

# Healthy organizations

---

PARTIE 2

# « Bien faire pour bien être » : une approche par le travail

---

## **La fonction sociale du travail :**

« contribuer par des services particuliers à l'existence de tous, afin d'assurer la sienne propre » (Henri Wallon)

## **La fonction psychologique :**

« sortir de soi » et pouvoir se reconnaître dans quelque chose de plus grand que soi: un produit, un service, la vie sociale, une culture (Yvon Miossec)

## **Définition du travail en philosophie :**

« Activité de production d'une réalité utile ; [...] ; chez Hegel, extériorisation de l'esprit humain dans le monde ; dans l'analyse de Foucault, exercice et pratique par lesquels la vie s'affronte à la mort. » (Les chemins de la pensée – Philosophie, Jacqueline Russ)

# Trois dimensions du travail

---

Le faire

L'agir collectif

L'oeuvre

- 1) je gagne ma vie
- 2) je facilite le travail des autres
- 3) je bâtis une cathédrale.

# Cette question du sens ou le sens en question

---

47% des salariés ne comprennent pas la signification de leur travail (enquête 2012 Observatoire de la vie au travail, sur 5394 pers.)

- Ex : une infirmière passe 30% à 50% de son temps à remplir des formulaires avant d'accomplir un acte de soin.

Taux d'engagement en France de 72%

- Parmi lesquels, seuls 39% estiment disposer des conditions nécessaires à leur réussite, contre 46% dans le monde

Dans le monde, 40% des salariés rêvent de nouveaux horizons

52% des salariés se disent « démotivés » en France.

45% des Français ne trouveraient plus de sens à l'idée d'aller travailler

- Syndrome des chambres d'hôtes (3000 en France contre 45000 / 20 ans)

Pour 83% des français, le travail reste une valeur centrale et même le « domaine de réalisation de soi et la clé de voûte de l'identité personnelle » (Pourquoi notre rapport au travail oscille entre passion et désillusion, Management, Nov 2013)

# Perte de sens VS souffrance au travail

---

Au 19<sup>ème</sup> Siècle, on parlait de *fatigue mentale*, ou *d'usure mentale*

- Exemple des moines qui recopiaient les manuscrits

Au moment de la révolution industrielle : on parlait de « *fordiste* »

- Taylor : consultant qui prône la rationalisation des tâches
- Ford : rajoute la chaine de montage
  - 639% de turnover ! Les équipes changeaient pendant la journée
  - « La fordiste », un mal de l'époque ...
  - On connaît Ford pour le fait d'avoir permis aux ouvriers de s'acheter une voiture => il existait des conditions pour avoir le salaire à 5\$ de l'heure (notamment avoir une épouse, ...)

## Pénibilité

- Pénibilité physique ++ / 20 ans dans le bâtiment et les travaux publics car augmentation de l'*intensité* du travail => pénibilité *ressentie*

# Encadrement juridique récent

---

Apparition « d'outils » juridiques pour *protéger* les salariés et *prévenir les troubles psychosociaux* :

2004 : Accord cadre européen sur le stress au travail

2008 : accord national sur le stress au travail (retranscription de l'accord cadre européen dans le droit français)

2010 : Accord sur le HM et la violence au travail (Art L1152-5 du Code du Travail)

VS situation en Belgique : loi sur le « Bien-Être » au travail (1996)

# Pourquoi est-ce un enjeu pour l'entreprise ?

---

## Une réalité économique :

- Étude de l'INRS montre le coût (direct et indirect) du stress en 2008 : entre 1,9 et 3 Milliards d'€ = 0,1 à 0,16% du PIB français
- Burnout et suicide en passe d'être reconnus maladies professionnelles

## Une réalité juridique :

- Le patron de l'entreprise est juridiquement responsable pénalement :
  - Juillet 2012 : Didier Lombard (ex PDG France Télécom) est mis en examen pour « **Harcèlement Moral institutionnel causé par la mise en place d'une organisation du travail pathogène** » dans l'enquête sur la vague de suicides de salariés en 2008 et 2009. (35 suicides entre 2008 et 2009) Verdict rendu en octobre 2022.
- Renversement de la charge de la preuve

# Les Risques Psycho-Sociaux : De quoi parle-t-on ?

---

## « Risques psycho-sociaux »

- Définition :
  - Lorsque l'intégrité physique et psychique des salariés est mise en jeu.
  - A l'interface de l'individu (« psycho ») et de sa situation de travail (le « social »).

## Ce qui désigne :

- Le stress
- Les violences internes
- Les violences externes

Le stress fait partie des RPS : mais ce n'est qu'une partie de la question.



