

RESSOURCES HUMAINES

Franck BRILLET • Isabelle SAUVIAT • Émilie SOUFFLET

Risques psychosociaux et qualité de vie au travail

- ▶ Définitions, concepts, méthodes
- ▶ Exemples d'organisations privées et publiques

DUNOD

Risques psychosociaux et qualité de vie au travail

MANAGEMENT SUP

Franck BRILLET • Isabelle SAUVIAT • Émilie SOUFFLET

Risques psychosociaux et qualité de vie au travail

DUNOD

Couverture : Hokus Pokus

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076054-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	IX
Préface	XI
Introduction	1

Partie 1

Les risques psychosociaux : comprendre, définir et agir

1 Les risques psychosociaux : ancrage historique	9
Section 1 L'approche rationnelle de l'organisation du travail (les années 1910-1930)	11
Section 2 L'approche humaine de l'organisation du travail (les années 1930-1970)	15
Section 3 L'approche moderne de l'organisation du travail (les années 1970-1990)	20

Section 4	L'approche stratégique de l'organisation du travail (les années 1990-2010)	26
Section 5	L'émergence et le développement de nouveaux risques professionnels (2010 à nos jours)	34
2	Les risques psychosociaux : définition, causes et manifestations	37
Section 1	Éléments de définition des RPS	38
Section 2	Facteurs de risques psychosociaux	42
Section 3	Troubles psychosociaux	52
3	Les conséquences et la prévention des risques psychosociaux	63
Section 1	Conséquences des RPS	66
Section 2	Prévention des RPS	76

Partie 2

Repenser les situations professionnelles en termes de QVT

4	La QVT : éléments de définition	89
Section 1	L'approche historique de la QVT	91
Section 2	La QVT : un concept en construction	98
Section 3	Les déterminants de la QVT	106
5	La QVT : approche renouvelée et systémique des situations professionnelles	115
Section 1	La QVT : entre changement de culture et culture de changement	117
Section 2	La QVT : repenser le travail dans une approche globale	124
Section 3	La QVT : une mise en perspective positive du travail	130

6 Promotion d'une approche positive du travail : au-delà de la QVT 137

Section 1 QVT et notions connexes 139

Section 2 Vers la prise en compte d'une approche plus
large de la QVT : les « 3B » 146

Partie 3

Le rôle du management dans la mise en œuvre de la QVT

7 Acteurs de la QVT : « tous investis » 159

Section 1 Pluralité d'acteurs 161

Section 2 Rôle clé du manager de proximité 168

8 Déclinaisons managériales de la QVT 181

Section 1 Leviers de la QVT 184

Section 2 Freins de la QVT 193

Conclusion 203

Bibliographie 205

Remerciements

Ce livre s'adresse aux générations actuelles et futures pour faire de demain un monde professionnel où il fait bon vivre ! Créer une « harmonie entre nos différentes sphères de vie... Le chemin de la qualité de vie en général et de la qualité de vie au travail en particulier n'est pas toujours chose aisée... Ce n'est pas seul que nous pouvons l'arpenter et nous souhaitons ici remercier ceux qui nous ont aidés moralement dans ce cheminement : nos compagnes et compagnons et bien sûr nos enfants, Capucine, Castille, Louise et Valentin et ceux à venir... Nos collègues et amis nous ont également nourris de leurs conseils et de leurs expériences professionnelles et cet ouvrage leur est également dédié. Cette écriture à trois mains a été fructueuse, et nous espérons que nos lecteurs trouveront autant de plaisir à le lire.

Ce fut une véritable aventure humaine !

Nous remercions également nos institutions passées et actuelles qui nous ont offert des terrains propices pour écrire sur un tel ouvrage. Il est en effet parfois des environnements et des « maisons » plus amicales que d'autres ; celles qui nous ont permis de positionner cet ouvrage dans une approche positive engagée en faveur de la qualité de vie au travail se reconnaîtront. Pour autant, nous avons également parfois puisé notre inspiration au travers d'expériences plus délicates, dans des milieux plus stressants et parfois « malveillants ». Nous ressortons

toutefois de ces expériences grandis et cet ouvrage nous a permis de faire preuve de grande résilience lorsqu'on regarde en arrière et le résultat final...

Nous souhaitons néanmoins contribuer à défendre la thèse selon laquelle il est de la responsabilité des organisations mais également des acteurs de s'inscrire « ensemble » dans la conception, la promotion et le maintien de la qualité de vie au travail. Cette qualité de vie au travail n'étant pas déconnectée de la qualité de vie en général. Faisons de nos espaces de travail, de nos « expériences collaborateurs » des terrains propices à cela.

Plutôt que de nous « lamenter », de nous opposer, de rentrer en conflit, de se replier sur soi, SOYONS au sens de Raymond Aron des « spectateurs engagés » ! En tant que spécialistes des ressources humaines, nous nous devons de montrer l'exemple, d'impulser la dynamique et d'entraîner dans notre sillon toutes nos parties prenantes ; il en est de notre responsabilité et il en va de notre éthique ! La qualité de vie au travail est un enjeu dans le respect de nos équilibres à toutes et à tous !

Bonne lecture...

Préface

Il était un pays lointain où vivait Palomée.

Chaque matin, elle se levait le cœur léger et le sourire aux lèvres, elle partait travailler. Les fins de semaine, elle les appréhendait, mais les lundis, elle les adorait.

Un jour de printemps enchanté, trop pressée d'aller travailler, au bout du chemin se trouva nez à nez avec un étranger. Légèrement bousculée, elle se mit à parler :

« Mes excuses mais vous comprendrez, ma journée est annoncée belle et je me languis de la commencer ».

L'étranger interloqué, fort curieux de cet aparté se permit de la questionner :

« Qu'avez-vous donc prévu de si plaisant à vivre pour y aller si vite sans même rien regarder ? »

– Et bien, dit Palomée, je vais travailler ! »

L'étranger la regardant en biais, pris un peu de recul pour mieux la contempler. Pas très jeune elle était, pas trop grande non plus, le visage rayonnant et les yeux bien brillants. Qu'est-ce donc que cette passionnée, oserais-je la questionner ?

« Accepteriez-vous un café afin de m'expliquer les déterminants de tant de légèreté ? »

Palomée, enchantée d'évoquer sa vie pleine d'épopées, accepta volontiers de s'attabler pour discuter. La question du pourquoi était-elle en joie d'aller travailler la stupéfia d'abord.

« Comment pouvait-on donc penser que le travail n'était pas associé au sens de la vie, au progrès infini, aux relations fertiles, aux émotions dociles et à la liberté ? »

L'étranger alors effaré se releva et dit : « Du pays d'où je viens, la pénibilité, le stress, les risques et les dangers, le compte C3P font le quotidien de tous les salariés. Ma décision est prise, je n'y retournerai pas, car la vie est ici bien plus belle que là-bas ».

La morale est alors que parce que demain, nous pourrons tous choisir entre pays lointain et pays d'où je viens, œuvrons tous pour le mieux et oublions le moins, construisons le meilleur pour nous et pour demain.

Les auteurs de ce livre contribuent au meilleur. Ils sont des bâtisseurs et œuvrent pour demain. Laissant derrière eux le pays d'où je viens, ils cheminent aisément vers le pays lointain. Ils nous guident pas à pas vers des lieux de travail où les mots sur les murs et situations vécues visent à l'épanouissement, le plaisir et l'envie de chacune et chacun tout au long de leur vie.

Avec mes remerciements sincères.

Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy,
Professeure des Universités à l'IGR-IAE de Rennes 1,
Présidente du réseau Référence RH,
Vice-Présidente de l'AGRH

Introduction

Le contexte socio-économique dans lequel nous vivons appelle la problématique de la qualité de vie au travail. Les résultats d'enquêtes d'opinion ne cessent de mettre en perspective la question des risques psychosociaux (RPS), des impacts que peut avoir le mal-être au travail, des effets « pathogènes » du travail, de la rigueur et de la difficulté dans laquelle les individus se trouvent, au sein d'un système économique où les considérations sociales et humaines semblent absentes.

Ces résultats, souvent fortement médiatisés font état d'une hausse constante de la fréquence et de l'intensité des facteurs de stress qui exposent les individus à de nombreux risques professionnels et à une insatisfaction au travail grandissante à l'égard des organisations et de leurs pratiques managériales. On se demande même si ce n'est pas le travail, en tant que tel, qui est remis en question. Toutefois, on pourrait naturellement s'étonner de tels résultats à une époque où contraintes et pénibilités physiques sont plutôt en régression dans beaucoup de secteurs d'activités et de métiers. Mais ce serait oublier l'arrivée de nouveaux maux issus de nouvelles contraintes, qu'elles soient psychologiques (évaluation permanente, style de leadership, politique de qualité totale...) ou organisationnelles (travail de nuit, horaires de travail atypiques, délais et rapidité d'exécution, télétravail, travail précaire...).

Ainsi, alors que certains maux ont presque totalement disparu, d'autres se présentent, expliquant la montée en puissance des RPS (stress, surcharge de travail, violences physiques et verbales, harcèlement). Leurs conséquences apparaissent néfastes et impactent directement la performance globale de l'entreprise : burn-out, absentéisme, turn-over, conflits individuels et collectifs, inaptitudes, mal-être, dépression, désengagement, désintérêt face au travail...). Plus généralement, il s'agit de la remise en question de tout un système économique, un système qui semble avoir été éprouvé et où l'individu semble ne plus disposer des repères nécessaires à son équilibre. Face à cela, les organisations dans leur ensemble ont eu tendance à déployer de très nombreux plans de prévention de ces risques mais l'observation montre que cela n'est pas suffisant pour réguler ces maux. En effet, une politique de prévention des RPS doit, selon nous, pour être totalement efficace, être systématiquement associée à une démarche plus globale d'instauration, d'amélioration ou de maintien de qualité de vie au travail.

Le contexte de crise et de fort taux de chômage n'est pas absent de ces considérations et renforce, pour certains, la nécessaire (ré)évolution à opérer pour faire différemment. Ce mouvement s'observe dans toute l'Europe, qui se saisit d'ailleurs de la question de l'amélioration progressive des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Ce mouvement d'ensemble se concrétise autour d'une démarche, celle de la qualité de vie au travail (QVT). Nous considérons qu'un dispositif de QVT impose un changement total de paradigme. Il s'agit pour les organisations mais également pour les acteurs, de passer d'une gestion « subie », conduisant d'ailleurs à la souffrance au travail, à une gestion anticipée et proactive de prévention et de suppression de ces risques. L'approche souffrance, violences laissant la place à des actions, outils et processus mobilisant des énergies positives, toutes orientées vers plus de qualité de vie.

Nous considérons que cette démarche a d'ailleurs un effet non négligeable puisqu'elle fédère les énergies de toutes les parties prenantes : État, institutionnels, associations, organisations publiques, entreprises privées, dirigeants, cadres de proximité et managers, organisations syndicales, instances représentatives du personnel, salariés et agents mais également la société dans son ensemble. Tous responsables, tous concernés ! Rappelons d'ailleurs que le plan de santé au travail du ministère du Travail (2016-2020) a consacré une place centrale à la

QVT et au dispositif d'accompagnement auprès des entreprises dans les démarches conduites sur ce thème.

Cette problématique révèle ainsi pour chacun d'entre eux des enjeux de différentes natures et de différents niveaux, ce qui la rend plus complexe mais aussi plurielle et diverse dans sa conception, sa mise en œuvre et son maintien. Au titre de ces enjeux, on relèvera ceux de la qualité de vie en général :

- la motivation, l'implication, la satisfaction au travail, l'engagement ;
- l'attractivité et la fidélisation des employés ;
- l'évolution et la consolidation du dialogue social dans les organisations ;
- la stimulation, la négociation entre les partenaires ;
- la refonte des pratiques managériales des organisations. Plus généralement, c'est la question d'une vision partagée, sociale et sociétale, et ce, dans une perspective durable et pérenne.

C'est dans cet esprit que cet ouvrage s'inscrit, partageant la conception selon laquelle la mise en œuvre d'un dispositif de QVT sera le premier acte de l'évolution ou de la révolution à opérer en termes de management des hommes et des équipes, d'outils et de processus de gestion. Il s'agit alors de faciliter l'adaptation aux mutations et aux évolutions que connaissent les organisations et de faire face aux nouvelles attentes et besoins exprimés par les employés. Cette démarche a le mérite de favoriser une adaptation aux mutations actuelles du travail, de prendre en compte la transformation que connaissent les organisations, de faire face à la digitalisation du travail, à l'arrivée de nouvelles générations dans les organisations, aux évolutions des relations sociales individuelles et collectives. Ce type de dispositif permet aux organisations, de façon plus globale, d'affronter les changements qu'elles observent, vivent et parfois subissent.

Une telle démarche nous paraît indispensable pour faire face aux limites d'un système qui aujourd'hui semble engendrer plus de souffrances que de qualité de vie... En outre, la mise en œuvre d'un dispositif de QVT s'inscrit dans une logique « gagnant-gagnant » puisqu'elle améliore la qualité du travail, certes, mais également les performances individuelles et collectives. Les relations se sont de plus en plus individualisées, au cours de ces dernières années ; un dispositif de QVT permettrait de remettre du collectif dans les organisations et de leur redonner un sens.

Cet ouvrage s'attache à mieux exposer ce point de vue par une approche fouillée et dense qui atteste, d'une part, d'une conception large de la QVT et qui propose, d'autre part, de nombreux focus, repères, exemples et exercices sur les différentes notions proches et contenues dans la qualité de vie au travail.

La première partie traite naturellement des origines de la QVT en abordant la question des risques psychosociaux ou risques professionnels. L'objectif de cette première étape indispensable consiste à permettre de comprendre et définir ce que recouvre la question des RPS et d'introduire une réflexion engagée sur la nécessité d'agir sur ces derniers pour les réduire, les supprimer, les anticiper. Le chapitre 1 s'intéresse à l'ancrage historique de la question des RPS, leur émergence et leur apparition dans le débat managérial, mais également aux prolongements sur l'apparition de nouveaux risques, comme ceux liés à la digitalisation et aux effets des technologies de l'information et de la communication sur de nouveaux troubles musculo-squelettiques et sur de nouveaux maux. Après cette approche historique, le chapitre 2 analyse de façon plus ciblée ce que recouvrent concrètement les RPS. Il s'agit ainsi de proposer une définition de ces risques, d'en présenter les principales causes et de rappeler comment ces derniers se manifestent dans les organisations. Le chapitre 3 identifie les nombreux enjeux que ces risques révèlent et propose quelques pistes de prévention et de régulation de ces mêmes risques.

La deuxième partie propose une perspective renouvelée dans la façon d'envisager les RPS en privilégiant une approche qualité de vie. L'idée est de sortir du *mainstream* actuel consistant à aborder la question par l'angle du mal-être et de la souffrance au travail. Cette nouvelle approche est d'ailleurs datée dans l'histoire et mérite d'être dissociée d'autres notions considérées comme proches. Ces éléments de précisions amènent d'ailleurs à identifier l'existence de nombreux déterminants de la QVT (chapitre 4). Le chapitre 5 présente, de façon détaillée, cette approche renouvelée en proposant de repenser les situations professionnelles non plus en termes de risque mais en termes de qualité de vie au travail ; il insiste sur les liens étroits que l'approche QVT entretient avec la culture organisationnelle et la nécessité d'approcher cette conception de façon globale et systémique pour en mesurer pleinement les enjeux et les effets. Une telle approche QVT doit nécessairement être une mise en perspective positive du travail. Enfin le chapitre 6 permet d'insister sur l'approche positive du travail que

sous-tend la QVT. Ainsi, différentes notions connexes sont abordées qui nous permettent, ensuite, d'imaginer la QVT au-delà de ses propres limites en abordant les questions du bien-être, de la bienveillance et du bonheur au travail.

La troisième partie établit un lien très étroit entre dispositif de QVT et management. C'est pourquoi le chapitre 7 insiste sur les acteurs mobilisés et mobilisables dans un dispositif de QVT ; l'analyse met ainsi en perspective le rôle particulièrement important du manager de proximité dans le succès d'une telle démarche. Le chapitre 8 présente l'ensemble des déclinaisons managériales de la QVT en insistant sur des éléments assez originaux comme les questions relatives au management empêché, management des équilibres, de la résilience...

Partie

1

Les risques psychosociaux :
ancrage historique

Chapitre 1

Les risques psychosociaux :
définition, causes et manifestations

Chapitre 2

Les conséquences et la prévention
des risques psychosociaux

Chapitre 3

Les risques psychosociaux : comprendre, définir et agir

Les risques psychosociaux ont progressivement investi le champ professionnel et public, en s'inscrivant au cœur des enjeux économiques, sociaux et sociétaux de l'entreprise. Depuis près de vingt ans, de nombreux rapports, ouvrages et enquêtes de terrain ont contribué à mettre en évidence les « maux » que peuvent engendrer le travail du XXI^e siècle, ou du moins, une certaine conception du travail, sans cesse orientée vers davantage de rationalisation et de performance.

Si les risques psychosociaux sont à présent connus, ils peinent à être reconnus, notamment au titre de maladie professionnelle. Pourtant, chaque année, les différents recensements statistiques voient croître le nombre d'employés manifestants un ou plusieurs trouble(s) professionnel(s) d'ordre physique et/ou psychique. Devons-nous en conclure que ce phénomène prend de l'ampleur en dépit de toutes les mesures et actions entreprises ? S'agit-il d'une défaillance organisationnelle dans les modes de prévention et d'intervention mis en œuvre ? Ou le phénomène de RPS est-il évolutif et, en ce sens, inclut-il de nouveaux risques psychosociaux, bien distincts des précédents ?

Cette première partie présente d'abord les différentes approches de l'organisation du travail, qui ont façonné, en tout ou partie, les conditions de travail et la conception même de l'individu au travail (chapitre 1). Cet ancrage historique nous permettra de mieux appréhender l'émergence et

le développement des troubles professionnels, avant d'articuler notre réflexion autour de la compréhension, définition et prévention des RPS (chapitre 2). Sans avoir la prétention d'apporter des solutions universelles, nous mettrons ensuite en lumière les zones d'ombre et d'inertie actuelles, afin de poser un diagnostic éclairé des contextes de travail et d'en dégager des voies d'améliorations substantielles et pérennes (chapitre 3).

Chapitre

1

Les risques psychosociaux : ancrage historique

OBJECTIFS

- Appréhender l'évolution des conditions de travail dans une perspective socio-historique.
- Comprendre la relation de cause à effet entre l'organisation du travail, les conditions de travail et les risques psychosociaux.
- Analyser avec précision les contextes de travail, afin d'identifier des leviers d'action en matière de prévention et de réduction des risques psychosociaux.

SOMMAIRE

- Section 1** L'approche rationnelle de l'organisation du travail (les années 1910-1930)
- Section 2** L'approche humaine de l'organisation du travail (les années 1930-1970)
- Section 3** L'approche moderne de l'organisation du travail (les années 1970-1990)
- Section 4** L'approche stratégique de l'organisation du travail (les années 1990-2010)
- Section 5** L'émergence et le développement de nouveaux risques professionnels (2010 à nos jours)

Différentes conceptions de l'organisation du travail, depuis le début du xx^e siècle jusqu'à nos jours, permettent d'appréhender la notion de troubles dans une perspective socio-historique. Deux d'entre elles, sensiblement opposées, ont contribué à façonner durablement les conditions de travail et la conception même de l'individu au travail. En dépit des critiques qu'elles ont suscitées, ces conceptions, initialement développées aux États-Unis au début du xx^e siècle, se sont diffusées à l'échelle mondiale, dans tous les secteurs d'activités, y compris le secteur non marchand, et ce, tout au long de ce siècle, avec des évolutions et des réajustements réguliers.

La première se caractérise par une volonté de rationalisation du travail, en vue d'accroître la productivité et les gains de l'entreprise. Les conditions de travail qui en résultent, apparaissent néfastes sur le plan de la santé physique des salariés, avec notamment l'apparition de troubles musculo-squelettiques (TMS).

La seconde s'est construite en réaction, avec la vision uniforme et déterministe de l'individu au travail développée précédemment. Centrée sur les besoins au travail de l'individu, elle développe une approche plus individuelle et sociale du travail. L'amélioration des conditions de travail est envisagée à travers une certaine « émancipation » du salarié : ses motivations, sa satisfaction, l'autonomie et les marges de manœuvre que lui procure son positionnement hiérarchique. Si cette approche ne semble a priori pas générer de troubles professionnels, elle constituera, en réalité, le terreau fertile des politiques et pratiques de gestion individualisée au travail, au détriment du collectif et des contextes de travail.

Les conceptions de l'organisation développées à partir des années 1970 sont empreintes de changements, parfois drastiques, en termes d'environnement socio-économique, d'exigences professionnelles, de conditions d'emploi et d'exercice, de modalités du travail. Ces changements profonds vont engendrer de nouveaux risques professionnels : pénibilité et usure professionnelle, stress au travail, syndrome d'épuisement professionnel...

DÉFINITION

Conditions de travail : elles désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail et concernent toutes les caractéristiques qui entrent dans le cadre du travail. Cela couvre l'environnement physique, matériel et humain lié au poste de travail, le contenu de l'organisation du travail (amplitude horaire, conditions

matérielles, ergonomie du lieu de travail, tâches et activités à réaliser, ambiance de travail, avantages sociaux, pénibilité et risques, relations professionnelles...).

Différentes phases peuvent être identifiées au travers de la frise suivante et chacune de ces phases fera l'objet d'un développement en particulier (voir figure 1.1).

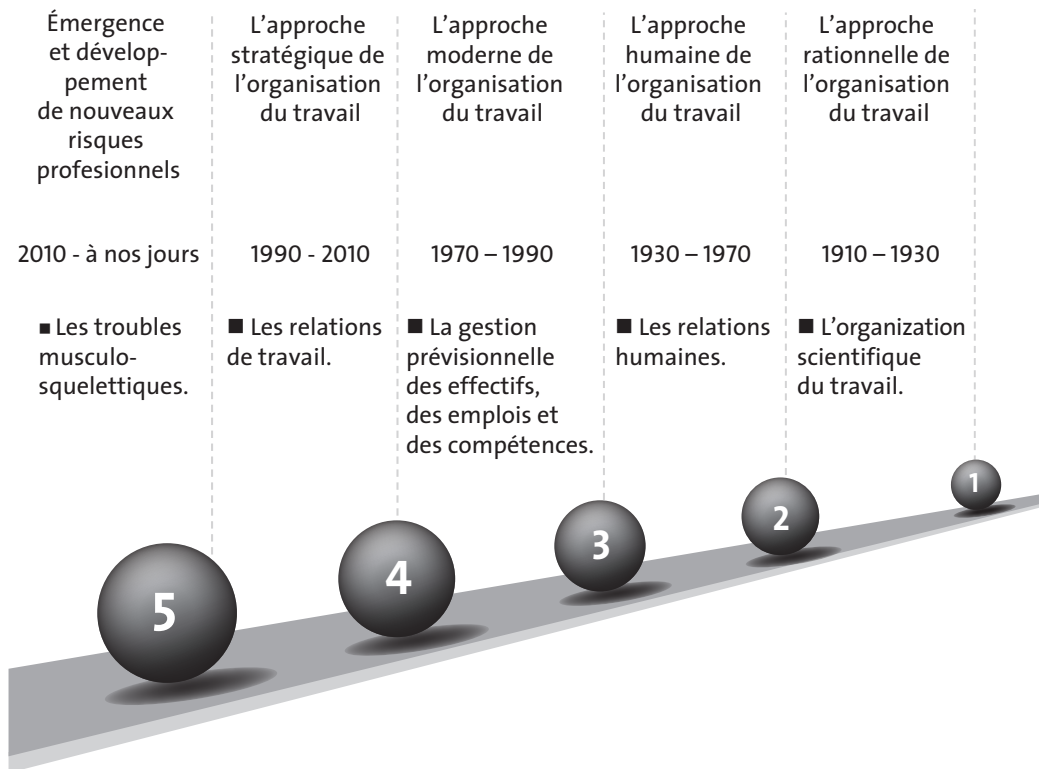


Figure 1.1 – Repères chronologiques : phases du développement de la QVT

Section 1

L'APPROCHE RATIONNELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL (LES ANNÉES 1910-1930)

En 1911, Frederick Winslow Taylor publie un ouvrage majeur, intitulé *Principles of Scientific Management* (traduit en français sous le titre *La direction scientifique des entreprises*, 1957), dans lequel il formalise sa théorie scientifique du travail. L'organisation scientifique

du travail (OST) repose sur une conception rationnelle de l'organisation et doit permettre d'accroître la productivité de l'entreprise et de limiter la flânerie des ouvriers dans les ateliers, au travers de trois grands principes :

- l'étude scientifique du travail, avec notamment la division horizontale (décomposition des tâches) et verticale du travail (séparation des tâches d'exécution, de conception et de contrôle), la création d'un bureau des méthodes (étude des temps de travail et des mouvements, des séquences d'opération et des gestes d'exécution les plus efficaces) ;
- la sélection, la formation et le salaire à la pièce ;
- un système de contrôle du travail, incarné par des contremaîtres fonctionnels qui s'assurent de l'ordonnancement des travaux, de l'enregistrement des temps et des coûts, de la discipline.

Dans cette conception de l'organisation, l'individu est considéré comme un coût à minimiser, une variable d'ajustement dans la gestion de la production : on adapte ainsi l'individu au travail.

Sur la base de cette conception de l'organisation, Henry Ford développe un nouveau modèle de production, dès 1913, avec l'introduction du travail à la chaîne. Cette nouvelle méthode vise à accroître les gains de productivité de l'usine en accentuant la division du travail et en renforçant les rythmes de travail. De surcroît, la standardisation des biens de production (construction d'un seul modèle, d'une même couleur) permet des économies d'échelle, une diminution sensible des coûts et, par la suite, une augmentation des salaires, qui contribuera à l'émergence d'une consommation de masse.

Mais cette nouvelle méthode connaît des limites. L'exécution de tâches répétitives et automatisées associée à une discipline très stricte, l'absence partielle ou totale d'autonomie et de marges de manœuvre accentuent le taux de turn-over et d'absentéisme des ouvriers dans les ateliers.

Cette conception rationnelle de l'organisation du travail sera fortement critiquée dès 1915 par les syndicats qui perçoivent un lien entre l'introduction de ces nouvelles méthodes de travail et les différents mouvements de grève. « Vision mécaniste », « déshumanisation », « désincarnation du travail », caricaturée dans les *Temps modernes* de Charlie Chaplin, cette approche de l'organisation a développé les premiers troubles professionnels, d'ordre physique : les troubles musculo-squelettiques.

REPÈRE 1.1

Ford et le travail à la chaîne

Ingénieur, inventeur et entrepreneur, Henry Ford a élaboré un nouveau modèle de production pour l'industrie automobile, qui servira de référence tout au long du xx^e siècle : le fordisme.

Aux origines de ce nouveau modèle, une passion pour les courses automobiles. Tout en étant salarié, Ford construit des prototypes automobiles, pendant son temps libre, avec lesquels il remporte de nombreuses courses, qui lui permettent de trouver des capitaux et de fonder en 1903 sa société, la Ford Motor Company.

Ford cherche à améliorer les techniques de production, en développant un système innovant, afin d'optimiser chaque geste pour produire plus. Il introduit ainsi le travail à la chaîne dans l'usine de Highland Park à Détroit aux États-Unis. Dans cette nouvelle organisation du travail, l'ouvrier reste à sa place et réalise des tâches répétitives, ordonnées, dans un temps minuté. Les pièces automobiles viennent à lui à la chaîne. Pour Ford, ce système est censé révolutionner la technique de production et la façon de travailler de tous les ouvriers : « *si vous économisez 10 pas par jour à chacun des 12 000 employés [...], à la fin de l'année, vous économiserez 75 kilomètres de mouvements gaspillés et d'énergie inutile* ». Grâce à cette métamorphose du travail est réalisée la première voiture grand public, la fameuse Ford T, construite en 1908, après vingt ans d'expérimentation.

