

Healthy organizations

COURS

Etat des lieux ...

- Le rapport de 2018 de la DARES montre que 1 actif sur 10 se trouve dans une situation de travail « très délétère » pour sa santé mentale.,
- 40% trouvent que le travail a un effet positif sur leur santé mentale, 40% pense que cet effet est négatif
- Et 20% considère que l'effet du travail est neutre sur leur santé mentale

Entre exposition et ressources

La DARES en 2016 réalise une enquête sur les conditions de travail et risques psychosociaux

Elle identifie 6 expositions et 3 ressources :

- Pénibilité physique (ex bruit qui a un impact sur le bien-être psychique) (-)
- Les contraintes d'organisation du temps de travail (ex conciliation vie personnelle-vie professionnelle) (-)
- L'intensité du travail (-)
- Les conflits éthiques (-)
- La demande émotionnelle (-)
- L'insécurité de la situation de travail (-)
- L'autonomie (+)
- Le soutien social (+)
- La reconnaissance (+)

Sous forme d'une formule mathématique ...

Contribution au bien être psychologique = $-1,82 \times \text{bruit} - 1,84 \times \text{mauvaise conciliation} - 1,22 \times$
 $\text{intensité} - 1,12 \times \text{insécurité} - 0,82 \times \text{conflits éthiques} - 2,10 \times \text{émotions négatives} + 2,67 \times$
 $\text{reconnaissance} + 0,21 \times \text{autonomie} + 0,39 \times \text{soutien social}$

Sous forme d'une formule mathématique ...

Contribution au bien être psychologique = $-1,82 \times \text{bruit} - 1,84 \times \text{mauvaise conciliation} - 1,22 \times \text{intensité} - 1,12 \times \text{insécurité} - 0,82 \times \text{conflits éthiques} - 2,10 \times \text{émotions négatives} + 2,67 \times \text{reconnaissance} + 0,21 \times \text{autonomie} + 0,39 \times \text{soutien social}$

Le bruit au travail

LE BRUIT AU TRAVAIL EN FRANCE & EN EUROPE

Le bruit au travail est un fléau qui s'étend au-delà des frontières françaises. En Europe comme en France, des millions de salariés doivent faire face à des environnements bruyants qui sont nocifs pour leur santé auditive et pour leur productivité.

EN EUROPE



Le coût annuel du bruit au travail est estimé à **92 milliards d'euros**

EASW



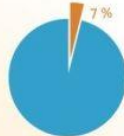
35 millions de salariés européens travaillent dans des environnements potentiellement dangereux pour leur santé auditive

OMS



1 salarié européen sur 5 doit élever la voix pour être entendu au moins la moitié du temps passé au travail

Eurostat



7% des salariés européens souffrent de troubles auditifs liés à leur activité

EASW

EN FRANCE



Le coût annuel du bruit au travail s'élève à **23 milliards d'euros**

Le Figaro



Près de 6 actifs sur 10 se disent gênés par la fatigue auditive au travail et dénoncent les nuisances sonores causées par leurs collaborateurs au quotidien

Le Figaro



81 % des 18-35 ans indiquent être gênés par le bruit sur leur lieu de travail

JNA



1/3 des moins de 35 ans pense à porter des protecteurs contre le bruit

JNA

ET AU QUOTIDIEN... Les chiffres



9 personnes sur 10 se disent exposées tous les jours à un bruit excessif

JNA



9 français sur 10 ont des difficultés pour suivre les conversations dans les restaurants, cafés et bars et dans les transports public

JNA



2 personnes sur 3 se sentent plus exposées au bruit qu'auparavant

JNA

Protéger votre audition est essentiel

Cotral
Laboratoire

© Alex Michiel - circulaudio - Gan Khoun Lay - Thomas Mayrissen - Onai Vargas - Qingqi Cui

Mauvaise conciliation ou quand les relations au travail sont compliquées

Tensions, conflits, comportements méprisants, agressions verbales, brimades, insultes, propos vexatoires, propos dégradants, intimidation, ...

=> violences internes VS violences externes

=> Confusion entre les personnes et les situations de travail (ex : dans un groupe de travail)

L'intensité au travail

C'est la part de la productivité du travail qui dépend de la "vitesse" des travailleurs dans leurs tâches, par opposition à la productivité qui dépend des moyens de production.