# Le fameux stress

---

**Stress au travail** : définition par l'Agence pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao

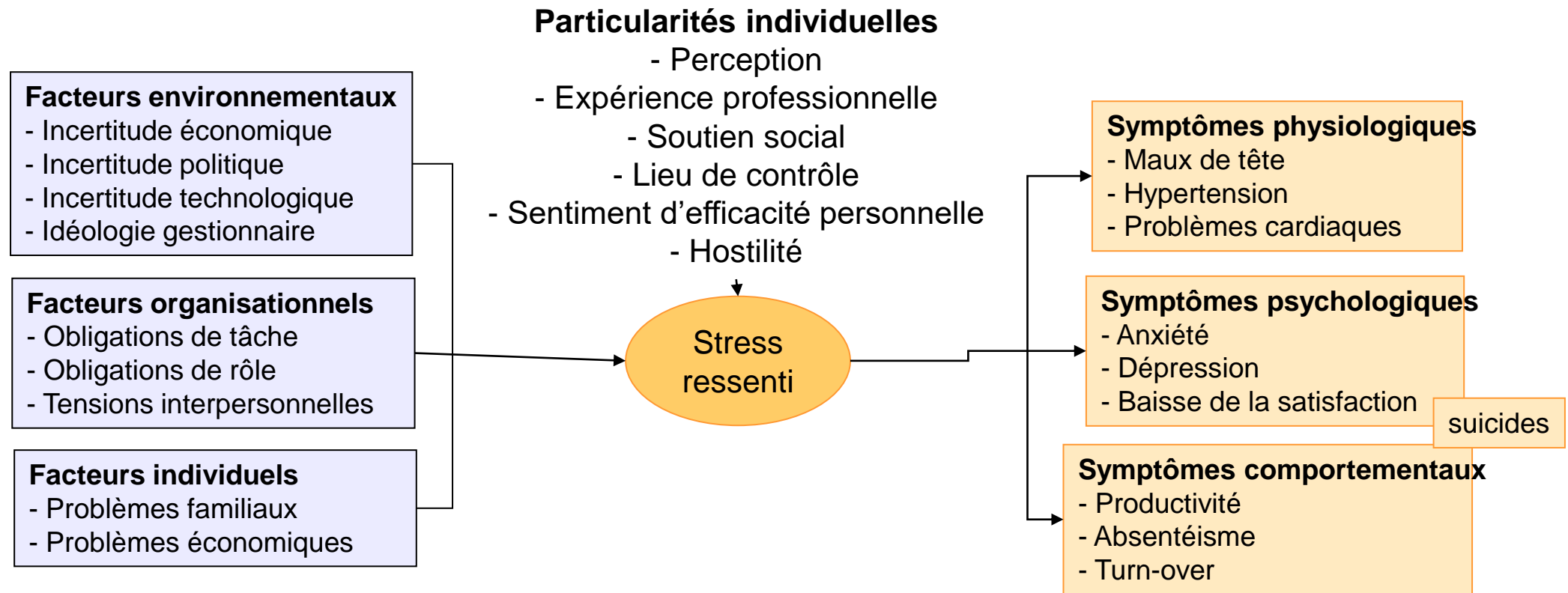
- « Un état de stress survient lorsqu'il y a **déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face**. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

Stress = perception des (contraintes – ressources)

**! Le stress n'est pas qu'une question de perception : c'est une réaction physiologique**

- Notre corps envoie des enzymes pour répondre à un stimulus sans passer par un processus de conscientisation.

# Facteurs explicatifs : de l'individu à l'organisation



**Les facteurs de stress s'additionnent**

# Quelle(s) conséquence(s) dans l'entreprise ?

---

Une obligation de résultat pour le chef d'entreprise (Art L4121-1 et L4121-2 du code du travail)