Le travail à la chaîne permet d'accentuer la division du travail, d'accroître et de contrôler le rythme de travail des ouvriers. Avant le travail à la chaîne, il fallait 12 heures pour assembler les pièces du véhicule ; avec ce nouveau système, il ne faudra plus que 93 minutes.

La standardisation des biens de production est poussée à son paroxysme, avec la fabrication d'un seul modèle (Ford T) en une seule couleur (noire). Cette standardisation permet des économies d'échelle, ainsi qu'une diminution des coûts et une production de masse. Il fallait 825 dollars pour fabriquer la Ford T en 1908, 490 dollars en 1914 et seulement 290 dollars en 1924. La voiture devient un produit de masse accessible au plus grand nombre.

Dans le même temps, le travail à la chaîne est vivement critiqué pour ses effets néfastes sur la santé des ouvriers. Cela se traduit notamment par des mouvements de grèves, une augmentation du turn-over et de l'absentéisme. Pour enrayer ces dysfonctionnements sociaux, Ford augmentera considérablement les salaires, ce qui favorisera le développement de la consommation de masse et l'émergence d'une classe moyenne américaine.

EXEMPLE 1.1 – Charlie Chaplin

Film de 1936, *Les Temps modernes* reste l'une des références clés en matière cinématographique. Dernier film muet de Charlie Chaplin, il est le révélateur d'une époque et d'un contexte fortement critiqués de par les dérives qu'il engendre. Ainsi, Chaplin opère une très vive critique à l'égard de la société industrielle, des systèmes économiques dont l'objectif est de viser la seule rentabilité et le profit. C'est une société mécanisée et standardisée qui est révélée et qui met en porte à faux toute l'organisation scientifique du travail mise en place dans un contexte très particulier, celui de la grande crise économique et sociale qui a suivi le krach de 1929. Rappelons que cette grande dépression a laissé des millions de personnes sans emploi. Les conditions des ouvriers sont fortement détériorées et ce film critique très ouvertement tout un système économique et social, notamment symbolisé par Taylor et les méthodes qu'il a mises en œuvre dans les entreprises, afin de les sauver de la faillite. Il prônait ainsi la rationalisation du travail par sa division et la mise en place de tâches très répétitives, afin d'éviter tout geste inutile et de gagner en efficacité et en efficience. C'est d'ailleurs Ford qui adaptera le mieux cette pensée dans l'industrie automobile.

Plusieurs symboles sont intéressants et montrent les limites et les critiques associées à ce courant de l'organisation scientifique du travail : masse humaine, importance du temps et de la gestion du temps de travail, ateliers de travail, mauvaises conditions de travail, faible enrichissement du travail qui devient monotone, pénibilité et dangerosité au travail (Charlot qui tombe), supériorité de la machine sur l'homme, cadences effrénées, surveillances et contrôles assidus opérés par les hiérarchiques, absence de confiance envers les ouvriers, travail à chaîne ou au rendement, absence de contestation des ouvriers, aliénation de la classe ouvrière (scène des boulons où Charlot devient fou), peur de la hiérarchie, orientation forte sur la productivité, moral des ouvriers (dépression), licenciement, importance du chômage, mouvements sociaux de contestation envers ce système, condition ouvrière difficile de cette période (forte précarité).

Ce film critique assez violemment les effets néfastes sur les ouvriers de ces méthodes de travail monotones et répétitives, l'absence de considération des initiatives individuelles, la prise en compte de l'homme comme une machine ou un facteur de production (à l'égal d'une machine ou d'un appareil productif). Il révèle au monde entier les débordements du système capitaliste. Il montre le mécanisme inhumain de la production capitaliste en tournant en ridicule et à l'exagération les effets du travail.

La critique du *Figaro* du 12 février 1936 résume parfaitement l'utilité et les effets de ce film : « *Les Temps modernes est bien plus qu'une satire de la machine : c'est une vision plus subtile de ce monde moderne où l'homme, jouet de la machine dont il ne connaît qu'un rouage, de lois mystérieuses, de mouvements politiques dont il ignore la portée, sent le réel lui échapper*

et poursuit comme une chimère un rêve qui devrait être à sa portée. Ce sévère réquisitoire est exprimé par le chemin de l'art le plus accessible aux foules. Une comédie dont nous avons perdu la qualité qui s'appelle la pantomime, art véritable qui se passe de faux artifices et n'appartient qu'aux grands artistes. »

Source : <http://charliechaplin.e-monsite.com/>

Section 2 **L'APPROCHE HUMAINE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL (LES ANNÉES 1930-1970)**

Elton Mayo, psychologue et sociologue australien, s'intéresse à la relation entre les conditions de travail et la productivité. Il réalise deux séries d'expériences, entre 1927 et 1932, au sein de l'usine d'Hawthorne de la Western Electric Company, pour tester les effets de l'amélioration des conditions de travail sur l'augmentation du rendement d'un groupe d'ouvrières. Il observe que ce ne sont pas les facteurs matériels qui permettent d'améliorer leur rendement mais la qualité des rapports sociaux que le groupe a pu établir : le dialogue, la relation de confiance entre les ouvrières et avec la hiérarchie, les liens de solidarité.

Les célèbres expériences d'Hawthorne marquent le début d'une nouvelle conception de l'organisation et de l'individu au travail ; le mouvement des Relations Humaines. Cette école de pensée va mettre l'accent sur la dimension humaine, sociale et relationnelle de l'organisation. Pour être efficaces, les organisations doivent satisfaire les besoins de l'individu au travail. Ce postulat alimentera de nombreuses recherches sur la motivation et la satisfaction des individus au travail, à l'instar des travaux de Maslow et de sa fameuse « pyramide des besoins ».

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Douglas Mac Gregor s'intéresse, dès 1960, aux pratiques managériales et aux systèmes de valeurs sur lesquelles elles s'appuient. Il élabore ainsi la théorie X et la théorie Y de l'organisation. Dans la théorie X, Mac Gregor développe une critique de la vision traditionnelle du management et de l'autorité, qui repose sur un système de sanctions et de récompenses pour motiver les salariés. Cette conception de l'organisation est, selon lui, dépassée car elle ne prend pas suffisamment en compte les besoins réels des salariés. Dans la théorie Y, il propose de favoriser le développement des capacités d'autonomie, d'initiative et de responsabilités des salariés.

Ces derniers peuvent ainsi trouver un intérêt intrinsèque à leur travail et en retirer des satisfactions autres que matérielles. Cette conception permet de concilier les objectifs de l'organisation et les objectifs propres des salariés.

Dans cette approche psychosociologique de l'organisation, la place de l'individu devient centrale et on adapte le travail à l'individu. L'ergonomie tend à se diffuser dans l'entreprise, on commence à repenser les techniques et moyens de production pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité au travail, et diminuer les accidents du travail. Si cette approche n'a semble-t-il pas engendré de troubles professionnels, elle a cependant constitué le terreau fertile des politiques et des pratiques de gestion actuelles, centrées sur l'individu, au détriment du collectif de travail et des contextes de travail.



Focus

L'ergonomie

Définition et périmètre

Du grec, *ergon*, le travail et *nomos*, la loi, conjointement science et méthodologie, l'ergonomie s'attache à comprendre comme à gérer l'activité humaine; elle concerne la science du travail. Elle consiste à adapter le travail, les outils et l'environnement à l'homme. C'est l'étude scientifique de cette relation entre l'homme et les moyens, et les méthodes dont il dispose dans un contexte, un environnement particulier. Elle vise à concevoir des outils, espaces, contextes, gestes, process, systèmes les plus appropriés à l'homme afin d'en faciliter l'usage, de réduire les risques d'insécurité et les risques pour la santé des personnes.

La Société d'ergonomie de langue française donne deux définitions de cette notion début des années 1970 et fin des années 1980 : « *L'ergonomie peut être définie comme l'adaptation du travail à l'homme, plus précisément, comme la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité* » (SELF, 1970). « *La mise en œuvre des connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés par le plus grand nombre avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité* » (SELF, 1988).

L'International Ergonomics Association propose également en 2000 une définition intéressante : « *L'ergonomie (ou human factors) est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et la profession qui applique principes théoriques, données et méthodes en vue d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes [...]. Les praticiens de l'ergonomie, les ergonomes, contribuent à la planification, la conception et l'évaluation des tâches, des emplois, des produits, des organisations, des environnements et des systèmes en vue de les rendre compatibles avec les besoins, les capacités et les limites des personnes* » (IEA, 2000).

Types

Trois types d'ergonomie peuvent être distingués :

L'ergonomie physique s'intéresse aux caractéristiques anatomiques, anthropométriques, physiologiques et biomécaniques de l'homme dans leur relation avec l'activité physique. Les thèmes pertinents comprennent les postures de travail, la manipulation d'objets, les mouvements répétitifs, les troubles musculo-squelettiques, la disposition du poste de travail, la sécurité et la santé.	L'ergonomie physique
L'ergonomie cognitive s'intéresse aux processus mentaux, tels que la perception, la mémoire, le raisonnement et les réponses motrices, dans leurs effets sur les interactions entre les personnes et d'autres composantes d'un système. Les thèmes pertinents comprennent la charge mentale, la prise de décision, la performance experte, l'interaction homme-machine, la fiabilité humaine, le stress professionnel et la formation dans leur relation à la conception personne-système.	L'ergonomie cognitive
L'ergonomie organisationnelle s'intéresse à l'optimisation des systèmes socio-techniques ; ceci incluant leur structure organisationnelle, règles et processus. Les thèmes pertinents comprennent la communication, la gestion des ressources des collectifs, la conception du travail, la conception des horaires de travail, le travail en équipe, la conception participative, l'ergonomie communautaire, le travail coopératif, les nouvelles formes de travail, la culture organisationnelle, les organisations virtuelles, le télétravail et la gestion par la qualité.	L'ergonomie organisationnelle

Figure 1.2 – Les types d'ergonomie

Source : ergonomie.cnam.fr/ergonomie/index.html

REPÈRE 1.2

La motivation au travail

La motivation au travail est un processus psychologique qui déclenche, oriente et maintient un comportement donné en situation professionnelle. Ce processus se construit et s'altère en fonction de la satisfaction d'un spectre plus ou moins large de différents besoins.

La motivation au travail est la résultante de :

- caractéristiques individuelles (traits de personnalité);
- conditions organisationnelles et managériales (rémunération, style de management, évolution de carrière, reconnaissance...).

La motivation conditionne les comportements au travail. Elle est l'une des composantes de la performance au travail. Mais l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié est à tempérer. La performance est également fonction des compétences de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, un portefeuille de compétences et/ou un contexte professionnel plus favorables permettront un niveau de performance plus élevé, et inversement.

La motivation au travail a suscité un intérêt majeur dans les recherches en sciences sociales et en sciences de gestion, si bien qu'en 1981, on recensait déjà 140 définitions du concept et, en 2009, pas moins de 103 théories de la motivation. Ces théories peuvent se regrouper en trois grandes catégories (en référence aux travaux de Kanfer et selon la synthèse opérée par Roussel dans une note d'octobre 2000) :

- les théories des *besoins*, qui s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Elles étudient les déterminants personnels et situationnels du comportement des individus (Maslow, Alderfer, Herzberg, Mac Gregor, Deci et Ryan, Hackman et Oldham, Adams, Festinger, Greenberg...);
- les théories du *choix cognitif*, qui s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Le comportement est donc déterminé par la valeur subjective des buts qu'un individu poursuit et des attentes qu'il exprime en la matière. L'attention n'est plus portée sur la satisfaction des besoins mais sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation (Vroom, Atkinson, Birch, Kuhl...);

- les théories de l'*autorégulation*, qui sont également des théories selon le processus, mettent en perspective les mécanismes cognitifs et affectifs d'un individu quand il souhaite atteindre ses objectifs. C'est donc l'effet des objectifs sur le comportement des individus dont il s'agit (Locke, Bandura, Carver et Sheier).

EXEMPLE 1.2 – Effet Hawthorne – La Western Electric

Mayo a réalisé deux séries d'expériences, entre 1927 et 1932, dans l'usine d'Hawthorne de la Western Electric Company pour tester les effets de l'amélioration des conditions de travail sur l'augmentation de la productivité.

Il isole ainsi un petit groupe de six ouvrières volontaires pour évaluer les effets de l'amélioration de leurs conditions de travail sur leur rendement. Divers changements sont introduits : amélioration de l'éclairage, introduction de pauses, réduction du temps de travail...

L'amélioration des conditions de travail montre, dans un premier temps, que le rendement de ces ouvrières a augmenté. Dans un second temps, en supprimant ces améliorations, Mayo observe que le rendement des ouvrières ne diminue pas mais continue même d'augmenter. Il admet ainsi que ce ne sont pas tant les facteurs matériels qui permettent d'accroître le niveau de productivité, que la qualité des rapports sociaux établis par le groupe, à savoir les échanges entre elles et avec l'observateur, la relation de confiance qu'elles ont nouée, les liens de solidarité.

Les expériences de Mayo ont été très médiatisées et vulgarisées au point que l'expression « effet Hawthorne » désigne largement, aujourd'hui, une situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas liés aux facteurs expérimentaux mais aux changements de comportements et d'attitudes des sujets, lorsqu'ils ont conscience de participer à l'expérience dans laquelle ils sont testés et deviennent objet d'étude. Cela se traduit généralement par une plus grande motivation sociale.

EXEMPLE 1.3 – Expérience de la bougie

L'expérience de la bougie a été élaborée en 1945 par le psychologue allemand Karl Dunker dans le cadre de ses recherches en sciences du comportement. Puis elle fut reprise et améliorée, en 1962, par le psychologue américain Sam Glucksberg.

L'objectif de cette expérience est de comparer la motivation intrinsèque à la motivation extrinsèque et d'identifier les contextes professionnels dans lesquels l'une ou l'autre de ces deux motivations est la plus appropriée.

Pour se faire, l'expérimentateur constitue deux groupes de personnes, à qui il demande de résoudre la même énigme avec des objectifs distincts.

Énigme : fixer la bougie au mur de sorte que la cire ne coule pas sur la table.

Supports : une boîte d'allumettes, une boîte de punaises et une bougie.

Objectifs du groupe 1 : résoudre l'énigme le plus vite possible. L'expérimentateur teste ici la *motivation intrinsèque*.

Objectifs du groupe 2 : résoudre l'énigme le plus vite possible pour obtenir une récompense financière. L'expérimentateur teste ici la *motivation extrinsèque*.

– *Test 1* : les résultats montrent que le groupe 2 a mis en moyenne 3 minutes 30 de plus que le groupe 1 pour résoudre le problème.

L'expérimentateur reproduit l'expérience en conservant la même énigme et les mêmes objectifs pour chacun des groupes, mais il modifie l'un des supports, en retirant les punaises de leur boîte.

– *Test 2* : les résultats démontrent cette fois-ci que le groupe 2 a été plus rapide que le groupe 1.

Que pouvons-nous en conclure ? La motivation extrinsèque, illustrée par la promesse d'une récompense pécuniaire (groupe 2) affaiblit la créativité (résultats du test 1) et serait plus appropriée pour des tâches simples et claires (résultats du test 2 : les règles ont été simplifiées et l'objectif final ne requiert pas de créativité).

En conclusion, les résultats de cette expérience révèlent un paradoxe de gestion récurrent : la mise en place de systèmes d'incitations financières pour motiver les salariés et obtenir de meilleures performances sans prendre en compte les caractéristiques et le contenu du travail demandé. Ces systèmes d'incitations financières peuvent ne pas avoir les effets escomptés et même développer des effets contraires.

Section 3

L'APPROCHE MODERNE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL (LES ANNÉES 1970-1990)

Le début des années 1970 est marqué par la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), qui institutionnalise la question des conditions de travail en entreprise. Ses principales missions se sont initialement articulées autour de l'amélioration effective des conditions de travail des salariés. En 1983, les actions de l'Anact sont renforcées, au niveau local, par la création d'un réseau d'associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Anact-Aract).

Mais la décennie 1970 est également marquée par différentes crises : crise économique internationale, engendrée par les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979 ; crise du secteur de la sidérurgie, qui entraîne des réductions massives d'effectifs dans plusieurs entreprises françaises ; crise de l'État providence. La période de prospérité économique, de consommation de masse et de plein emploi durant les Trente Glorieuses prend fin.

Face à ces contraintes économiques et sociales, les entreprises sont amenées à changer drastiquement leur mode de fonctionnement, de management et leur stratégie. On assiste ainsi à un changement de culture d'entreprise, caractérisée par le passage d'une logique de réaction à une logique d'anticipation, afin de prévenir les crises.

La fonction personnel évolue vers une fonction ressources humaines (FRH). Ce changement d'appellation témoigne d'un véritable changement de culture. Désormais, le personnel n'est plus perçu comme une source de coût à minimiser mais comme une ressource qu'il faut développer et dans laquelle il faut investir. La notion de compétence se diffuse peu à peu dans les entreprises au début des années 1980.

La gestion des ressources humaines s'oriente progressivement vers des logiques et des pratiques plus souples, avec la recherche d'un ajustement entre les individus et les emplois qu'ils occupent. Les entreprises s'intéressent davantage au contenu des emplois, de manière plus individuelle et qualitative. La logique de compétence s'oppose à la logique de poste de l'organisation taylorienne, basée sur la tâche et l'emploi prescrit. Elle évoque ce « quelque chose » en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir. À la fin des années 1980, les démarches de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) se multiplient dans les grandes entreprises.

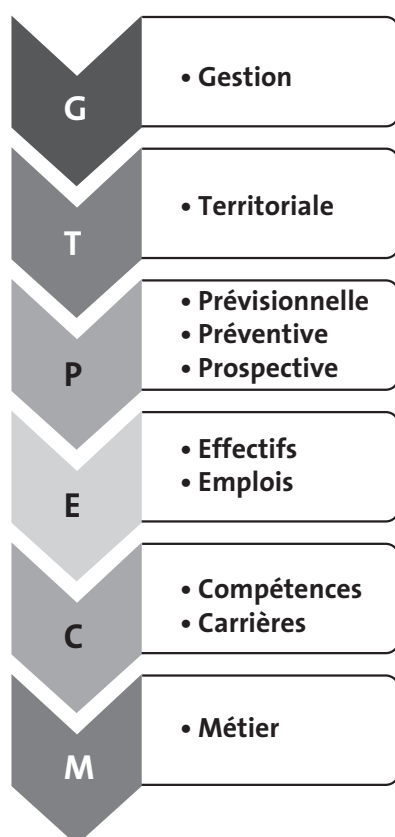
DÉFINITION

Compétence : la notion de compétence fait l'objet d'une variété de définitions et d'usages. À la fin des années 1990, le Medef l'envisage comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part, et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.* » La compétence professionnelle n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre dans son contexte

de travail. Des auteurs comme Guy Le Boterf, dans les années 2000, ajoute que l'une des caractéristiques essentielles de la compétence consiste à choisir et à combiner des ressources (les savoirs, les savoir-faire, les aptitudes ou qualités, les ressources physiologiques et les ressources émotionnelles) par rapport à des objectifs à atteindre. Il précise d'ailleurs que la compétence est la résultante de trois facteurs :

- le *savoir agir* qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (savoir-faire relationnels, savoir-faire techniques, savoirs et savoir-faire d'expérience...);
- le *pouvoir agir* qui renvoie à l'existence d'un contexte spécifique rendant possible la mise en œuvre de la compétence du professionnel ;
- le *vouloir agir* qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte incitatif mis en œuvre par l'organisation.

Une façon peut-être plus commune de définir la compétence professionnelle serait de la considérer comme un ensemble de savoirs (connaissances), de savoir-faire (application dans un contexte de travail) et de savoir-être (comportements) observables en situation de travail.



La GPEC peut être définie comme : « Une démarche d'ingénierie des Ressources Humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif en terme de compétences. » (Gilbert et Parlier, 2000).

Figure 1.3 – La GPEC



Figure 1.4 – Les dates clés de la GPEEC

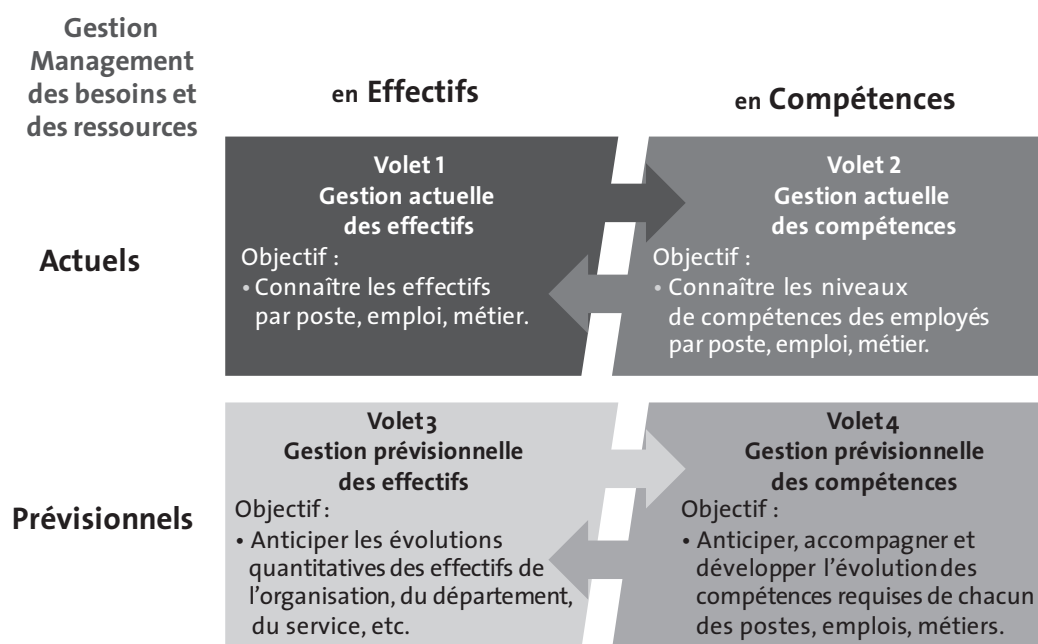


Figure 1.5 – Les quatre volets de la GPEEC

Focus

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

L'Anact est un établissement public administratif créé en 1973 régi par le Code du travail. Installée à Lyon, elle est placée sous la tutelle du ministère en charge du Travail. Ses missions et son fonctionnement sont précisés par le décret n° 2015-968 du 31 juillet 2015 relatif aux missions et au fonctionnement de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : « Dans le cadre des missions qui lui sont confiées en application de l'article L. 4642-1, l'agence conduit des actions visant à agir sur les éléments déterminants des conditions de travail, notamment l'organisation du travail et les relations professionnelles, en vue de leur amélioration. Ses champs d'intervention, dans le cadre des politiques publiques, couvrent notamment :

1. la promotion de la santé au travail et de la qualité de vie au travail, en particulier lors de la conception des organisations, des équipements et des installations de travail ;
2. la prévention des risques professionnels dans le cadre de l'organisation du travail ;

3. l'amélioration de l'environnement de travail par l'adaptation des postes, des lieux et des situations de travail.

L'agence met également à disposition son expertise pour faciliter l'expression des salariés sur les conditions de réalisation de leur travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations, et pour aider au dialogue social sur les questions de conditions de travail.

Les activités conduites par l'agence dans le champ de l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail contribuent notamment à l'accès et au maintien en emploi durable des travailleurs, au développement des connaissances et des compétences des travailleurs tout au long de leur vie professionnelle et à l'égalité professionnelle. »

*Extrait du chapitre II du titre IV du livre VI
de la quatrième partie du Code du travail*

L'Anact a pour mission d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Elle a donc en charge de créer et diffuser des outils, méthodes et process (à destination, en particulier, des salariés, de la direction des organisations mais également des instances représentatives du personnel et/ou syndicales) qui devront concilier qualité de vie au travail et performance économique.

L'Anact est gérée par un conseil d'administration tripartite (représentants des organisations professionnelles d'employeurs, des organisations syndicales de salariés et de l'État) et de 22 Aract, associations régionales administrées par les partenaires sociaux. Elle se déploie donc sur l'ensemble du territoire via le réseau Anact-Aract, qui exerce une mission de service public au profit de l'amélioration des conditions de travail. L'ensemble des actions des Aract bénéficie, le plus souvent, aux petites et moyennes entreprises (PME) des territoires. Il faut également noter que les Aract sont des associations de droit privé administrées de manière paritaire et financées par l'État, les régions et des ressources propres. Par leur ancrage local et leur organisation paritaire, elles appréhendent les besoins spécifiques des entreprises et des territoires, tout en développant leurs compétences par leurs échanges d'expériences au sein du réseau national. C'est dans une dynamique collective qu'elles vont fédérer des initiatives et impulser des projets d'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au sein des organisations.

Les actions de l'Anact

Plusieurs programmes d'actions peuvent être déployés par l'Anact :

- des collaborations avec les institutionnels en matière d'emploi et de formation ;

- la mise en place de dispositifs formatifs auprès des acteurs de l'organisation ;
- la réalisation de diagnostics et d'audits pour mesurer les conséquences et les effets des actions engagées par l'Anact sur le fonctionnement des organisations ;
- des interventions et de courte durée (5 jours) auprès des PME (ces actions étant gratuites) ;
- un accompagnement personnalisé auprès des organisations qui le demandent. Cette intervention donne lieu à rémunération et se traduira par la mise en place d'outils, méthodes et process sur l'amélioration des conditions de travail ;
- la promotion d'actions collectives au niveau des territoires, interprofessionnelles ou par branches.

Plus précisément, Le réseau Anact a pour mission de contribuer au développement d'innovations visant à améliorer à la fois les conditions de travail des salariés et la performance des organisations. Dans ce cadre, il est amené à intervenir, à la demande des entreprises, sur différents champs :

- promotion de la santé au travail ;
- mutations du travail, changements techniques et organisationnels ;
- liens entre travail, compétences et développement des personnes, tout au long de la vie ;
- gestion des âges, approche par le genre et prise en compte de la pluralité des populations au travail ;
- pratiques de pilotage des conditions de travail en entreprise ;
- conditions de travail, performance durable des entreprises et développement économique.

Source : <https://www.anact.fr/>

Section 4 **L'APPROCHE STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL (LES ANNÉES 1990-2010)**

Au début des années 1990, l'accélération du progrès technique et de la concurrence entraîne un phénomène de restructuration de l'emploi. Sous la pression de nouvelles exigences professionnelles, le contenu du travail et les conditions d'emploi se modifient.

Désormais, les entreprises cherchent à prévenir l'incertitude et à favoriser l'employabilité de leurs salariés. La gestion des compétences innove en grande partie la gestion des ressources humaines en optimisant bon nombre de politiques RH : recrutement, formation, évaluation, rémunération, trajectoires de carrière... Par cette gestion des compétences, les organisations visent la possible détention d'un avantage concurrentiel stable, durable et surtout pérenne.

À la fin des années 1990, la gestion des talents vient supplanter la gestion des compétences. Le salarié ne doit plus simplement être compétent voire polycompétent, mais détenir et cultiver un talent professionnel pour contribuer à la performance de l'entreprise.

Au début des années 2000, les entreprises font face à de nombreuses et nouvelles évolutions qu'elles doivent intégrer et pour lesquelles elles doivent apporter des solutions concrètes et des mesures préventives : évolutions introduites par les innovations technologiques ; évolutions démographiques (nombre croissant de départs à la retraite, allongement de la durée de vie professionnelle) ; évolutions sociales et environnementales (introduction de la flexibilité du travail, liée à la réduction du temps de travail, adaptation de la version 2000 de la norme ISO...).