Les mutations des entreprises françaises dans les années 1980 et 1990 se sont accompagnées d'un accroissement des **contraintes pesant sur le rythme de travail** des salariés. Les acteurs de terrain et les enquêtes statistiques ont mis en évidence cette **intensification**, qui avait peu attiré l'attention des sociologues. Selon l'enquête du ministère du Travail et de l'INSEE sur les conditions de travail, la proportion de salariés déclarant que leur **rythme de travail dépendait d'une demande extérieure à satisfaire immédiatement** est passée de 28 % en 1984 à 54 % en 1998. Dans le même temps, la proportion de ceux dont **le rythme dépend du déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, de la cadence automatique d'une machine, de normes de production ou de délais à respecter** en une journée au plus ou encore qui travaillent à la chaîne croissait de 23 à 45 %. Et le nombre de ceux qui voient leur cadence imposée par la surveillance de la hiérarchie, la dépendance aux collègues ou les aléas du process de production augmentait de façon analogue. (M. Gollac, 2005)

L'insécurité au travail et du travail

L'insécurité de la situation de travail est ressentie principalement sous deux formes :

l'insécurité socio-économique : elle est due à la peur de perdre son emploi, au non-maintien du niveau de salaire, à la précarité du contrat de travail

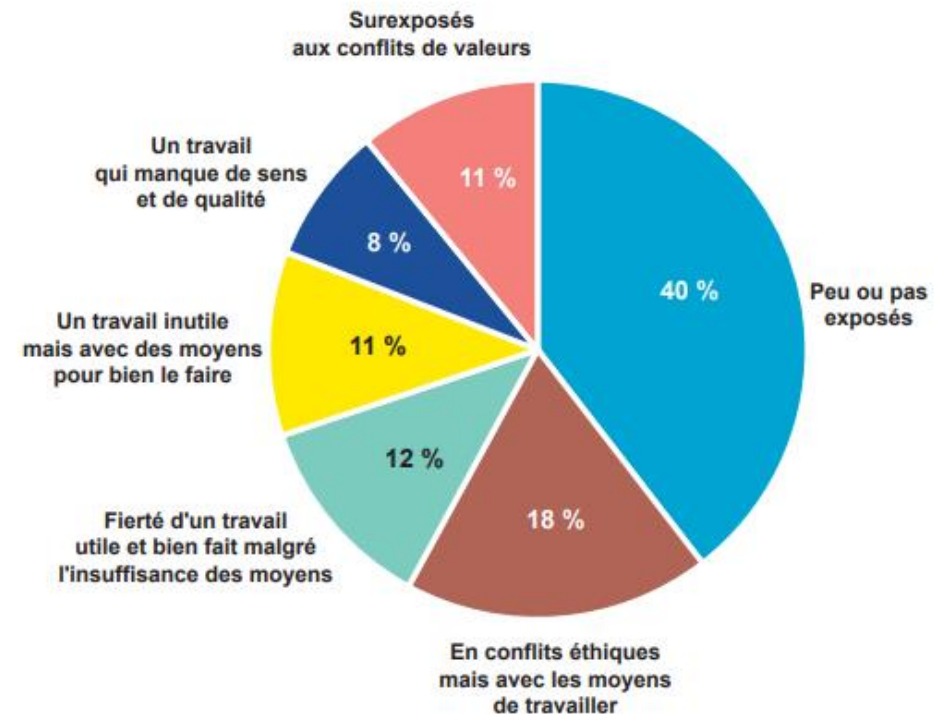
le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail : il est lié aux restructurations ou aux incertitudes sur l'avenir de son métier

Selon la Darès, l'insécurité socio-économique au travail est l'un des principaux facteurs de risque pour la santé mentale. Il est établi que la crainte du chômage partiel ou total, la dégradation des conditions de travail et les contrats de travail instables l'impactent fortement, et accroissent, entre autres, le risque de dépression.

Conflits éthiques au travail

« Six actifs occupés sur dix signalent être exposés à des conflits de valeurs dans leur travail. Cinq situations d'exposition peuvent être identifiées. La plus fréquente concerne deux actifs occupés sur dix, qui vivent des conflits éthiques car ils doivent **faire des choses qu'ils désapprouvent**, même si par ailleurs ils ont les moyens de bien faire leur travail. » (DARES, 2021)

GRAPHIQUE 1 | Répartition des actifs occupés selon leur profil d'exposition aux conflits de valeurs



Champ : actifs occupés ayant répondu au questionnaire auto-administré.

Source : enquête CT-RPS 2016, Dares, DGAFF, Drees et Insee.