**Un outil** : le Document Unique : cartographie, évaluation des risques et plan de prévention.

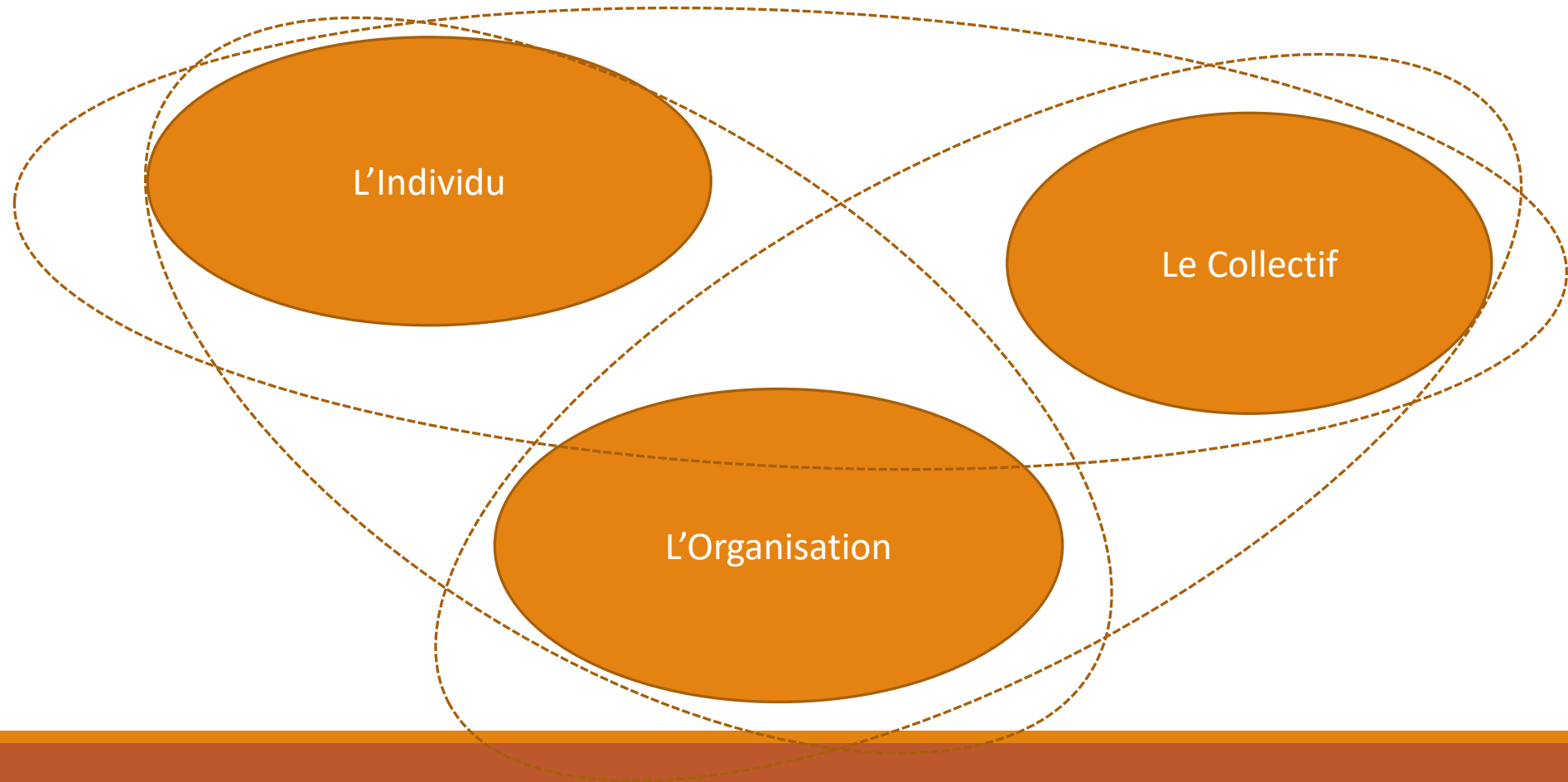
- obligatoire depuis 2001,
- mis à jour tous les ans,
- accessible à toute personne concernée par les risques

**Des parties prenantes :**

- Direction Générale
- CSSCT : commission Santé Sécurité et Conditions de Travail - ex Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CSE)
- Représentants du Personnel
- Médecin du travail