L'analyse stratégique doit tenir compte des différentes évolutions provenant de l'environnement. Ceci lui permettra de s'ajuster à des contingences et des changements de natures diverses. On distingue, entre autres, les évolutions :

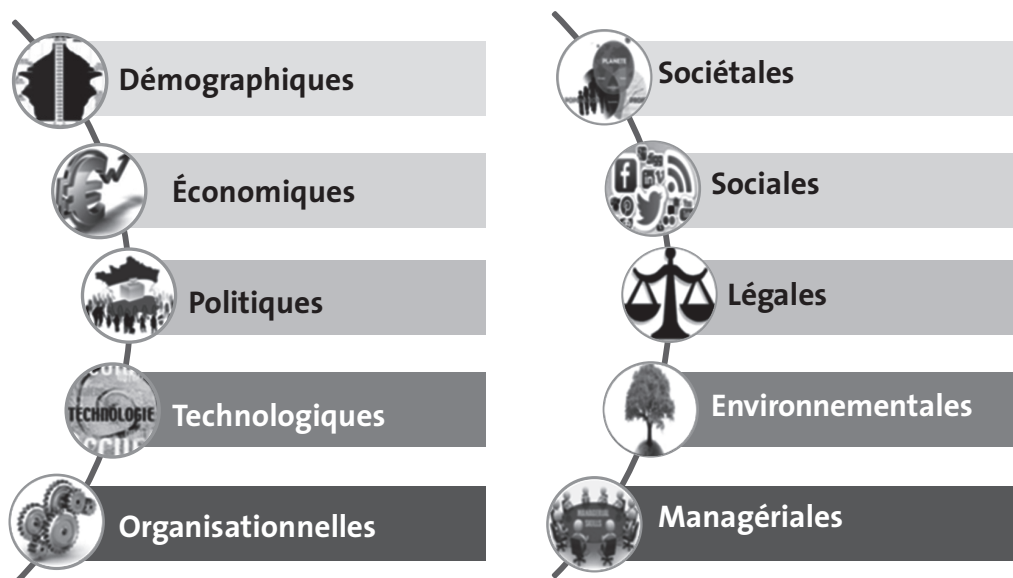


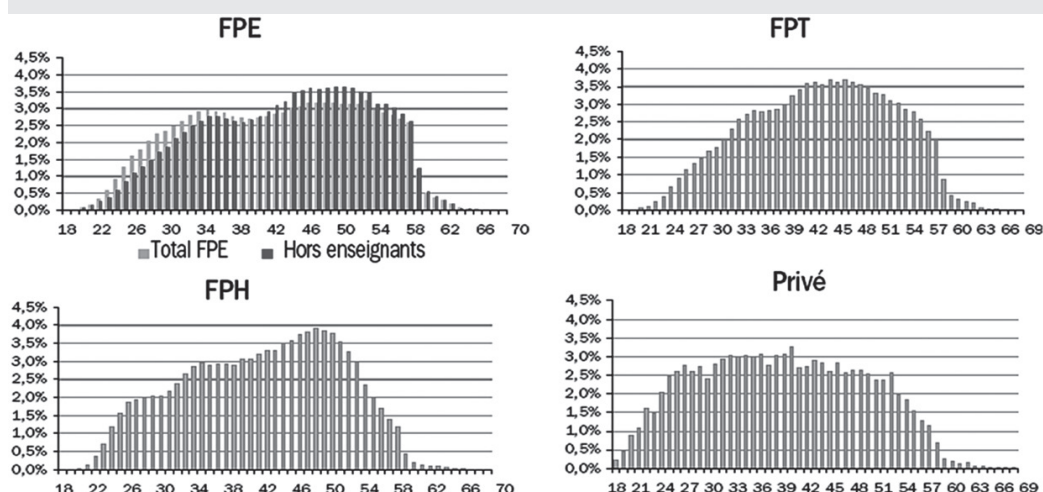
Figure 1.6 – L'analyse stratégique

Focus

L'effet démographique

Les résultats de l'étude, présentés dans la figure 1.7, attestent d'une structure de la population active vieillissante, ce qui va avoir de très nombreux effets pour les organisations, publiques ou privées, grandes ou petites. Des enjeux importants vont se révéler à très court terme en matière notamment d'attractivité et de fidélisation des salariés et des agents. Cette situation va renforcer, entre autres, les problématiques que rencontrent les organisations sur des métiers en tension (pour lesquels on a du mal à trouver des candidats).

L'effet démographique : structure de la population active au sein des trois fonctions publiques (État-FPE ; Territoriale-FPT ; Hospitalière -FPH) et du secteur Privé.



Sources : Fichier de paie des agents de l'État (FGE), Enquête Emploi, Insee; CNRACL. Traitement DGAFP.

Champ :

FPE : titulaires civils des ministères au 31 décembre 2006.

FPT et FPH : titulaires affiliés à la CNRACL au 31 décembre 2006.

Privé : salariés des entreprises privées au 4ème trimestre 2006, hors apprentis, intérimaires, stagiaires et emplois aidés.

Figure 1.7 – L'effet démographique

Ces trois décennies sont empreintes de changements drastiques en matière d'organisation du travail (horaires, contenu du travail et charge de travail...), de conditions du travail (conception des postes et/ou de l'espace de travail, prévention des risques professionnels avec une approche ciblée « hygiène et sécurité ») et de relations d'emploi

(diversification des contrats de travail, professionnalisation du management, introduction de systèmes « cafétéria » pour motiver les salariés...).

Ces divers changements nous amènent à formuler au moins trois constats, sous forme de paradoxe :

- le *temps de travail* a été réduit au fil des décennies, et notamment avec le passage généralisé aux 35 heures hebdomadaires au 1^{er} janvier 2002 ; dans le même temps, la charge de travail s'est intensifiée, occasionnant un stress supplémentaire pour les salariés, dans l'atteinte de leurs objectifs. Le temps de travail n'a en réalité pas été réduit mais condensé ;
- l'introduction et la *diffusion massive de nouvelles technologies de l'information et de la communication* ont permis de produire et d'échanger de l'information en quantité importante, en temps réel ou dans des délais très courts. Dans le même temps, la quantité d'information échangée n'est pas toujours synonyme de qualité. En outre, la multiplication de nouveaux supports technologiques (ordinateurs portables, téléphones mobiles, messageries électroniques...) peut engendrer un stress supplémentaire pour les salariés, avec une masse d'information à traiter, dans des délais de réponse plus courts, avec des sollicitations excessives et surtout en dehors des temps formels de travail. La frontière entre sphère professionnelle et vie privée est devenue poreuse ;
- les *politiques et pratiques de gestion des ressources humaines se sont presque exclusivement centrées sur l'individu* (formation, mobilité, trajectoires de carrière, évaluation professionnelle, rémunération, reconnaissance...) pour tendre vers un accompagnement personnalisé des ressources humaines. Ces politiques et pratiques, si elles ont eu des effets positifs, ont contribué progressivement à une individualisation poussée, voire exacerbée, des relations de travail, et à générer un besoin de reconnaissance de l'individu, de ses contributions, au détriment du collectif de travail et du travail collaboratif, ce que l'on nomme aujourd'hui l'*anorexia corporate*. Cet appauvrissement des rapports sociaux au sein de l'organisation peut également être source de stress pour les salariés. L'absence de reconnaissance des personnes dans leur singularité ou l'absence de reconnaissance de leur travail peut constituer un facteur de mal-être au travail.

**EXEMPLE 1.4 – Politique de reconnaissance et de GPEEC
du groupe Thalès**

« Les parties signataires conviennent que le bien-être au travail passe par une reconnaissance du travail accompli et des perspectives de développement au sein de l'entreprise. La valorisation du travail doit être perçue comme une source de développement personnel.

Le salarié bénéficie une fois par an d'un entretien de développement professionnel afin d'identifier ses souhaits d'évolution. Le salarié a la possibilité de suivre des formations adaptées à la tenue de son poste ainsi que des formations en vue de son développement professionnel.

L'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de l'anticipation des évolutions des familles professionnelles, de la gestion prospective des emplois et des compétences, de la mobilité professionnelle [...] sont des outils à disposition du salarié pour son développement professionnel.

L'ensemble de ces démarches et outils adaptés figurent au sein de l'Accord Groupe visant à favoriser le développement professionnel de l'emploi par des démarches d'anticipation, signé le 26 avril 2013.

Chaque année le salarié bénéficie d'un entretien annuel d'activité qui est un moment permettant au salarié et au manager de faire ensemble un bilan du travail réalisé au cours de l'année.

Au-delà de ces points annuels formels, les managers devront, régulièrement et tout au long de l'année, échanger avec le salarié au sujet de son travail. Échanger sur la qualité de son travail est en effet essentiel pour se développer, mieux se connaître et se sentir reconnu. La transparence dans la communication permet au salarié de construire son parcours professionnel. »

*Extraits de l'accord sur la qualité de vie au travail,
signé le 4 février 2014 à Neuilly*

DÉFINITION

Pyramide des âges : outil de diagnostic qui donne une « photo » de la répartition par tranches d'âge des employés au sein d'une organisation. Elle représente l'effectif par catégories d'âges (âges regroupés en tranches de plusieurs années) selon un axe vertical (du moins âgé au plus âgé), en distinguant, de part et d'autre de cet axe, la situation des femmes et des hommes.

Sa finalité est généralement de veiller à l'équilibre entre les différentes générations composant l'effectif de l'entreprise. En fonction de sa forme, plusieurs risques et enjeux en termes de management et de gestion des ressources humaines peuvent être identifiés. C'est donc un outil pour le pilotage RH et pour prévoir et anticiper des mesures en termes de gestion et de management.

EXERCICES • EXERCICES • EXERCICES

Après avoir pris connaissance des différentes pyramides des âges ci-dessous, vous dresserez un bref diagnostic et soulèverez les différents risques et enjeux RH associés à chacune d'elles.

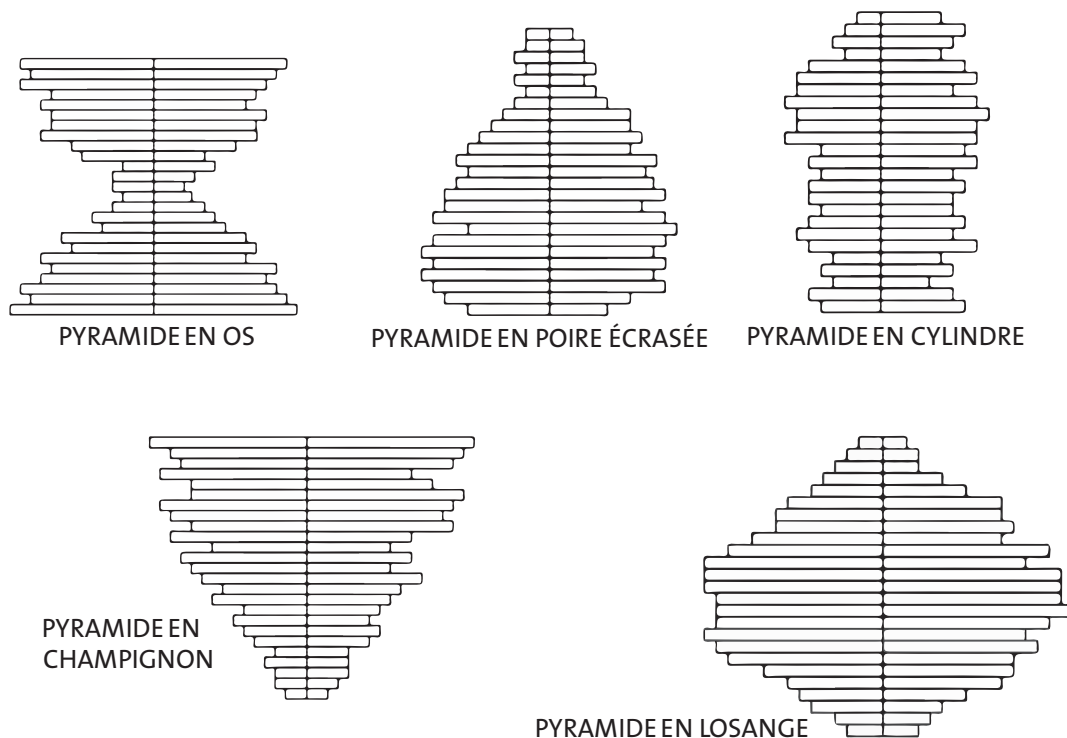
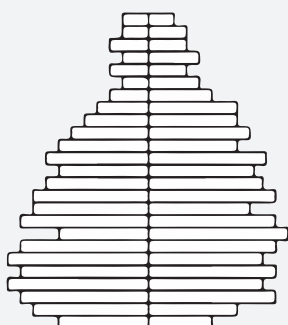


Figure 1.8 – Pyramides des âges

CORRIGÉS • CORRIGÉS • CORRIGÉS

PYRAMIDE EN « OS »	
	Analyse : – pyramide déséquilibrée avec une forte population jeune et une forte population de seniors; – creux important de la génération intermédiaire; – situation d'une entreprise qui a recruté beaucoup de jeunes pour faire face à des départs massifs à la retraite non anticipés.
	Risques : – choc et conflits intergénérationnels; – pénurie de l'encadrement intermédiaire.



Enjeux RH :

- développer une gestion de carrière envers les plus jeunes qui bénéficieront d'opportunités en termes de prise de responsabilités : perspectives plus importantes pour les jeunes ;
- mettre en oeuvre le tutorat afin de faciliter le transfert de compétences et de savoir-faire entre les plus anciens et les plus jeunes ;
- mettre en place une politique de GPEC pour éviter de reproduire une telle situation.

PYRAMIDE EN « POIRE ÉCRASÉE »

Analyse :

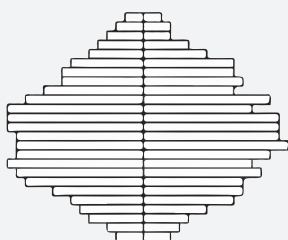
- pyramide déséquilibrée avec une forte population jeune (nombre important d'employés de moins de 35 ans) ;
- une entreprise ou la masse salariale est peu élevée ; souvent il s'agit d'entreprises ayant une forte réactivité, souples et flexibles.

Risques :

- peu d'opportunités de carrière au regard du nombre important de jeunes ;
- peu de promotions possibles au regard du nombre important de la génération surreprésentée ;
- insuffisance dans le transfert des compétences.

Enjeux RH :

- investir dans la formation pour renforcer l'expertise et les compétences ;
- axer la politique de recrutement sur des plus anciens pour rééquilibrer la pyramide.



PYRAMIDE EN « LOSANGE » EN « TOUPIE », EN« BALLON DE RUGBY »

Analyse :

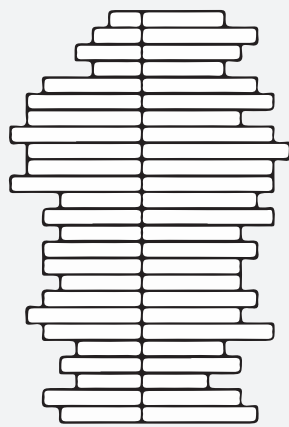
- pyramide déséquilibrée avec très peu de jeunes et très peu d'anciens ;
- forte proportion du « middle » management, la génération intermédiaire des 30 – 40 ans ;
- absence de renouvellement des générations.

Risques :

- besoins et attentes identiques et formulés par la plus grande partie des employés confrontés aux mêmes problématiques ;
- problèmes de gestion des carrières en termes d'opportunités et de développement ;
- tensions en matière de promotions possibles au regard du nombre important d'employés de la même génération qui peuvent y prétendre ;
- arriver à une pyramide en champignon (voir ci-après).

Enjeux RH :

- mettre en place une gestion des compétences destinées à permettre de justifier des possibilités de promotions et de carrières ;
- axer sa politique RH sur la reconnaissance des individus et de leur travail ;
- recruter des jeunes et plus anciens pour rééquilibrer la pyramide ;
- faciliter la mobilité horizontale et transversale pour faire face aux peu de possibilités en termes de gestion des carrières.



PYRAMIDE EN « CYLINDRE »

Analyse :

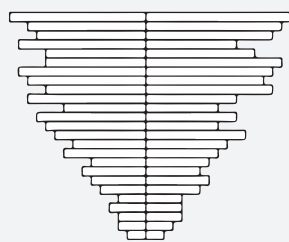
- pyramide équilibrée « idéale » mais très rare dans les organisations.

Risques :

- pas de risques identifiés.

Enjeux RH :

- mettre en place un management intergénérationnel;
- envisager une politique de recrutement avec des flux réguliers pour veiller au respect de cet équilibre générationnel.



PYRAMIDE EN « CHAMPIGNON »

Analyse :

- pyramide déséquilibrée avec une forte population de seniors (plus de 50 ans);
- pyramide de plus en plus courante (vieillesse de la génération du baby-boom qui se rapproche de l'âge de la retraite) : entreprise vieillissante;
- moyenne d'âge assez élevée due à une politique de recrutement importante sur une courte période;
- effectif qui pèse sur la masse salariale;
- entreprises avec de solides compétences et un renouvellement possible du fait des départs à la retraite prévisibles;
- déséquilibre générationnel avec une absence de jeunes.

Risques :

- adaptabilité des travailleurs âgés à leur emploi;
- freins ou peu de possibilités à la mobilité interne;
- risque de perte des valeurs de l'entreprise;
- capacité d'adaptation moindre face aux évolutions et changements;
- absence de motivation des seniors du fait d'un manque de perspectives de carrière;
- fuite des compétences, de l'expertise et des savoir-faire des plus expérimentés.

Enjeux RH :

- maîtriser la masse salariale qui est élevée au regard de l'ancienneté dans l'organisation;
- maintenir de l'employabilité des seniors et adapter les emplois des seniors;
- adopter une politique de gestion des connaissances pour éviter la fuite des compétences;
- développer des pratiques de transmission des savoir-faire.
- envisager une politique de tutorat pour la transmission des compétences entre seniors et les plus jeunes;
- recruter pour rééquilibrer la pyramide des âges;
- gérer les carrières des plus jeunes à prévoir en raison d'arrivées probables qui offriront peu de possibilités.

Figure 1.9 – Pyramides des âges : analyse/risques et enjeux

Section 5

L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX RISQUES PROFESSIONNELS (2010 À NOS JOURS)

S'il apparaît, aujourd'hui, que les entreprises sont mieux dotées de moyens pour prévenir et faire face aux risques professionnels, comme en témoigne la baisse significative des accidents sur les lieux de travail, la prise en compte de la pénibilité physique, de l'usure professionnelle, des risques psychosociaux..., on assiste depuis le début des années 2010 à l'émergence et au développement de nouveaux risques professionnels. Il s'agit soit de l'apparition d'un risque jusqu'alors inexistant, soit de l'intensification d'un risque déjà existant, mais concernant jusqu'à présent une faible population d'employés.

Tout employé doit avoir une forte capacité d'adaptation pour gérer les différents changements auxquels il peut être confronté : insécurité de l'emploi, avec de nouvelles formes de contrats souvent plus précaires ; instabilité du cadre de travail, avec des phénomènes possibles de fusion, restructuration et réorganisation de services, d'entreprises ; instabilité du contenu du travail, avec l'introduction d'outils et de méthodes sans cesse plus sophistiqués, complexes, nécessitant un réajustement constant des compétences ; intensification du travail, avec des exigences quantitatives et qualitatives fortes ; dématérialisation des supports de travail et du travail en lui-même, qui peut entraîner une certaine dépersonnalisation des relations professionnelles, des rapports sociaux ; mauvais équilibre entre vie privée et vie professionnelle...

Ces divers changements illustrent un déplacement du risque physique vers un risque d'ordre plus psycho/socio-professionnel : stress accru, anxiété, malaise professionnel, perte de repères et de sens, dévalorisation de soi et sentiment d'inutilité au travail, de ne plus être à la hauteur. Pour autant, le risque physique n'est pas écarté, il est seulement dilué dans la longue liste de ces nouveaux risques professionnels. Mal de dos, migraine, fatigue visuelle et plus généralement fatigue physique se diffusent et résultent majoritairement de l'utilisation quotidienne des technologies.

DÉFINITION

Risques professionnels : ensemble de déséquilibres potentiels liés à l'activité professionnelle et aux conditions de travail, susceptibles d'engendrer divers troubles professionnels.

EXEMPLE 1.5 – Du bon usage des outils informatiques au sein du groupe Thalès

« Les signataires réaffirment l'importance du bon usage des outils informatiques en vue d'un nécessaire respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Le Groupe s'est doté d'une Charte relative «au bon usage des ressources d'information et de communication», déployée depuis 2002 et révisée en 2012, pour tenir compte de la généralisation de l'utilisation des outils informatiques dans l'entreprise [...] Les parties souhaitent également un encadrement dans l'attribution et dans l'utilisation des outils informatiques (TIC) notamment lorsqu'ils sont nomades.

Les Sociétés du groupe devront veiller à encadrer l'attribution de PC mobilité et de téléphones dotés de la fonction push mail en veillant à ne les octroyer qu'aux personnes ayant une réelle utilité dans l'exercice de leur travail.

Les parties signataires réaffirment ainsi «que la mise à disposition de ces outils nomades doit s'accompagner d'une véritable vigilance de la part de l'entreprise et de la part de chaque utilisateur afin de s'assurer que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est respecté.»

Les outils nomades n'ont pas vocation à être utilisés pendant les périodes de repos du salarié.

Dans le cadre de la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail une réflexion sera menée sur l'utilisation des TIC, notamment pendant la durée du travail.

Quelle qu'en soit leur nature, les périodes de suspension du contrat de travail (congés, arrêt maladie...) devront être respectées par l'ensemble des acteurs.

Par cet accord, les salariés disposent ainsi d'un droit à déconnexion en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement dans lequel ils accomplissent régulièrement leur travail ou, à tout le moins, pendant la durée légale de repos quotidien et hebdomadaire. Le manager veillera au respect de ce droit, notamment en s'attachant à ne pas envoyer de courriel pendant la période concernée. Ainsi, l'utilisation ou non de ce droit à la déconnexion ne peut en aucun cas être prise en compte dans l'appréciation.

Afin de s'assurer du respect du droit à la déconnexion, il est prévu localement :

- la réalisation d'actions d'accompagnement ;*
- le soutien par des actions de formation/sensibilisation des salariés et du management concernés par l'utilisation des TIC ;*

- *il a été et ou sera adressé à l'ensemble des salariés une note relative à l'utilisation de ces nouvelles technologies, si une telle diffusion n'avait pas encore été réalisée. Chaque société devra renouveler cette communication selon les nécessités ;*
- *la Direction pourra proposer à la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail pendant la durée de cet accord, un audit sur l'espace des TIC. Les éléments constitutifs de cet audit seront discutés avec la Commission Centrale Qualité de Vie au Travail. »*

*Extraits de l'accord sur la qualité de vie au travail,
signé le 4 février 2014 à Neuilly*

L'ESSENTIEL

Les différentes approches de l'organisation, en général, et de l'organisation du travail, en particulier, ont façonné les conditions de travail et la conception même de l'individu au travail.

L'évolution historique des conditions de travail met en exergue l'émergence et le développement de divers risques professionnels : des troubles musculo-squelettiques aux risques psychosociaux, avec l'apparition récente de nouveaux risques professionnels.

Ainsi, l'approche rationnelle a permis d'accroître la productivité de l'organisation, de réduire les coûts de production et de baisser les prix de vente. Dans cette conception, l'individu est une variable d'ajustement, un coût à minimiser, et on adapte l'individu au travail.

L'approche psychosociologique a mis l'accent sur la dimension sociale et relationnelle du travail, en s'intéressant aux besoins réels des individus au travail : motivation, satisfaction, autonomie, marges de manœuvre, accomplissement et réalisation de soi... Dans cette conception, l'individu occupe une place centrale et on adapte le travail à l'individu.

L'approche moderne est empreinte de changements majeurs en termes d'environnement socio-économique, de culture d'entreprise, d'exigences professionnelles, de conditions d'emploi et d'exercice. Face aux contraintes économiques et sociales, les organisations modifient en profondeur leur mode de fonctionnement, de management et leur stratégie, avec le passage d'une logique de réaction à une logique d'anticipation. Dans cette conception, l'individu est considéré comme une ressource qu'il faut développer et en laquelle il faut investir. La notion de compétence commence à se diffuser.

L'approche stratégique est également marquée par de nombreuses et nouvelles évolutions pour les organisations, tant en interne qu'en externe : évolutions démographique, sociale et environnementale, juridique et réglementaire... Dans cette conception, l'individu est considéré comme une variable stratégique pour l'organisation dans la mesure où il contribue à la performance globale.

Chapitre

2

Les risques psychosociaux : définition, causes et manifestations

OBJECTIFS

- Identifier et dissocier les déterminants, les mécanismes et les effets des risques psychosociaux pour l'individu, le collectif et l'organisation.
- Analyser les différents facteurs de risques psychosociaux en fonction de leur origine (organisationnelle, managériale, relationnelle, individuelle, socio-professionnelle).
- Cerner les différents troubles psychosociaux et leurs manifestations observables.

SOMMAIRE

- Section 1** Éléments de définition des RPS
- Section 2** Facteurs de risques psychosociaux
- Section 3** Troubles psychosociaux

Une compréhension fine des risques psychosociaux, de leurs déterminants et de leurs effets manifestes sur la santé des individus est indispensable. La définition des risques psychosociaux est une étape essentielle mais délicate, au vu des nombreuses confusions dont souffre encore la notion. Régulièrement assimilés au stress au travail ou au syndrome d'épuisement professionnel, les RPS représentent une sorte de « nébuleuse » pour beaucoup.

Il semble également important d'identifier les facteurs de risques liés au travail en fonction de leur origine, avérée et/ou potentielle : organisationnelle, managériale et/ou relationnelle. Ces facteurs de risques relatifs à l'individu peuvent soit provenir de causes personnelles, soit être liés à la situation de travail de l'individu, révélant ainsi une origine socio-professionnelle.

DÉFINITIONS

Facteurs de risques psychosociaux : source du risque ou éléments de majoration du risque, regroupant des facteurs d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale).

Risques psychosociaux : ensemble de déséquilibres potentiels, d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale), susceptibles d'engendrer une altération de l'intégrité physique et/ou de la santé mentale, en fonction de la durée et de l'intensité d'exposition.

Troubles psychosociaux : ensemble de déséquilibres avérés, de nature diverse (physique, psychologique et/ou sociale) et d'intensité variable, ayant une incidence sur la santé et le travail individuel et collectif.

Section 1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DES RPS

De nombreux rapports, ouvrages et enquêtes de terrain ont contribué, au cours de ces dix dernières années, à nourrir notre connaissance du phénomène de risque psychosocial. Si ces études adoptent un ancrage théorique bien distinct, en fonction des disciplines auxquelles elles se rattachent, elles s'accordent à souligner la difficulté à poser une acception claire, stabilisée et partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Pourquoi et en quoi cette notion de risques psychosociaux est-elle si complexe à définir et à circonscrire ? Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés.

Une première difficulté tient aux caractéristiques intrinsèques des risques psychosociaux, à savoir une notion multifactorielle, subjective et perméable.

- Une *notion multifactorielle* : il existe de nombreux facteurs de risques psychosociaux, susceptibles d'engendrer un ou plusieurs troubles d'ordre physique et/ou psychologique. Un facteur de risque donné peut entraîner une variété de troubles, et un trouble donné peut être engendré par un enchevêtrement de risques qui interagissent et ne sont que difficilement dissociables les uns des autres.
- Une *notion subjective* : le risque psychosocial se situe à l'interface entre l'individu et sa situation professionnelle, entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Ainsi, de multiples données doivent être prises en compte, telles que l'histoire personnelle et professionnelle, le contexte socio-organisationnel de l'entreprise, l'intensité et la durée d'exposition aux facteurs de risques, la présence ou l'absence de moyens de régulation interne ou externe à l'entreprise...
- Une *notion perméable* : les frontières entre vie privée et vie professionnelle, entre identité personnelle, sociale et professionnelle sont devenues plus « poreuses », plus perméables, si bien qu'il est aujourd'hui délicat d'identifier ce que l'individu « importe » de sa vie privée au travail et ce qu'il « exporte » de son activité professionnelle dans son foyer.