TABEAU 1 | Les classes d'exposition aux conflits de valeurs des actifs occupés

En %

	Modalités	Peu ou pas exposés	En conflits éthiques mais avec les moyens de travailler	Fierté d'un travail utile et bien fait malgré l'insuffisance des moyens	Un travail inutile mais avec des moyens pour bien le faire	Un travail qui manque de sens et de qualité
Je dois faire des choses que je désapprouve.....	Toujours, souvent, parfois	40	92	67	44	66
Je dois mentir à des clients, des patients, des usagers, des collègues		14	63	19	10	18
Je dois prendre des risques pour ma santé physique et mentale.....		12	66	28	12	17
Je dois prendre des risques pour la santé physique et mentale des usagers, des clients, des patients, des collègues.....		3	38	3	1	0
Je suis amené(e) à traiter injustement ou à favoriser des personnes (refus de droits, passe-droits)		3	41	3	2	1
Je suis amenée à exercer une contrainte sur des personnes		5	41	9	2	3
Je dois faire des choses qui ne sont pas de mon ressort.....		36	84	68	36	66
Je ne peux pas faire du bon travail, je dois sacrifier la qualité		26	83	68	33	80
Je dois faire des choses inutiles ou dégradantes		6	51	13	6	16
<i>Pour effectuer votre travail, avez-vous</i>	Non					
... un temps suffisant ?		5	19	49	3	50
... la possibilité de coopérer (échanges d'informations, entraide, etc.) ?.....		7	7	10	8	14
... des collaborateurs (ou des collègues) en nombre suffisant ?		8	22	51	7	50
... des logiciels et des programmes informatiques bien adaptés ?		5	8	40	4	39
... un matériel suffisant et adapté ?		4	10	46	4	35
... une formation continue suffisante et adaptée ?.....		15	27	55	22	57
... des informations claires et suffisantes ?.....		3	16	31	4	41
Éprouver la fierté du travail bien fait	Parfois, jamais	0	35	2	59	71
L'impression de faire quelque chose d'utile aux autres		0	36	0	81	75
Il m'arrive de faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin.....	Toujours, souvent	7	36	32	5	41

Lecture : 40 % des actifs occupés peu ou pas exposés déclarent devoir faire « toujours », « souvent » ou « parfois » des choses qu

Champ : actifs occupés ayant répondu au questionnaire auto-administré.

Source : enquête CT-RPS 2016, Dares, DGAFP, Drees et Insee.

Je dois faire des choses que je désapprouve.....

Je dois mentir à des clients, des patients, des usagers, des collègues

Je dois prendre des risques pour ma santé physique et mentale.....

Je dois prendre des risques pour la santé physique et mentale des usagers, des clients, des patients, des collègues.....

Je suis amené(e) à traiter injustement ou à favoriser des personnes (refus de droits, passe-droits)

Je suis amenée à exercer une contrainte sur des personnes

Je dois faire des choses qui ne sont pas de mon ressort.....

Je ne peux pas faire du bon travail, je dois sacrifier la qualité

Je dois faire des choses inutiles ou dégradantes

Pour effectuer votre travail, avez-vous

... un temps suffisant ?

... la possibilité de coopérer (échanges d'informations, entraide, etc.) ?.....

... des collaborateurs (ou des collègues) en nombre suffisant ?

... des logiciels et des programmes informatiques bien adaptés ?

... un matériel suffisant et adapté ?

... une formation continue suffisante et adaptée ?.....

... des informations claires et suffisantes ?.....

Éprouver la fierté du travail bien fait.....

L'impression de faire quelque chose d'utile aux autres

Il m'arrive de faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin.....

Un sujet prisé par la recherche

Fry et Duffy (2001) : Ethical Issue Scale ou Echelle des Problèmes Ethiques : sur les populations d'infirmières

Corley et alii. (2001) pour l'échelle MDS (Moral Distress Scale ou Echelle de détresse morale) aussi pour les infirmières

Kammeyer-Mueller et al (2012) : métier d'avocat

Reidenback et Robin (1988 et 1990) : processus de décision éthique dans les activités commerciales

Moral Mazes, Jackall (1989) pour l'éthique des managers ...

Rapport de l'INRES : exemples

III.1.1- Dans une agence d'interim

Une entreprise de stockage de matériel de BTP fait appel à une agence d'intérim pour recruter des préparateurs de commandes²⁰. En vue de répondre au mieux à la demande, une salariée de l'agence se rend dans l'entreprise. Sur place, elle constate un écart important entre le profil classique d'un préparateur de commandes et la réalité des tâches qui devront être effectuées par les personnes à recruter.

En effet, le travail attendu correspond en réalité à celui *d'aide-guide pontier au sol*. Or, les risques liés à cette fonction sont beaucoup plus élevés que ceux liés à l'activité de préparateur en commandes. De plus une formation est nécessaire.

La salariée de l'agence rédigera pourtant l'annonce avec l'intitulé « préparateur », ceci afin d'éviter de s'exposer à perdre un bon client. On apprend qu'elle s'est de fait conformée à ce que sa hiérarchie attend d'elle, à savoir ne pas discuter la nature des déclarations d'un client.