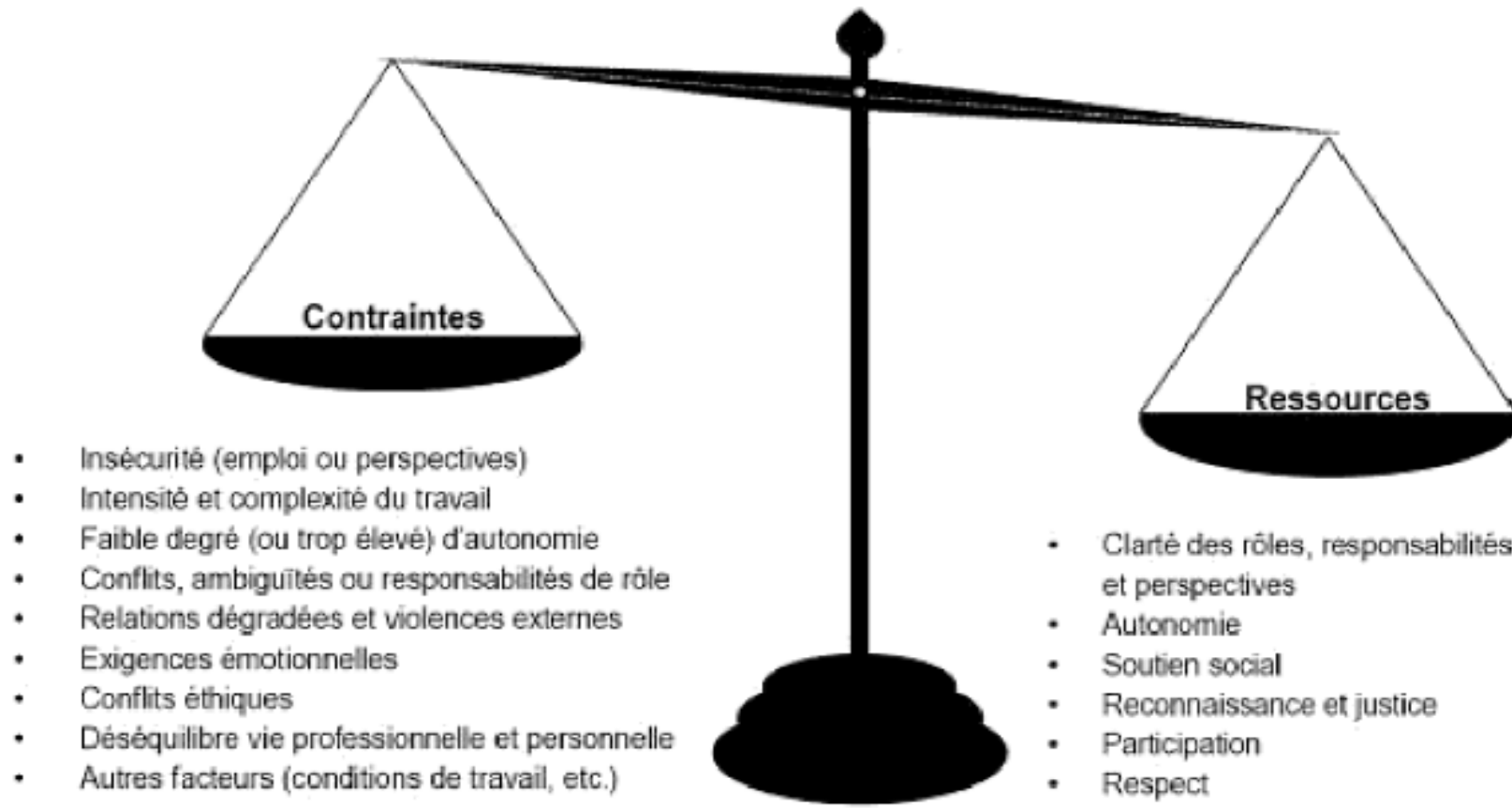
# Quel point de vue retenir ?

---



# Modèle explicatif de Pezé

---



# Karasek : 3 axes permettant de mesurer la *tension* au travail

## Demande psychologique

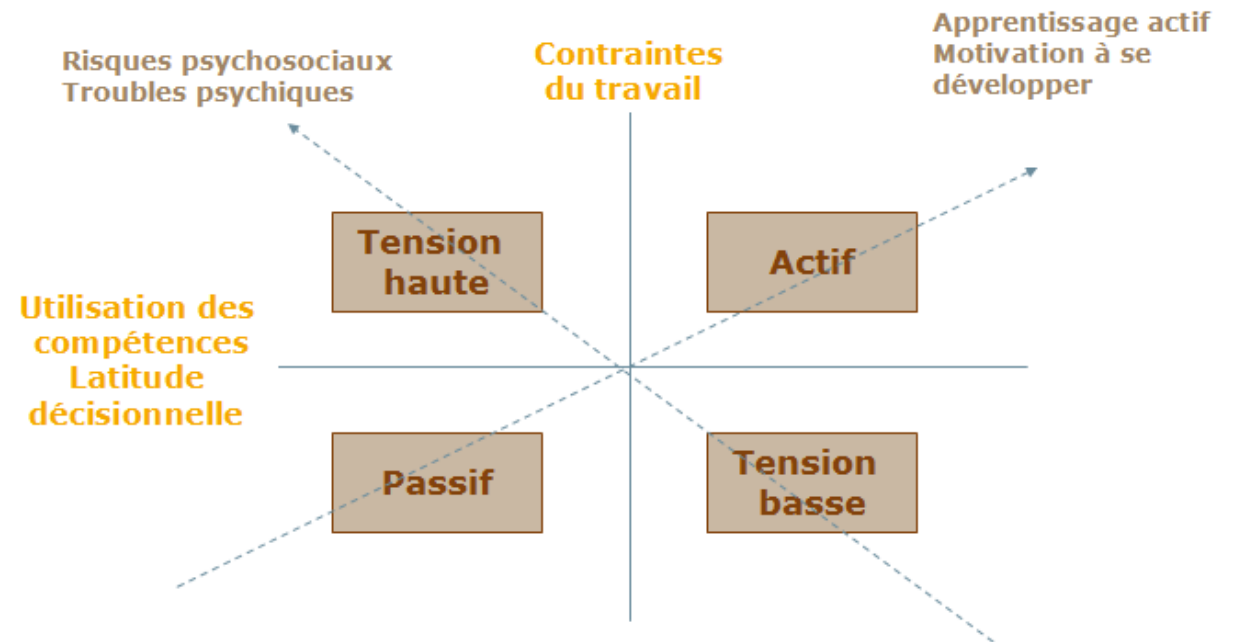
- **Quantité / rapidité** des tâches à accomplir
- **Complexité / intensité** des tâches à accomplir
- **Morcellement / prévisibilité** des tâches à accomplir