Une seconde difficulté relève de la confusion fréquente entre les déterminants et leurs effets, entre les causes et leurs manifestations voire leurs conséquences, entretenant un certain flou sémantique autour de la notion de risques psychosociaux et de ce qu'elle recouvre. Ainsi, les RPS sont, pour beaucoup, régulièrement assimilés à la notion de stress au travail ou d'épuisement professionnel. Or, ces représentations sont relativement réductrices et n'offrent qu'une vision parcellaire de ce phénomène. Le stress au travail comme l'épuisement professionnel n'en sont que des exemples observables.

En dépit de ces difficultés, une définition semble aujourd'hui faire consensus auprès des acteurs institutionnels, organisationnels et des partenaires sociaux. Il s'agit de celle posée par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, dans son

rapport final, en date du 11 avril 2011 : « *Les risques psychosociaux au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.* »

Cette définition met en évidence trois éléments clés :

- les *déterminants* : conditions d'emploi, facteurs organisationnels et facteurs relationnels ;
- le *processus* : interaction avec le fonctionnement mental ;
- les *effets* : altération de la santé mentale, physique et sociale.

Section 2 FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'émergence de risques psychosociaux au travail. Ils ne sont pas exclusifs et peuvent interagir et s'additionner ou bien favoriser l'apparition d'un autre facteur de risque. Il existe trois grandes catégories de facteurs :

- les facteurs de risques relatifs au travail, d'origines organisationnelle, managériale et relationnelle ;
- les facteurs de risques liés à l'individu, d'origine personnelle ;
- les facteurs de risques hybrides, situés à l'interface entre l'individu et sa situation de travail.

1 Les facteurs de risques d'origines organisationnelle, managériale et relationnelle

La littérature identifie six facteurs de risques relatifs au travail, à ses conditions d'exercice ainsi qu'aux diverses relations professionnelles (relations entre collègues, relations avec la hiérarchie ou les collaborateurs, relations client/usager...).

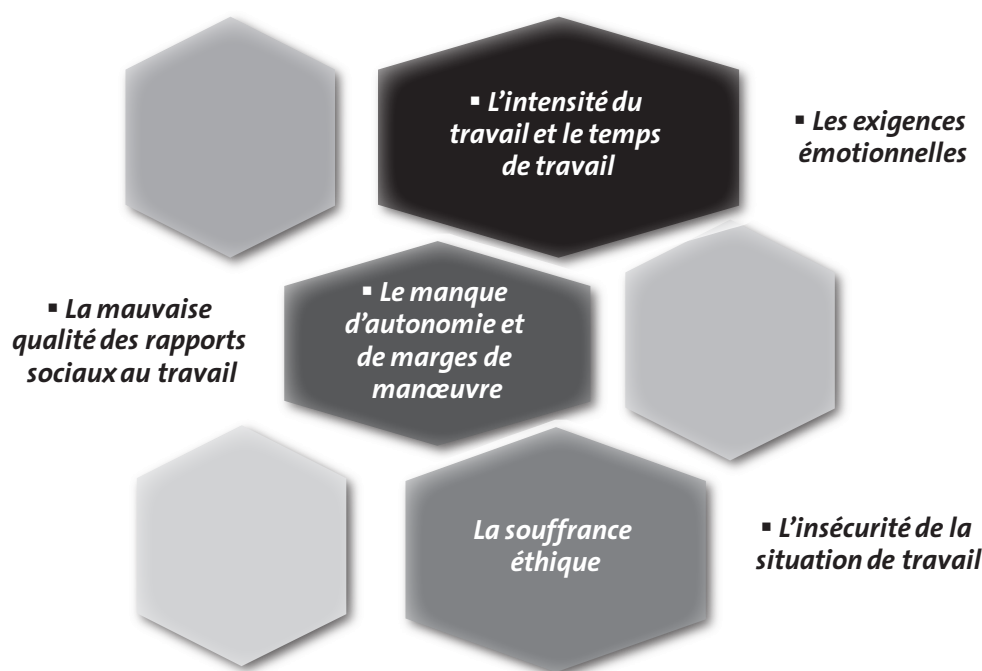


Figure 2.1 – Les facteurs de risques dans le travail

■ ***L'intensité du travail et le temps de travail***

Ce facteur de risque revêt deux dimensions indissociables : la notion de charge de travail et la notion de temps octroyé pour réaliser cette charge de travail. Ainsi, l'intensité du travail peut se traduire notamment par une charge excessive de travail avec des exigences quantitatives et/ou qualitatives fortes, dans un temps réduit.

À titre d'exemple, la surcharge de travail peut résulter soit d'une mauvaise répartition des tâches au sein du service, pour compenser ponctuellement une absence ou un non-remplacement, soit d'objectifs mal définis, flous, surévalués au regard des moyens dont dispose le salarié pour les atteindre et/ou du délai qui lui est imparti.

■ ***Les exigences émotionnelles***

Ce facteur de risque peut se traduire par la maîtrise de soi en toute situation professionnelle et en particulier par l'absence de réponse affective ou de mimétisme face à une situation perçue comme étant émotionnellement exigeante pour le salarié.

À titre d'exemple, les employés en contact direct avec les clients de l'entreprise, le public ou les usagers des services publics peuvent être

confrontés à des situations professionnelles exigeantes d'un point de vue émotionnel, c'est-à-dire faire face à des comportements hostiles voire violents, de type agressions verbales (mécontentement, insatisfaction, propos désagréables, insultants, humiliants...) et/ou agressions physiques.

■ ***Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre***

Ce facteur de risque peut se traduire par de faibles marges de manœuvre dans la manière d'effectuer son travail. Le manque d'autonomie peut également renforcer le caractère prescriptif du travail et privilégier la logique d'exécution des tâches au détriment de la compréhension des enjeux de service et de la valorisation des contributions individuelles et collectives.

En outre, la littérature en sciences de gestion a mis en évidence que le manque ou l'absence d'autonomie et de marges de manœuvre peut sensiblement affaiblir le sens que l'individu donne à son travail, son degré de motivation, ou encore la satisfaction intrinsèque qu'il retire de l'accomplissement de son travail.

À titre d'exemple, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre peut résulter d'un style d'encadrement autoritaire, arbitraire ou déficient. Le supérieur hiérarchique décide et organise le travail de son ou ses collaborateur(s) sans parvenir à donner du sens aux contributions de ces derniers, sans négociation possible, sans feed-back sur l'avancée ou la réalisation du travail.

■ ***La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail***

Les relations professionnelles peuvent se définir par la nature et la fréquence des échanges (informations, négociations, processus de décision, collaboration...) entre différents groupes sociaux : les acteurs internes (entre collègues, avec la hiérarchie et les collaborateurs, entre services, avec les représentants du personnel dans le cadre du dialogue social et les acteurs externes et parties prenantes de l'organisation (avec les clients d'une entreprise ou les usagers des services publics, avec les fournisseurs et les distributeurs).

Dans la littérature en sciences de gestion, la qualité des relations professionnelles, et plus généralement l'ambiance de travail, aurait des effets positifs sur la satisfaction des salariés, ainsi que sur le sentiment d'appartenance et d'adhésion à la culture d'entreprise. La qualité des rapports sociaux reposerait, en grande partie, sur la confiance interpersonnelle, la

transparence des informations diffusées, la perception d'équité de traitement (reconnaissance, processus d'attribution des primes, des promotions...), l'écoute et le soutien organisationnel perçu. L'instauration d'un climat social sain et serein favoriserait la quantité et la qualité des échanges socio-professionnels, la confiance organisationnelle, la communication interne, la coopération et l'entraide.

A contrario, un climat social délétère aurait des effets néfastes sur le travail collectif, la motivation, l'implication et la satisfaction au travail. Une mauvaise ambiance de travail favoriserait la rétention des informations, l'apparition de clivages et de conflits interpersonnels, voire dans des situations plus poussées, l'émergence de violences internes (agressions verbales et/ou physiques, comportements nuisibles, pouvant conduire à l'isolement, à l'exclusion d'un collègue...). La mauvaise qualité des rapports sociaux et relationnels peut avoir plusieurs sources et peut également se traduire par différents comportements inappropriés voire déviants.

À titre d'exemple, la notion d'équité ou de justice organisationnelle apporte un éclairage riche sur la qualité ou la médiocrité des relations professionnelles. Les perceptions d'iniquité liées à l'attribution de primes et de promotions, à la sursollicitation de certains salariés, à la rétention d'informations substantielles peuvent nuire gravement à l'instauration, au développement et au maintien de relations professionnelles et de rapports sociaux de qualité.

■ **La souffrance éthique**

Ce facteur de risque peut résulter d'un conflit de valeurs entre l'organisation, le management et le salarié, lorsque les exigences et attendus professionnels entrent en contradiction avec les convictions professionnelles et personnelles de l'employé et avec sa conscience professionnelle. Un conflit de valeurs génère des tensions, et peut se traduire par un ressenti allant du mal-être professionnel à la souffrance éthique.

À titre d'exemple, la frontière entre vie privée et vie professionnelle étant devenue plus perméable, notamment avec la diffusion massive des technologies de l'information et de la communication, un conflit de valeurs peut apparaître dans le rapport de force entre des (sur)sollicitations professionnelles en dehors du temps de travail (week-end, vacances, jours fériés, soirées...) et la volonté de préserver sa vie privée, familiale, sociale.

■ ***L'insécurité de la situation de travail***

Ce facteur de risque inclut deux notions complémentaires : l'insécurité socio-économique liée à la crainte de perdre son emploi, à l'instabilité et à la précarité du contrat de travail (en termes de durée du contrat, d'échéance de renouvellement et de rémunération), et l'insécurité liée aux divers changements organisationnels et aux incertitudes qu'ils engendrent, mettant en jeu les perspectives d'évolution de carrière de l'individu, son avenir au sein de l'entreprise ou plus globalement le devenir de l'entreprise.

À titre d'exemple, dans le cas d'un changement organisationnel (fusion d'entreprises, restructuration des services, déménagement des locaux, délocalisation de sites, plan de sauvegarde de l'emploi...), le sentiment d'insécurité peut émerger dès l'annonce du changement à venir ou au cours du changement effectif. L'incertitude liée à ce(s) changement(s) peut engendrer une perte de repères, un stress élevé ou supplémentaire, néfaste pour la santé et le travail du salarié.

REPÈRE 2.1

La théorie de la justice organisationnelle

Dès 1963, John Stacey Adams s'est intéressé au concept d'équité au travers de la mobilisation de la notion de justice perçue. L'individu calculerait un « score » pour lui-même et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la justice sociale, ce qui permet d'approcher des notions comme l'équité interne et l'équité externe dans le cadre des rapports que l'individu entretient avec les autres. La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste). Deux situations sont alors possibles :

- un individu dont le score égale celui d'autrui éprouvera un sentiment d'équité, ce qui conduira à la motivation ;
- un individu dont le score est en décalage avec celui d'autrui éprouvera un sentiment d'iniquité, ce qui conduira à la détérioration de la motivation.

Cet incident critique est donc essentiel pour comprendre le sentiment de justice perçu et devient un enjeu important de la motivation. Ce sentiment est d'ailleurs composé de trois éléments distincts mais complémentaires, sachant que chacune de ces justices, considérée de façon

isolée, sera insuffisante pour restituer la complexité des sentiments de justice des individus :

- la justice *distributive* englobe l'ensemble des conditions et des biens qui affectent le bien-être individuel et seront octroyés à un individu. Cette forme de justice est axée sur le résultat obtenu ; les modes de reconnaissance sont avant tout matériels (salaire de base, avantages en espèces, primes, périphériques de la rémunération, avantages sociaux) ; ces éléments sont considérés comme des antécédents du sentiment de justice distributive ;
- la justice *procédurale* vise l'ensemble des moyens, des politiques, des procédures et des critères mobilisés par lesquels un résultat est obtenu pour acquérir des résultats ; un individu sera donc attentif à la cohérence de ces moyens et au processus qui a permis d'obtenir un résultat considéré comme plus juste (procédures d'entretien annuel d'évaluation, intégration, méthodes de résolution de conflits, de gestion des carrières...) ;
- la justice *interactionnelle* concerne la manière dont les hiérarchiques, les dirigeants, les managers se comportent et communiquent avec leurs salariés et elle s'appuie sur la qualité du traitement interpersonnel dont les individus sont l'objet lors de la mise en œuvre des politiques, outils et procédures organisationnelles. On distingue ensuite la justice informationnelle reposant sur des critères de justification et de sincérité (qualité de l'information transmise, fiabilité et transparence...) et la justice interpersonnelle basée sur des critères de respect et de dignité (par exemple les liens sociaux qui s'établissent entre managers et individus).

2 Les facteurs de risques d'origine individuelle et personnelle

Il s'agit des caractéristiques liées à l'individu et susceptibles de favoriser l'émergence de risques psychosociaux au travail.

■ La satisfaction des besoins de l'individu au travail

Si le travail peut être perçu comme une contrainte pour les individus, il peut également être une source d'émancipation et une ressource (financière, intellectuelle, sociale...). Le travail a, en ce sens, une fonction psychologique qui participe à la satisfaction d'un spectre plus ou moins large de différents besoins : d'appartenance, de reconnaissance,

d'accomplissement et de réalisation de soi (voir les travaux de Maslow mobilisés dans l'exemple 2.1 et la figure 2.2).

Ces besoins changent au fur et à mesure de l'évolution des attentes professionnelles et personnelles de chacun. Ainsi, pour certaines personnes, le besoin de reconnaissance sociale (statut), professionnelle (rang hiérarchique), individuelle (contributions et valeur du travail fourni), et/ou personnelle (considération de la personne) sera moteur dans leur comportement au travail et source de motivation. Pour d'autres, le besoin d'accomplissement, de réalisation ou de dépassement de soi sera prépondérant et se manifestera par le souci de se former, de monter en compétences, de se voir confier de nouvelles responsabilités, d'avoir une évolution de carrière notable. Pour d'autres encore, le besoin d'appartenance à un groupe social, avec lequel ils partagent des valeurs fortes, sera essentiel.

Quel que soit le besoin qui anime l'individu, sa non-satisfaction peut fragiliser voire mettre à mal, à un moment donné, la motivation, l'intérêt du travail voire le sens qu'il attribue à son travail et le sentiment d'utilité qu'il en retire.

À titre d'exemple, le manque ou l'absence de reconnaissance professionnelle des salariés par le supérieur hiérarchique direct peut se traduire, sur le court terme, par une frustration, un sentiment d'inutilité au travail, une dévalorisation de soi ; sur le moyen terme, par une démotivation, un désinvestissement du travail ; sur le long terme, par un mal-être, une souffrance au travail, une dépression.

■ ***La superposition des identités professionnelles, personnelles et sociales***

La frontière entre vie privée et vie professionnelle n'est plus aussi étanche qu'auparavant et il en va de même avec la frontière entre identité personnelle et identité professionnelle. La superposition des identités personnelles et professionnelles n'est pas sans poser de questions.

On assiste aujourd'hui à une demande plus forte des entreprises en matière d'investissement et d'implication au travail, d'adhésion voire d'identification aux valeurs et à la culture organisationnelle. En outre, la réussite (économique et sociale) de l'organisation repose avant toute chose sur les contributions, l'engagement et la loyauté de ses salariés, leurs compétences clés, voire leur(s) talent(s) et surtout leur(s) performance(s).

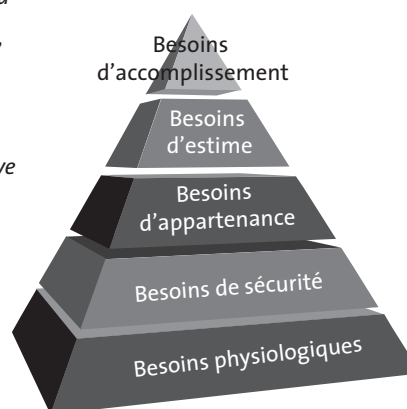
La quête de performance a investi aussi bien le champ professionnel que privé, avec le leitmotiv d’être aussi performant dans son travail, que dans ses activités extra-professionnelles ou dans sa vie privée, familiale, sociale.

EXEMPLE 2.1 – Les vendeurs de véhicule d’une concession automobile : pyramide de Maslow

Une enquête réalisée auprès de vendeurs de véhicules neufs et d’occasion en matière de rétribution globale a permis d’identifier la présence de nombreux besoins pouvant se rattacher aux travaux effectués par Abraham Maslow.

Composantes identifiées (extraits de verbatim)

- › **Accomplissement** : *“C’est la consécration que d’avoir obtenu ce challenge et cette récompense. Je peux dire aujourd’hui que je me réalise et que je me suis réalisé dans mon travail.”*
“L’investissement de l’entreprise dans notre formation nous permet de mieux exploiter et développer notre potentiel.”
- › **Estime** : *“J’ai été super content que mon entreprise m’inscrive au Rotary, car j’ai été reconnu par les autres et je fais aujourd’hui partie d’un super réseau.”*
“Ici on nous reconnaît en tant qu’individu et on reconnaît notre travail ; cela nous donne confiance en nous.”
- › **Appartenance** : *“C’est important d’avoir une voiture de cette gamme pour notre travail, comme cela on sait que l’on fait parti des meilleurs et les clients également.”*
“Je me sens accepté par le groupe des vendeurs de véhicules neufs.”
- › **Sécurité** : *“Moi j’ai besoin d’assurer la sécurité des miens du point de vue économique et j’entends que l’entreprise y réponde.”*
- › **Physiologiques** : *“C’est important d’avoir un minimum de salaire pour faire vivre la famille.”*
“Dans un contexte de crise du marché de l’auto, nous on veut assurer notre subsistance.”



Résultats d’une enquête réalisée par les auteurs auprès de 50 vendeurs du secteur de l’automobile

Figure 2.2 – Les cinq niveaux de la pyramide des besoins

REPÈRE 2.2

La reconnaissance dans tous ses états

Concept dynamique et multidimensionnel, on peut définir la reconnaissance comme « la *réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux* » (Bourcier et Palobart, 1997). Certains aborderont cette notion via le prisme de la valeur qu'un individu se fait de lui-même suite à plusieurs processus d'évaluation (voir les travaux de Renault, 2004).

Plusieurs approches de la reconnaissance sont possibles (voir tableau 2.1).

Tableau 2.1 – Les approches de la reconnaissance

L'éthique	La conception humaniste	La psychodynamique du travail	L'approche comportementaliste
La reconnaissance comme enjeu de dignité humaine, de souci de l'autre et de justice sociale	La reconnaissance de la personne, de son caractère distinctif, de son potentiel.	La reconnaissance comme rétribution du travail réel attendue par l'individu.	La reconnaissance des résultats comme renforcement positif des actions.
	Reconnaissance existentielle.	Reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail.	Reconnaissance des résultats.
<i>Exemples</i> – Proposition de services d'accompagnement pour les salariés licenciés. – Développement d'une culture organisationnelle respectueuse des valeurs individuelles.	<i>Exemples</i> – Informer le personnel sur les objectifs et la stratégie de l'organisation, – Autoriser des horaires flexibles de travail. – Encourager l'accès à la formation.	<i>Exemples</i> – La reconnaissance par les pairs de la qualité du travail accompli. – Les remerciements d'un client, – La reconnaissance de l'investissement dans le travail.	<i>Exemples</i> – Des cérémonies mettant en valeur une réussite particulière. – Des primes suite à l'atteinte d'objectifs, – Des félicitations spontanées par les pairs.

Source : travaux de Brun, Dugas et Nelson, fin des années 1990-début 2000.

3 Les facteurs de risques d'origine socio-professionnelle

Divers facteurs de risques d'origine socio-professionnelle, c'est-à-dire des caractéristiques liées à l'individu et à sa situation professionnelle, sont susceptibles de dégrader sensiblement une situation professionnelle ou d'accroître l'intensité d'un ou plusieurs facteurs de risques.

■ *L'absence de régulation ou de médiation socio-professionnelle*

Collègues, supérieurs hiérarchiques, direction des ressources humaines, médecine de prévention, représentants du personnel..., de nombreuses personnes peuvent (ré)agir pour réduire l'exposition aux risques psychosociaux, voire l'éradiquer. Au niveau du travail, l'absence partielle ou totale de régulation ou de médiation peut être l'expression symptomatique d'une absence de reconnaissance ou d'une méconnaissance des facteurs de risques psychosociaux. Au niveau de l'individu, l'absence partielle ou totale de régulation ou de médiation peut le conforter et l'installer durablement dans son malaise professionnel, l'isoler, voire le mettre à l'index.

■ *Les changements majeurs d'ordre personnel*

Décès, divorce, maladies, perte de proches, problèmes financiers..., certains changements majeurs d'ordre personnel peuvent, à court terme, avoir des répercussions plus ou moins fortes sur le travail de l'individu et, à moyen ou long terme, sur sa situation professionnelle. L'absence de conciliation ou de souplesse entre les objectifs professionnels (individuels et collectifs) et les difficultés personnelles liées à un changement majeur peuvent constituer un facteur de risque psychosocial.

Tableau 2.2 – Les facteurs de RPS et leurs origines

Facteurs de RPS	Origine des facteurs de RPS				
	Orga-nisa-tion	Mana-gement	Contenu du tra-vail	Rela-tion de tra-vail	Caracté-ristiques person-nelles
Intensité du travail et temps de travail	X	X	X		
Exigence émotionnelle			X		X
Manque d'autonomie et marges de manœuvre		X	X		
Mauvaise qualité des rapports sociaux		X		X	X
Souffrance éthique		X	X		X
Insécurité de la situation de travail	X				X
Absence de régulation socio-professionnelle	X			X	
Superposition des identités personnelles et professionnelles	X		X		X
Non-satisfaction des besoins de l'individu	X	X	X	X	X
Changements importants dans la vie privée		X		X	X

Section 3 TROUBLES PSYCHOSOCIAUX

Les différents facteurs de risques psychosociaux sont susceptibles d'engendrer des troubles sur la santé des individus. Ces manifestations physiques et/ou psychologiques peuvent être diverses en fonction de l'intensité et de la durée d'exposition à ces facteurs. De même, ces manifestations peuvent également être diverses selon les caractéristiques de l'individu (état de santé initial, capacité de résistance voire de résilience).

■ *Stress au travail*

Le stress n'est pas une maladie mais un phénomène d'adaptation du corps qui nous permet de réagir à notre environnement.

DÉFINITION

Stress : Hans Selye le définit dès 1935 comme un « *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* ».

À la fin des années 1990, Louis Crocq définit le stress comme une « *réaction neurobiologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense, de l'individu face à une agression ou une menace, menace pour sa vie, son intégrité physique ou son équilibre psychique* ».

L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. Les recherches ont révélé que le stress peut varier non seulement en fonction de l'intensité et de la durée d'exposition aux facteurs de stress, mais aussi en fonction de nos expériences passées.

Le stress se compose de trois phases, dites de réaction :

- *Phase 1 : l'alarme.* Dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, des hormones sont libérées par l'organisme. Elles ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle... Toutes ces modifications ont pour objectif d'amener l'oxygène aux muscles et au cœur, et ainsi de préparer l'organisme à réagir.
- *Phase 2 : la résistance.* Si la situation persiste, l'organisme entre en phase de résistance. De nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, sont sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau. L'organisme se prépare aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress. Les glucocorticoïdes ont la particularité de pouvoir freiner leur propre sécrétion par rétroaction : la quantité d'hormones libérées dans le sang est détectée par des récepteurs du système nerveux central qui la régulent.
- *Phase 3 : l'épuisement.* Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées : c'est l'état de stress chronique. Pour faire face à la situation, l'organisme produit toujours plus d'hormones. Le système de régulation évoqué précédemment devient inefficace. Les récepteurs du système nerveux central deviennent moins sensibles aux glucocorticoïdes, dont le taux augmente constamment dans le sang. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence activé. Il s'épuise.

Un niveau de stress élevé a des effets plus ou moins dommageables sur la santé du salarié et sur son travail : baisse de motivation, baisse de qualité et de quantité dans le travail réalisé, absentéisme, augmentation du turn-over, coûts...

REPÈRE 2.3

Le stress au travail

Le modèle de Karasek et Theorell (1990)

Le psychologue et sociologue américain Robert Karasek a élaboré en 1979 un questionnaire pour mesurer le niveau de stress au travail.

Le modèle de Karasek comportait initialement deux dimensions ; en 1990, il en inclut une troisième (modèle de Karasek et Theorell actualisé) :

- la *demande psychologique* évalue les caractéristiques quantitatives et qualitatives de la charge psychologique de travail (quantité de travail, intensité, contraintes de temps, demandes contradictoires, interruptions fréquentes, travail morcelé) ;
- la *latitude décisionnelle* comporte deux sous-dimensions :
 - l'*autonomie décisionnelle*, définie par les marges de manœuvre dans la manière de réaliser son travail, la participation aux décisions concernant l'organisation de son travail ou les décisions qui s'y rattachent ;
 - l'*utilisation des compétences*, définie par la possibilité de déployer et développer ses compétences ;
- le *soutien social au travail* porte sur le soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec les collègues et la hiérarchie (aide et reconnaissance du travail).

Un déséquilibre entre une forte demande psychologique et une faible latitude décisionnelle est qualifié de *job strain*, c'est-à-dire en « situation de travail tendue ». Le *job strain* expose l'individu à un risque de stress élevé. Sur le long terme, ce niveau de stress peut engendrer divers troubles sur la santé psychique et/ou physique, tels des troubles cardiovasculaires ou musculo-squelettiques.

Un fort soutien social de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques peut cependant atténuer ce déséquilibre. Un faible soutien social, en situation de *job strain*, est qualifié d'*iso train*.

Ce modèle tridimensionnel deviendra par la suite un outil de référence au niveau international pour évaluer les facteurs de risques psychosociaux dans un contexte de travail donné.

Le modèle de Siegrist (1986)

Le sociologue Suisse Johannes Siegrist a proposé à la fin des années 1980 un modèle explicatif pour identifier les situations de travail pathogènes.

Ce modèle « déséquilibre efforts/récompenses » comporte deux dimensions :

- les *efforts consentis* peuvent provenir de deux sources :
 - les *efforts extrinsèques*, correspondant aux contraintes et aux exigences psychologiques et physiques liées au travail (contraintes de temps, interruptions fréquentes, nombreuses responsabilités, charge physique et exigence croissante du travail);
 - les *efforts intrinsèques* (appelés ultérieurement surinvestissement), correspondant aux attitudes et comportements associés à un engagement excessif dans le travail (besoin d'approbation, de réalisation, de dépassement de soi, de relever des défis ou encore de contrôler une situation menaçante);
- les *récompenses* comprennent la rémunération, la reconnaissance, l'estime, la sécurité de l'emploi, les perspectives d'évolution de carrière.

Un déséquilibre entre des efforts élevés et de faibles récompenses peut conduire à une série de réactions néfastes sur le plan émotionnel et physiologique. Un tel déséquilibre, sur le moyen et long terme, peut entraîner une dégradation de l'estime de soi, des troubles dépressifs, des maladies cardio-vasculaires et des maladies artérielles.

Quant au *surinvestissement* au travail, il peut se caractériser par une difficulté à prendre du recul sur son travail et à se détendre après le travail.

■ ***Le burn-out, syndrome d'épuisement professionnel***

Le *burn-out* est un état d'épuisement professionnel, ressenti face à des situations de travail « émotionnellement » exigeantes.

Il se compose de trois phases :

- l'*épuisement* émotionnel, psychique et physique ;
- le *cynisme* de l'individu, qui peut se manifester par une attitude négative, dure, détachée, vis-à-vis de son travail et des personnes (collègues, encadrement, usagers, patients). L'individu se désengage progressivement de son travail, du collectif, de la structure ;

- la *dévalorisation de soi*, traduisant le sentiment d’être inefficace dans son travail, de ne pas être à la hauteur du poste. Malgré tous ses efforts, l’individu se sent dans une impasse.