Quelques mois plus tard, un des intérimaires recrutés par l'agence sera victime d'un accident mortel dans l'entreprise. Il s'en suivra la démission de la salariée de l'agence d'intérim.

L'auteure (Caroly, 2011) présente quatre séquences d'observation du travail des policiers sur le terrain²². Elle classe les situations de travail en deux catégories : les « situations épineuses » et les « situations critiques ». Les premières opposent les buts et les moyens de travail alors que les secondes mettent l'agent « *en déséquilibre entre sa conception personnelle d'un travail bien fait, les attentes de la hiérarchie, les besoins des usagers et les exigences du travail collectif. La conception éthique de l'agent est interpellée dans la relation de service lorsqu'il doit répondre à des buts contradictoires* ».

L'auteure décrit de telles situations, « épineuses » ou « critiques », comme étant à l'origine d'une tension plus grande pour celui qui les vit et pouvant être assimilées à des situations de *conflit éthique*.

-Dans la première situation de travail observée, trois policiers - deux hommes d'une cinquantaine d'années et une femme de dix ans plus jeune - arrêtent une voiture sans plaque d'immatriculation. Un entretien avec le conducteur fait apparaître d'autres irrégularités (le contrôle technique n'a pas été fait, le changement d'adresse de la carte grise non plus). Les agents ont la possibilité de vérifier rapidement que le véhicule n'est pas identifié comme volé et que le conducteur n'a pas de casier judiciaire. La passagère du véhicule, enceinte, prend part à la discussion avec les policiers.

Au final, plutôt que de verbaliser l'automobiliste, les policiers lui remettent une injonction de se présenter à l'Hôtel de police avec des papiers en règle. L'un des policiers commentera ensuite cette situation de la façon suivante : « *Il /le conducteur interpellé/ est sympa. Trois cents euros d'amende on pouvait lui faire /.../ Les PV ça peut être un bon moyen de faire du chiffre d'affaires, mais ce n'est pas ma manière de travailler* ».



JEANTET

Les émotions au travail

Émotions négatives au travail

Il existe 5 émotions négatives ressenties au travail qui ont été théorisées en 1997 par Cynthia Fisher, professeur de management : la frustration, la nervosité, la colère, l'aversion et la déception.

Quid des émotions au travail ?

« Dans certains métiers, cacher ou simuler des émotions relèvent du devoir : que dirait-on d'un croque-mort arborant un grand sourire ? Ainsi, un conseiller client doit être aimable, le commercial doit se montrer avenant et l'aide-soignant touché par la situation de son patient. » Mais dans d'autres situations, il faut savoir rester « professionnel » = détaché émotionnellement.

Trois ressources : Reconnaissance

ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/343336058>

Effets des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être psychologique au travail : le rôle déterminant de la confiance et du sens au travail.

Chapter · March 2019

CITATION
1

READS
1,536

2 authors:



Alison Caillé
University of Nantes
25 PUBLICATIONS 13 CITATIONS

SEE PROFILE



Christine Jeoffrin
University of Grenoble Alpes
110 PUBLICATIONS 265 CITATIONS

SEE PROFILE

La reconnaissance au travail

- Travail bien fait
- Reconnaissance par les pairs
- Reconnaissance par la hiérarchie
- Reconnaissance par les clients
- Contribue à donner du sens au travail

Deux approches de la reconnaissance :

- Par la rémunération : les primes variables, ou fixes, les augmentations, l'actionnariat, etc...
- Par la reconnaissance : sentiment d'utilité, d'efficacité, ou des bénéfices symboliques, comme de partir dès que le travail est réalisé, avoir un jour de congé après un gros projet terminé, un déjeuner d'équipe, l'accès à une formation ...

Les trois dimensions de l'autonomie au travail



Tâches

Pouvoir définir ses tâches : intervention sur le séquençement, la méthode d'exécution, le rythme de travail, les outils utilisés, etc.



Coopération

Pouvoir influencer son environnement organisationnel et collectif : implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de son équipe, capacité à influencer sur les décisions, les modes de coopération dans le travail, etc.



Gouvernance

Pouvoir s'impliquer dans la gouvernance de son entreprise : rôle et place du dialogue social, mise en œuvre d'un mode de management participatif, présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance, etc.

©Aract IdF, La Fabrique de l'industrie et Terra Nova

Autonomie

L'autonomie au travail peut être définie comme le “pouvoir d’agir sur des éléments de tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.”

Soutien social

Le soutien social au travail, c'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attention et d'affection, et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. On peut aussi parler de solidarité au travail : stimulant des pratiques d'entre-aide.