## Latitude décisionnelle

- **Marges** de manœuvre
- **Utilisation** des compétences
- **Développement** des compétences

## Soutien social

- Soutien **professionnel**
- Soutien **émotionnel**



# Un modèle complété par le « versant symbolique du travail »

---

## La reconnaissance :

- récompense VS efforts extrinsèques
- concept de « réciprocité sociale » introduit par Siegrist pour compléter l'approche de Karasek

## Le sens :

- Sens de l'action
- De l'utilité de ce que je fais pour moi
- De l'utilité de ce que je fais pour les autres
- Mon job, l'entreprise, la société

# Une troisième source de tension : la conflictualité des exigences

---

Exigences de l'organisation

Exigences des salariés

Tension  $\neq$  conflit systématique

La tension entre ces deux exigences est influencée par deux éléments de contexte :

- L'environnement socio-éco de l'entreprise et des situations de changement
- Les relations de travail (avec les collègues, les sup hiérarchiques, mais aussi les clients)



# C2R, un modèle d'analyse des RPS fondé sur le travail (ANACT, 2013)

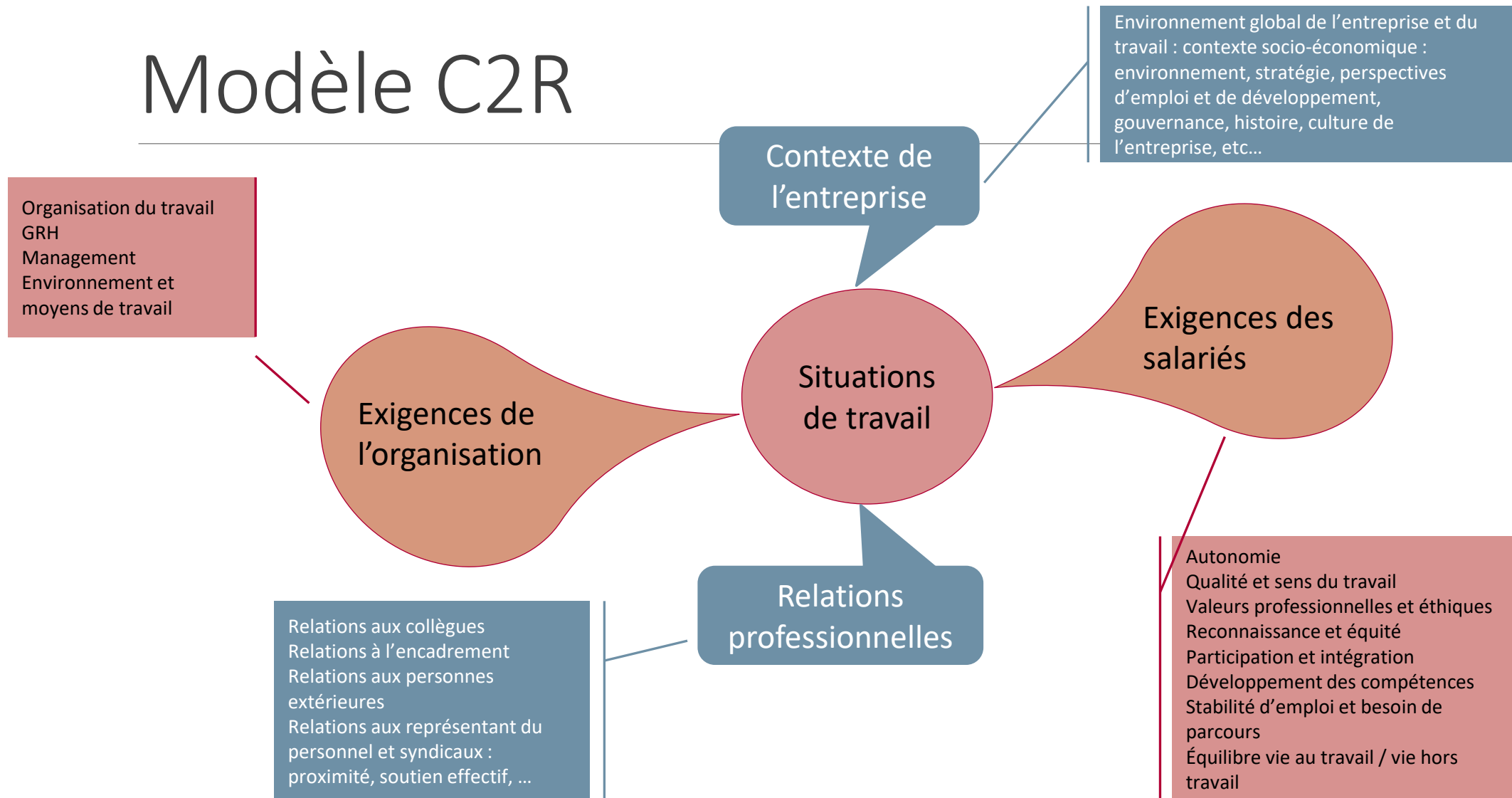
Contraintes

Ressources