■ **Les violences internes et externes**

Les violences internes et externes à l’entreprise incluent :

- les incivilités ;
- les insultes ;
- les menaces ;
- les agressions ;
- les conflits extrêmes ;
- le harcèlement moral ;
- le harcèlement sexuel.

■ **Les autres manifestations**

D’autres manifestations d’ordre psychosomatiques ou comportements à risques pour l’individu peuvent entrer dans le cadre des risques psychosociaux, notamment :

- *diverses somatisations* : eczéma, psoriasis, colite fonctionnelle, lumbago, migraine, trouble du sommeil, dépression... ;
- *diverses addictions* : alcool, drogues, médicaments...



Focus

La notion de stress aigu

Plusieurs formes de stress peuvent être identifiées : stress chronique, aigu, professionnel, managérial... Parmi ces catégories, le stress aigu est une notion encore peu abordée et appréhendée. Il apparaît généralement après une exposition à un événement ou une situation traumatisant, rare et unique qui est généralement marquée d’une violence (verbale ou physique) d’ampleur. L’individu concerné va donc avoir l’impression, suite à cette exposition, d’être atteint personnellement, dans son intégrité, voire même dans sa vie. Dans le cadre professionnel, cette situation est assez rare mais elle pourrait apparaître dans des situations de crise graves rencontrées par une organisation, un groupe ou un individu.

Les effets possibles du stress aigu

Parmi les effets que l'on observe sur l'individu en situation de stress aigu, c'est son attention très forte sur la situation ou l'événement menaçant qui peut provoquer chez lui des réactions inattendues en termes d'adaptabilité. Ces réactions se traduisent souvent par des prises de décisions des personnes exposées. Dans un certain sens, ce stress provoquerait des réactions plus positives permettant à l'individu de faire preuve de discernement. Ainsi il pourrait engager un mécanisme de défense ou de retrait, envisager une opération de protection de lui-même ou des autres.

En résumé, la relation entre ce type de stress et la performance individuelle et collective ne doit pas être ignorée. Reste encore à déterminer quand le stress peut encore être qualifié de bon ou de mauvais. On peut alors se référer à la loi de Yerkes-Dodson qui atteste la relation étroite entre intensité ou durée du stress et performance. Ces auteurs distinguent quatre situations : le manque de stress, le stress positif, le sur-stress et le stress pathologique.

L'intensité du stress et la question plus générale du stress renvoient à un sentiment éprouvé qui peut être très relatif d'un individu à un autre. Il est donc utile à ce stade d'être prudent sur certaines situations dites de stress qui pourraient être perçues, par les uns, comme du stress positif, encourageant à la réaction et l'action, et, par d'autres, comme inhibitrices et handicapantes.

EXEMPLE 2.2 – Manifestation des RPS

Qu'est-ce qu'un EPSCP ?

C'est la loi Edgar Faure du 12 novembre 1968 sur l'orientation de l'enseignement supérieur qui a institué ce statut des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Ce statut concerne principalement les universités et les instituts nationaux polytechniques ainsi qu'une cinquantaine d'autres établissements (instituts nationaux des sciences appliquées, écoles centrales, universités de technologies...). Ils bénéficient d'une autonomie importante par rapport à d'autres établissements publics.

Le design de l'enquête

L'enquête réalisée s'est déroulée sur une période de deux ans par la rencontre de personnels en situation d'emploi dans une quinzaine d'EPSCP et qui étaient interrogés dans le cadre de leur représentation de la QVT et sur les leviers d'action dont ils pouvaient disposer pour la mettre en œuvre et/ou la développer. À cette occasion, les chercheurs (auteurs de cet ouvrage) ont été amenés à prolonger parfois la discussion sur la dimension

des RPS et ont pu identifier de réelles problématiques sur cette question. Les témoignages ainsi livrés n'avaient jamais fait l'objet d'une exploitation particulière et il est ici rendu compte de certains de ces témoignages. Pour des raisons de garantie d'anonymat et de respect de confidentialité, l'établissement de rattachement n'est pas mentionné. Les résultats reposent sur une trentaine de témoignages et concernent plus de sept EPSCP. Figurent ici ceux qui paraissent les plus importants.

Les principaux résultats de l'enquête

Parmi les résultats de cette vaste enquête, il est fait état de ceux en liens particuliers avec les RPS. Ainsi, au travers d'extraits de *verbatim*, peut être identifiée clairement la manifestation de ces RPS sur plusieurs dimensions qui peuvent être rassemblées dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 – Résultats de l'enquête

Dimensions des RPS et extraits de <i>verbatim</i>
Sur les 30 personnels interrogés, pour effectuer l'analyse, les individus ont été codifiés en fonction de : – leur statut selon qu'ils sont enseignants chercheurs (EC) ou personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé (BIATSS) ; – leur grade pour les enseignants maître de conférences (MCF) et professeurs (PR) et non-enseignants par catégorie (A, B ou C) ; – leur âge. Exemple : un individu codifié ECMCF45 est un enseignant-chercheur maître de conférences âgé de 45 ans.
Violence et insultes
« Un jour ma responsable arrive et me dit : vous n'y connaissez vraiment rien ma petite et je suis sidérée que vous ayez réussi votre concours. Si j'étais vous, je penserais à aller voir ailleurs, je ne peux pas vous obliger mais ce serait bien pour vous, non ? » BIATSSA « Vous êtes vraiment immature et idiote, je ne sais même pas comment c'est possible. » ECMCF29 « Quand j'étais maître de conférences, je dirigeais le département dans lequel je travaillais et un collègue professeur est venu dans mon bureau sans frapper et me dit : tu sais je voulais te dire que je trouve anormal qu'un simple maître de conférences dirige le département, mais je vais faire avec... je te dis simplement que si tu me fais « chier », je te fiche mon poing dans la figure et ne compte pas sur moi pour t'obéir ! ». ECMCF43 « Un jour, mon collègue était très énervé envers moi et il m'a balancé son stylo que j'ai reçu en pleine tête. Après il a brandi son poing et m'a dit : ferme-la ! ». ECPR47 « Je te promets, me dit-elle, que si tu recommences, je sais ce que je ferais mais tu t'en souviendras toute ta vie et tu ne pourras plus faire carrière dans cet établissement ou au moins ce service. » BIATSSB34





Burn-out et épuisement professionnel

« Je n'en peux plus, ils m'ont eu, je suis incapable de quoi que ce soit et, dès que je me dis, il faut que je travaille, je ne fais rien, je ne sais plus par quel bout commencer alors que j'ai plus de vingt ans d'expérience. » BIATSSA55

« Je crois que, depuis que l'on a changé de direction, je ne suis plus capable de rien faire. Je me demande si j'ai déjà eu des compétences. » BIATSSC59

« Avec toutes ces évolutions et les pressions que j'ai subies, je crois que je ne suis plus à la hauteur de ce qu'exige mon poste et de ce que l'on attend de moi. Je ne sais plus quoi faire, j'ai l'impression que je suis nul. » ECMCF53

Stress et harcèlement

« Quand je suis arrivé, tout allait bien. En effet j'arrivais en tant que professeur, donc j'ai été bien accueilli, mais très rapidement on m'a mis la pression en me disant qu'on attendait beaucoup de moi. » ECPR47

« Mon patron de labo, il m'a invité six fois pour déjeuner et même une fois pour dîner. Il me dit que c'est pour parler boulot et que l'on soit plus en phase. La dernière fois je crois qu'il a compris que je n'avais pas envie mais il m'a dit : c'est dommage, les évaluations annuelles arrivent bientôt et j'aurais pu être généreux. » BIATSSC32

« Moi, cela a été clair, on m'a dit : on compte sur toi pour mettre fin à certaines pratiques de collègues qui ne sont que maîtres de conférences. À moi le sale boulot et en plus je n'y connaissais rien sur le sujet en question ! ». ECPR38

« Les premiers mois, on m'appelait presque tous les jours au téléphone et à des heures impossibles... Toujours au moment du dîner avec les enfants et je ne vous dis pas les disputes à la maison ! J'étais très anxieux dès 18 heures passées en me disant : cela va sonner et on va encore me mettre la pression. » ECPR32

« J'ai bien compris que je n'étais plus dans les petits papiers car, quand ma collègue est partie, on m'a informée que la remplaçante irait dans un autre bureau car, vu mon efficacité, cela ne pourrait que m'encourager à me concentrer. Depuis, je suis parfois une journée sans voir personne, je crois que tout le monde s'en fiche. » BIATSSB48

« Un week-end, j'ai reçu plus de 25 mails, écrits entre minuit et 3 heures du matin. Dans l'objet de ces mails, il était toujours indiqué « À traiter de toute urgence ! » et, dans le corps du texte, ils se terminaient tous par : merci de faire cela et me donner une réponse par retour de mail ! » BIATSSB35

« Les enseignants ne viennent pas tous les jours mais, dès qu'ils sont là, c'est parfois l'enfer. Ma directrice me donne un travail, naturellement urgent, et elle revient toutes les 10 minutes me parler et elle ne comprend pas que je n'avance pas. Alors elle me dit que je suis lente, que je ne sais pas m'organiser, qu'il faut que je me pose des questions. » BIATSSB45

Enquête réalisée auprès des personnels des établissements publics
à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)

 Focus

Le WOCCQ **Méthode de diagnostic des risques psychosociaux** **liés au travail**

Le WOCCQ (*WO*rking *C*onditions and *C*ontrol *Q*uestionnaire)© est une méthode de diagnostic collectif des risques psychosociaux liés au travail. Depuis sa création, la base de données de cette méthode rassemble près de 50 000 répondants issus de tous types de secteurs d'activités et appartenant au secteur public et privé. Cette approche repose sur le modèle transactionnel du stress et en reconnaît sa dimension subjective (liée au sentiment de perte de contrôle de l'environnement de travail). Le stress professionnel est considéré comme une réponse de l'individu en situation de travail face au sentiment de déséquilibre qu'il peut éprouver entre ce qu'exige une situation de travail donnée et les ressources dont il dispose pour y faire face.

C'est une méthode de diagnostic du stress et des facteurs de stress qui a été mise au point en Belgique, au sein de l'université de Liège. Trois questionnaires composent la base générale de cette méthode, d'autres mesures étant parfois ajoutées à la demande des entreprises analysées :

- Le *premier* (80 items) porte sur la mesure des facteurs de risque en termes de perception de contrôle sur son environnement de travail. Six dimensions de l'environnement de travail sont mesurées : les ressources nécessaires auxquelles un individu doit se référer dans l'accomplissement de ses activités (en termes de personnes, de supports matériels...); la gestion de la tâche (exemples des conflits interpersonnels, des conflits de rôles qui peuvent survenir...); les risques personnels ou pour autrui; la planification du travail; la gestion du temps (cadences, vitesse...); l'avenir (stabilité de son emploi, perspectives d'évolutions...).
- Le *deuxième* (19 items) porte sur la mesure du stress professionnel positif et négatif et il détermine un niveau de stress ressenti (11 items) et de stimulation (7 items), c'est-à-dire la réponse d'un individu face à une situation où il se sent soutenu et motivé.

Ces deux questionnaires sont reliés et identifient si un collectif d'individus présente un niveau de stress et/ou de stimulation et/ou de contrôle sur les six dimensions de l'environnement de travail (avec trois mesures : faible, moyen et élevé).

- Un *troisième questionnaire*, plus qualitatif, complète cette méthode d'évaluation des risques. Il consiste en la formulation d'une question ouverte portant sur l'identification, par le répondant, de trois situations qui sont pour lui sources de stress. Il est toutefois envisageable dans ce questionnaire de répondre à une autre question ouverte, plus positive, qui consiste à n'identifier qu'une seule situation source de stress mais également une situation considérée comme motivante.

L'ensemble de ces questionnaires permet après analyse de déterminer les groupes à risques au sein des organisations et ainsi de prévoir des mesures de correction et de prévention des risques identifiés.

L'ESSENTIEL

Les risques psychosociaux revêtent une forme multifactorielle, subjective et perméable.

Les risques psychosociaux désignent « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

Il convient de dissocier les facteurs de risques psychosociaux, c'est-à-dire les causes ou les déterminants, des troubles psychosociaux, c'est-à-dire les effets sur la santé physique et/ou psychologique.

On recense plusieurs facteurs de risques psychosociaux que l'on peut classer en trois catégories selon leur origine : les facteurs de risques liés au travail, et d'origine organisationnelle, managériale et relationnelle ; les facteurs relatifs à l'individu, d'origine personnelle ; et les facteurs hybrides, d'origine socio-professionnelle.

On recense également plusieurs troubles psychosociaux et autres manifestations observables, tels le stress, le syndrome d'épuisement professionnel, les violences internes et externes, l'addiction, et divers troubles psychosomatiques.

Chapitre

3

Les conséquences et la prévention des risques psychosociaux

OBJECTIFS

- Appréhender les différentes conséquences des risques psychosociaux, tant sur le plan individuel et collectif que sur le plan organisationnel et institutionnel.
- Comprendre les différents niveaux de prévention des risques psychosociaux et les actions qui en découlent.
- Identifier les rôles des différents acteurs de la prévention des risques psychosociaux.

SOMMAIRE

Section 1 Conséquences des RPS

Section 2 Prévention des RPS

Ce troisième chapitre s'intéresse aux conséquences des risques psychosociaux et à leur prévention; il passe en revue les diverses conséquences internes et externes à l'organisation, tant sur le plan individuel et collectif qu'organisationnel et institutionnel, puis propose un schéma intégrateur des causes, des effets et des conséquences des risques psychosociaux. La seconde partie de ce chapitre est consacrée aux dispositifs de prise en charge des risques psychosociaux, avec deux exemples qui ont fait leur preuve en matière d'actions et d'accompagnement des salariés à risques.

DÉFINITION

Le **plan de prévention** en matière de RPS comporte plusieurs étapes :

- La **prévention primaire** consiste à éviter l'apparition des situations à risque, en travaillant en amont à la réduction des facteurs de risque. Il s'agit de prévention au sens propre du terme puisque l'on intervient à la source, avant même que la situation ne soit dégradée, pour prévenir cette dégradation. En matière de risques psychosociaux, la prévention primaire touche à l'organisation du travail, aux styles de management et de leadership, aux modes de fonctionnement de l'entreprise et aux conditions de travail.
- La **prévention secondaire** consiste à réduire les atteintes sur la santé des individus en leur apprenant à mieux gérer les situations stressantes et leur propre stress. En somme, on part du principe que l'on ne peut empêcher le facteur de stress d'apparaître et on apprend aux employés à être moins stressés.
- La **prévention tertiaire** consiste à intervenir lorsque le dommage a déjà eu lieu, dans une perspective curative. Il s'agit d'aider à se réparer, pour des individus fortement affectés par une situation ou un événement et dont l'équilibre psychique est menacé. Par exemple, il peut s'agir d'une cellule de soutien psychologique mise en place après une agression violente sur le lieu de travail ou auprès des collègues après le suicide d'un employé.

EXEMPLE 3.1 – Projet de recherche « Suicide et milieu de travail »

Un des plus importants centres de recherche interdisciplinaire sur le suicide, le Centre de recherche et d'intervention sur le suicide et l'euthanasie (CRISE) rassemble plus de quarante chercheurs, intervenants et étudiants en provenance de quatre universités et de vingt milieux professionnels au Québec. Sa mission vise, par ses études et recherches, à diminuer le suicide et les comportements suicidaires et à en réduire les conséquences négatives.

Membres du projet « *Suicide et milieu de travail* », S. Raymond, F. Chagnon et M. Daigle sont à l'origine d'un projet exploratoire en 2005 qui portait sur un objet encore rarement étudié, le suicide au sein du cadre professionnel et plus spécifiquement sur le suicide d'une personne en situation active d'emploi et l'impact de son décès sur ses collègues en milieu de travail. Ce projet visait plusieurs objectifs, notamment :

- décrire l'impact du suicide (détresse psychologique, absentéisme, comportements suicidaires) et les facteurs pouvant influencer sur les travailleurs ;
- comparer l'impact auprès des travailleurs selon la cause de décès d'un collègue : par suicide, par accident de travail et suite à un événement subit (accident de la route, AVC...);
- préciser les interventions en postvention réalisées en milieu de travail ;
- préparer la mise en œuvre d'une recherche évaluative sur les interventions de postvention en milieu de travail.

Extrait du site : <http://www.crise.ca/>

Centre de recherche et d'intervention sur le suicide et l'euthanasie (CRISE), université du Québec à Montréal.

EXEMPLE 3.2 – L'accord sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thalès

La structure de cet accord comporte six points clés :

1. l'engagement de tous les acteurs dans la promotion de la qualité de vie au travail et l'organisation dédiée (titre I) ;
2. l'amélioration de la qualité de vie au travail (titre II) ;
3. les démarches engagées au soutien de la santé et du bien-être des salariés au travail (titre III) ;
4. la prévention du harcèlement sexuel et moral/de la violence au travail (titre IV) ;
5. la prévention des risques psychosociaux (titre V) ;
6. les dispositions générales de l'accord (titre VI).

À ces éléments de l'accord viennent s'ajouter sept annexes sur : le rôle des directions des ressources humaines dans la prévention de la santé et de la reconnaissance de leur rôle dans l'organisation ; les services de la santé au travail ; les facteurs de risques professionnels du décret du 30 mars 2011 ; les indicateurs à débattre lors de la première réunion de la commission centrale qualité de vie au travail ; le périmètre d'application de l'accord ; l'extrait de l'accord TALK, chapitre II, paragraphes 3 et 5 ; pour information, la Charte relative « au bon usage des ressources d'information et de communication ».

Cet accord volumineux atteste l'engagement du groupe de consolider et légitimer sa politique de QVT. Voici certains extraits du Titre II :

« La qualité de vie au travail s'inscrit dans une démarche concertée qui permet d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) afin que celui-ci soit un facteur de développement des personnes et des entreprises. »

« Le groupe Thalès veillera à ce qu'une organisation de travail adaptée, soutenue par des procédures ressources humaines clairement définies et appliquées, facilite la mise en œuvre et le suivi d'actions de prévention durables, efficaces et concrètes permettant une qualité de vie au travail et la prévention des risques [...] Le groupe s'attache à ce que les moyens d'actions soient adaptés à la réalisation des missions. Les objectifs du salarié sont fixés chaque année dans le cadre de l'entretien d'activité [...] Au cours de l'Entretien Annuel d'Activité, les managers évoqueront, dans le cadre d'un entretien en face à face avec chaque salarié, la compatibilité des objectifs avec la charge de travail réelle. Les objectifs pour l'année à venir devront tenir compte d'un nécessaire équilibre vie professionnelle/vie personnelle. »

Extraits de l'accord signé le 4 février 2014 à Neuilly

Section 1

CONSÉQUENCES DES RPS

Les troubles psychosociaux peuvent entraîner de nombreuses conséquences, tant sur le plan individuel qu'organisationnel et institutionnel. Il convient de dissocier les effets des risques psychosociaux de leurs conséquences : les premiers désignent les troubles occasionnés sur la santé physique et/ou psychologique de l'individu ; les seconds représentent les conséquences de ces troubles sur le travail, au sens général.

Les diverses conséquences peuvent être classées en deux catégories :

- celles sur le travail individuel et collectif ;
- celles sur le fonctionnement de service et pour l'organisation.

1 Les conséquences internes sur le travail individuel et collectif

Certaines conséquences peuvent être visibles, quantifiables, objectivables. Elles ont trait à la quantité et à la qualité du travail réalisé dans un temps défini. D'autres conséquences peuvent être moins visibles,

plus subjectives, mais tout aussi néfastes pour l'individu et son travail. Elles sont en général relatives au(x) changement(s) d'attitudes et de comportements de l'individu dans le cadre de son travail.

■ **Baisse quantitative et qualitative du travail, retard dans les délais impartis**

Cette conséquence peut être observée, évaluée sur le moyen et long terme ; elle est généralement associée à une baisse de motivation. Une baisse quantitative du travail peut se traduire par un retard persistant et généralisé dans les tâches à réaliser, l'individu ne parvenant plus à gérer la charge, voire la surcharge de travail, qui lui incombe.

Elle peut être liée au facteur de risque « *intensité du travail et temps de travail* ». Ponctuellement ou sur le court terme, l'individu parvient à maintenir, non sans stress, le niveau de rendement attendu, mais, sur une durée prolongée ou répétitive, il peut éprouver une difficulté majeure pour satisfaire aux exigences de service, ainsi qu'une baisse de motivation. En outre, l'incapacité à réaliser la charge de travail demandée et le non-respect des délais peuvent consolider la baisse de motivation et, au-delà, une baisse de confiance en soi.

Une baisse qualitative du travail peut se traduire par des confusions, des erreurs fréquentes dans les tâches à effectuer. Cette conséquence peut être reliée au facteur de risque « *exigences émotionnelles* » qui requiert vigilance et maîtrise de soi en toute situation professionnelle. Selon la durée d'exposition et l'intensité de la demande psychologique, l'individu peut éprouver une difficulté majeure pour conserver son calme, son professionnalisme, ainsi qu'une baisse de motivation. L'incapacité à maîtriser ses émotions, à prendre de la distance par rapport à une situation de travail conflictuelle peut induire ou renforcer une baisse d'estime de soi, voire une dévalorisation de soi, si l'individu ne se sent plus à la hauteur des attentes professionnelles.

DÉFINITION

Image de soi : elle « *donne à chacun une identité qu'il essaye de faire comprendre et accepter aux autres* » (Lévy-Leboyer, 1993). Elle est le déterminant des comportements sociaux et de la motivation. C'est à travers la référence à sa propre représentation que l'individu envisage son environnement et la manière dont il agit par rapport à lui.

Extrait d'un article écrit par Brillet et Gavaille au congrès de l'AGRH.

■ **Baisse de motivation et démotivation dans le travail**

Cette conséquence peut être associée au facteur de risque « *manque d'autonomie et de marges de manœuvre* ». L'impossibilité de gérer l'organisation et la manière de réaliser son travail, de participer aux décisions concernant directement son travail ou d'être positionné dans un rôle d'exécution du travail prescrit, peut sur le moyen ou long terme, induire une baisse de motivation. Une démotivation réelle peut être observée en cas de perte d'autonomie et de marges de manœuvre, liée à un changement dans le style de management ou un changement de supérieur hiérarchique.

■ **Baisse d'implication et d'engagement dans le travail**

Une baisse d'implication dans le travail peut résulter d'un changement organisationnel important pour l'individu, qu'il s'agisse d'un changement à venir ou effectif. Cette conséquence peut être associée au facteur de risque « *insécurité de la situation de travail* ». L'appréhension du changement, la perte de repères et de stabilité, occasionnés par ce changement, peuvent engendrer une inquiétude profonde et entraîner une résistance au changement, qui se traduira alors par un intérêt et un investissement moindre dans le travail.

La baisse d'engagement dans le travail peut traduire un conflit de valeurs entre les exigences professionnelles et les aspirations personnelles, l'individu n'adhérant plus aux normes et valeurs promues par l'organisation. Cette conséquence peut être associée au facteur de risque « *souffrance éthique* ». L'individu essaiera de réduire le conflit de valeurs qu'il perçoit et ressent en se détachant partiellement de son travail.

■ **Comportements déviants**

Des comportements individuels déviants peuvent résulter de l'exposition prolongée aux facteurs de risques psychosociaux. Par comportement déviant, nous entendons tout type de conduite intentionnellement malveillante à l'égard de son organisation (vols, sabotage, violation des règlements) et susceptible de nuire à son image. Ce type de comportement peut subvenir lorsqu'un individu est exposé dans la durée à un ou plusieurs facteurs de risques psychosociaux, en l'absence de régulation ou de soutien social. L'individu peut percevoir l'organisation comme étant responsable, à la source du mal-être, de la souffrance éprouvée.

DÉFINITION

Soutien organisationnel perçu : il décrit « la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail [...] Eisenberger et coll. (1986, 1990) ont initialement forgé le concept de soutien organisationnel perçu pour mieux comprendre les mobiles, qui amènent les salariés à s'investir affectivement dans leur organisation. »

Extrait de P. Paillé, « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », Bulletin de psychologie, 2007/4, n° 490.

EXEMPLE 3.3 – Les différentes catégories de facteurs des risques psychosociaux au travail

Les résultats de l'analyse opérée révèlent une multiplicité de facteurs des RPS dont la liste peut être reproduite ici :

« Selon ce rapport, ce qui constitue un risque psychosocial pour la santé n'est pas sa manifestation, mais son origine. Les risques psychosociaux sont donc définis comme «les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental».

Situés à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, ces facteurs de risques sont multiples et sont analysés selon six dimensions :

1. Les exigences du travail : qui regroupent les risques en lien avec le travail sous pression, les contraintes de rythme, la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie familiale, l'exigence de compétences élevées.
2. Les exigences émotionnelles : liées par exemple à la nécessité de devoir cacher ou maîtriser ses émotions face à la clientèle ou à un public en difficulté.
3. L'autonomie et les marges de manœuvre : qui désignent la possibilité d'être acteur dans son travail, de participer aux décisions, d'utiliser ses compétences et de s'épanouir dans son travail.
4. Les rapports sociaux, les relations de travail : qui couvrent les relations avec les collègues, la hiérarchie ; est questionnée aussi la reconnaissance du travail (reconnaissance symbolique, rémunération, promotion...).
5. Les conflits de valeurs : qui désignent une situation où l'on demande à une personne d'agir en contradiction avec ses valeurs professionnelles

ou personnelles; la justice organisationnelle (sentiment d'être traité équitablement par l'organisation) fait partie de cette dimension.

6. L'insécurité économique : *qui inclut le risque de perdre son emploi et les changements non maîtrisés de la tâche ou des conditions de travail.* »

Source : DARES Analyses, n° 3, janvier 2015.

2 Les conséquences internes sur le fonctionnement de service et pour l'organisation

Ces conséquences sont essentiellement d'ordre économique et social. Elles se traduisent par des coûts directs et/ou indirects pour l'organisation, et peuvent affecter durablement la qualité des rapports sociaux.

■ **Absentéisme ou présentéisme contemplatif**

L'absentéisme constitue l'une des conséquences les plus citées dans la littérature. Il se définit généralement par les absences consécutives à une maladie ordinaire, une maladie professionnelle, un accident du travail ou un accident de trajet. Sont donc exclues les absences prévisibles, liées à aux congés, à un congé maternité ou formation.

Dans le cadre des risques psychosociaux, l'absentéisme correspond aux absences dues à un environnement très stressant ou pathogène pour plusieurs raisons :

- l'organisation du travail (intensité et exigences du travail, amplitude horaire, différence entre travail prescrit et réel);
- les pratiques managériales (management autoritaire, peu participatif, déficient, absence de reconnaissance du travail);
- les relations de travail (ambiance de travail délétère, absence de soutien et d'entraide, conflits interpersonnels...);
- les conditions de travail (pénibilité physique, usure professionnelle, nuisances sonores);
- le déséquilibre ressenti entre vie privée et vie professionnelle.

Le stress au travail est progressivement devenu l'un des facteurs majeurs d'absentéisme dans les moyennes et grandes entreprises.

L'absentéisme présente de nombreuses conséquences économiques et sociales, tant pour l'entreprise que pour les salariés :

- sur le plan économique, il se traduit par des coûts importants pour l'entreprise : le coût du remplacement des absents, le temps de formation des remplaçants, le surcoût lié aux heures supplémentaires, la perte potentielle de clients ou de commandes, un retard possible dans les livraisons, ainsi que les coûts indirects et les coûts cachés, telle la charge administrative relative à la gestion des arrêts de travail ;
- sur le plan social, la charge de travail des absents est reportée sur les présents, ce qui peut entraîner une surcharge de travail plus ou moins ponctuelle pour certains salariés. Un absentéisme trop élevé peut contribuer à dégrader la cohésion de groupe et l'ambiance de travail.

