquilibre, dans le temps, des contraintes et des ressources. Nous allons également tenter d'élargir cette analyse à des situations bien plus répandues et qui ne relèvent pas de situations de souffrance proprement dites.

### Récit et perception

Le principe essentiel des mécanismes psychosociaux est la construction d'une perception dans laquelle le sujet garde une image de lui intacte, ou dans laquelle, pour le dire différemment, il se dérobe à la question que lui pose le travail. On se situe ici, clairement, dans une perspective constructiviste ; la réalité est inatteignable, seule l'expérience en donne un reflet. Et ce reflet dépend beaucoup de qui le regarde. Ceci est dit de manière très synthétique. Pour le sujet, l'essentiel est de tenir et de maintenir une appréhension positive de soi-même, mais surtout (et peut-être encore plus) de s'extraire du caractère problématique de la situation dans le sens où celle-ci n'est abordée que comme étant subie. Ce que l'on appelle caractère problématique de la situation, c'est bien le déséquilibre persistant dont nous venons de parler et l'impossibilité de le résoudre. Ce qui est au départ une question de travail, devient dès lors un enjeu subjectif. Dans la mesure, principalement, où le sujet ne peut ignorer l'impasse dans laquelle il se trouve (sans être capable de s'avouer qu'il y est pour quelque chose, et sans être capable parfois de conscientiser l'impasse).

Il développe alors une perception qui a pour visée de l'exonérer de sa part de responsabilité dans la situation vécue (lorsqu'il ne veut ou peut ou ne sait la quitter). Cette perception se traduit par un récit explicatif, cohérent, qui permet de « dire » une situation. C'est aussi une forme de perte du lien à la réalité. D'autant plus que l'on n'est pas dans quelque chose de neutre sur le plan émotionnel et des « passions ». Ce récit n'est donc ni apaisé ni rationnel. Il est tout imprégné au contraire de pathos. Il ne relève pas au sens strict de la pensée. Il relève d'une construction interprétative de la situation, d'une fiction en quelque sorte, dont l'objet est d'éviter de poser ce qui pourrait être de l'ordre de la défaillance du sujet. Il arrive que des stratégies d'évitement permettent de fonctionner durablement sur ce mode. Par exemple, occuper une position de pouvoir et trouver des subterfuges pour masquer son incompétence en développant

<sup>1</sup> « Les mécanismes psychosociaux, un éclairage sur l'origine de difficultés individuelles au travail », F. Martini, in *Les Cahiers des rps*, n°28, décembre 2016

des formes de violence, de contrôle, etc. (cela se trouve notamment dans des populations n'ayant pas de compétences techniques ou managériales suffisantes pour faire face à leurs responsabilités). Mais lorsque l'environnement évolue (les exigences de l'organisation par exemple) on assiste généralement à l'apparition de conflits forts ou de décompensations. Cela témoigne de l'effondrement des stratégies d'évitement, de la réapparition des contradictions masquées et de la tentative du sujet de préserver à tout prix le fait de ne pas se mettre en question (lui ou ses pratiques).

Les problématiques proposées par le travail sont extrêmement diverses. Nous choisirons pour développer notre propos les situations marquées par des modes de fonctionnement où la violence est présente. Cela met le sujet dans une position délicate à tout point de vue. C'est-à-dire qu'il est amené à faire siens, à partager des réalités et des comportements inacceptables moralement, soit en y participant activement soit en étant simplement complice passivement (en se taisant). C'est extrêmement courant, et on peut l'observer dans de nombreuses interventions que nous menons dans des situations dégradées. Cela ne concerne donc pas un type de personnalité particulier. Il est à noter que la complicité passive est du même ordre qu'assister à une agression et faire semblant de ne pas voir. On est sur l'acceptation d'un système de domination problématique essentiellement fondée sur la préservation de soi. Cela pose de bien sûr de nombreuses questions, en particulier jusqu'où chacun est prêt à accepter ce type de phénomènes (ce qui est une question qui se pose à tous).

Dans les deux cas (participation active ou passive) on assiste à des rationalisations, à la production d'un argumentaire de justification. Or, cela affecte profondément les modes et les critères de jugement produits par le sujet (et qu'il va être amené à utiliser dans les autres situations de sa vie, sous peine, dans le cas contraire, de cliver sa conscience). Il faut bien entendu distinguer cela de ce qui se produit lors d'une situation de harcèlement réelle et effective dans lesquelles le sujet est effectivement victime, même si dans les processus qui peuvent suivre des ressemblances peuvent apparaître. En quelque sorte, dans tous les cas cela vient « révéler » le sujet. A ce stade il faut comprendre que le récit interprétatif porte autant sur le sujet lui-même que sur sa perception de la situation. On est dans un discours qui, d'une certaine manière, possède deux faces. La première concerne l'extérieur (qualification d'autrui, caractérisation de la situation, polarisation sur des éléments et oubli d'autres...). La seconde concerne le sujet lui-même. Racontant la dramatique propre à la situation, il se raconte à lui-même en même temps qu'il se raconte aux autres. Il faut donc bien saisir que ce qu'il « dit » à autrui de la situation a pour objet d'abord lui-même. Le discours est avant tout auto-adressé.

## L'acceptation de la domination

Nous allons essayer d'aller plus avant en continuant à nous centrer sur les situations où la violence est présente. Toute situation de travail est, entre autres, un tissu de relations de domination. En soi, c'est constitutif de la relation de travail et n'est pas problématique. Rapports de force, influence, sont le lot des échanges et interactions, au travail comme ailleurs. Parallèlement, le contrat de travail est la base légitime de la domination et il inclut la subordination, ce qui protège le salarié. La décence partagée (telle que définie par Orwell) vient contre balancer la domination : il y a des choses qui se font, d'autres qui ne se font pas, des comportements qui sont acceptables et d'autres non. Cela fonctionne comme un régulateur culturel de la domination. De fait, cette décence commune empêche que la domination ne dégénère en violence et qu'elle reste médiée par l'autorité (entendue au sens premier). La difficulté apparaît quand ce rapport de domination soit, devient illégitime dans son fondement, soit devient illégitime dans ses formes d'exercice. Ceci du point de vue du contrat et de la décence commune (et on remarquera que moins il y a de décence commune plus il y a de contrat, ce qui dit déjà quelque chose du lien). Or, que trouvons-nous dans ces cas-là quand, au sein de l'organisation, des choses dérapent, et en particulier pour ceux qui en sont spectateurs ? Notre expérience empirique nous amène à constater plusieurs phénomènes concomitants : la banalisation (ce n'est pas si grave) qui peut aller jusqu'au déni, la justification (c'est bien mérité) et ensuite l'affirmation de l'impuissance (je ne peux rien faire, c'est comme ça...). Rares sont ceux qui assument le fait de ne pas intervenir en assumant en même temps leur responsabilité. Encore plus rares sont ceux qui vont au-delà.

On s'aperçoit que le sujet a tendance à éviter que se mette à jour de sa conscience le conflit intérieur que la situation provoque. Et il le fait, évidemment, principalement par le langage qui est convoqué pour produire une argumentation. Pourquoi la contradiction interne est-elle masquée ? Parce que ce serait invivable (il faudrait choisir, en pleine conscience) et dans le cas des mécanismes psychosociaux l'essentiel est de rendre supportable la situation, à n'importe quel prix psychologique et moral, tout en maintenant intacte la vision de soi-même. Notons qu'un des arguments les plus couramment utilisés est la peur. Bien sûr il faut prendre la mesure du danger réel (perte d'emploi, devenir à son tour victime...). Mais nous constatons que le niveau de peur exprimé est souvent supérieur à ce danger réel. La peur est une justification très largement usitée, alors même que la situation ne présente pas un niveau de violence potentiel qui la justifie. Cela nous a conduit à envisager la peur non pas comme un sentiment naturel que l'on devrait accepter comme un réel venant



clure tout débat, mais comme un moyen dont se sert le sujet pour limiter le niveau de contradiction interne. Pour pousser plus loin, le sujet a un intérêt psychologique majeur à avoir peur. La fonction du récit est bien de laisser tue une contradiction interne que l'on ne peut résoudre car elle impliquerait que le sujet se questionne lui-même. Pour revenir sur l'exemple pris ci-dessus, c'est le récit qui crée la peur, parce qu'il a besoin de celle-ci pour se constituer. Tout cela n'est pas sans effets en retour sur le sujet lui-même. Il en résulte une impossibilité de mise à distance, l'adoption possible de normes de comportements et culturelles problématiques. Mais la plus importante est que cela vient entamer très sérieusement la capacité du sujet à penser. Le récit vient pour étouffer la possibilité du sujet de se penser dans la situation. Ce dernier adhère à son récit pour ne laisser aucune place, aucun espace, permettant un débat interne. Il faut donc qu'il sacrifie sa capacité à penser. Qu'est-ce que cela signifie, alors même que le sujet fait un effort de reconstruction, de récit de sa situation ? C'est que la pensée implique une capacité critique. Ce n'est pas une somme de justifications fussent-elles habiles. C'est l'apparition d'une distance, d'une possibilité de remise en question qui, justement, fait cruellement défaut. A ce niveau on peut avancer que la pensée est appréhendée par le sujet comme plus dangereuse que la situation vécue. On peut pointer de manière intéressante le fait qu'elle l'est dans beaucoup de cas où l'on risque de remettre en question des normes communément admises. La limitation de la capacité à penser est bien entendu un obstacle à la création de l'expérience. Puisque celle-ci par nature relève de la prise de risque, de l'apprentissage, de l'approche de l'inédit de la situation. De plus sans un rapport au travail fécond on voit mal comment elle pourrait se produire. Mais elle demande une mise en exposition, c'est-à-dire l'acceptation de la prise d'un risque. Le refus de s'exposer est au fondement du récit que le sujet se tient à lui-même, et en même temps aboutit toujours à une forme d'aliénation.