Régulation

Exemples du point de vue des salariés	Contraintes	Ressources
Du côté de l'organisation	Précarité des statuts d'emploi, des moyens et espaces de travail inadaptés aux tâches, faible politique de formation, ...	Effectifs adéquats, parcours professionnel adapté, participation aux décisions, autonomie dans le travail, ...
Du côté des salariés	Faible niveau de formation, mobilité réduite, expérience limitée, métier dévalorisé, ...	Valeurs professionnelles fortes, sentiment d'expertise, métier reconnu, histoire sociale partagée importante, ...
Du côté du contexte socio-économique	Perceptives d'emploi défavorables, secteur d'activité en crise, image défavorable du produit ou du service, ...	Perspectives de développement de l'entreprise, bon positionnement de l'entreprise sur le marché, ...
Du côté des relations	Pas de soutien de l'encadrement, manque de reconnaissance, pas d'entraide, mise en concurrence des salariés, ...	Qualité du dialogue social, appui réel de l'encadrement, intérêt des relations avec les clients, etc...

# Modèle C2R



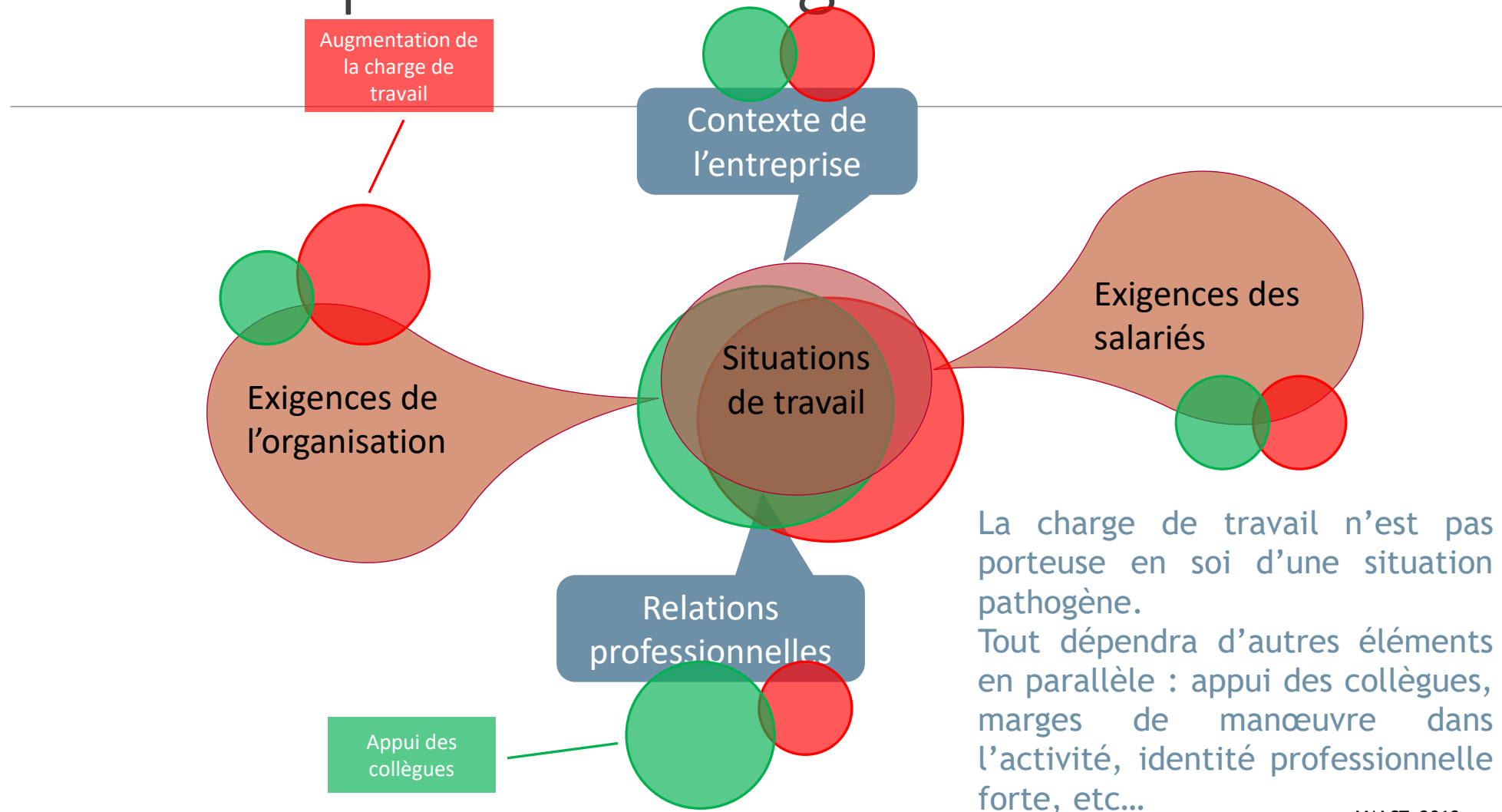
# Evaluer les tensions à partir de situations-problème