Si l'absentéisme est une conséquence visible, le présentéisme contemplatif serait une conséquence moins apparente, relativement coûteuse et en constante augmentation. Il consiste à être physiquement présent à son poste de travail, mais à effectuer toute autre activité que celles liées à son travail.

EXEMPLE 3.4 – La qualité de l'environnement physique de travail

« Les parties signataires conviennent que les organisations du travail doivent être prises en compte dans l'organisation des locaux. De même, les postes de travail doivent permettre la réalisation de l'ensemble des tâches de façon convenable. »

« Le choix entre une implantation de travail en «bureaux individuels», «collectifs» ou «collaboratifs» doit tenir compte de l'organisation du travail et des tâches à accomplir, mais également des contraintes liées aux ambiances physiques (éclairage, bruit...). »

« Ainsi, pour les projets à venir, un espace de travail de l'ordre de 9 m² pour une personne (y compris les mobiliers de bureau et les aires de circulation) sera respecté (hors salle de réunion). Étant entendu que les distances entre 2 postes de travail seront comprises entre 1,60 et 2 mètres en moyenne par personne. »

*Extraits de l'accord sur la qualité de vie au travail
au sein du groupe Thalès, signé le 4 février 2014 à Neuilly*

■ Intention de quitter l'entreprise et départ effectif

Cette conséquence est souvent vécue par le salarié comme une issue de secours face à une situation de travail pathogène et installée dans la durée. Elle constitue une contrainte économique et sociale pour le service et l'organisation.

L'intention de quitter l'entreprise peut se manifester par un changement d'attitudes et de comportements au travail en termes de motivation, d'implication et d'engagement.

Le départ effectif de l'entreprise implique une réorganisation de service, un remplacement du salarié, une nouvelle répartition des objectifs de service... Il peut également entraîner une surcharge de travail pour l'équipe, en cas de non-remplacement, une perte de compétences et peut affecter temporairement la cohésion de groupe.

■ **Image de l'organisation**

La connaissance de facteurs de risques psychosociaux d'origine organisationnelle, managériale et relationnelle et, plus encore, la reconnaissance de troubles psychosociaux avérés, peut porter préjudice à l'image de l'entreprise. Ainsi, une dégradation de l'image de l'entreprise peut entraîner des conséquences néfastes pour l'organisation, en termes d'attractivité et de rétention des salariés, des clients, des parties prenantes, en termes de compétitivité et de performance économique et sociale.

Focus

« Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation »

L'un des principaux apports de cette étude est de démontrer que « l'intention de quitter l'organisation est respectivement prédite par le soutien organisationnel perçu et les comportements de citoyenneté envers les collègues. Un des principaux apports réside dans le fait que, de ces deux variables, le soutien organisationnel perçu est celle qui influence le plus l'intention de quitter l'organisation ».

Ainsi, « plus les organisations mènent des politiques de ressources humaines centrées sur le bien-être au travail, plus elles encouragent leurs salariés à vouloir rester dans l'entreprise ».

*Résultats d'une étude réalisée par P. Paillé,
Bulletin de psychologie, 2007/4, n° 490.*

EXEMPLE 3.5 – Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail

Les risques psychosociaux et le stress liés au travail, ainsi que leurs effets négatifs sur la santé et sur les résultats opérationnels, concernent un nombre important de lieux de travail en Europe. L'étude réalisée montre l'importance de ces coûts en Europe d'une part et dans l'ensemble des autres pays européens d'autre part. En voici quelques extraits.

Coûts pour la société

En Europe : en 2002, la Commission européenne (2002) a établi le coût annuel du stress lié au travail dans l'UE de 15 à 20 milliards d'euros. Ce chiffre est basé sur une enquête de l'EU-OSHA (1999) qui a montré que le coût total annuel des maladies liées au travail, pour les 15 pays de l'UE, était compris entre 185 et 289 milliards d'euros. Selon les estimations d'autres chercheurs (Davies et Teasdale, 1994 ; Levi et Lunde-Jensen, 1996), 10 % des maladies professionnelles sont liées au stress. Ce pourcentage a été appliqué à une estimation modérée du coût total des maladies professionnelles (200 milliards d'euros) pour obtenir le chiffre de 20 milliards d'euros pour le coût du stress lié au travail dans ce groupe de pays. Récemment, le projet financé par l'UE et réalisé par Matrix (2013) a estimé à 617 milliards d'euros par an le coût des dépressions liées au travail en Europe. Ce chiffre comprend les coûts supportés par les employeurs à cause de l'absentéisme et du présentéisme (272 milliards d'euros), de la perte de productivité (242 milliards d'euros), le coût des soins de santé (63 milliards d'euros) et des prestations sociales versées sous la forme d'allocations pour invalidité (39 milliards d'euros).

En France : le coût du stress au travail, selon les calculs de Bejean et Sultan-Taieb (2005, d'après des données de 2000) se répartissent ainsi : frais médicaux (413 millions d'euros), congés de maladie (279 millions d'euros), perte de productivité due aux décès prématurés par rapport à l'âge de la retraite (474 millions d'euros) et aux années perdues par rapport à l'espérance de vie (954 millions d'euros). Le total de ces différents montants établit le coût annuel du stress au travail, en France, entre 1,17 et 1,97 milliard d'euros. De plus, il a été estimé, pour la dépression due à des exigences professionnelles élevées, entre 650 et 752 millions d'euros et, pour des maladies cardiovasculaires (MCV) liées au travail, entre 388 et 715 millions d'euros. Le coût des troubles musculo-squelettiques (TMS) associés à de fortes exigences professionnelles s'établit à 27 millions d'euros (Bejean et Sultan-Taieb, 2005).

Plus récemment, Trontin et al. (2010) ont calculé le coût du stress au travail en France en s'appuyant sur les résultats des études épidémiologiques comportant des données sur la prévalence des maladies cardiovasculaires ainsi que des troubles mentaux et musculo-squelettiques. La part

estimée de ces troubles imputable à une pression professionnelle élevée a ensuite été multipliée par différentes catégories de coûts, notamment les soins de santé (ce qui donne un montant de 124 à 199 millions d'euros), l'absentéisme (826 à 1 284 millions d'euros), la perte d'activité (756 à 1 235 millions d'euros) et la perte de productivité due aux décès prématurés (166 à 279 millions d'euros). Le coût total du stress au travail s'établit entre 1,9 et 3 milliards d'euros (en 2007).

Coûts pour les secteurs économiques

Bâtiment et travaux publics : en Allemagne (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2012), dans le secteur du bâtiment, les troubles psychosociaux sont à l'origine de la perte de 1,5 million de jours de travail par an (5,2 % du nombre total de jours de travail perdus), ce qui équivaut à une perte globale de 160 millions d'euros pour l'économie du secteur. L'étude ne précise cependant pas la proportion de ces troubles psychosociaux liée au travail.

Éducation : en 2004, une enquête menée par le Schools Advisory Service auprès des enseignants du Royaume-Uni a montré que chaque année 213 300 jours de travail sont perdus à cause du stress, de l'anxiété et de la dépression, ce qui représente un coût de 19 millions de livres.

Soins de santé : selon les services de santé britanniques (NHS), le coût direct annuel des arrêts maladie est de 1,7 milliard de livres (Boormans, 2009). Comme l'indiquent les données du NHS, 25 % des absences sont liées « au stress, à la dépression et à l'anxiété » ; on peut donc estimer que le coût annuel de l'absentéisme lié au stress avoisine 425 millions de livres. Le Bureau national des audits (National Audit Office) du Royaume-Uni (2003) estime que, dans le secteur de la santé, la violence et les agressions de tiers envers les professionnels de santé sont à l'origine de 40 % des coûts liés aux arrêts maladie en général, aux prestations pour invalidité permanente, aux départs en retraite pour des raisons de santé et aux indemnisations extrajudiciaires dans le secteur de la santé, soit un montant annuel de 69 millions de livres.

Administration publique : en Allemagne, le secteur des « services publics et privés » regroupe les services sociaux, l'administration publique et plusieurs autres catégories d'emplois. Le Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012) a calculé que ce secteur perdait 22,8 millions de jours par an à cause des troubles psychosociaux, soit une perte de production d'environ 2,03 milliards d'euros environ et une perte en valeur brute de 2,51 milliards d'euros. On suppose encore une fois que les troubles psychosociaux liés au travail représentent une fraction importante de ces coûts.

Australie : l'Australian Safety and Compensation Council (2007) fournit des données intéressantes sur le nombre de demandes d'indemnisation liées au stress au travail et les coûts associés dans différents secteurs pour des problèmes de santé liés au stress au travail pour 2003-2005 (indemnisation moyenne par cas 13 100 de dollars australiens) : bâtiment et travaux publics : 285 demandes d'indemnisation ; éducation : 3 065 ; soins

de santé : 3 480 ; hôtels et restaurants : 630 ; administration publique et défense : 1 450 (sources : Australian Safety and Compensation Council, 2007 ; Safe Work Australia, 2012b).

Extraits du rapport rédigé en 2014 par Observatoire européen des risques à la demande de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (ISSN : 1831-9351)

Focus

Le coût des risques psychosociaux en France et dans l'Union européenne

En 2002, au niveau européen, le coût du stress au travail avait été évalué à environ 20 milliards d'euros par an.

Selon une enquête de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (1999), 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues étaient liées au stress professionnel.

En 2007, en France, le coût du stress au travail, incluant les dépenses de soins, les dépenses consécutives à l'absentéisme, celles liées aux cessations d'activité et aux décès prématurés, avait été estimé entre 2 et 3 milliards d'euros (étude INRS/Arts et Métiers ParisTech).

Cependant, les auteurs de cette étude ont précisé qu'il s'agissait d'une évaluation a minima, les chiffres étant en réalité bien supérieurs à ceux annoncés, et ce, pour trois raisons :

- la mesure du stress a été réalisée à partir d'une seule dimension : le *job strain* (situation de travail tendue), issu du modèle de Karasek. Or, le *job strain* n'offre qu'une vision parcellaire du phénomène de stress au travail. D'autres dimensions inhérentes à une situation de travail fortement stressante, tel le soutien social, la reconnaissance du travail ou les conflits éthiques, n'ont pu être intégrées à l'étude ;
- le nombre de pathologies liées au stress professionnel a été limité à trois (les maladies cardiovasculaires, la dépression et certains troubles musculo-squelettiques), conduisant ainsi à une sous-évaluation du coût réel du stress au travail. Les maladies immunitaires, allergiques, les colites fonctionnelles ou encore les désordres hormonaux ont été exclus du champ de l'étude ;
- les coûts sociaux du stress pour l'individu, telles la souffrance au travail et la perte de bien-être professionnel, n'ont pas pu être pris en compte.

Section 2 PRÉVENTION DES RPS

L'étude des modalités de prévention des risques psychosociaux est l'occasion de mettre l'accent sur les différents niveaux de prévention et les logiques qu'ils poursuivent.

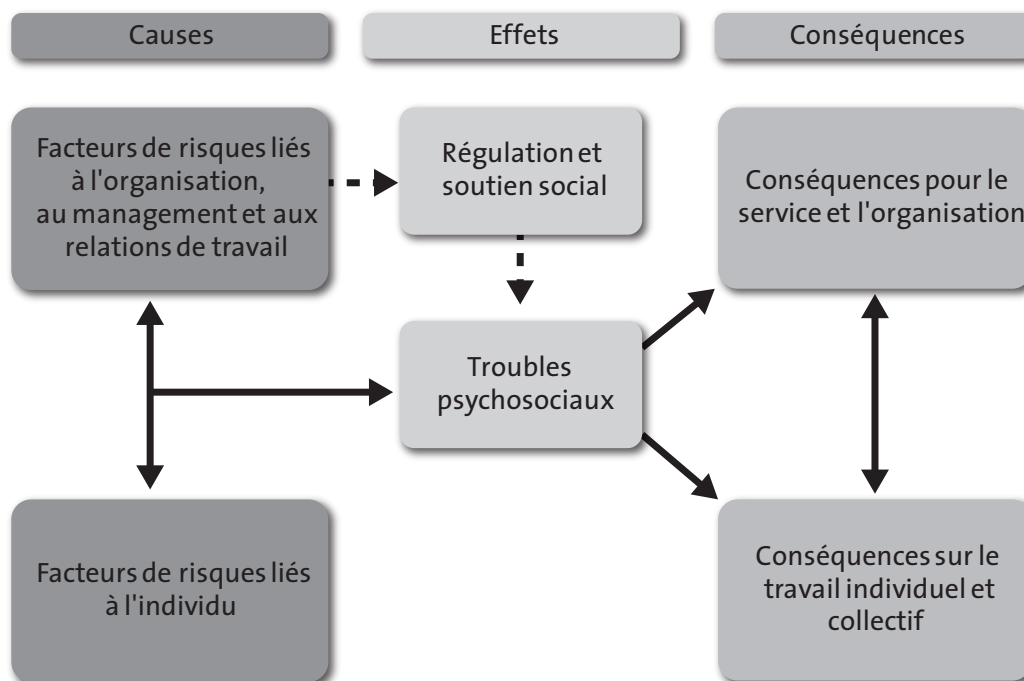


Figure 3.1 – Processus des RPS : causes, effets et conséquences

1 Les trois niveaux de prévention

La prévention des risques psychosociaux comporte trois niveaux d'intervention complémentaires.

■ La prévention primaire

Cette prévention consiste à réduire sensiblement, voire à éliminer, les facteurs de risques d'origine organisationnelle, managériale et relationnelle, et permet d'intervenir en amont, c'est-à-dire avant même que la situation de travail soit dégradée, afin de prévenir cette dégradation.

L'intervention repose sur l'analyse du fonctionnement interne de l'organisation, afin d'identifier les causes liées à l'organisation du travail,

aux conditions de travail, aux pratiques managériales, aux relations professionnelles, à l'histoire de l'entreprise, aux changements organisationnels, à leurs modalités d'accompagnement...

■ **La prévention secondaire**

L'objet de cette prévention est de réduire les effets des risques psychosociaux sur la santé des salariés et leurs conséquences sur le travail individuel, collectif, sur le fonctionnement de service et pour l'organisation. Elle permet d'intervenir en aval, c'est-à-dire au moment où la situation de travail commence à se détériorer, afin d'éviter une dégradation majeure ou une situation de crise.

L'intervention vise à sensibiliser les salariés et l'encadrement sur la gestion des situations stressantes ou à risque. En d'autres termes, on part du principe que l'on ne peut éviter ou éliminer le facteur de risque à sa source, et on apprend aux salariés à mieux gérer les situations critiques et le stress qu'elles peuvent occasionner.

■ **La prévention tertiaire**

Il s'agit là d'accompagner les salariés en situation de souffrance psychologique au travail et à rétablir une situation pathogène, d'intervenir en aval, c'est-à-dire quand la situation de travail est déjà dégradée et que les effets sur la santé sont manifestes, dans une perspective curative.

L'intervention repose sur la prise en charge des salariés fortement affectés par une situation ou un événement et dont l'équilibre psychique est menacé. L'objectif est de pouvoir remonter, si possible collectivement, vers la prévention secondaire.

Ces trois niveaux de prévention peuvent être combinés pour structurer des actions complémentaires. Pour être efficace, l'entreprise doit donner la priorité aux actions de prévention primaire, ciblées sur l'identification des facteurs de risques liés au travail, sans occulter les actions de prévention secondaire, qui permettent d'aider les salariés à gérer les situations stressantes, et/ou les actions de prévention tertiaire, centrées sur la prise en charge des salariés en souffrance.

2 Le cadre juridique et réglementaire des risques psychosociaux

En matière de prévention des risques psychosociaux, le législateur est intervenu pour poser et imposer un cadre réglementaire aux entreprises privées, mais également et plus récemment aux administrations et collectives publiques.

2.1 Le cadre juridique des risques psychosociaux dans les entreprises

Les dispositions du Code du travail relatives à la prévention des RPS visent au respect de certains principes généraux et de certaines obligations, dont :

- *l'obligation de l'employeur* d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L.4121-1 à L. 4121-5 du Code du travail);
- *les principes de prévention* pour l'employeur dans toutes situations de travail (article L.4121-1 du Code du travail). Parmi les neuf principes de prévention, définis dans cet article, les principes 2, 4 et 7 font l'objet d'une attention particulière en matière de risques psychosociaux :
 - *principe n° 2* : évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
 - *principe n° 4* : adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
 - *principe n° 7* : planifier la prévention, en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini dans l'article L.1152-1 du Code du travail ;
- *l'obligation des salariés* de prendre soin de leur santé et de leur sécurité, et de celles d'autrui (article L.4122-1 du Code du travail) : « *Chaque salarié a l'obligation de prendre soin de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celle des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions, dans la limite de ses connaissances et de ses compétences* ». L'adhésion et l'implication des salariés dans la démarche de prévention sont indispensables.

DÉFINITION

Harcèlement moral au travail : il concerne une relation répréhensible d'un individu ou d'un groupe envers un autre défini par l'article L1152-1 du Code du travail, issu de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 : « *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». Cet article rappelle qu'« *aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés* ». Ainsi, « *toute rupture du contrat de travail intervenue en méconnaissance des dispositions des articles L.1152-1 et L.1152-2, toute disposition ou tout acte contraire est nul* » – article L1152-3. Selon l'article L1152-5, « *tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire* ». L'employeur doit donc prendre toutes les « *dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral* » – article L1152-4, conformément à l'obligation de santé et de sécurité qui incombe à l'employeur vis-à-vis de ses salariés – article L4121-1.

2.2 Les accords sur la prévention des risques psychosociaux dans la Fonction publique

La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, en France, a été institutionnalisée par la ratification de deux accords substantiels.

■ **L'accord du 20 novembre 2009 relatif à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique**

Cet accord a été signé par sept des huit organisations syndicales représentatives de la fonction publique et trois employeurs publics. Il constitue le premier accord conclu sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique. Il concerne 5,2 millions d'agents titulaires et contractuels de la fonction publique et se compose de quinze actions, articulées autour de trois axes :

- l'axe 1 concerne les instances et acteurs opérationnels. Il prévoit la mise en place d'une fonction d'observation de la santé et de la sécurité au travail dans la fonction publique. Le périmètre des missions des comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est élargi avec la prise en compte des conditions de travail ;
- l'axe 2 porte sur la prévention des risques professionnels, avec la définition d'un plan national de lutte contre les risques psychosociaux et la prévention des troubles musculo-squelettiques ;
- l'axe 3 porte sur les dispositifs d'accompagnement des atteintes à la santé, que ce soit par l'amélioration du fonctionnement des instances médicales ou la simplification des procédures de reconnaissance des accidents du travail ou des maladies professionnelles.

■ ***L'accord du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique***

Ce protocole d'accord a été signé par la ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique, les représentants des organisations syndicales et des employeurs publics. Il intègre durablement la prise en compte des RPS au même titre que les autres risques professionnels dans les politiques de prévention et d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). Il est accompagné de deux annexes, l'une concernant les membres des CHSCT et l'autre, la médecine de prévention.

L'accord met en exergue certains éléments primordiaux, tels que :

- la participation des agents à chaque étape du processus de mise en place des plans d'action ;
- le rôle de l'encadrement dans la formation sur la prévention des RPS ;
- le rôle et la formation des membres des CHSCT.

Cet accord fixe un cadre commun à l'ensemble de la fonction publique. Son application conduit à la mise en œuvre, par chaque employeur public, d'un plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux, incluant des mesures immédiates de renforcement des acteurs de la prévention, des plans de formation, l'élargissement du vivier de la médecine de prévention.

 Focus

La prévention des risques psychosociaux au ministère de l'Intérieur

Interview d'Isabelle Mérignand, sous-directrice de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel (SDASAP), au ministère de l'Intérieur (13 novembre 2013)

– Pouvez-vous nous présenter brièvement la démarche que vous avez mise en place en matière de prévention des RPS au sein de vos services (quand, pourquoi, comment, à l'initiative de qui) ?

En septembre 2008, une réflexion a été lancée, lors d'un séminaire des professionnels de soutien du ministère sur le thème de la prévention des risques psychosociaux avec l'objectif à terme d'un plan ministériel. Cette proposition, innovante [à l'époque], a recueilli immédiatement l'accord du ministre et a été présentée lors des CHS qui se sont tenus dans les mois suivants.

Un groupe de travail associant à la fois les professionnels de soutien mais aussi les différents périmètres du ministère (police, secrétariat général) a été constitué et les premiers travaux ont fait l'objet ensuite de discussions dans un groupe associant les organisations syndicales représentant les fonctionnaires des différents périmètres du ministère.

Disons que le point de départ a été une prise de conscience collective dans un ministère connaissant des réformes importantes, prise de conscience qui s'est concrétisée dans une démarche participative de tous les acteurs du ministère.

Le plan de prévention des risques psychosociaux paru en 2010 est la traduction partagée de cette réflexion commune, de ces échanges constructifs et d'un libre dialogue avec tous les acteurs du ministère.

– En quoi consiste votre démarche (nature des actions, acteurs impliqués, méthode, rythme, agents concernés) ?

Le plan de prévention ministériel de 2011, conçu comme une boîte à outils à disposition des services, a été enrichi par des fiches de bonnes pratiques et a donné lieu à deux bilans des actions menées dans les préfectures qui ont été largement diffusés. Il doit pouvoir être décliné localement aussi bien par les préfectures que par les services de police et permettre de respecter les spécificités métiers et les sensibilités de chacun.

Le pilotage est assuré par l'administration centrale avec l'appui d'un organisme spécialisé avec lequel un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage a été passé.

Les différents CHSCT sont régulièrement informés et associés. Un comité de suivi du plan de prévention des risques psychosociaux dans les préfectures a été réuni plusieurs fois par an.

Au plan local, des cellules de veille ont été créées. Bien évidemment, les professionnels de soutien, les responsables ressources humaines, les représentants du personnel sont étroitement associés aux travaux, aux réflexions et aux initiatives locales.

Des indicateurs ont été identifiés et mis en place dans bon nombre de services.

Par ailleurs, une démarche de sensibilisation, d'information et de formation a été mise en œuvre en liaison avec la sous-direction de la formation. Ainsi, la prévention des RPS est prise en compte dans des actions de formation soit dédiées soit à l'occasion des différents stages de prise de postes ou autres. Une mallette pédagogique est en cours de finalisation.

En ce qui concerne les fonctionnaires de police, le plan ministériel est également décliné en tenant compte de l'organisation locale des services.

– *Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place de cette démarche, de quelle nature ?*

La démarche ayant été parfaitement concertée dès l'origine n'a pas rencontré des difficultés insurmontables et aucune réticence.

Le délai d'appropriation par les préfectures a été variable en fonction de l'implication de la hiérarchie ou des situations locales. La mobilisation de tous les réseaux (service social, médecins de prévention et inspecteurs de santé et sécurité au travail, psychologues) a été déterminante, comme celle des services de formation, des gestionnaires RH, des responsables d'action sociale.

Il est important que les énergies et les compétences des uns et des autres soient réunies dans des réflexions et des actions collectives.

Le principal écueil à éviter est la tentation d'évoquer les situations individuelles et de ne gérer que les situations de crise, même si celles-ci doivent être bien évidemment traitées ; mais d'autres dispositifs de prise en charge existent.

Une fois le diagnostic élaboré, ce qui peut demander plusieurs mois, il est indispensable de déterminer les actions nécessaires et de se placer dans le cadre d'une prévention primaire.

À ce titre, l'anticipation des impacts psychosociaux de changements organisationnels par exemple est une démarche plus complexe.

– *Pouvez-vous tirer un bilan même provisoire de la démarche ? Quels sont les principaux enseignements de votre expérience pour vous, pour d'autres employeurs ?*

Le bilan est positif dans la mesure où la notion de risques psychosociaux fait désormais partie de la culture du ministère, mais le travail pédagogique doit être poursuivi : la prévention des RPS ne doit pas être figée dans un document ; elle doit s'inscrire dans la durée et être menée dans la concertation.

Il est en effet indispensable de faire vivre le plan, de mobiliser au quotidien tous les acteurs directs et indirects, d'intégrer les RPS dans les documents uniques, de piloter et suivre les actions menées dans les services déconcentrés, d'impulser des nouvelles démarches en respectant les spécificités métiers et en laissant aux services une marge de manœuvre qui leur permettra de mieux s'impliquer.

Dans le deuxième bilan publié en 2013 des objectifs ont été renforcés. Ils mettent l'accent sur la prévention primaire, l'implication de tous les niveaux de la hiérarchie, et la gouvernance locale de la démarche de prévention.

Le ministère souhaite désormais, à la lumière de cette première phase, s'orienter dans une démarche de qualité de vie au travail et de bien-être au travail pour aller au-delà du traitement du mal-être au travail.

L'accord-cadre conclu par la DGAFP [*direction générale de l'administration et de la fonction publique*] avec les organisations syndicales doit permettre à chaque ministère et administration de déterminer la démarche la plus adaptée. Le ministère de l'Intérieur s'en inspirera pour poursuivre sa démarche, impulser de nouvelles réflexions en concertation avec les partenaires, et faire évoluer les dispositifs mis en place.

Source : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/carriere-et-parcours-professionnel-136>)

L'ESSENTIEL

Les risques psychosociaux peuvent entraîner de nombreuses conséquences, aussi bien sur le travail individuel et collectif que sur le fonctionnement des services. Outre les individus, c'est toute l'organisation qui peut être affectée.

En matière de RPS, effets et conséquences sont deux notions distinctes. Les premiers désignent les troubles occasionnés sur la santé physique et/ou psychologique de l'individu ; les seconds représentent les conséquences de ces troubles sur le travail en général.

Les conséquences sur le travail individuel et collectif peuvent se manifester par une baisse quantitative et qualitative du travail ; un retard diffus dans les délais impartis ; une baisse de motivation, voire une démotivation au travail ; une baisse d'implication et d'engagement dans le travail ; ou encore des comportements déviants à l'égard du service et/ou de l'organisation.

Les conséquences sur le fonctionnement des services et sur l'organisation peuvent se manifester par une recrudescence de l'absentéisme, du turn-over, ou par un présentéisme contemplatif, l'intention de quitter l'entreprise, voire un départ effectif, une dégradation de l'image de l'organisation.

La prévention des risques psychosociaux comporte trois niveaux d'intervention complémentaires : la prévention primaire, secondaire et tertiaire. Ces trois niveaux peuvent être combinés pour structurer des actions complémentaires.

Pour prévenir efficacement la diffusion des risques psychosociaux, il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire, ciblées sur l'identification des facteurs de risques liés au travail, sans occulter les actions de prévention secondaire, qui permettent d'aider les salariés à gérer les situations stressantes, et les actions de prévention tertiaire, centrées sur la prise en charge des salariés en souffrance.

Partie

2

La QVT : éléments de définition

Chapitre 4

La QVT : approche renouvelée
et systémique des situations
professionnelles

Chapitre 5

Promotion d'une approche
positive du travail

Chapitre 6

Repenser les situations professionnelles en termes de QVT

Si la souffrance au travail a longtemps été abordée par les risques psychosociaux, elle est aujourd'hui de plus en plus associée à la qualité de vie au travail, ce qui invite donc à repenser les situations professionnelles au sein de collectifs de travail en termes de QVT.

En effet, « *la qualité de vie au travail fait son chemin* ». Ce titre d'un article des *Échos*, datant du 26 octobre 2015, est l'une des nombreuses expressions de l'importance prise par la thématique, dans la vie sociale des organisations privées comme publiques.

Ainsi, la QVT est devenue une préoccupation incontournable du débat social actuel, qui a fait l'objet de multiples réflexions, à l'image du séminaire d'octobre 2010 de la Haute Autorité de Santé (HAS), du Club QVT de l'Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail, ou encore du débat BFM Business du 14 juin 2013.