L'incapacité de prise de distance vis-à-vis de soi-même est un trait que l'on retrouve de manière systématique dans le mécanisme psychosocial. En effet, l'ensemble ne repose que sur la ferme volonté de ne pas voir (ce vouloir n'étant pas conscient), ce qui est incompatible avec une prise de distance. L'entrave à la pensée se traduit par des perceptions vite rigides, inquestionnables, et surtout qui renvoient à une origine des problématiques qui est toujours extérieure au sujet. D'où la prégnance des mécanismes projectifs et des perceptions victimaires. D'où aussi la focalisation sur des éléments relationnels ou inter-individuels dans le récit, dans l'histoire racontée. Les mécanismes projectifs apparaissent d'autant plus qu'ils sont un moyen de se débarrasser psychiquement d'une situation subjectivement insoluble. On verra fréquemment que des traits propres au sujet sont attribués à d'autres.

Mais au fond ce que projette le sujet c'est une part du conflit intérieur, de façon inconsciente, en espérant le résoudre ainsi. Pour ce qui est du processus victimaire il est quasiment inhérent à ce type de situation. A noter qu'une réaction de type dépressif n'est pas exempte de mécanismes psychosociaux, mais la violence retournée contre le sujet et son affaissement fait que l'équilibre ne peut être maintenu. Par ce qu'il met en jeu le mécanisme psychosocial rate toujours son but dans la mesure où il ne permet pas au sujet de rester dans la durée au travail.

Il faut, pour être juste, ajouter que l'environnement peut préparer, inciter le sujet à cela. Les dérives apparaissent quand il existe déjà un problème d'autorité dans l'organisation. Mais bien souvent, avant même toute dérive, on s'aperçoit que le sujet baigne littéralement dans un monde marqué par la déresponsabilisation, par des fonctionnements visant à sa déresponsabilisation. C'est particulièrement vrai dans les très grandes organisations, où des processus de domestication plus ou moins doux sont puissants et agissent dans la durée (processus qui ne sont pas que subis mais auxquels le sujet participe car il y trouve de nombreux bénéfices). Donc on ne peut comprendre le mode de fonctionnement du sujet venant masquer les contradictions qui le traversent sans envisager par ailleurs la nature de l'environnement dans lequel il a été pour partie construit. Cette domestication habituelle, notamment dans les grands groupes, fabrique des individus qui sont souvent sélectionnés pour leur capacité à répondre à une conformité (à l'inverse la position du chevalier blanc est en miroir une rigidité et une autre façon d'échapper à la complexité). Mais envisager cela plus finement nous amènerait bien au-delà de notre propos. Nous pouvons néanmoins en déduire que la notion de santé dans cette perspective trouve ses limites naturelles. Il serait nécessaire pour être plus cohérent de l'articuler à la notion d'émancipation, qui est le contre point de l'aliénation.

Notons enfin que le sujet fait souvent tout pour ne pas rester seul dans une situation où il est débordé par la situation de travail sans être en capacité de se l'avouer à lui-même (entre lui et lui, on est d'abord dans un enjeu de dialogue interne du sujet). Dans ce cas il cherche des pairs afin de bénéficier d'une réassurance mutuelle et se construire des récits communs qui seront ainsi d'autant plus solides. Il arrive bien sûr également que le collectif soit tacitement organisé autour de l'éloignement de chacun : la règle commune est alors de ne pas voir comment chacun « s'arrange » avec la situation. Le silence est dans ce contexte prépondérant. En réalité il existe une infinité de combinaisons possibles, il serait vain de vouloir toutes les répertorier. De manière plus globale, tous les collectifs qui existent dans la durée construisent des normes explicites et implicites qui correspondent aussi à des normes de vie.

Chacun les partage et cela construit la perception commune de la situation (envisagée de manière large). L'alternative n'est pas la santé ou la pathologie, mais un équilibre trouvé dans l'articulation entre l'individuel et le collectif, grâce à diverses formes d'arrangements et une appartenance qui fortifient l'individu. Une différence fondamentale va néanmoins être le fait qu'il y a, ou non une place pour la parole sur le travail, une reconnaissance ou non des limites, et la possible ou l'impossible acceptation de la contradiction interne.

## Le travail de la contradiction

Nous avons souligné que l'enjeu subjectif dans le cadre des mécanismes psychosociaux était de maintenir un équilibre, une forme d'estime de soi qui serait mis en question si le sujet reconnaissait la contradiction pour ce qu'elle est (ce qui est pourtant la condition nécessaire pour élaborer autour de cette contradiction, la penser malgré son côté douloureux). Mais il faut un peu avancer sur cette notion d'équilibre. Elle ne désigne, telle quelle, que des problèmes d'économie interne sans spécifier leur objet. Pourquoi cela serait-il trop coûteux psychiquement de reconnaître la contradiction ? Il y a de multiples raisons mais il nous semble que celle qui paraît essentielle est à chercher dans les problématiques de la construction identitaire. Non pas l'identité sociale, mais bien l'identité subjective au travail, et ce sont deux choses radicalement différentes. L'identité subjective au travail est une construction continue, entre l'idem et l'ipse (le soi et l'autre), où le sujet se fabrique dans sa singularité tout en intériorisant des éléments issus de ce qui est hors de lui. On en a un bon exemple dans l'appartenance à des collectifs de métier, où le sujet peut à la fois « devenir du métier » (ce qui est une façon de se déprendre de lui-même) et se subjectiver, se fabriquer dans sa singularité. Dans le cas de l'identité sociale ce sont uniquement des normes partagées qui jouent, normes qui concernent moins le travail que la place, le rôle, la fonction et qui permettent une identification à un groupe ou une communauté. Seul le travail, le travail partagé, a la capacité à mettre en œuvre une dynamique où s'entrecroisent et se répondent le subjectif et le social. Les normes et les règles communes sont alors bien plus que des repères d'identification, elles sont des outils pour le travail. Bien qu'il s'agisse dans les deux cas, de normes et de règles, elles n'ont rien à voir dans leurs visées. Dans ce cas l'appropriation par le sujet de ces règles et normes (qui ont une dimension axiologique) l'assurent dans sa propre subjectivité. Ce sera alors ce patrimoine collectif qui va lui permettre, lui offrir la possibilité d'admettre la contradiction interne pour ce qu'elle est. Dans le cas de l'identité sociale rien de tel. Le sujet est renvoyé à lui-même, à ses problématiques internes, à la pression du conformisme dans le comportement. C'est quand l'identité

au travail ne se constitue pas que le sujet peut glisser plus facilement dans le mécanisme psychosocial. Et pour ce qui est de l'exemple que nous avons développé, la limite entre l'acceptable et l'inacceptable sera toujours suffisamment poreuse pour laisser une échappatoire, un chemin pour se détourner de l'affrontement à la contradiction.