---

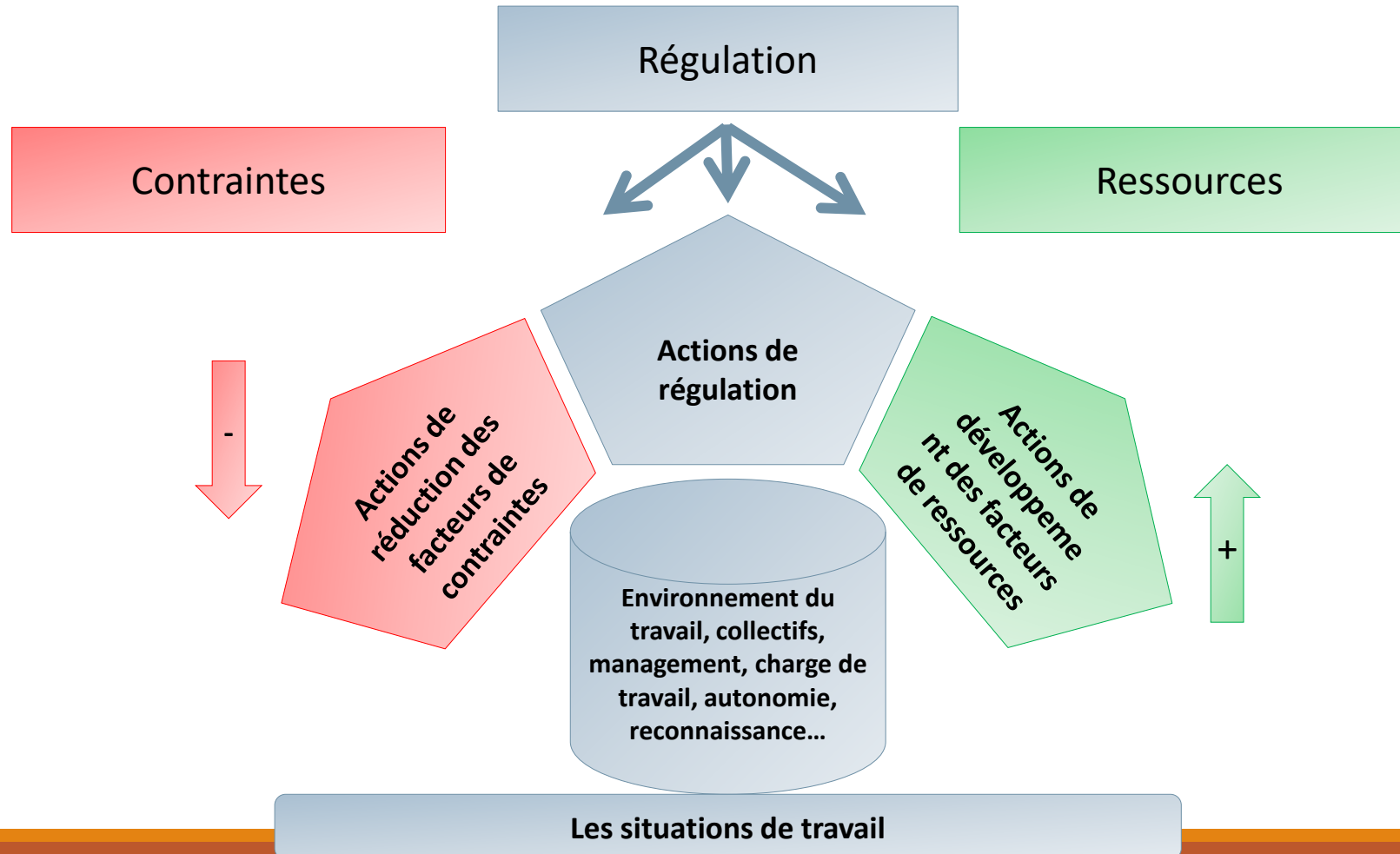
Déf : analyse de situations de travail reconnues par un groupe de salariés comme significatives de difficultés importantes et à l'origine de ressentis de débordement, de conflits, de tensions excessives.