Le soutien social est souvent considéré comme étant un facteur ressource primordial dans les situations de souffrance au travail. Il permet de traverser des périodes de travail stressantes et intenses avec plus de facilité. Il contribue à la cohésion des équipes.

SOCIÉTÉ • JUSTICE



Procès France Télécom : Le « harcèlement moral institutionnel » confirmé par la cour d'appel

Didier Lombard, ex-PDG de France Télécom, et Louis-Pierre Wenès, ex-numéro deux de l'entreprise, ont été condamnés à un an d'emprisonnement avec sursis, une peine inférieure aux réquisitions et à celle de première instance.

Par Pascale Robert-Diard

Publié le 30 septembre 2022 à 19h46 • Mis à jour le 30 septembre 2022 à 22h28 • ⌚ Lecture 2 min.

maximum de la peine d'amende encourue, 75 000 euros d'amende.

« Effet de ruissellement »

Tel était l'enjeu majeur du procès en appel de « l'affaire France Télécom », dont la modernisation au mitan des années 2000, dans un contexte de transformation radicale du marché de la téléphonie, avait entraîné une profonde crise sociale et une vague de suicides parmi ses agents. *« Les décisions d'organisation prises dans le cadre professionnel peuvent, dans un contexte particulier, être source d'insécurité permanente pour tout le personnel et devenir harcelantes pour certains salariés (...) Le harcèlement institutionnel a pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement, indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre [les prévenus] et [les victimes] »,* relève la cour.

Elle reprend à son compte le raisonnement qui avait convaincu les

Lien profond entre GRH,
structures
organisationnelles et
management

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

SLAC : du Sens, du Lien, de l'Action et du Confort

- En 2015, deux chercheurs en gestion proposent cette approche, qui synthétise une grande partie des travaux réalisés ces 20 dernières années sur la question de la souffrance au travail
- Proposent un changement de perspective : non plus du point de vue de la souffrance au travail, mais du bien-être.
 - Écho avec l'évolution des termes de référence : risques psychosociaux, souffrance, bien être santé au travail, qualité de vie (QVT)
 - Le bien-être ne veut pas juste dire : ne pas être malade au travail ou par le travail

Bien-être hédonique et eudémonique

- Deux approches du bien-être :

- L'approche hédonique : qui vise à la recherche du plaisir

- « Le bien-être subjectif au travail consisterait à vivre beaucoup d'affects agréables (plaisir, confort, optimisme...), et peu d'affects désagréables (peur, inconfort, stress...) »
 - Créer des relations attachantes, développer des compétences appropriées à son poste, construire des relations interpersonnelles harmonieuses, milieu favorisant le sentiment d'une certaine maîtrise de son environnement professionnel

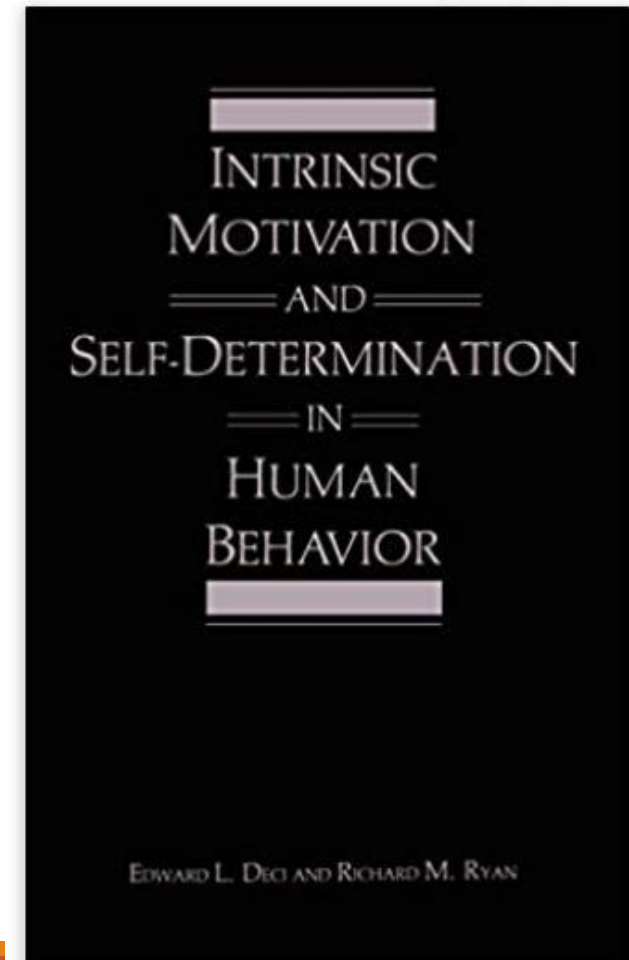
- Et l'approche eudémonique : vise la réalisation de soi et de son potentiel