Face au dilemme je ne peux pas faire (sous-entendu de la qualité par exemple) et je ne peux / veux pas (me) dire que je ne peux / veux pas faire, le sujet ne sait répondre (et dans notre exemple : dois-je témoigner ? Dois-je prendre la responsabilité de dire ?). Cela le met devant une équation qu'il ne sait pas résoudre car elle est trop risquée pour lui. Alors d'une certaine manière, le sujet tranche le nœud gordien. Il ne s'affronte pas à la complexité. Il lui faut donc mettre en place des stratégies pour éviter que le dilemme ne lui apparaisse, et donc il construit une autre histoire, un récit sur la réalité. Cela nous amène à faire une remarque, à notre sens, très importante : le rapport à la réalité est pour partie construit sur les conflits et les problématiques internes, sinon non résolus du moins non posés pour ce qu'ils sont. Le pathologique en ce sens nous en apprend sur le normal. Cela va de soi mais mérite d'être rappelé. L'incapacité à formuler le caractère contradictoire non pas d'une situation, mais de la position à laquelle cela nous renvoie est largement partagé. Quand on approche le niveau singulier, c'est-à-dire quand on s'intéresse à ce qui se passe vraiment au niveau des situations de travail on est obligé de comprendre comment la perception formulée par le sujet de son environnement présent et passé (pas dans sa description mais dans son explication, la fonction du récit dans le mécanisme psychosocial n'est pas descriptive mais interprétative) est liée à une dynamique subjective. Au-delà du fait qu'il n'y a jamais de rationalité pure dans le discours d'un sujet, on ne peut comprendre sa position que si l'on investigate les normes implicites, les formes de déni, les tentatives de mise en cohérence des explications qu'il donne... qui sont toujours problématiques puisque, par nature, elles n'ont pas pour but de comprendre la réalité mais d'articuler une forme de compréhension avec une forme de conflit interne. C'est pour cela que la notion d'équilibre ne doit pas être perçue comme concourant à la santé mais comme concourant à un *statu quo* coûteux et tenable dans la durée qu'au prix d'un éloignement de la réalité et d'un impact sur la santé psychique et la capacité à penser. Le sujet subit dès lors le travail souterrain de la contradiction. Le récit (qui est une histoire, c'est-à-dire marqué par la temporalité et la singularité) risque dès lors de se muer en discours (qui lui est synchronique en ce sens qu'il n'existe que comme système explicatif et se veut à portée générale) ce qui ouvre la porte à toute forme d'idéologie. C'est une remarque classique et qui vaut au-delà du travail, la contradiction portée par le réel est souvent « résolue » par l'idéologie qui, par nature, a besoin de tenir le réel à l'écart.

Pour ouvrir une parenthèse, cela est intéressant dans le cas des entretiens menés en analyse du travail. Creuser les contradictions repérées dans ce que dit le sujet sont un bon moyen pour apprécier comment il construit son rapport au travail mais aussi comment il est capable ou pas de se mettre en position d'élaborer. Un autre point est déterminant, c'est tout simplement la place du travail dans la parole. Lorsqu'existent des mécanismes psychosociaux déjà ancrés, le travail est en quelque sorte un trou noir. Nous n'entendons pas par « travail » une vague description des tâches, mais bien la réalité complexe des situations de travail et l'ensemble des dimensions mobilisées dans l'activité pour les résoudre. Si le travail, dans son sens plein, est oublié c'est qu'il charrie nécessairement avec lui la contradiction que l'on veut étouffer. On ne s'étonnera pas que dans les lieux où cela ne va pas, on s'organise en quelque sorte pour ne pas parler du travail.

## L'épuisement professionnel

Il nous faut l'envisager car c'est une situation particulière. Le sujet ne peut faire face, mais au lieu de tomber dans les mécanismes psychosociaux que nous avons décrits, il va déployer énergie et ressources pour tenter de faire face tout de même. Bien sûr cela amène des stratégies d'adaptation (travail le week-end, isolement volontaire...). Elles ont pour objet de maintenir les ressources. Pour toujours faire face. D'ailleurs le récit ici n'a que peu d'importance en ce sens que le sujet n'a pas besoin de l'adresser à autrui. Si l'on considère que l'équation du travail est produire en qualité, en faisant face aux contraintes et en maintenant la santé c'est cette dernière qui est sacrifiée. On s'est souvent posé la question sur le pourquoi d'un suicide, pourquoi en arriver jusque-là ? Quelle est cette perte de conscience qui bouscule les évidences ? Il faut comprendre que c'est d'abord un manque de reconnaissance de ses limites ou un refus de les voir. Un déni intérieur en quelque sorte. Arrivé au bout, la détresse fait remonter l'ensemble des angoisses existentielles et on replonge dans les problématiques subjectives sans que le moi aie les moyens de les contenir. Nous sommes donc dans un processus très différent des mécanismes psychosociaux. Bien sûr le milieu professionnel peut favoriser l'épuisement professionnel. En aucun cas il n'est en capacité d'amener le sujet à cela si celui-ci ne fait pas le choix d'un engagement sans limites. Ce n'est pas un choix raisonné qui tiendrait compte de tous les paramètres, car justement dans le raisonnement intérieur, il y a un point aveugle : la reconnaissance des limites, et déjà la reconnaissance des limites du corps. L'investissement subjectif dans la sphère du travail est également un facteur important concourant à la survenue de l'épuisement. Quand on a investi beaucoup dans le travail ce qui se joue dans la capacité à faire face à la situation ce n'est pas que les exigences propres de la

situation. C'est aussi ce que l'individu a mis dans le travail depuis le début de sa carrière, et en deçà ce sont les déterminants, les ressorts intérieurs du sujet issus de son histoire. On pourrait dire que le point de départ entre épuisement professionnel et mécanismes psychosociaux est identique : ne pas toucher à l'image et la perception de soi. Mais dans un cas on va « raconter » ce qui nous arrange et reconstruire le réel, dans l'autre on va affronter le réel coûte que coûte sans être capable de s'envisager dans ses limites. La reconnaissance des limites serait un échec personnel, intime. C'est là le point de l'aliénation.

## Les mécanismes à l'œuvre chez chacun de nous

Les mécanismes psychosociaux relèvent d'une psychopathologie du travail. Pour autant en tenir le travail responsable tout le temps et dans tous les contextes est une facilité (quand ce n'est pas une croyance) qui empêche de comprendre la réalité des processus à l'œuvre. Or, ils ne diffèrent guère des processus habituels que par une différence de degré plus que de nature. Ainsi le principe qui veut que la perception de la réalité que l'on développe soit fonction d'une dynamique subjective est général. Il traduit simplement le fait que nos perceptions et notre compréhension des situations sont fonction de ce que l'on souhaite y voir. Il faut toujours un effort significatif pour se dégager de cette tendance. Le principe qui veut que l'on ait facilement tendance à projeter les problématiques que l'on n'a pas su résoudre sur autrui l'est aussi. C'est que l'histoire que raconte le sujet empêtré dans le mécanisme psychosocial nous est familière. Elle concerne chacun d'entre nous. D'une certaine manière on se raconte tous une histoire à nous-même et notre souhait est que cette histoire soit reconnue et acceptée par autrui. Autrui, dans cette configuration, n'existe d'ailleurs pas vraiment. Il n'est que le support, le miroir de mots que l'on s'adresse à soi-même. Cela fait partie intégrante du processus de subjectivation. Même si bien entendu cela n'en dit pas le tout. Mais il y a néanmoins une différence entre ce commun et le mécanisme psychosocial. C'est le rapport au réel qui sans cesse nous fait nous réajuster par rapport à nous-même. Le sujet, engoncé dans le mécanisme psychosocial, ne sait pas affronter ce qui relève, non pas de ses propres conflits, mais des contradictions dans lesquelles le travail le plonge. De ce fait il devient le prisonnier de l'histoire qu'il raconte.

Au fil du temps, il n'est même plus en possibilité de se défaire de sa propre création qui prend les traits, dans les situations les plus ancrées, de ce que l'on pourrait appeler une auto-idéologie. A l'inverse se maintenir peu ou prou en santé c'est échapper à l'histoire que l'on se chuchote à soi-même. C'est d'ailleurs parce qu'on y échappe, au moins partiellement que notre histoire réelle peut se continuer,

que la dynamique de l'identité peut se poursuivre et que l'on peut encore se construire. Pour autant ce n'est jamais donné une fois pour toutes. Et, au-delà des circonstances de la vie, cela relève aussi d'un effort interne.

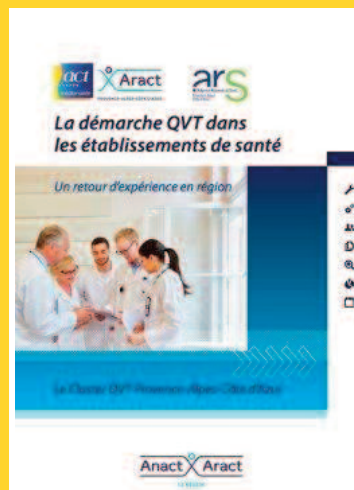
## Conclusion

Pour donner un peu de perspectives nous concluons sur deux axes qui méritent réflexion. L'un est relatif aux évolutions du travail et à leurs effets possibles, l'autre à l'action possible en prévention. Du côté du travail et de ses transformations, l'affaiblissement des identités professionnelles de métier ne sera pas sans conséquences sur la survenue des problématiques qu'on a décrites. La question du métier comme appui subjectif pose question aujourd'hui où les formes traditionnelles d'appartenance et de transmission ont globalement tendance à se déliter. Les nouvelles formes d'organisation, en réseau, à distance, avec des évolutions fréquentes de fonctions, des ruptures technologiques sont contraires aux logiques de métier (qui renvoient à la tradition, la transmission, la durée, l'engagement...). Sans cet étayage le sujet dispose de moins de ressources pour affronter les contradictions dans lesquelles il se trouve. Il serait nécessaire d'envisager les transformations du travail sous cet angle pour mieux apprécier leur impact effectif sur les individus. Cela pourrait même être un angle systématique dans l'analyse des organisations. Plus concrètement cela amènerait à envisager les situations de changement sous l'angle d'une nécessaire continuité et non pas comme des ruptures. Si on ne partage pas une vision du travail, une conception du travail (et cela ne peut se faire que parce qu'on a une idée de ce qui est bien travailler, en particulier du point de vue de l'exercice d'un métier) c'est le lien qui se dérobe. Le sujet se retrouve alors dans une vraie solitude et une fausse convivialité qui le laissera seul face à des équations qu'il n'aura parfois pas les moyens de résoudre.