# Modèle C2R

## Exemple de la charge de travail



# Pour Réguler : Agir sur les Contraintes, mais aussi sur les Ressources



# Application : Market Call

---

Identifiez 2 « situations problème » comme définit préalablement et appliquez le modèle C2R en proposant des actions de régulation.

En guise de conclusion

---

# Identifier, réguler, prévenir

---

Ces différentes actions forment un *plan de prévention*...

... qui a pour principal but le « développement des conditions pour bien travailler ». (ANACT 2013)

Plan de prévention qui fait partie du Document Unique.





Performance et bien-être : avoir le beurre et l'argent du beurre, c'est bel et bien possible. UfaBizPhoto/Shutterstock

## Non, le bien-être au travail ne s'oppose pas à la performance

11 juin 2019, 21:11 CEST

**Emmanuel Abord de Chatillon**

Professeur, Chaire Management et Santé au Travail, LEST CNRS, Aix Marseille Université, Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes (UGA)

**Nathalie Bernard**

Doctorante CIFRE, Université Grenoble Alpes (UGA)

Il ne se passe pas un jour sans que l'on se fasse l'écho de souffrances au travail. Et le procès de France Télécom remet sur le devant de la scène les terribles conséquences d'une recherche de performance aux dépens des salariés. Non seulement les salariés ne veulent plus souffrir, mais ils apprécieraient de se trouver dans des situations de bien-être au travail. De leur côté, les dirigeants de nos entreprises ne sont pas fondamentalement opposés à cette idée, mais ils aimeraient avant tout que cette promotion du bien-être au travail ne se fasse pas au détriment de la performance de l'entreprise.

# Annexes

---

# Le travail en question

---

Co existence de deux réalités :

Travail PRESCRIT

Travail REEL

Le travail prescrit :

- celui qui est défini par la fiche de poste, par les procédures.
- Celui dont rend compte les reportings, les tableaux de bord.

Le travail réel :

- « Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail. » *P. Davezies, 1991*

Pose la question de l'évaluation

# Une première source de tension qui conduit à une nouvelle définition du travail



« Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour **faire face à ce** qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail. » Dejours, 2000

# Une deuxième source de tension : « Le travail empêché »

---

Conflictualité entre ce qu'on fait et ce qu'on aurait aimé faire : la question de la qualité du travail

Définition :

- « Lorsqu'il y a des écarts entre ce que le salarié souhaiterait effectuer dans son travail, en lien avec sa conception de professionnel sur le « travail bien fait », et ce qu'il est attendu de lui en termes de performance. »

Y. Clot, *Le travail à cœur*, 2010, ed La Découverte

# Pour approfondir

---

Consignes de travail :

- Individuellement
  - Qu'est ce qui m'a particulièrement touché(e) ?
  - Qu'est-ce que je ressens après avoir vu ce film ?
- En groupe
  - Ecoute respectueuse de chaque réaction individuelle
  - Choisir le cas (supermarché ou cadres) qui vous a particulièrement marqué
  - Analyser les causes, le processus et les conséquences de cette situation de « souffrance au travail »
  - Préparer un poster sur ce thème

Visionner deux cas : [Souffrances au travail 1/7 - Vidéo Dailymotion](#) ((à partir de 12:53)

Puis [Souffrances au travail 2/7 - Vidéo Dailymotion](#)