- Contrôler son milieu
 - Relations positives
 - Autonomie
 - Croissance personnelle
 - Acceptation de soi et sentiment d'auto-efficacité
 - Compréhension du sens du travail

Théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan

Théorie de la motivation

- **Autonomie** : décider seul de son action, volontairement. ≠ d'appliquer des ordres. Impliquer d'en assumer les responsabilités
- **Compétence** : sentiment d'efficacité sur son environnement, d'être en mesure de relever le défi qui se présente à nous, que nous avons les moyens d'atteindre cet objectif. Pouvoir « faire face ». Nourrit un sentiment de confiance en soi et d'estime de soi
- **Relation à autrui** : sentiment d'appartenance et d'être en lien avec des personnes importantes pour soi



Une approche qui lie hédonistes et eudémoniques

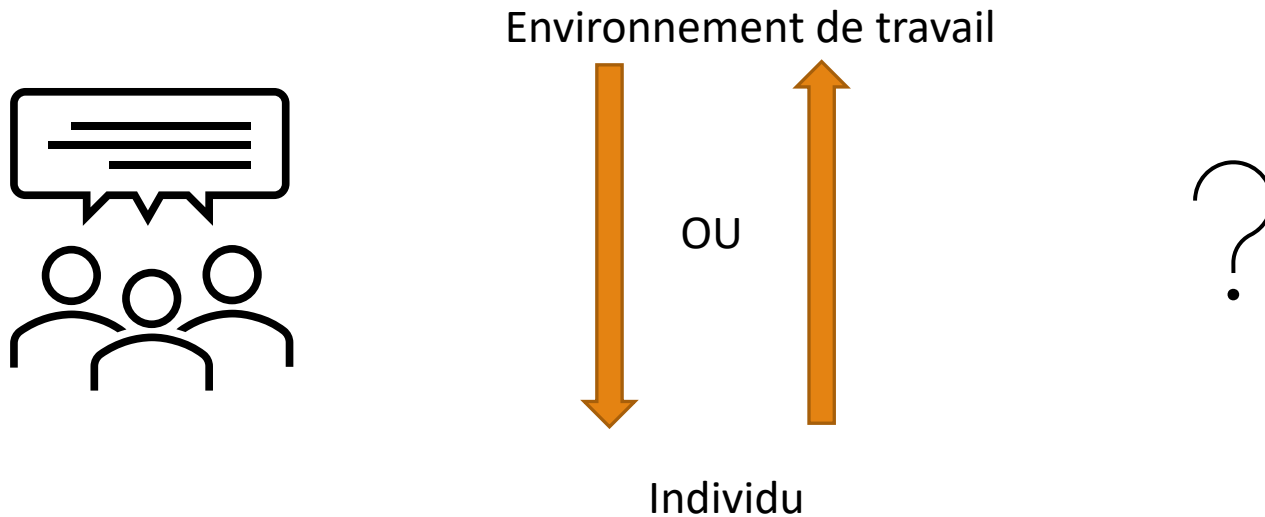
Warr (1990) :

- Plaisir
- Stimulation enthousiaste : prise de conscience du plaisir, qui entraîne à son tour plus de plaisir
- « le sujet se sent bien quand son travail a du sens pour lui »



Controverse : Existe-t-il du stress positif ?

Mais alors ?



« Des études empiriques longitudinales (Brief et al., 1993) suggèrent que les deux groupes de variables (conditions, contexte et dispositions) « entretiennent des relations de causalité réciproque » développant une perspective interactionniste du bien-être dans laquelle personnalité et situation de travail entretiennent une relation bidirectionnelle. »

Travail prescrit et travail réel

Un des premier axes des théories de l'activité est de distinguer le travail réel du travail prescrit.

Le travail prescrit est ce qui correspond à la fiche de poste, à l'énoncé, à la procédure, à l'injonction.

Le travail réel concerne toute l'activité et les compétences mobilisées pour qu'advienne ce qui a été prescrit.

Ex : le démarchage commercial ...