L'autre niveau concerne ce que l'on peut faire face aux mécanismes psychosociaux. Comment les aborder ? Comment aider le sujet ? Au regard de ce que nous avons décrit il semble que l'important ne soit pas de travailler dans l'immédiat à des « solutions ». N'oublions pas qu'à un certain stade nous sommes devant une impossibilité d'avoir un échange qui se fonde sur une rationalité partagée. La « raison » du sujet dans ces circonstances n'est pas faite d'arguments pouvant être confrontés et discutés. Elle est en premier lieu une parade, surtout pas un outil de dialogue. Elle ne se discute pas. Il y a en conséquence et d'abord tout un travail à faire sur le récit lui-même. Une forme de co-analyse du récit serait à produire. L'enjeu serait non pas de le déconstruire (il faut manier cela avec précaution, le récit a un rôle défensif qu'il ne s'agit pas de défaire, le risque de décompensation étant réel) mais d'amener le sujet à le moduler, à envisager différemment certains points. L'intervenant en prévention tertiaire est,

dans ce cas, là pour mettre du jeu entre le sujet et lui-même. Pour autant cela ne correspond pas forcément aux pratiques actuelles en prévention tertiaire. Elles sont centrées implicitement sur la question de la souffrance. Il serait intéressant de les déplacer vers le terrain du récit.

▶▶▶ Franck Martini  
Psychosociologue



*La démarche QVT dans les établissements de santé. Le Cluster QVT Provence Alpes-Côte d'Azur, Act Méditerranée, ARS PACA, septembre 2017*

La Haute Autorité de Santé (HAS) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), ont porté ensemble la question de la qualité

de vie au travail au sein des établissements de santé depuis fin 2010.

Depuis 2016, avec le soutien de la direction générale de l'offre de soins (DGOS), la HAS et l'Anact ont lancé un dispositif de déploiement de démarches de qualité de vie au travail au sein d'établissements sanitaires et médico-sociaux du secteur public ou privé, appelés « clusters sociaux qualité de vie au travail ». Ce dispositif repose sur une collaboration étroite entre les agences régionales de santé (ARS) et les Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) qui sur le terrain animent la démarche et accompagnent les établissements.

Ces expérimentations sont accompagnées d'un travail de capitalisation autour des outils et des démarches et d'une évaluation réalisée par une équipe de chercheurs externes au projet.

Ce document fait partie d'un ensemble né du projet qualité de vie au travail porté par la HAS, l'Anact et la DGOS. Ce projet est intégré à la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail du ministère en charge de la santé.

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Sensibilités respectives des différentes générations aux RPS (zoom sur les « juniors » et les « seniors ») ?

Cohabitent potentiellement dans les entreprises 3 à 4 générations. Si l'on prend en compte l'idée qu'une génération partage à hauteur de 75% des valeurs et comportements proches, peut-on en déduire que les attentes, les visions du travail spécifiques sont de nature à entraîner une sensibilité plus forte à certains déterminants des risques psychosociaux ?



### Surtout pas de généralisation.

Cet article propose principalement des hypothèses à explorer face à des situations de mal-être au travail ou des bonnes pratiques à intégrer dans les plans de recrutement et management, et ce quel que soit l'âge des salariés. Toutes les générations n'ont pas été jeunes dans le même contexte, ce qui peut engendrer des comportements différents. Pour autant, les études montrent que nous retrouvons autant de différences au sein d'une génération qu'entre générations.

Pour apporter des éléments de réponse à la question de la sensibilité respective, nous avons choisi d'illustrer notre point de vue au travers de situations issues de nos études menées sur le terrain et d'interviews spécifiques dédiées à cette recherche. Nous nous appuyons sur la définition du stress et les catégories de facteurs de risques psychosociaux décrits par le collègue d'experts pilotés par Michel Gollac.



### Ils ont de 25 à 35 ans

Ils ont besoin de management de proximité, d'accompagnement et d'outils numériques qui fonctionnent

Géraldine est maquettiste depuis 1 an au sein du bureau d'étude d'une entreprise fabricant des PLV<sup>1</sup>, elle est la dernière arrivée dans une équipe de 3 graphistes.

« Jusqu'à ce que je ne fasse plus que de la 3D, j'avais le stress quand j'étais seule à faire les maquettes qui allaient directement en production. Personne ne vérifiait alors que je sortais de l'école, on me laissait faire et après on venait me voir quand ça n'allait pas... le chef ne « m'engueulait » pas mais « me mettait la honte » devant les autres en disant fort que ça n'allait pas.

... Moi j'ai la pire place dans l'entreprise, je suis de dos, derrière le fax et l'imprimante, tout le monde voit mon écran, je me sens surveillée et en plus j'ai tout le bruit dans mes oreilles. Le BE est un lieu de passage, pour aller dans l'atelier, il faut passer par notre bureau. On est 5 dans le bureau et moi je fais de la créa et je devrais pouvoir me concentrer. En plus, l'usine est au milieu de nulle part, donc le midi tu es obligé de déjeuner avec tes collègues. Sur le plan des outils, j'ai un ordinateur qui rame et on nous a mis des logiciels craqués, donc qui plantent... Tu as le petit sablier qui tourne pendant 3 heures ou tu perds deux heures de travail.

Si je démissionne, ce sera à cause des conditions de travail. Heureusement on m'apprécie dans la boîte, je suis la petite jeune, on a créé le poste sur mes compétences et mon travail est important pour eux.

De toute façon, je reste 3 ans maximum et dès que j'ai assez d'expérience pour me vendre ailleurs, je pars ». Chose faite 2 ans après.

### Ils ont besoin de trouver du plaisir au travail, de la reconnaissance de leurs contributions

Romain a 32 ans, il a suivi un cursus de management des établissements médico-sociaux. Son dernier employeur est une association d'accueil de personnes handicapées, il est engagé comme chef de service en ESAT et se heurte très vite à la question de la légitimité du jeune manager face à des éducateurs plus âgés. Difficultés compensées par l'intérêt de sa mission au service de jeunes travailleurs handicapés. 3 ans après, il est promu au poste d'adjoint de direction d'une autre structure ; il se rend compte très vite que son responsable hiérarchique ne lui confie que des tâches rébarbatives, sans délégation et sans lien avec le cœur de métier de l'établissement. Très vite il commence à s'ennuyer, malgré des discussions avec sa hiérarchie, rien ne change. Il décide alors de démissionner et de changer de cap. Un an après, avec son épouse qui peut travailler à

<sup>1</sup> Ndlr : Publicité sur le Lieu de Vente

distance, il choisit de s'installer à la campagne et s'inscrit en CAP de boucher-traiteur.

## Ils ont besoin de sens au travail, de flexibilité et de latitude décisionnelle

Sur la balance des contraintes et des ressources, des verbatim collectés auprès d'un groupe de jeunes diplômés, en entreprise depuis un an.

Ce qui pèse dans le travail :

- *Quand ça avance au ralenti, que tu ne sais pas pour qui tu travailles, qu'on n'utilise pas tes supports de synthèse, quand tu as l'impression de ne servir à rien*
- *Quand tu ne peux pas parler directement au N+2, qu'il est inatteignable, qu'il faut passer systématiquement par ton manager,*
- *Si tu es tous les jours dans la même norme : 9H/18H- costume cravate - même bureau sans pouvoir faire du télétravail.*

Ce qui est « cool » :

- *Je suis sur un nouveau projet, que j'ai pris à son début, mon manager me laisse gérer, il ne me donne même pas de deadline, c'est moi qui lui propose, il me laisse libre*
- *Et côté rémunération ? Là, ça va, j'ai négocié et c'est juste, je suis moins payé qu'ailleurs mais j'ai du temps pour une vie sociale.*

Les attentes que nous repérons et les frustrations ressenties, lorsqu'elles ne sont pas satisfaites, font écho aux caractéristiques décrites de la génération Y : famille resserrée autour de l'enfant : plus d'amour que de règles, liberté de parole. Plus âgés, ils se mettent sous le regard de l'autre dans les réseaux sociaux, avec une forme de mise en scène de soi. Le rapport au temps est devenu court, avec un fort besoin de stimulations. Le rapport à l'espace de travail a changé avec les technologies, ils demandent plus de flexibilité.