Si la qualité de vie au travail a largement été abordée sur le plan professionnel, sur le plan théorique, il s'agit d'un concept encore mal stabilisé, voire dans une certaine errance conceptuelle. Ainsi, elle peut être facilement confondue avec des notions proches, telles que le bien-être, le bonheur, la bienveillance ou la satisfaction au travail.

Ce paradoxe fonde la démonstration de cette partie qui a comme objectif d'étudier la relation management/santé, déjà riche de conclusions, et ce, au travers du prisme particulier que constitue la QVT.

À cet effet, la QVT sera admise comme une réponse à la transformation du travail, voire à sa déshumanisation, et comme une perspective renouvelée de la souffrance au travail. À la différence des RPS, elle acte, à ce titre, un changement significatif de paradigme, qui prête désormais à décrire le travail comme une *zone de ressources* et non plus seulement de risques.

Il s'agit donc ici de savoir comment repenser les situations professionnelles en termes de qualité de vie au travail, ce qui nous amènera à aborder plusieurs questions : qu'est-ce qui est entendu par QVT ? En quoi conduit-elle à repérer le travail de manière systémique et globale ? En quoi est-elle l'expression d'une vision positive du travail, au sens de travail entendu comme un espace de ressources, et non plus seulement de risques ? Pourquoi apparaît-elle comme un changement d'état d'esprit ? Comment se différencie-t-elle de notions proches comme, par exemple, le bien-être et la satisfaction au travail ? En quoi amène-t-elle à de nouvelles attentes en matière de travail, à l'image du bonheur ou de la bientraitance professionnelle ?

Pour cela, il convient successivement de :

- décrire *les éléments de définition de la QVT*, en déclinant son histoire, ses fondements conceptuels, mais également ses déterminants (chapitre 4) ;
- situer *la QVT comme une approche renouvelée et systémique des situations professionnelles*, qui passe par une considération positive et globale de la question du travail (chapitre 5) ;
- présenter *la QVT comme une traduction d'un mouvement général d'approche positive du travail*, qui amène à faire des connexions avec des notions déjà investies, comme le bien-être et la satisfaction au travail, et des idées plus nouvelles comme la bientraitance et enfin le bonheur au travail (chapitre 6).

Chapitre

4

La QVT : éléments de définition

OBJECTIFS

- Décliner la portée de la QVT en analysant les grandes étapes de son histoire législative et organisationnelle en lien avec les mutations du travail, afin de montrer à quel point c'est une notion très largement et couramment mobilisée aujourd'hui.
- Cerner le sens de la QVT, en réalisant un état des lieux de ses fondements conceptuels qui sont en construction.
- Mettre en évidence les acquis actuels de la notion de QVT, en exposant les déterminants auxquels elle renvoie aussi bien professionnellement et empiriquement que conceptuellement.

SOMMAIRE

- Section 1** L'approche historique de la QVT
- Section 2** La QVT : un concept en construction
- Section 3** Les déterminants de la QVT

Vouloir donner un sens à la qualité de vie au travail n'est pas chose aisée, car elle est inscrite dans une certaine ambiguïté : elle est très mobilisée sur le plan organisationnel et législatif, tout en étant conceptuellement assez mal définie, ce qui ne signifie en rien qu'elle est dépourvue de références. Aussi, pour en comprendre les tenants et les aboutissants, il convient d'en avoir une approche historique, de montrer en quoi c'est un concept en construction et, enfin, de voir le contenu auquel il renvoie aujourd'hui au travers d'une présentation de ses déterminants.

De manière à situer ces éléments, il convient de spécifier en préambule que la QVT est en lien direct avec les thématiques de la santé au travail et de la relation management/santé (Detchessahar, 2011). Riche de contenu, ces champs retracent bien les évolutions et les questionnements historiques qui ont traversé la prise en compte de la santé dans le contexte professionnel, que ce soit sur le plan organisationnel ou managérial.

Ce sont d'abord les maux physiques liés au travail qui ont été investis par la santé au travail, notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS). Par la suite, d'autres pathologies professionnelles plus subjectives, portées par la notion de risques psychosociaux, ont touché les salariés des entreprises y compris les cadres, à l'image du stress au travail, de l'épuisement professionnel ou encore du suicide lié au travail. Cette nouvelle réalité en matière de santé au travail a profondément interpellé les organisations et les bases sur lesquelles le management s'est établi. Il en a résulté de nouvelles problématiques, dont la QVT fait partie. En ce sens, elle est pleinement un sujet de relation management/santé et de la santé au travail.

DÉFINITION

Santé au travail : selon la convention de l'Organisation internationale du travail n° 155 de 1981 portant sur la sécurité et la santé au travail, « *le terme "santé", en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail.* »

En complément, la définition internationale commune du Bureau International du Travail et de l'Organisation Mondiale de la Santé (1950, révisée en 1995) précise que la santé au travail devrait viser les objectifs suivants : promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et

social des travailleurs dans toutes les professions ; prévenir tout dommage causé à la santé de ceux-ci par leurs conditions de travail ; les protéger dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé ; placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses capacités physiologiques et psychologiques ; en somme, adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche.

Section 1

L'APPROCHE HISTORIQUE DE LA QVT

En France, si la qualité de vie au travail n'est pas synonyme de description normée, encadrée, unifiée et partagée par l'ensemble des acteurs, elle a pour autant une réelle histoire organisationnelle et législative, en lien direct avec les mutations du travail, et les relations sociales. Trois grandes périodes peuvent être ainsi distinguées dans son développement.

Éléments et dates clés à retenir...

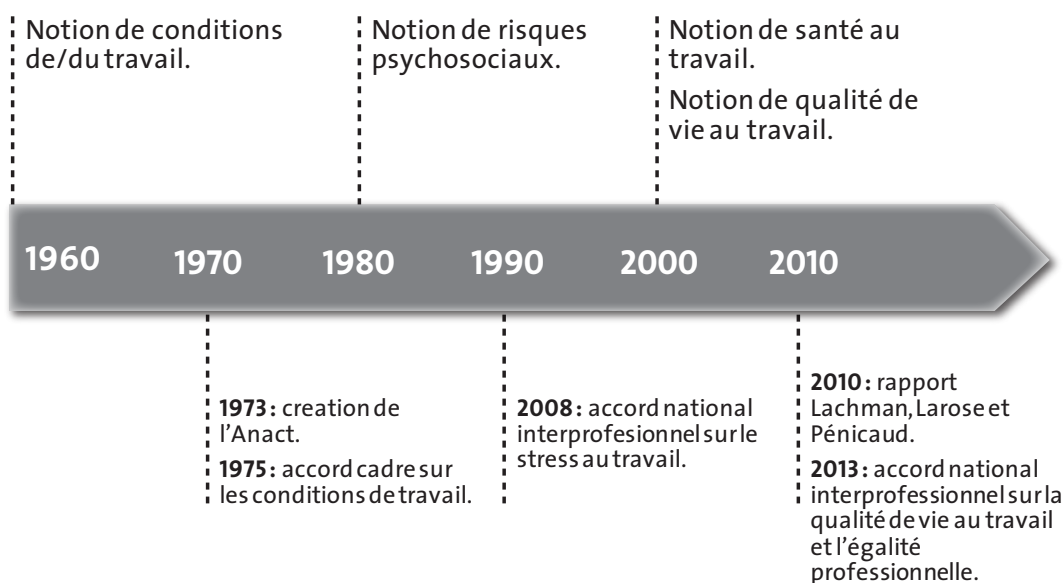


Figure 4.1 – Les phases de développement de la QVT

Tout d'abord, les origines de la QVT datent des *années 1960-1970*, et sont associées à la notion de conditions de travail, issue tout à la fois du droit du travail et des négociations sociales. Jusque dans les années 1990, on évoque avant tout les conditions de et du travail dans les

organisations. La création de l'Anact en 1973 et l'accord-cadre du 17 mars 1975 sur les conditions de travail actent cette tendance en affirmant en préambule que « *l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre époque* ».

Durant cette période, ce sont essentiellement les conditions matérielles de travail (bruit, chaleur, lumière...) qui sont au centre de l'attention. Les revendications se concentrent sur la pénibilité du travail, compte tenu que le monde du travail est en pleine remise en cause de l'organisation classique et taylorienne du travail. Parallèlement, l'accord de 1975 va au-delà de la seule considération des conditions matérielles de travail, pour aborder différentes dimensions de la vie au travail, comme l'organisation du travail, la rémunération ou encore le rôle de l'encadrement.

Au final, en devenant un enjeu du dialogue social, les conditions de travail ont conduit à des questionnements divers sur l'environnement de travail dans lequel vivent les salariés (rythme de travail, horaires, environnement physique de travail, mode de participation dans l'organisation...). Il s'agissait d'atteindre conjointement la performance des organisations et la satisfaction des salariés.

Ensuite, *de la décennie 1980 jusqu'aux années 2000*, la QVT fait l'objet d'une considération contingentée par l'impact du chômage de masse. En effet, l'accès à l'emploi comme son maintien sont placés au cœur des négociations sociales, faisant de la notion de RPS une question essentielle de l'époque.

De nombreuses négociations ont lieu autour de nouvelles problématiques comme le stress au travail, qui fait l'objet de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008. La santé au travail devient un thème de négociation au même titre que la pénibilité au travail. C'est dans les années 2000, avec notamment la « médiatisation des vagues de suicides » dans les entreprises et les organisations publiques, qu'a culminé cette vision du travail, perçue comme pathogène. À ce sujet, des auteurs tels que Bourdu, Péretié et Richer (2016) ont parlé d'une « conception doloriste » du travail.

Mais cette approche du travail par les risques s'avère insatisfaisante pour répondre aux enjeux complexes du monde du travail, qui plaçait alors les salariés, dans des attentes conjointes et paradoxales d'autonomisation et de rationalisation du travail, ce qui va constituer un tournant dans les *années 2010*. Ce contexte professionnel difficile se

traduit par un intérêt manifeste pour la QVT. Ce consensus se manifeste par de multiples investissements : sommet de la Commission européenne de Lisbonne de 2000 et de Laeken de 2001 ; travaux de l'Anact (2007) et de la HAS (2010) ; rapport Lachmann, Larose et Penicaud de 2010...

Ce rapport étudie le lien entre la santé psychologique au travail et la performance, et met en évidence que la question des conditions de travail dépasse la seule vision du travail, vu comme un coût et un ensemble de risques. Pour eux, il convient d'intégrer les dimensions positives du travail dans son approche, de manière à générer à la fois de la valeur pour l'entreprise et un équilibre pour les salariés¹.

Il en résulte une institutionnalisation de la QVT par l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, qui se fonde sur une approche du travail non seulement comme un ensemble de risques (pénibilité du travail), mais aussi comme un espace de ressources (dimension positive du travail). En ce sens, il doit participer aussi bien à la performance de l'entreprise, qu'au développement des personnes. Ainsi, l'ANI de 2013 avance que *« 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. »*

Au-delà, cet accord précise en préambule que *« 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. »*

Ainsi, si la QVT ne semble pas précisément définie, le débat social dont elle fait l'objet atteste de son utilité et de l'attention grandissante portée au vécu des acteurs professionnels en lien avec leurs conditions de réalisation du travail, que celles-ci soient physiques, sociales, organisationnelles ou managériales.

Dans le même ordre d'idées, l'ANI de 2013 acte que la notion de QVT renvoie *« à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui*

1. Il convient de faire ici le lien avec les travaux de Clot (2010) sur les approches cliniques du travail, et de Dejours sur la psychopathologie au travail (2015), qui seront abordés plus loin.

structurent l'entreprise ». L'accord affirme également que « *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* ». En ce sens, la qualité de vie au travail est donc un sentiment subjectif, mais contingenté par des conditions objectives de travail.

En prolongement de ces éléments, l'annexe à l'article 13 propose des éléments descriptifs, destinés à faciliter l'élaboration d'une démarche de qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social.

REPÈRE 4.1

Éléments descriptifs destinés à faciliter l'élaboration d'une démarche de qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social

La qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise :

- prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés par les dirigeants des entreprises à tous les niveaux, par les partenaires sociaux et, pour ce qui concerne l'environnement de l'entreprise, par l'État et les collectivités territoriales;
- modes d'implication des salariés, y compris de l'encadrement, favorisant l'expression des femmes et des hommes dans la vie au travail.

La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise sur :

- l'environnement économique;
- les objectifs et orientations stratégiques (cf. les discussions interprofessionnelles sur la modernisation du dialogue social);
- les valeurs auxquelles se réfère l'entreprise (exprimées par exemple dans les chartes d'entreprise) y compris dans ses relations avec son environnement;
- les « caractéristiques » des salariés.

La qualité des relations sociales et de travail :

- reconnaissance du travail;
- égalité salariale entre les femmes et les hommes;
- respect, écoute des salariés;
- mise en place d'espaces de dialogue et d'expression des salariés;

- information adaptée aux enjeux des relations sociales et de travail (cf. les discussions interprofessionnelles sur la modernisation du dialogue social);
- dialogue social aux différents niveaux (établissement, entreprise, groupe);
- rôle des Institutions Représentatives du Personnel;
- modalités de participation aux décisions (cf. les discussions interprofessionnelles sur la modernisation du dialogue social).

La qualité du contenu du travail :

- autonomie;
- variété des tâches;
- degré de responsabilité;
- enrichissement des compétences;
- capacité d'expression des salariés;
- sens donné au travail.

La qualité de l'environnement physique :

- sécurité;
- ambiances physiques.

La qualité de l'organisation du travail :

- qualité du pilotage;
- capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des problèmes;
- rôle et appui du management de proximité;
- démarche de progrès;
- anticipation de la charge de travail pour sa gestion optimale;
- organisations apprenantes;
- conséquences de l'impact de la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (distinction des temps de travail liés aux moyens électroniques, tels que les courriels à distance, portable...);
- anticipation des conséquences des mutations et restructurations des entreprises sur la qualité de vie au travail et l'emploi.

Les possibilités de réalisation et de développement personnel :

- formation;
- acquis de l'expérience;
- développement des compétences;
- déroulement de carrière et égalité de ces déroulements de carrière entre les femmes et les hommes;
- égal accès entre les femmes et les hommes aux fonctions de direction;

- lutte contre les stéréotypes attachés à la maternité et à la parentalité ;
- prise en compte des diversités.

La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle :

- prise en compte de la parentalité (au cours de la vie professionnelle) ;
- attention portée à la conciliation vie professionnelle/vie personnelle ;
- rythmes et horaires de travail ;
- attention portée aux temps sociaux (transports, accès aux services).

*Annexe à l'article 13 de l'ANI du 19 juin 2013,
« Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail
et de l'égalité professionnelle »*

En résumé, la QVT est devenue, selon l'Anact, un objet de dialogue structurant pour toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées, comme en témoignent les multiples appropriations de terrain, à l'image de l'accord de la Société Générale signé en 2015.

EXEMPLE 4.1 – La Société Générale

Si l'accord QVT de la Société Générale a été finalisé en 2015, le processus de concertation sur la question a été engagé des 2006-2007, à la suite de réflexions sur le stress au travail et les RPS. De nombreuses actions de sensibilisation et des mesures ont été ainsi mises en place sur la QVT : observation ; formations ; études menées avec l'Anact. Plusieurs expressions de l'engagement de la Société Générale en matière de QVT peuvent être ainsi soulignées, comme l'illustrent les extraits suivants de l'accord.

« Les parties signataires du présent accord sont convaincues que la qualité de vie au travail est un facteur de développement du bien-être tant individuel que collectif des salariés, au service de la performance globale et durable de l'entreprise et de la satisfaction de sa clientèle. »

« La composante « qualité de vie au travail » doit être intégrée dans l'organisation du travail au travers notamment d'expérimentations de nouvelles formes d'organisation du travail ou d'enrichissement de contenu du travail, du type de celles menées par BDDF. L'organisation du travail contribue à l'efficacité collective. Elle doit tenir compte de la diversité des tâches, de l'enrichissement du contenu du travail et de la charge de travail. Elle doit également permettre aux salariés de comprendre le sens et les enjeux de leur travail et d'agir sur celui-ci à travers la maîtrise de ses composantes. »

« Afin de guider l'action, la mesure de la qualité de vie au travail est une composante nécessaire de la mise en œuvre d'une démarche globale en la matière. L'entreprise se fixe pour objectif de disposer d'indicateurs lisibles et globaux de la qualité de vie au travail, lesquels devront intégrer des éléments tant quantitatifs que qualitatifs. »

*Extraits de l'accord sur les conditions de vie au travail
signé le 30 mars 2015 à Paris, La Défense*

Si les fondements et les objectifs de la QVT sont clairs, son contenu est encore aujourd'hui nébuleux. En France, il n'y a pas de définition unique et officielle de la QVT, et l'ANI du 19 juin 2013 n'a pas de valeur normative : il est juste une incitation à la mise en place d'accords sur la QVT, qui s'avère être plus un impératif moral qu'une obligation juridique. C'est pour cela que les modèles de QVT proviennent essentiellement de recherches anglo-saxonnes et d'Europe du Nord, avec une mobilisation notable des travaux des Canadiens Martel et Dupuis (2006). C'est ce que l'approche conceptuelle de la QVT va permettre de développer.

REPÈRE 4.2

Les deux familles d'accords nationaux interprofessionnels

Selon Richer, il existe deux familles d'accords nationaux interprofessionnels :

- « Les accords transactionnels, qui renvoient à une logique classique du donnant-donnant, plus ou moins équilibrée selon l'évolution des rapports de force. Ces accords résultent de la confrontation au sein du couple revendications - concessions. Ils se traduisent par l'élaboration d'objectifs, aussi précis et tangibles que possible (reposant sur des chiffres, des avancées matérielles, de nouveaux articles dans le code du travail...);
- Les accords relationnels, qui reposent davantage sur la mise en débat et la synthèse de représentations. Ils se traduisent par les constats partagés et des orientations à plus grand angle, plus adaptables en fonction du terrain (grand groupe versus PME, etc.). »

S'agissant de l'accord QVT, il relève des accords relationnels au même titre que l'ANI sur le stress de 2008. Ce qui marque une différence notable avec la majorité des ANI, qui sont généralement des accords transactionnels. Cela s'explique notamment selon Richer, par le fait que la QVT comme le stress sont ancrés dans des processus de travail, et demandent une appropriation des acteurs de terrain pour être une source de progrès. Ainsi, à la différence des accords transactionnels qui cherchent à produire des acquis sociaux, les accords relationnels ont pour objectif de produire de l'innovation sociale.

Extrait de l'article de Martin Richer, « Qualité de vie au travail : un accord déjà oublié » du 10 janvier 2014 disponible sur : <http://www.metiseurope.eu/Metic>

Section 2 LA QVT : UN CONCEPT EN CONSTRUCTION

La définition de la QVT varie d'un pays à l'autre en fonction de l'héritage historique, culturel, voire socio-économique (Thorsrud, 1979). Concernant la conception française, comme cela a été souligné, il a longtemps été préféré l'expression « amélioration des conditions de travail » avec une connotation tournée vers les risques professionnels et la

prévention plutôt que celle de « qualité de vie au travail ». En effet, l'évolution de la conception du vécu subjectif au travail dans les organisations n'a entraîné que très récemment un accroissement de l'usage de l'expression de QVT. Il y a donc eu une *rupture* qui s'est opérée dans les organisations entre une perception « *doloriste* » du travail reliée aux RPS et à la souffrance au travail, et une vision « *salutogène* » en lien avec le bien-être et la QVT (Verkindt et Lanoë, 2015).

Une fois ce constat posé, reste à savoir à quoi renvoie la QVT sur un plan plus conceptuel, c'est-à-dire sans tenir compte de ses données de contexte.

Il convient en premier lieu souligner que, si le concept de QVT commence à émerger dans les discours de chercheurs dans les années 1970¹, des recherches sur la vie au travail ont vu le jour bien plus tôt. En ce sens, la QVT est le fruit d'un héritage de plusieurs mouvements scientifiques. Plus précisément, deux écoles de pensées peuvent être initialement associées à la QVT, sans pour autant qu'elles en donnent une définition précise. Néanmoins, elles en fondent la légitimité conceptuelle.

- Pour l'*école des relations humaines*, la QVT peut être mise en relation avec la satisfaction des besoins individuels, qu'ils soient intrinsèques (participation aux décisions, développement personnel, individualisation du travail...) ou extrinsèques (organisation du travail, temps de travail, modes de gestion et notamment rémunération...). Ce postulat étant mis en perspective avec les axes forts de cette école, à savoir, d'une part, une valorisation/revalorisation du rôle de l'individu dans l'organisation et, d'autre part, une importance de la prise en compte des facteurs psychologiques et de l'épanouissement des salariés.
- S'agissant de l'*approche socio-technique*, développée au sein du Tavistock Institute of Human Relations dans les années 1950, et notamment par Emery et Trist en 1965, elle pose le principe que la QVT ne peut être pensée sans une considération conjointe des aspects sociaux et techniques présents dans toutes les organisations. C'est une orientation majeure de ce courant de pensée. En effet, le courant socio-technique part du principe que, si les facteurs individuels, psychologiques ou encore collectifs et affectifs de la performance d'une organisation sont

1. Les premières traces de l'expression « qualité de vie au travail » se trouvent dans un congrès de 1972, tenu à Arden House aux États-Unis (*International Conference on the Quality of Working Life*).

essentiels, ils ne peuvent être considérés sans intégrer simultanément une prise en compte des aspects techniques (système de production, organisation du travail, procédures techniques). C'est d'ailleurs l'une des différences majeures qui distingue l'approche socio-technique de l'école des relations humaines.

En prolongement de ces éléments, Davis, qui s'inscrit dans le courant de l'approche socio-technique, propose une première définition de la QVT.

DÉFINITION 1

Qualité de vie au travail : « *L'expression de QVT devra s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte dans l'organisation de travail, aussi bien du facteur humain si souvent négligé que des facteurs techniques et économiques.* » (Davis, 1977)

Au-delà de leurs divergences, il ressort que ces deux courants de pensées sont complémentaires. Ainsi, la QVT, tout en présentant un caractère abstrait et subjectif, concerne des dimensions plus objectives du travail. Il faut donc veiller à ce que les organisations, le management et les situations de travail permettent une mobilisation supplémentaire des individus et/ou des facteurs individuels, pour améliorer l'efficacité et la performance des organisations. La QVT présente en cela un caractère singulier mais aussi dynamique et évolutif.

En prolongement de ces deux références fondatrices, trois grandes étapes peuvent être repérées dans la conceptualisation internationale de la QVT, selon Martel (2004) et Martel et Dupuis (2006).

- Tout d'abord les années 1960-1970 marquent la phase d'apparition et de popularité du concept de QVT.

C'est une période où il n'existe pas de consensus sur une définition claire de la QVT. Les dimensions constitutives du construit divergent selon les auteurs, et ce, malgré la tentative de certains chercheurs comme Lawler (1975), qui avance une définition protéiforme de la QVT. Partant du postulat que la QVT est un concept abstrait, il intègre dans sa vision des caractères plus quantifiables, comme la satisfaction ou le stress au travail. Selon cet auteur, la mesure de la QVT doit impérativement tenir compte des éléments suivants (Abaidi-Ben Nasr, 2015) :

- la mesure de la QVT doit être valide, elle doit intégrer tous les aspects de la QVT ;

- la mesure doit avoir un sens à la fois pour ceux qui répondent aux questionnaires comme pour ceux qui exploitent les résultats ;
- la mesure doit répondre à une certaine objectivité et doit être vérifiable ;
- la mesure doit permettre la distinction des différences individuelles.

Dans la même logique, Seashore en 1975 va approfondir cette approche en y ajoutant trois autres éléments : les conditions environnementales, la perspective temporelle et surtout les points de vue des différentes parties prenantes de cette démarche (employeur, employé et communauté), qui n'ont, selon lui, pas le même point de vue sur la QVT.

Derrière ces avancées, des débats émergent autour de certaines dimensions de la QVT. Les travaux de Sheppard contestent, par exemple, la nature de la relation entre satisfaction au travail et QVT, telle qu'entendue par Lawler, ou encore la difficulté d'appréhender le caractère abstrait et subjectif de la QVT uniquement par un ensemble de tests.

C'est ce qui va être à l'origine de la deuxième étape historique de la QVT.

- De 1980 à 2000, il y a une recherche de consensus sur la qualité de vie au travail, qui conduit à la mise en exergue de trois principes :
 - la QVT est un construit subjectif ;
 - la QVT se doit d'intégrer des aspects organisationnels, individuels et sociaux ;
 - le travail a une influence certaine sur les autres domaines de vie et fait partie intégrante de la qualité de vie générale.

Mais cette volonté de consensus ne renvoie en rien à une vision partagée de la QVT : ces années apparaissent comme une période de confusion conceptuelle tant concernant sa définition que sa mesure. Il en résulte une série de définitions, de nature très et trop générale, ne permettant pas une mesure opérationnelle de la QVT. C'est le cas des définitions humanistes de Bergerson (1982) et de Julien (1991), qui assoient leur conception sur le caractère favorable de l'environnement de travail, pour générer la satisfaction et le bien-être des salariés.

- Dans les années 2000, après maintes tentatives de définition, les travaux de Martel et Dupuis (2006) semblent avoir répondu de manière significative à l'errance conceptuelle de la QVT (ils sont

d'ailleurs cités de manière récurrente en France). Ces auteurs proposent une définition opérationnelle de la QVT et une mesure valide qui ne passe pas par d'autres construits (santé, satisfaction...).

DÉFINITION 2

Qualité de vie au travail : « *La QVT, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.* » (Martel et Dupuis, 2006)

Cette définition est en lien direct avec la qualité de vie (QV) en général, parce que le travail fait partie de manière constitutive de celle-ci, et influence les autres domaines de la vie. Rappelons que la QV est un concept complexe car il fait référence à différents aspects de la vie. C'est ainsi qu'il va intégrer à la fois le comportement des individus, leur capacité cognitive et leur sentiment de bien-être. La conception la plus aboutie de la QV a été proposée par Meeberg (1993), qui avance que ce construit serait composé de quatre attributs :

- le sentiment de satisfaction envers la vie ;
- la capacité mentale à évaluer sa vie comme satisfaisante ;
- la possession d'un état acceptable au niveau physique, mental, social et émotionnel ;
- les conditions de vie favorables évaluées de manière objective par un tiers.

Ces contenus de la QVT et de la QV ont en commun de se fonder sur deux postulats que CLIPP identifie en 2010 :

- dans chaque domaine de la vie ou de la vie au travail, le but de nos actes est d'être heureux ;
- par conséquent nos comportements visent à réduire le plus possible l'écart entre notre situation actuelle et les objectifs que l'on se donne.

En d'autres termes, la QVT repose sur la recherche du bonheur comme objectif de nos actions, en ayant comme but de mettre en avant

l'accord entre les objectifs définis et visés du salarié et ceux atteints, c'est-à-dire l'état actuel de sa situation professionnelle. Cet écart est bien sûr plus ou moins important selon les individus.

Au terme de son approche conceptuelle, la QVT semble avant tout être caractérisée par une « plasticité conceptuelle » (Pelletier, 2015). En effet, même si les travaux de Martel et Dupuis constituent une avancée notable, aujourd'hui il n'y a pas de définition stabilisée de la QVT, au sens d'un cadre juridique ou scientifique de référence, et ce, en France comme à l'international.

Ainsi, les travaux sur le sujet s'accordent actuellement sur une approche multidimensionnelle de la QVT, en insistant sur la nécessité d'appréhender plusieurs critères pour la représenter. Une telle approche plurielle semble indispensable pour traduire l'enjeu complexe et multi-forme qu'est la QVT, ses tenants et ses aboutissants étant à situer au regard des enjeux du travail forcément différents entre ses origines et aujourd'hui. C'est là un point essentiel qui amène à distinguer deux conceptions de la QVT sur un demi-siècle : d'une part, une approche classique qui correspond à ses origines ; d'autre part, une conception renouvelée qui date plus précisément des années 2010 et qui cherche un nouvel équilibre socio-productif.