4 dimensions favorisant l'émergence du bien-être

- Le sens : « qui interroge l'objectivation et les finalités de l'action de production »
 - La signification du travail : pourquoi ? Pour quoi ? Ce que ça dit de moi ?
 - La direction : vers quoi ?
 - La cohérence : entre ce que je fais, ce que je pense que je devrais faire, entre mes valeurs, mes besoins
- ⇒ activité d'interprétation et de narration : quid de l'éthique ? Ex des DRH. Quid des bullshit / dirty jobs ?
- ⇒ Réel – symbolique - imaginaire
- Le lien : dimension relationnelle du travail
 - Soutien et reconnaissance des collègues
 - Inscription dans un collectif de travail
 - Les espaces de travail
- ⇒ élément central dans la préservation de la santé psychologique
- ⇒ La question du dialogue professionnel

4 dimensions favorisant l'émergence du bien-être

- L'activité : ce qu'on fait – travail réel

Clot (2010) : « le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans bien faire »

- Pouvoir d'agir
- La notion de travail empêché et de l'invisibilité du travail réel (ex des femmes de ménages)
- Et celle de management empêché (Detchessahar)

- Le confort : conditions de réalisation de l'activité

« bien-être à la fois physique, fonctionnel et psychique (Fischer et Vischer, 1997)

- La qualité du lieu de travail > bien-être au travail
- Mais aussi > créativité et productivité
- Approche ergonomique : lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Figure 2 – Qu'est-ce qui fait que cela va bien : le lexique mobilisé



Note : la taille des mots dans le graphique est proportionnelle à la fréquence de chacun d'eux dans le lexique global.