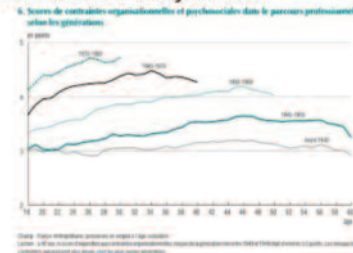
Evolue aussi le rapport à l'autorité avec moins de déférence, une valorisation de l'exemplarité plus que du statutaire (rapport d'égal à égal porté par les réseaux sociaux). L'information étant à portée de main, le rapport au savoir s'en trouve modifié. Ils se situent plus dans un rapport de collaboration que de subordination. Dans le travail, ils vont chercher une aventure de vie, pas quelque chose d'absurde et se montrent sensibles à l'ambiance et aux outils technologiques. La recherche de l'épanouissement est valorisée dans la recherche d'emploi. La précarité est intégrée, mesurée par un niveau de *turn over* choisi plus élevé que la moyenne.

Hélène, professeur des écoles, voit évoluer les générations et s'interroge sur leur future intégration dans le milieu du travail

« *Nous voyons d'année en année des enfants qui ont beaucoup plus de mal à rester attentifs, à se fixer sur une activité, à se donner de la*

*peine pour finir une tâche, à prendre en compte les règles du collectif. Nous notons que les enfants n'apprennent plus avec leurs parents, considérant que les jeux informatiques sont de bons moyens d'apprentissages ».*

## Nette dégradation des perceptions notamment chez les jeunes



Plus de pression et plus de perception de pression

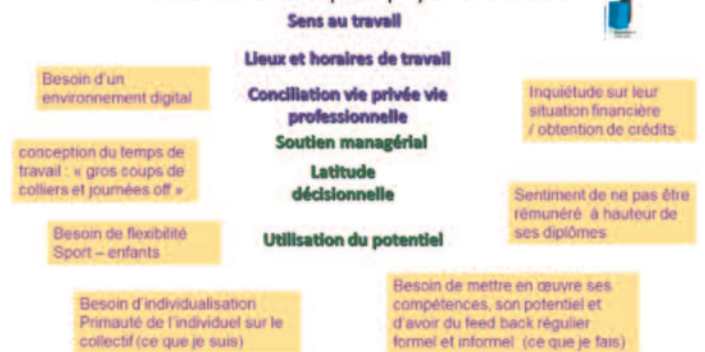
Et parmi ces expressions, quelle est celle qui s'approche le plus de la qualité de vie au travail selon vous ?



Le manque de sens au travail, le sentiment de faire un travail sans utilité semble être un facteur particulièrement présent dans les interviews des jeunes salariés.

Le livre qui vient de sortir *La révolte des premiers de la classe* écrit par Jean-Laurent Cassely met en évidence ces mécanismes. Il a étudié les parcours de jeunes diplômés qui, malgré salaire et statut prestigieux, se détournent de fonctions dans lesquelles ils se sentent déconnectés de la vie réelle et partent vers des activités concrètes et de relations directes avec l'utilisateur : création, élaboration et vente de produits alimentaires, bien-être.

## Juniors et Risques psychosociaux



## Ils ont 50 ans et plus

### Les stéréotypes sont bien présents

Les « seniors », comme les jeunes sortis d'école font l'objet de stéréotypes et de préjugés, dont les effets en termes de risques discriminatoires s'observent sur le taux de chômage par tranche d'âge. Ils accèdent moins à la formation que les plus jeunes. Les employeurs peuvent craindre leur non-adaptation aux nouvelles technologies. Les études que nous menons en GPEC<sup>2</sup> indiquent également que ceux-ci sont moins enclins à partir en formation (par crainte parfois de ne pas être à la hauteur du groupe de participants) ou à postuler dans le cadre de la mobilité interne.

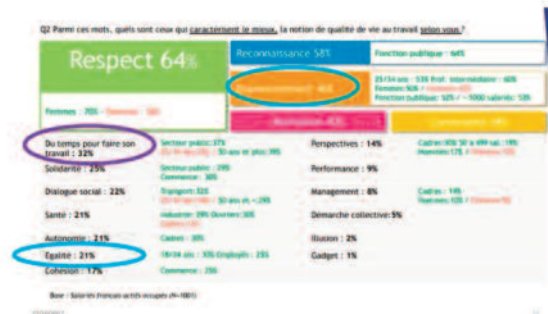
### Quid de la perte de capacités ?

Actuellement, l'organisme commence à montrer des premiers signes de vieillissement, en général vers 45 ans même si des différences importantes entre individus existent, dépendant de caractéristiques personnelles (mode de vie, alimentation, état de santé général) et du parcours professionnel (force physique requise, posture, horaire, etc.).

Contrairement aux idées reçues, les études relèvent que les pertes de capacités physiques ou cognitives dues au vieillissement

« naturel » restent modérées jusqu'à 65-70 ans, et qu'elles sont compensées par l'expérience.

L'expérience du travail, mais aussi de soi-même, permet à l'individu de trouver des stratégies lui permettant de maintenir sa performance : par exemple anticiper pour éviter les situations d'urgence, trouver des gestes moins coûteux en temps et en effort, s'entendre avec ses collègues sur une répartition des tâches.... Sous réserve que les changements permettent de prendre ce temps, que les pédagogies soient adaptées.

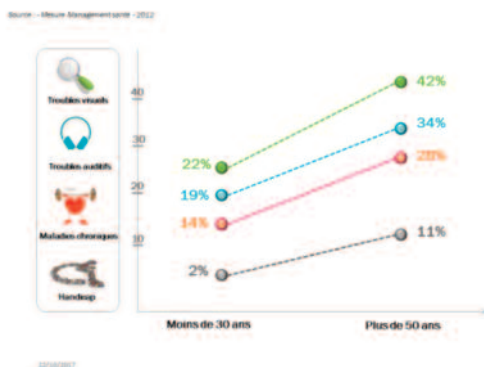


### Ils ont besoin de plus de sécurité en situation de travail et d'un accompagnement des changements adapté

Virginie à 49 ans, elle est en arrêt maladie quand nous l'interviewons dans le cadre d'une étude de prévention des RPS. Elle travaille depuis 19 ans dans une enseigne de distribution alimentaire. Entrée comme caissière, elle a été promue au bout de 10 ans et se trouve responsable du point de vente. L'enseigne s'est lancé dans un projet de repositionnement stratégique et a augmenté ces derniers temps ses exigences en termes de tenue de magasin. Elle embauche de jeunes responsables de secteur, issus d'école de commerce qui audient régulièrement les magasins. L'évolution est accompagnée par de la formation, pour autant, un certain nombre de responsables se retrouvent difficilement dans ce nouveau référentiel. C'est le cas de Virginie « *Mon responsable de secteur passe son temps à me crier dessus ... C'est le fait que je sois ancienne, .... Je sais que j'ai des torts, je ne délègue pas assez, ... Je veux partir. Je suis dans une impasse... J'arrive à me dire que je ne suis plus apte, .... Je ne sais plus quoi faire... C'est la première fois que je me mets en arrêt pour dépression... J'ai la hantise de rentrer, la boule au ventre... J'en dors plus la nuit* ». Sa situation a fini par se solder par une rupture conventionnelle.

### Il leur est plus difficile de retrouver du travail, la peur de perdre son travail peut conduire à taire ses opinions

Jean Paul a 57 ans, il est chauffeur de camion-benne sur ce site de nettoyage urbain depuis 15 ans. Le nettoyage urbain entre dans le cadre des délégations de service public, ce qui implique des changements d'employeur en fonction des appels d'offre. « *J'aime mon travail mais depuis le changement de chef d'équipe rien ne va plus, Je fais le marché, les voitures passent en même temps. Le chef me dit que je peux prendre le marché en sens interdit. Je n'ai pas de preuve. S'il y a un accident qu'est ce qui peut m'arriver ? Ils me disent qu'ils ont un papier de la mairie. Je ne l'ai pas vu ce papier. Ça m'inquiète, mais je n'ose pas dire, je ne veux pas qu'il me change d'équipe et je ne pas me permettre de perdre mon travail* ».



<sup>2</sup>Ndlr : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

## Ils vivent plus fréquemment des conflits de valeurs avec notamment la perception de Qualité empêchée

Lionel a 52 ans, Chargé d'affaires sur un site industriel, il gère des modifications d'installation et supervise les entreprises qui réalisent les travaux. Pendant des années, ce travail s'est fait selon lui dans le parfait respect des normes de qualité, sûreté et sécurité. Depuis quelques mois, de plus en plus de chantiers sont à suivre et des consignes venant des services études demandant à accélérer la réalisation des travaux, quitte à ne plus contrôler systématiquement les fiches techniques et à ne faire des visites terrain que sur les chantiers « dits à risque » par les ingénieurs. Il est révolté par les risques que l'entreprise prendrait en termes de fiabilité de travaux et de sécurité des personnels. Il devient de plus en plus agressif avec sa hiérarchie et les entreprises qu'il supervise. L'étude menée sur ce site a permis à l'équipe de direction de comprendre la nécessité de prendre le temps d'expliquer suffisamment en amont, de relier les nouvelles approches demandées aux valeurs qualité/sécurité défendues par les collaborateurs, de leur donner la parole pour entendre leurs craintes et les aider à faire le deuil des anciennes méthodes.

## L'accélération des changements peut être compensée par de la coopération intergénérationnelle

Michel a 57 ans, Professeur d'informatique en BTS « Ces dernières années, j'ai l'angoisse d'être largué, avec l'impression que mon collègue de 35 ans paraît plus au fait que moi des nouvelles techniques du numérique. Malgré lui, il me met en situation de mal-être par sa connaissance de domaines que je n'ai pas fouillés. Je lui trouve une souplesse intellectuelle que je n'ai plus ; dans ma génération on approfondit, dans la sienne on a plutôt une aptitude à connaître plus large et à pouvoir s'adapter vite. Ce qui est agréable, c'est que l'on s'entend bien car on partage la même exigence vis-à-vis des étudiants, lui ayant un spectre de connaissances plus large, me laisse dans ma zone de confort et on se répartit les tâches. De mon côté, je prends en charge ce qui ne le passionne pas comme les relations interentreprises et on fait ensemble ce que je maîtrise moins. Les étudiants aussi ont évolué. Aujourd'hui tu trouves des jeunes avec un bagage technique fort, acquis par autoformation conjugué à une faible remise en question de leur choix, partant du principe qu'eux ont raison. Le prof, surtout de mon âge, a tort, leur vérité est la vérité. Du coup il faut trouver d'autres registres pour être légitime ».

### Egalement

Chez les seniors que nous interviewons au gré des évaluations, nous entendons régulièrement la demande faite au médecin de ville ou du travail de ne pas communiquer à l'employeur sur des maladies, des maux de dos ou des risques de *burn out* avec la crainte de la

déclaration d'inaptitude totale ou partielle, les conséquences possibles du reclassement, de la « mise au placard » ou du licenciement. Sont cités également des propos désobligeants en lien avec l'âge ou des comportements perçus comme méprisants qui entrent dans le registre des violences verbales. Nous constatons également le développement de ressentis chez les personnes proches de la retraite, lorsqu'elles se rendent compte que leur poste ne sera pas remplacé, traduisant ce choix comme la négation de ce à quoi elles ont consacré une partie de leur vie professionnelle.

### Seniors et Risques psychosociaux



## Prévenir les risques psychosociaux, améliorer la qualité de vie au travail transcendent les générations

Les équipes multigénérationnelles sont dites plus **performantes dans 92%** des entreprises. Et pour **86%**, ces équipes sont plus **innovantes**. *Source enquête OMIG 2015*. Les jeunes ne se distinguent pas fondamentalement des générations précédentes en ce qui concerne l'importance donnée au travail mais par l'intensité de leurs attentes et par une certaine distance à l'égard de la centralité du travail.

Les attitudes qui leur sont souvent attribuées font partie d'une mutation sociologique plus large qui se caractérise par une conception de la vie organisée autour de plusieurs pôles (familles, relations sociales, sports et loisirs) et par leur facilité à se mouvoir dans le monde digital. Dans un monde du travail qui change, écoute mutuelle, respect, verbalisation des incompréhensions, volonté d'inclusion et non simplement d'intégration font partie des ingrédients indispensables au management transgénérationnel.

### Carole Peytavin

Consultante RH, Directrice du cabinet Phosphore-Rh Partners Paca, Membre du réseau I3R



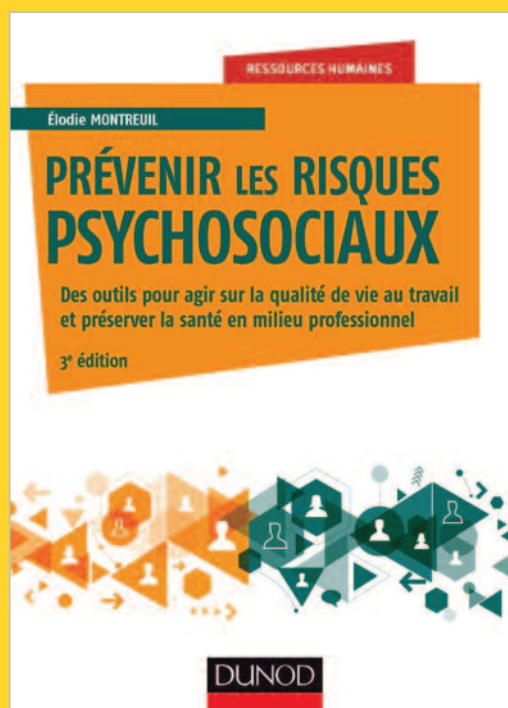
## PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- Quelles méthodes utiliser pour évaluer les risques psychosociaux (RPS) ?
- Comment articuler les démarches de prévention des RPS et d'amélioration de la qualité de vie au travail ?
- De quelle manière élaborer un plan d'action et actualiser le document unique ?
- Quels outils de veille mettre en place ?
- Comment accompagner les salariés en difficulté ?

**Ces questions vous interpellent ? Vous êtes DRH, préventeurs, CHSCT, partenaires sociaux, médecin du travail ou manager ? Ce livre est fait pour vous !**

Cet ouvrage propose un nouvel angle de lecture adapté aux organisations de toutes tailles, du secteur privé comme public.

Entièrement actualisée et à jour des nouvelles lois, cette 3e édition fournit des principes clés, des outils et bonnes pratiques pour mettre en place une démarche de prévention des RPS efficace et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail.



9782100758692 25, 00



### Élodie MONTREUIL

Diplômée en économie, sociologie et psychopathologie du travail, elle est consultante, spécialisée sur la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux (RPS). Formatrice certifiée par l'INRS, elle dispense également des formations dans de nombreux établissements sur la thématique de la prévention des RPS (Université Paris-Dauphine, Science-Po Aix, IAE Aix, Institut d'ergologie, etc.).



L'intégralité de l'offre sur  
**dunod.com**



Ne pas jeter sur la voie publique, passez-le à votre voisin !

## Liste non exhaustive

### Rapports / Etudes

- *Rapport du sondage réalisé dans le cadre de la 14<sup>ème</sup> semaine de la Qualité de vie au Travail : « Un management de qualité, ça s'apprend ? »*, Anact, KANTAR TNS, 2017
- *Baromètre de l'absentéisme*, Ayming 2017
- *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2015* », *Dares Résultats*, 2017-067
- « *Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?* » *Dares Analyses*, 2017-061

### Guides / Outils

- *Guide méthodologique Mener une démarche de prévention des troubles musculosquelettiques*, Harmonie Mutuelle, le réseau Anact-Aract, 2017
- *Autodiagnostic des troubles musculosquelettiques*, Harmonie Mutuelle, le réseau Anact-Aract, 2017
- *Guide Evaluation des risques professionnels appliquée aux services d'aide à domicile*, UNCAS, CNSA, UDCCAS (Union départementale de Dordogne des CCAS), 2017
- *Evaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants*, Anact, INRS, avril 2017
- *Agir sur... la Qualité de Vie au Travail*, J. Pelletier, Anact, Editions Eyrolles, juin 2017
- *Pilotage de la santé/sécurité au travail. Autodiagnostic partagé*, Aract Ile-de-France, juin 2017
- *La démarche QVT dans les établissements de santé. Le Cluster QVT Provence Alpes-Côte d'Azur*, Act Méditerranée, ARS PACA, septembre 2017
- *La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Retours d'expérience d'établissements engagés dans des clusters sociaux sur la qualité de vie au travail. Recueil de cas*, Anact, HAS, septembre 2017

### Revue, Lettres d'information

- *La lettre d'information INRS, Risques psychosociaux. Tous concernés !*, mai 2017
- *Santé & Travail, Managers au bord de la crise de nerfs*, n°99, juillet 2017
- *La lettre d'information INRS, Santé et sécurité. Signalisation dans les entreprises*, septembre 2017
- *La Nouvelle Revue du Travail, Genre(s) au travail*, n°10, Automne 2017
- *Travail & Changement, Innover dans les méthodes d'intervention*, n°368, juillet-août-septembre 2017
- *La Revue des conditions de travail, Mieux travailler à l'ère du numérique : définir les enjeux et soutenir l'action*, n°6, septembre 2017
- *Santé & Travail, Demain, le travail*, n°100, octobre 2017