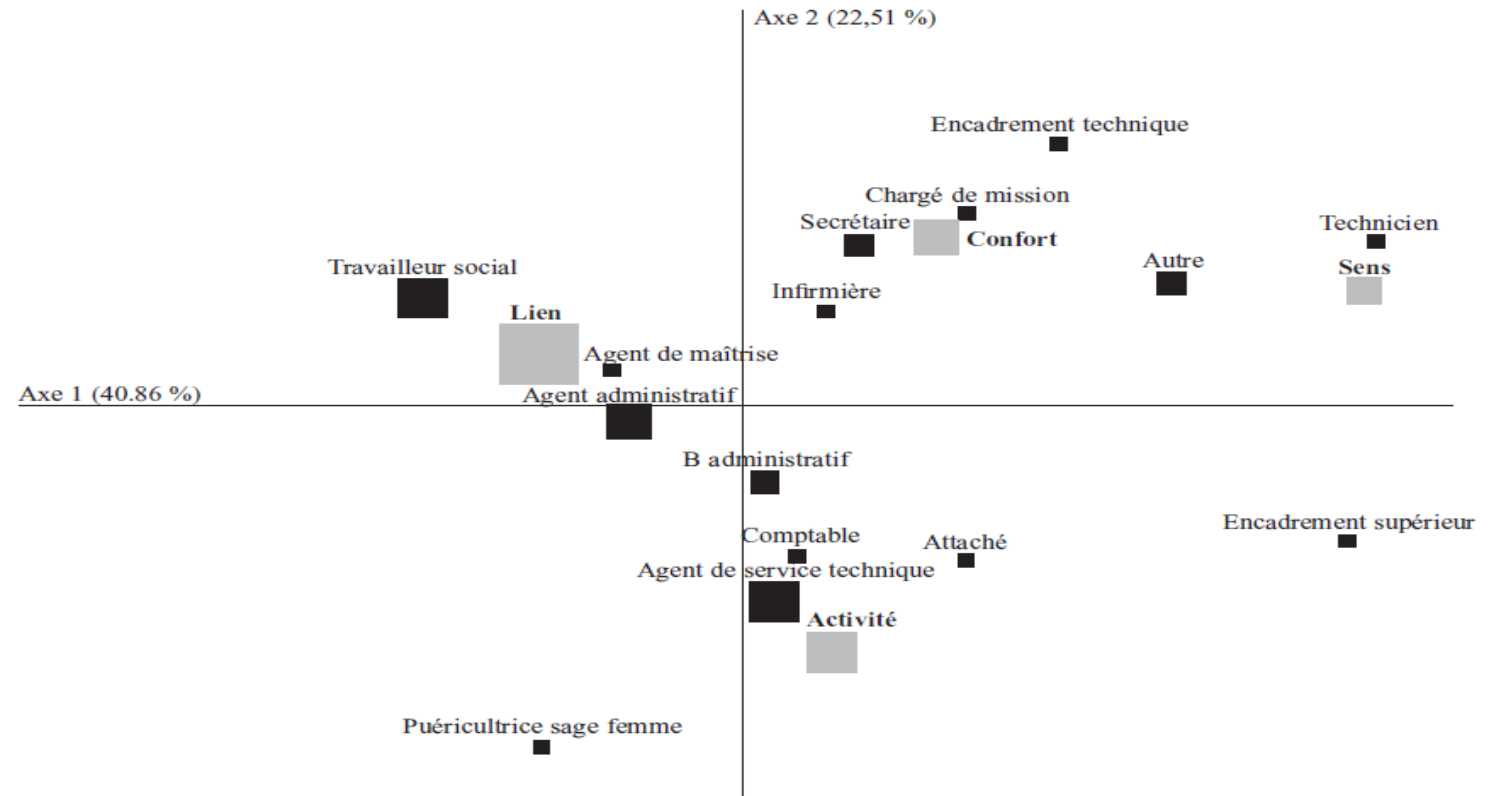
Résultats de l'étude

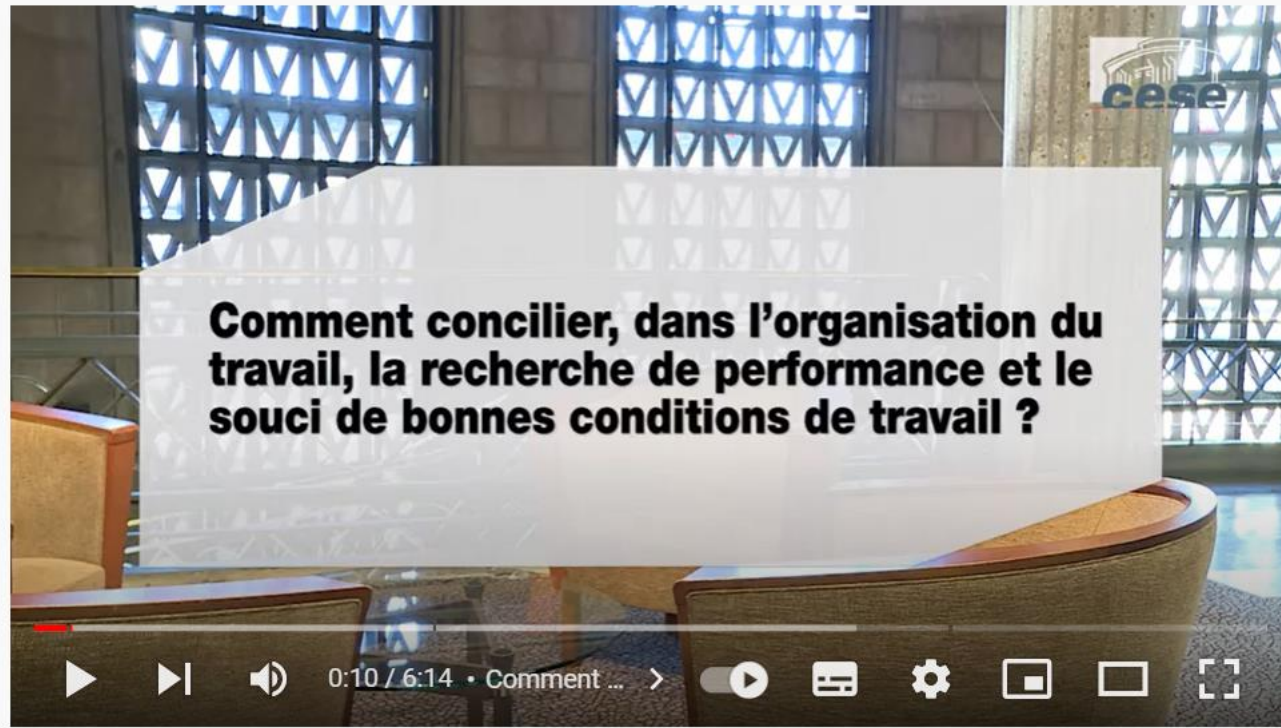
Le modèle SLAC confirmé

Mais suivant les professions, certaines dimensions sont plus importantes que d'autres.

=> retenir que le bien-être au travail dépend des professions, des contextes de travail. Mais que ces 4 dimensions restent fondamentales.

Figure 5 – Analyse factorielle des correspondances entre les métiers exercés et les thèmes du modèle SLAC





[3 questions à Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur des Universités Nantes-Atlantique - cese - YouTube](#)



[HAS - Quel lien faites-vous entre qualité de vie au travail et qualité du travail?](https://youtu.be/WZ6UFuR3jw8?si=k1fl70mgbKmkocHm)

<https://youtu.be/WZ6UFuR3jw8?si=k1fl70mgbKmkocHm>

« le « nouveau productivisme » (Askenazy, 2004) : recul relatif de la pénibilité due aux charges lourdes, mais prégnance des troubles musculo-squelettiques et intensification des cadences, de la pression et du stress due au lean manufacturing et à l'introduction d'indicateurs de performance. »

Béthoux, E., Mias, A., Blache, G., Dupuy, C., Jobert, A., Renoux, J. L., ... & Vincent, C. (2015). Dialoguer plus, mais sur quoi? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise. *La Revue de l'IRES*, 84(1), 91-123.