### Ouvrages

- *Brillet F., Sauviat I., Soufflet E. (2017) Risques psychosociaux et qualité de vie au travail - Définitions, concepts, méthodes : Définitions, concepts, méthodes, Exemples d'organisations privées et publiques*, Ed. Dunod
- *E. Montreuil (3<sup>ème</sup> édition 2017) Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la qualité de vie au travail et préserver la santé en milieu professionnel*, Ed. Dunod
- *Richer M., Pérétie M-M., Bourdu E., (2017) La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité: Refonder les organisations du travail*, Coll. La Fabrique, Ed. Transvalor, Presse des Mines
- *Pelletier J., Anact, (2017) Agir sur la qualité de vie au travail : Identifier les enjeux et sensibiliser les acteurs - Poser un diagnostic - Rechercher des solutions par l'expérience - Déployer et pérenniser la démarche*, Editions d'organisation



*La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Retours d'expérience d'établissements engagés dans des clusters sociaux sur la qualité de vie au travail. Recueil de cas*, Anact, HAS, septembre 2017

La qualité de vie au travail se construit à tous les niveaux des établissements, mobilisant nécessairement l'ensemble des acteurs : gouvernance, encadrement, IRP, équipes de soins, personnels administratifs et techniques... Les dynamiques engagées sont variées. Dans certains contextes, la mise en place des démarches est plus difficile : les établissements sont porteurs d'une histoire singulière, confrontés à un *turn over* de personnel, un changement de gouvernance, un changement de priorité...

Les établissements qui se sont inscrits dans la dynamique des clusters sociaux de la qualité de vie au travail se sont lancés dans l'expérimentation de démarches, visant à redonner une marge de manoeuvre aux professionnels, au sein des équipes, pour leur permettre d'identifier leurs propres solutions et faire face à des enjeux plus généraux du système de santé.

Source : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Recueil des articles traitant des Démarches / Outils / Guides RPS depuis le 1<sup>er</sup> numéro des Cahiers des rps / fps

### Démarches / Outils / Guide RPS 2<sup>ème</sup> partie

#### ■ Les Cahiers des rps, n°24, décembre 2014

- « Prévenir les RPS par le management du travail », P. Conjard, Chargé de mission Anact
- « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », P. Conjard, Chargé de mission Anact
- Retour sur le Colloque *Prévention des RPS*. Comment faire ? Retour d'expérience et Bonnes pratiques. 17 juin 2014 - Parc CHANOT
  - ▶ « La politique de prévention au sein de la Fondation Patronage Saint-Pierre-Actes », S. Tavernier, DRH de la Fondation PSP-Actes
  - ▶ « La prévention des RPS au sein de la Fondation Patronage Saint-Pierre-Actes du point de vue des élus CHSCT », C. Mazzoni, Elue CHSCT CFTD, Fondation PSP-Actes
  - ▶ « Dialogue social territorial et prévention : les matinales RPS », C. Revest, Animateur du comité RPS 06
  - ▶ « Comment garantir la mise en œuvre d'un plan d'action de prévention des RPS suite à un diagnostic ? Comment pérenniser une culture de prévention des RPS après l'intervention d'un consultant ? », C. Peytavin, Phosphore, membre du réseau i3R, groupe de suivi des plans d'action, T. Holtz, APAVE
  - ▶ « La Qualité de Vie au Travail : une voie pour innover », J. Pelletier, Responsable veille, prospective et international, Anact
- « Le collectif PACA-Corse des Psychologues en SST (CPCP-SST). *Mutualiser pour mieux accompagner* », P. Bodin, M. Chevassu, AISMT 13, C. Cypowyj, E. Rabillard-Griffoni, GIMS, C. Dabezies, AIST 83, S. Delaurant GEST 05, F. Mattei, SST2A, J.P. Matz, AIST 84, L. Soulie, CMTI, D. Teste, STP
- « Risques pour la santé : à qui demander la suspension du PSE ? », *Le carnet juridique de la CFTD*, [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

#### ■ Les Cahiers des rps, n°25, juin 2015

- « Retour sur la journée du 15 décembre 2014 *Evaluer nos actions pour mieux agir sur la prévention des RPS* », S. Mocaer, ingénieur de prévention, DIRECCTE PACA, P. Bouffartigue, LEST, P. Douillet, Anact
- Les Ateliers de la prévention des risques psychosociaux® : une formation-action pour accompagner les entreprises

dans leur projet interne de prévention des RPS », C. Mazzoni, Elue CHSCT CFTD, Fondation PSP-Actes, C. Pundik, Consultante, AB Consulting, C. Peytavin, C. Cuzin, Consultantes, Phosphore Conseil

- Prévention des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques : une démarche commune ? », Retour sur la journée du 13 mars 2015
  - ▶ « La prévention des RPS et des TMS : retour d'expérience de l'EHPAD Saint-Barthélémy – Fondation Saint-Jean-de-Dieu », D. Morel, Directeur adjoint, A. Ruibanys, Adjointe de Direction
  - ▶ « TMS et RPS : la stratégie d'intervention », E. Gallon, Consultant, EGC, G. Gravier, Ergonome, AIST 84
  - ▶ « TMS et RPS : le mode de management », L. Taillebois, Chargé de mission Santé et Prévention des risques, Act Méditerranée, D. Bertheau, Consultante, CATEIS
  - ▶ « Intervention TMS-RPS : même mode d'action, même démarche de prévention ? », P. Gillardo, Ergonome et Psychologue du travail, N. Giraudi, Analyste du travail
- « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *DARES Analyses*
- « Présentation du guide paru en juin 2015 dans la collection *La prévention en action - ACT Méditerranée - La prévention en action. RPS et management du travail : rôle et place de l'encadrement de proximité dans les secteurs sanitaire, social et médico-social* », J. Sérée, Act Méditerranée, S. Mocaer, DIRECCTE PACA, C. Ruaux, URIOPSS PACAC

#### ■ Les Cahiers des rps, n°26, décembre 2015

- « La négociation sur la prévention des Risques Psychosociaux : les pratiques de dialogue social interrogées », P. Douillet, Chargé de mission département Etudes Capitalisation et Prospective
- « 2005 – 2015 : comment ont évolué les pratiques professionnelles des agents de contrôle de l'inspection du travail en matière de risques psychosociaux », L. Pina, responsable d'Unité de Contrôle, UT 06, DIRECCTE PACA
- « Dix ans d'intervention sur les RPS dans les entreprises : point de vue d'un psychosociologue », F. Martini, Psychosociologue
- « Regards sur 10 ans d'actions de terrain pour prévenir les RPS au GEST 05 », G. Magallon, Médecin du travail, GEST 05

- « Souffrance au travail et démarche du SISTEPACA : aider à construire des passerelles médicales entre les milieux du soin et du travail », Dr S. Arnaud-Nunes, ORS, SISTEPACA
- « L'analyse de pratiques professionnelles : outil de prévention des RPS », S. Baccon, Directeur Formation & Conseil, Formensa-Prevat, V. Mamert, Psychopraticienne Gestalt, Coach-Formatrice en accompagnement des projets et des hommes
- « Présentation du guide Le médecin libéral face à la souffrance au travail de ses patients », Dr I. Leclerc, Médecin généraliste, Coordinatrice du Copil Maltraitance
- « Note de Synthèse *Guide électronique sur la gestion du stress et des risques psychosociaux*, conçu dans le cadre de la campagne « Les risques psychosociaux : mieux prévenir pour mieux travailler » de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA) », I. Gallouët, Psychologue du travail, Consultante
- « Note de lecture du Guide d'Aide à la prévention *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out, mieux comprendre pour mieux agir*, DGT, ANACT, INRS, mai 2015 », G. Garel, Analyste en ergonomie du travail, Consultant
- « Le Plan Régional de Santé au Travail 2016-2020 : la santé au travail en action(s) », G. Castivelas, Ingénieur de prévention, DIRECCTE PACA
- « Les Ateliers de la Qualité de Vie au Travail® en PACA. Le cadre des expérimentations 2015-2016 », J. Darbois, Chargée de mission, Act Méditerranée
- « Santé et Performance : une perspective d'évolution des approches organisationnelles ? », F. Martini, Psychosociologue
- « Les pratiques managériales dans les entreprises libérées. Quelles singularités ? Quels impacts sur la qualité de vie au travail ? Résultats d'une étude exploratoire », T. Holtz, Consultant en Management et Qualité de Vie au Travail
- « Note de lecture du guide de prévention INRS Violence au travail. Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? », *Les cahiers des rps*

## ■ Les Cahiers des rps, n°27, juin 2016

- « La mise en oeuvre d'un projet de prévention des risques psychosociaux dans 50 établissements hospitaliers publics des régions PACA et Languedoc- Roussillon : retour d'expérience », C. Apollis, Psychologue du travail, Chef de projet Prévention des RPS, ANFH, S. Durand, Doctorante en Sciences de Gestion, Chargée d'étude projet Prévention des RPS, ANFH
- « Le CH Edouard Toulouse met en place un plan d'actions pour prévenir les risques psychosociaux », C. Cordier, HOSPIMEDIA
- « Agir contre les risques psychosociaux des chefs d'entreprise », O. Torrès, Président-Fondateur d'AMAROK, Observatoire de la santé des travailleurs non-salariés, L. Chanselme, Psychologue du travail à AMAROK
- « Suicide et travail : perspectives cliniques en prévention et postvention », M. Trichet, Psychologue clinicienne, Consultante, *Vecteur Psy*

## ■ Les Cahiers des rps, n°28, décembre 2016

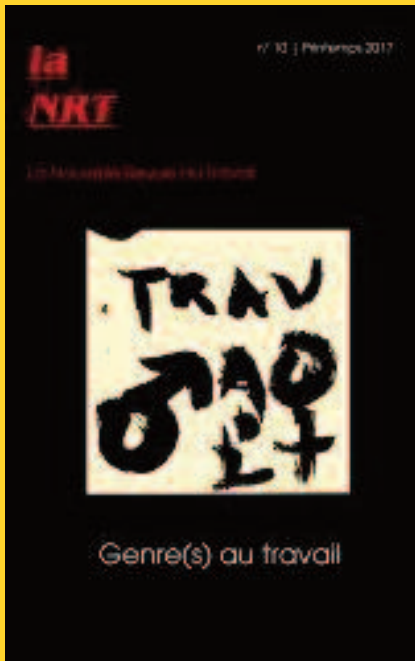
- « La Mutuelle Nationale Territoriale facilite les démarches de prévention des RPS au sein des collectivités », J. Burson, C. Madrange, A.Priez, Y. Coupeau, MNT
- « Le Comité de pilotage sur la Prévention des RPS 06 », M. Croville, Directrice adjointe du pôle Travail, UD 06, DIRECCTE PACA L. Soulie, Psychologue du travail, Service de Santé au Travail 06, Comité de Pilotage en prévention des RPS 06
- « L'Appui aux Relations Sociales en entreprise (dispositif ARESo). Cas d'entreprise », A. Charvet, Chargé de mission, Aravis
- « Evaluation et Prévention des Risques Psychosociaux. Une démarche innovante conduite au Centre Hospitalier de Saint-Cyr depuis 2013 », J.C. Faivre-Pierre, Directeur du centre hospitalier de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or
- « Prévenir les risques liés aux usages de substances psychoactives au travail », V. Kunz, Médecin Santé Travail, Pilote du Groupe sur les substances psychoactives, Santé travail Provence, I. Gravez-Robert, Analyste du travail, Responsable du service Prévention & Formation Addictions Méditerranée
- ▶ 1<sup>ère</sup> partie – « Consommation, risques associés et prévention »

► 2<sup>ème</sup> partie – « Présentation de la démarche du service interentreprises Santé Travail- Provence et des outils mis à disposition des employeurs et des Services de Santé au Travail »

- « Comme les autres, les RPS s'évaluent et se préviennent », C. Bernard, [www.info.expoprotection.fr](http://www.info.expoprotection.fr)
- « Les mécanismes psychosociaux, un éclairage sur l'origine de difficultés individuelles au travail », F. Martini, Psychosociologue

*Les Cahiers des rps* sont en libre téléchargement sur les sites :

- [www.sante.securite-paca.org](http://www.sante.securite-paca.org), rubrique Documentation
- [www.cateis.fr](http://www.cateis.fr), rubrique *Cahiers des rps*



*La Nouvelle Revue du Travail*, n°10, automne 2017

*Genre(s) au travail*

Le Corpus de ce numéro explore l'intérêt et les apports d'une lecture genrée des dynamiques des mondes du travail contemporain. Il questionne ensemble « rapports de genre » et « rapports au travail » dans un contexte où s'exacerbent, dans ces deux registres comme dans leurs intersections, les tensions entre les dynamiques d'émancipation et le renouvellement ou l'aggravation des logiques de domination. Il s'agit en particulier de soumettre l'hypothèse selon laquelle le sens des processus d'engagement/désengagement du travail professionnel est rendu plus énigmatique aujourd'hui en raison de la détérioration notable du marché de l'emploi et des conditions de travail. Le rapport au travail des hommes et des femmes est nécessairement affecté par les phénomènes d'individualisation, d'intensification, de précarité, de casse des métiers et des collectifs, de carrières et de salaires bloqués...

Autant de phénomènes qui soutiennent une représentation du « travail moderne » particulièrement peu attractive. Mais de quelle manière le rapport au travail s'en trouve-t-il modifié ? Dans le sens d'un désenchantement, ou

d'une prise de distance subjective ? Ou bien la position singulière des femmes dans les rapports de domination contribue-t-elle à alimenter chez ces dernières des attentes et des espérances encore puissantes ? En particulier parce que, pour elles, l'enjeu du travail dépasse la seule sphère professionnelle et affecte l'ensemble du processus d'individuation. En tirant le fil de ce questionnement, on peut se demander comment se traduisent ces attentes : par une résignation plus forte aux contraintes du monde du travail contemporain ? Par l'adoption, au contraire, d'autres pratiques à l'égard de son activité, de sa vie quotidienne et familiale ? Par des engagements collectifs critiques ? (...)

Source : <https://nrt.revues.org/2850>



Faculté d'Economie  
et de Gestion  
Aix-Marseille Université



Institut Supérieur de Management des Organisations

## ANIMATION CONTACT

**Blaise Barbance**, professeur associé  
AMU et vice-président APSE.

[blaise.barbance@univ-amu.fr](mailto:blaise.barbance@univ-amu.fr)

**Baptiste Giraud**, maître de conférences  
en science politique à la FEG et au LEST.  
[baptiste.giraud@univ-amu.fr](mailto:baptiste.giraud@univ-amu.fr)

Faculté d'Economie et de Gestion Aix-Marseille  
Université - Institut Supérieur de Management  
des Organisations:

14 av. Jules Ferry 13621 Aix-en-Provence

Tél. : 04 42 91 48 00 / 04 42 91 48 17

<http://ismo-feg.univ-amu.fr>



[+ d'infos : [feg.univ-amu.fr](http://feg.univ-amu.fr)]



Cycle de conférences-débats

**Les nouvelles formes  
du TRAVAIL**

*Les Cahiers des rps* sont en libre téléchargement sur les sites :

- [www.sante.securite-paca.org](http://www.sante.securite-paca.org), rubrique Documentation
- [www.cateis.fr](http://www.cateis.fr), rubrique *Cahiers des rps*

## Appel à contribution

Si vous désirez soumettre un article au Comité de rédaction de la revue

*Les Cahiers des Risques Psychosociaux,*

vous pouvez l'adresser directement par mail à

[cahiersrps@cateis.fr](mailto:cahiersrps@cateis.fr)

### Consignes aux auteurs :

- 1** *Indiquer sur la première page :*
  - La date de proposition de l'article
  - Le titre du texte
  - 3 à 5 mots clés (maximum) en français, identifiant le contenu de l'article
  - Les nom et prénom (en entier) des auteurs, leurs coordonnées complètes (structure d'appartenance, adresse postale et électronique, etc.), ainsi que leur fonction au poste
- 2** *Citations et références bibliographiques :*  
utiliser les normes de *l'American Psychological Association*
- 3** *Numéroter et intituler les tableaux et figures*  
(mettre une légende si nécessaire)
- 4** *Le texte doit faire 4 à 6 pages,*  
en police *Times new roman*, taille de police 12, interligne simple.  
Il doit être fourni au format Word

### Règles de bonnes pratiques concernant l'utilisation de contenus :

L'utilisation des contenus est soumise au respect des lois sur le droit d'auteur, en particulier relativement aux règles de citation, aux mentions d'auteur et de copyright. Pour ce qui concerne les citations et emprunts directs (d'un mot ou expression, d'une phrase ou d'un passage plus complet), ceux-ci doivent être explicitement identifiés par l'utilisation de guillemets au début et à la fin du passage utilisé. L'auteur, l'année et la page concernée doivent être cités immédiatement après entre parenthèses et l'intégralité de la référence mentionnées dans la bibliographie figurant en fin d'article.

Au-delà d'une certaine taille de l'emprunt ou de la citation, d'autres règles peuvent s'appliquer et il peut s'avérer nécessaire de demander une autorisation écrite de reproduction à l'auteur et/ou l'éditeur. Par exemple, *l'American Psychological Association* considère qu'au-delà de 500 mots, il ne s'agit plus d'une citation et que la demande d'autorisation écrite de reproduction est nécessaire.

Les sources de provenance des tableaux, graphiques, schémas ou questionnaires utilisés doivent être clairement mentionnées dans leur titre (auteur(s), année, page(s)) et intégralement référencées dans la bibliographie en fin d'article.

les cahiers  
des  
**rps**