- La *conception classique de la QVT* est issue d'un mouvement général qui a conduit la France mais aussi les pays scandinaves et anglo-saxons à lui donner un cadre assez semblable sur un demi-siècle : critique du taylorisme, montée en puissance de l'approche socio-technique, diffusion de la QVT comme réponse aux anciens modèles d'organisation, et remplacement progressif par les questions de santé mentale et de prévention avec une attention particulière autour des « nouveaux risques » (RPS, TMS).
- La *conception renouvelée de la QVT*, pour sa part, se fonde sur la recherche d'un nouveau compromis socio-productif basé sur un réinvestissement de la question du travail, en s'appuyant sur le dialogue social et en passant par des démarches d'innovation multiples (techniques, organisationnelles ou encore managériales). C'est une démarche d'apprentissage qui vise à réinvestir la question du travail et à articuler les enjeux économiques, techniques et sociaux de l'organisation ; il revient toutefois aux organisations de réaliser cette articulation selon ce qui fait sens pour elle et ses acteurs (voir tableau 4.1).

Tableau 4.1 – Les deux conceptions de la QVT

	Conception classique	Conception renouvelée
Optimisation « jointe »	Alternative au taylorisme	Pilotage en dynamique d'innovations constantes
Théorie	Théorie des besoins Naturalisation des besoins	Théorie des usages Le travail est un espace de (re)normalisation
Enjeux et critères de choix	Enjeux et types de critères attribués à des acteurs particuliers	Enjeux partagés mais conflits potentiels de critères
Conception du changement	Accompagnement du changement	Articulation des trajectoires marchande, organisationnelle et professionnelle
Méthode	Planification Analyse des besoins Participative	Expérimentation Analyse du travail Dialogue professionnel
Source de légitimité	Expert externe Monde académique	Collectifs dans l'entreprise Partenaires sociaux
Visée	Bon modèle d'organisation	Développer les capacités d'apprentissage

Source : Pelletier, 2015.

Focus

Dimension internationale de la QVT : la norme nationale du Canada

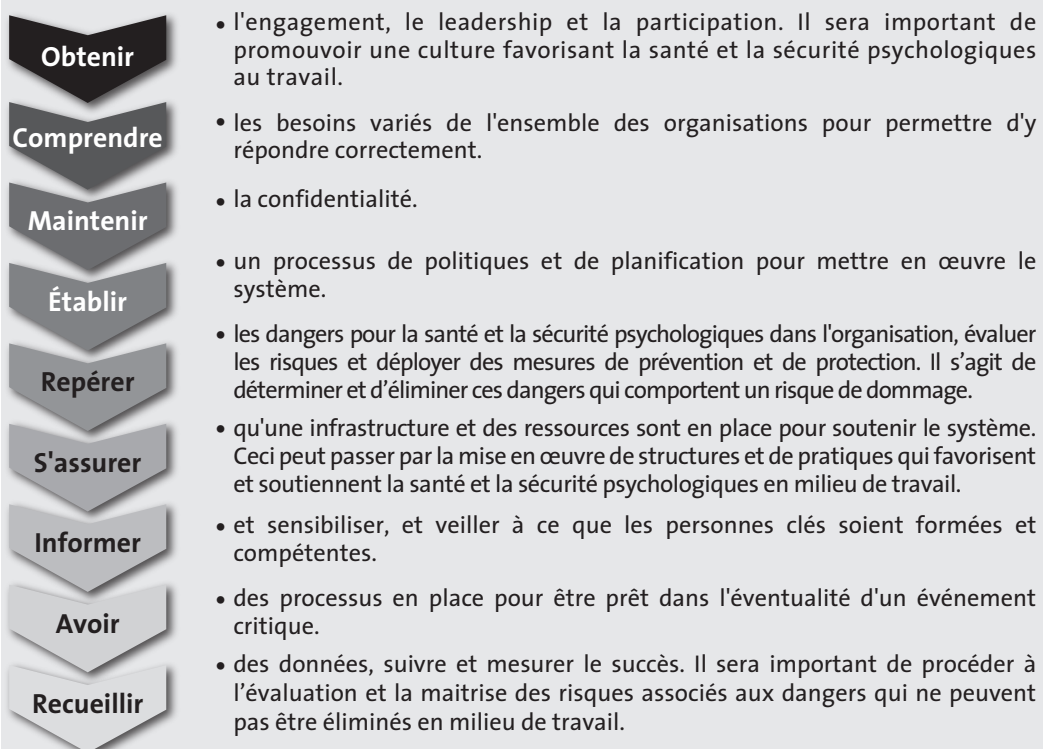
**« Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail.
Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes »**

Unique au monde, ce document de plus de 75 pages est une « *norme d'application volontaire dont l'objectif est de fournir aux employeurs canadiens des lignes directrices systématiques pour leur permettre de créer et d'améliorer sans cesse des milieux de travail psychologiquement sains et sécuritaires pour leurs employés* ». Plusieurs annexes complètent cette norme afin de mieux accompagner les utilisateurs (information de base et contexte, ressources pour la création d'un cadre organisationnel de santé et de sécurité psychologique, exemples de modèles de mise en œuvre, scénarios de mise en œuvre pour petites et grandes entreprises, exemple d'instrument d'audit, analyse des lois et règlements pertinents,

normes et guides connexes). Cette norme précise ainsi les exigences quant à « *une méthode documentée et systématique de création et de maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire* ».

La philosophie de la norme

Dès son introduction générale, la norme pose le cadre dans lequel elle s'inscrit : « *La vision d'un milieu de travail sain et sécuritaire vise à prévenir activement les dommages à la santé mentale des travailleurs, y compris par négligence ou insouciance ou de façon délibérée, et à faire la promotion du bien-être psychologique des employés. La présente norme d'application volontaire a été élaborée en vue d'aider les organismes à atteindre la concrétisation de cette vision dans le cadre d'un processus d'amélioration continue* ». Ce cadre de création et d'amélioration continue porte sur plusieurs domaines d'analyse qui sont investigués dans le champ de cette amélioration de la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : atténuation du risque, rentabilité financière, recrutement et maintien en poste, excellence et viabilité de l'organisme. Plusieurs sujets sont alors abordés dans cette norme, assortis de multiples objectifs.



Source : CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013.

Figure 4.2 – La philosophie de la norme nationale du Canada

Section 3 LES DÉTERMINANTS DE LA QVT

Si le concept de QVT est en construction, il renvoie néanmoins à des déterminants. Notons sur ce point que de nombreux facteurs influencent la notion de QVT : ils passent par de multiples aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels, et sont très variables selon les individus (âge, sexe, statut et catégorie socio-professionnelle...), le type d'organisation (publique ou privée, secteur d'activité...), mais aussi selon les pays (latins, anglo-saxons, asiatiques...). Qui plus est, il convient de les considérer sur un plan statique comme dynamique au sens de leurs interactions.

REPÈRE 4.3

Les facteurs déterminants de la QVT

De multiples déterminants sont associés à la QVT. Il y a en premier lieu évidemment le temps ou la quantité de travail, mais d'autres facteurs plus en lien avec les interactions internes et externes de travail, sont également clé pour comprendre la QVT.

Ainsi, plusieurs déterminants négatifs ressortent en matière de QVT :

- « *Les conflits au travail, les exigences émotionnelles, qu'ils soient relatifs au rôle, à la fonction ou à l'autonomie dans la structure de l'entreprise ou aux valeurs (éthique, image du métier...) détériorent la qualité de vie au travail.*- *Les violences internes (abus d'autorité, harcèlements moral ou sexuel) et externes au travail (agressions verbales ou physiques des tiers à l'entreprise) sont des facteurs aggravant le mal-être au travail.*- *Enfin, les mauvaises ambiances physiques de travail (sonores, thermiques, lumineuses, ergonomiques...) ou organisationnelles (travail de nuit, isolé, les jours fériés, heures supplémentaires, ...) conditionnent bien évidemment la qualité de vie au travail. »*

À l'opposé, il y a des déterminants positifs à la QVT :

- « *Le soutien social au travail, l'aide et la reconnaissance de la part des supérieurs ou des collègues, en diminuant la charge mentale, améliore la qualité de vie au travail : compte tenu des capacités intellectuelles de l'individu et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, administrative), sa motivation agit directement sur le poids de la charge mentale qu'il ressent en mobilisant au mieux ses capacités psychiques.*

- *De même, le plaisir ressenti de faire une tâche utile et/ou gratifiante sur un plan intellectuel, le sentiment d'utilité sociale, d'efficacité personnelle et d'estime de soi, améliorent sensiblement la qualité de vie au travail. »*

Extraits de l'article « L'amélioration de la QVT », août 2013
disponible sur : <http://www.officiel-prevention.com>

La recherche des déterminants de la QVT est donc par essence difficile. Pour autant, plusieurs démarches existent aujourd'hui pour représenter la QVT. Ainsi, en 2007, l'Anact a mis en avant six déterminants clés (voir figure 4.3).

- D1** **Relations sociales et professionnelles** : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions.

- D2** **Contenu du travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité.

- D3** **Environnement physique du travail** : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial.

- D4** **Organisation du travail** : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques professionnels.

- D5** **Réalisation et développement professionnel** : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels.

- D6** **Conciliation entre vie au travail et vie hors travail (vie professionnelle versus vie privée)** : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports.

Source : Anact, 2007.

Figure 4.3 – Les déterminants clés de la QVT

Sur un plan international, les éléments de l'Anact peuvent être complétés par les travaux de Martel et Dupuis, au milieu des années 2000, qui ont proposé une définition opérationnelle de la QVT et une mesure qui ne passe pas par d'autres construits.

DÉFINITION

ISQVT© : L'inventaire systémique de qualité de vie au travail « *est un instrument de mesure de la qualité de vie au travail. Il permet de poser un diagnostic organisationnel qui, dans une perspective de solution de problèmes ou de prévention, servira de base à l'élaboration d'un plan d'intervention* » (CLIPP, 2010, p. 12).

Plus précisément, l'ISQVT© est un ensemble de questions, qui touche 34 domaines de la vie au travail, regroupés en huit sphères différentes, comme l'illustre le tableau 4.2.

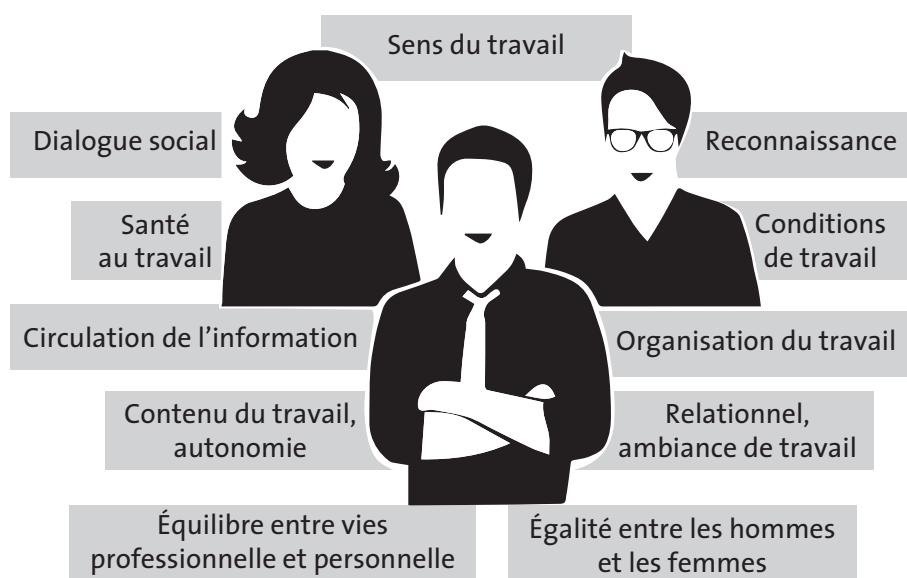
Tableau 4.2 – L' ISQVT©

Sphères de vie au travail	Domaines de vie au travail
Sphère 1 Rémunération	1 Revenu 2 Avantages sociaux 3 Sécurité du revenu
Sphère 2 Cheminement professionnel	4 Possibilité d'avancement 5 Mutation 6 Perfectionnement et formation
Sphère 3 Horaire de travail	7 Horaire de travail 8 Horaire variable 9 Absence pour raisons familiales
Sphère 4 Climat avec les collègues	10 Sentiment d'appartenance 11 Compétitivité 12 Relations avec les confrères et consœurs de travail 13 Conflit de rôle
Sphère 5 Climat avec les supérieurs	14 Relations avec le supérieur 15 Relations avec les employés 16 Relations avec l'employeur ou la direction 17 Commentaires et évaluation 18 Communication de l'information
Sphère 6 Caractéristiques de l'environnement physique	19 Lieu de travail 20 Équipement et outillage
Sphère 7 Support offert à l'employé	21 Prise en charge des absences 22 Répartition de la tâche 23 Facilités 24 Relation avec le syndicat 25 Ressources d'aide aux employés
Sphère 8 Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches	26 Efficacité au travail 27 Temps pour les tâches 28 Compétence et travail 29 Autonomie 30 Diversité des tâches 31 Charge émotive 32 Exigences physiques 33 Participation aux décisions 34 Clarté du rôle

Source : Martel et Dupuis, 2006.

Au-delà de ces repères, l'enjeu actuel pour représenter au mieux la QVT est de faire converger sa vision subjective, issue des définitions académiques axées sur la perception des individus au regard de leur environnement de travail, avec des indicateurs plus objectifs comme par exemple ceux proposés par l'Union européenne : qualité intrinsèque de l'emploi ; habiletés, formation continue et développement de carrière ; égalité des genres ; santé et sécurité au travail ; flexibilité et sécurité d'emploi ; inclusion et accès au marché de l'emploi ; organisation du travail et équilibre travail/vie personnelle ; dialogue social et implication des travailleurs ; diversité et absence de discrimination ; performance de travail globale.

Sur un plan théorique, la QVT nécessite une approche multidimensionnelle, en insistant sur la nécessité d'appréhender plusieurs critères subjectifs et objectifs, pour traduire cet enjeu complexe et multiforme. C'est ce vers quoi semblent tendre les représentations actuelles, à l'image de celle proposée par Bourdu, Péretié et Richer (2016).



Source : Bourdu, Péretié et Richer, 2016.

Figure 4.4 – Les dimensions de la QVT

En cela, la QVT apparaît comme un phénomène complexe à représenter. Elle suppose donc d'être appréhendée comme une approche renouvelée et systémique des situations professionnelles.

**EXEMPLE 4.2 – La QVT chez Pôle emploi - région Centre :
résultats d'une étude auprès des managers**

Cet exemple retrace la genèse d'une recherche réalisée en 2014 par les auteurs et dont les premiers résultats ont été publiés en 2016 au congrès national de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) de Strasbourg. Afin d'illustrer la façon dont cet indice ISQVT© nous a permis d'appréhender la QVT au sein d'une organisation en particulier, différents extraits de cette communication figurent ici.

L'enquête s'est intéressée au cas de Pôle emploi de la région Centre¹, qui couvre cinq départements (18, 28, 36, 37, 41, 45). Vingt-six entretiens de managers ont été réalisés au sein de ce territoire et nous avons procédé à une analyse de contenu « a priori », c'est-à-dire en lien avec les travaux de Martel et Dupuis.

Contexte de l'étude : Pôle emploi - région Centre

Pôle emploi est un établissement public à caractère administratif (EPA), né de la fusion entre l'ANPE et les ASSEDIC, conformément à la loi n° 2088-126 du 13 février 2008, relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi (SPE). Plus précisément, c'est un établissement public d'État rattaché au ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. C'est « *l'acteur central du service public de l'emploi* » (<http://www.pole-emploi.org/accueil>), avec ses 54 000 agents, ses 905 agences de proximité et de relance, ses 145 agences de services spécialisés et ses 69 plateformes de services. Ses missions sont au nombre de trois : dynamiser le marché de l'emploi ; accueillir, informer, orienter et accompagner les personnels disposant d'un emploi, à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel ; assurer toutes autres actions spécifiques en matière d'emploi (à l'image de Pôle emploi international).

Présentation des principaux résultats

En ce qui concerne les résultats, c'est donc au travers de cette grille ISQVT© que nous avons jugé utile de montrer quels étaient les sphères présentes ou non dans notre étude et les domaines surreprésentés au sein de notre échantillon. Pour les résultats détaillés, nous renvoyons le lecteur à notre communication de 2016 ; seuls quelques extraits de *verbatim* figurent dans cet exemple conformément aux domaines de vie de l'ISQVT © référencés de 1 à 34 (voir tableau 4.2 p. 106).

- Les *sphères 1 et 2, Rémunération et Cheminement professionnel*, qui renvoient à six domaines de vie au travail, ne sont pas ressorties de notre enquête. Les managers ne semblent pas considérer que la rémunération est de nature à avoir des liens ou des effets avec la QVT et le cheminement professionnel n'est pas considéré par les managers comme ayant

1. Notons que cette région s'appelle aujourd'hui Centre-Val de Loire et qu'elle regroupe les départements suivants : le Cher, l'Eure-et-Loir, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loir-et-Cher et le Loiret.

une influence sur leur QVT. Certes ces attentes sont exprimées mais elles ne sont pas reliées à la QVT.

- La *sphère 3, Horaire de travail*, qui rassemble les domaines Horaire de travail (6), Horaire variable (7) et Absences pour raison familiale (8), est largement abordée par les managers qui la relient très étroitement à leur QVT, comme l'illustrent les *verbatim* suivants :

(7 et 8) « *Avec des horaires qui sont flexibles sur les temps d'arrivée, sur les temps de sortie et les possibilités de partir à partir de 16 h 30, voire 15 h ou 15 h 30 le vendredi, c'est une possibilité qui nous améliore la vie... Avec cinq jours de congés enfant malade possibles et treize jours RTT, plus cinq semaines de congés, on peut considérer mieux les choses.* »
 « *À notre niveau, l'équilibre est régi par les horaires assez flexibles en quelque sorte, et qui sont d'ailleurs maîtrisés par la direction.* » (9) « *Il y a aussi le confort dans nos contrats avec la possibilité d'avoir des avantages deux jours dans la semaine, de se libérer parfois à 15 h 30.* »

- La *sphère 4, Climat avec les collègues*, comprend le Sentiment d'appartenance (10), la Compétitivité (11), les Relations avec les confrères et les consœurs du travail (12) et le Conflit de rôles (13). À son niveau, il est important de remarquer que, si tous les critères sont présents, le dernier relatif au conflit de rôles laisse apparaître que les managers sont confrontés à des situations parfois délicates, de nature à détériorer leur QVT :

(10) « *On est fiers d'appartenir à Pôle emploi, notre métier est important et utile.* » (11) « *Le fait de ne pas être trop de managers dans une même agence cela évite toute compétition entre nous mais d'ailleurs quand c'est le cas on ne se situe jamais dans ce registre.* » (12) « *Les relations entre nous sont toujours basées sur le respect et on peut dire qu'elles sont importantes dans notre quotidien.* » (13) « *On nous demande d'être multifacettes mais parfois ce n'est pas très cohérent et vivre des rôles différents peut nous mettre dans l'embarras ou créer des conflits.* »

- La *sphère 5, Climat avec les supérieurs*, fait référence aux Relations avec le supérieur (14), Relations avec mes employés (15), Relations avec l'employeur ou la direction (16), Commentaires et évaluation (17) et à la Communication de l'information (18). Le climat avec les supérieurs est une des sphères très présentes dans les discours des managers. Elle laisse entrevoir l'importance de la communication, des outils de GRH comme les entretiens d'évaluation et les relations interpersonnelles avec les agents. Pour autant, cette sphère fait apparaître des difficultés avec le niveau territorial qui sont de nature à impacter négativement la QVT des managers :

(14) « *Et puis la direction régionale tient le discours de dire que c'est important mais moi je ne vois pas bien comment ça se traduit. Le fait d'intégrer des managers dans des groupes de réflexion au niveau régional*

c'est bien. » (15) « Maintenir un climat social, que les gens travaillent dans de bonnes conditions, ça c'est une préoccupation qu'on a toujours à l'esprit. » « Ma première préoccupation c'est que mes agents autour de moi se sentent bien dans leur activité, dans leur travail. » (16) « Au niveau territorial non. Ils ont des attentes en termes de résultats ce qui est logique car eux-mêmes sont évalués par la direction régionale. » (17) « Les entretiens de suivi d'activité permettent de se donner un temps de partage. » (18) « Chaque nouveau chantier de Pôle emploi ou chaque nouvelle organisation doivent être portés et communiqués au niveau des agents. C'est important pour leur quotidien, comprendre le sens et l'action. En définitive, cela améliore notre vie au travail. »

- La sphère 6, *Caractéristiques de l'environnement physique*, porte sur le Lieu de travail (19) et l'Équipement et l'outillage (20). Si la sphère « environnement physique du travail » est présente, elle ne constitue pas une priorité et rares ont été les managers qui en ont parlé :

(19) « On fait des modifications d'installation, d'emplacement de la cafétéria, de bureaux et ainsi de suite, donc effectivement ils savaient vraiment comment travailler, où et à quelles conditions. Ceci est important pour la qualité de vie de chacun. » (20) « Après il y a le côté matériel, qui est important. Là, je n'ai pas vraiment la main dessus. Après on a la chance d'avoir des locaux agréables. Après, j'ai un agent, ce n'est pas pareil, il travaille en délocalisé, il bouge tout le temps et il est seul. Avec lui, c'est plus difficile car pour les conditions logistiques, ce n'est pas moi qui décide. »

- La sphère 7, *Support offert à l'employé*, c'est-à-dire la Prise en charge des absences (21), la Répartition de la tâche (22), les Facilités (23), la Relation avec les syndicats (24) et les Ressources d'aide aux employés (25), montre que le support offert à l'employé comme les documents, les procédures sont des éléments importants dans la QVT des managers. Il en est de même des relations avec les instances représentatives du personnel :

(23) « Une deuxième préoccupation, c'est de nous apporter les bons outils de façon à ce que l'on puisse apporter le service le plus adapté à nos clients. » (24) « Il y a éventuellement le comité d'établissement qui s'investit dans cette voie-là, pour des sorties, des voyages organisés, et ça marche plutôt bien, ça permet de créer du lien. » (25) « On peut se faire accompagner, par la direction régionale au niveau des ressources humaines, il y a un service conditions de travail qui existe, donc oui on peut se faire accompagner bien sûr. »

- Enfin, la sphère 8, *Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches*, concerne l'Efficacité au travail (26), le Temps pour les tâches (27), la Compétence et le travail (28), l'Autonomie (29), la Diversité des tâches

(30), la Charge émotionnelle (31), les Exigences physiques (32), la Participation aux décisions (33) et la Clarté du rôle (34). Cette sphère laisse apparaître des éléments plutôt de nature à impacter négativement la QVT des managers. On remarque également des problématiques d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle :

(26) « *Le prix de l'efficacité est souvent obtenu par des sacrifices de notre vie personnelle et ce n'est pas toujours visible.* » (27) « *Ma préoccupation première c'est tout le temps la gestion du temps, extrêmement difficile.* » (28) (30) (31) « *Elle est revenue, elle était bouleversée par la difficulté à travailler dans une agence Pôle emploi parce qu'il y a les demandeurs d'emploi, il y a une pression, il y a des mauvaises conditions de travail dans certaines agences et que c'est compliqué.* » (33) « *Le fait d'être écouté et de participer aux décisions, c'est très valorisant mais pas systématiquement effectué.* » (34) « *Assurer un service de qualité à nos usagers aussi bien demandeurs d'emploi qu'entreprises. Pour ça, ça va être l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixés.* »

La mobilisation de cette grille permet une analyse complète du phénomène révélant que pour les managers, les sphères de vie ne sont pas toutes présentes dans leur représentation de la QVT et que, lorsqu'elles sont présentes, elles se focalisent parfois sur quelques domaines restreignant quelque peu la QVT et la résumant parfois à quelques rares items.

Source : Abraham, Brillet, Sauviat (2016)

L'ESSENTIEL

La QVT a une réelle histoire organisationnelle et législative, qui court sur un demi-siècle et qui correspond à un cheminement assez similaire sur un plan international : critique du taylorisme, montée en puissance de l'approche socio-technique, diffusion de la qualité de vie au travail comme réponse aux anciens modèles d'organisation, et remplacement progressif par les questions de santé mentale et de prévention avec une attention particulière autour de « nouveaux risques » (RPS, TMS...).

Sur le plan plus théorique, la QVT renvoie à une errance conceptuelle, à laquelle les travaux de Martel et Dupuis semblent avoir répondu de manière significative : ces auteurs proposent une définition opérationnelle de la qualité de vie au travail et une mesure valide qui ne passe pas par d'autres construits (santé, satisfaction...), l'inventaire systémique de la QVT (ISQVT©).

Pour autant, la QVT reste associée à une « plasticité conceptuelle », en ce sens qu'aujourd'hui, il n'y a pas de définition stabilisée de la qualité de vie au travail au sens d'un cadre juridique ou scientifique de référence, et ce, en France comme à l'international.

Toutefois, deux conceptions de la QVT semblent admises au regard du demi-siècle de son histoire : d'une part, une approche classique qui correspond à ses origines ; d'autre part, une conception renouvelée qui date plus précisément des années 2010 et qui cherche un nouvel équilibre socio-productif. Il en résulte, à partir des années 2010, une prise en compte normative ou législative, à l'image en France, de l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle.

S'agissant des déterminants de la QVT, ils sont très nombreux, passent par de multiples aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels, et sont très variables selon les individus, le type d'organisation mais aussi les pays. La QVT nécessite une approche multidimensionnelle, en insistant sur la nécessité d'appréhender plusieurs critères, à l'image des travaux de l'Anact ou de ISQVT©.

Chapitre

5

La QVT : approche renouvelée et systémique des situations professionnelles

OBJECTIFS

- Repérer les impacts culturels de la QVT pour l'organisation, en la présentant à la fois comme un changement de culture et une culture de changement.
- Présenter la QVT comme une démarche qui amène à considérer le travail comme une approche globale, c'est-à-dire dans une considération conjointe des dimensions sociale et économique, et dans un nouvel équilibre socio-productif.
- Considérer la QVT comme une mise en perspective positive du travail renvoyant à des fondements psychologiques et mobilisant particulièrement les apports de la psychologie positive.

SOMMAIRE

- Section 1** La QVT : entre changement de culture et culture de changement
- Section 2** La QVT : repenser le travail dans une approche globale
- Section 3** La QVT : une mise en perspective positive du travail

Les définitions de la qualité de vie au travail mettent bien en perspective qu'elle n'est pas un effet de mode mais une réponse contingentée aux multiples et différentes évolutions du travail. Aussi, pour devenir une pratique innovante de GRH, ses enjeux théoriques comme pratiques doivent s'inscrire dans une réflexion systémique, car la QVT est un objet d'étude par essence complexe. En effet, elle est basée sur de multiples dimensions à la fois subjectives et objectives qui, prises isolément, ne peuvent l'expliquer.

C'est donc bien dans l'appréhension de ses déterminants dans leur ensemble – non pas comme un ensemble d'éléments, mais comme une interaction d'éléments en recherche de cohérence entre eux – que la QVT peut être analysée.

D'ailleurs, l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle, affirme cette nécessité et cette ambition dans son titre I. L'objet de l'accord est notamment « *de permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et donc la performance économique de l'entreprise* ». De manière complémentaire, l'ANI avance également dans son article 13 que, face à l'empilement des textes et le cloisonnement des thèmes, « *l'approche systémique de la QVT et de l'égalité professionnelle a pour ambition de résoudre cette difficulté, en s'affranchissant des approches segmentées qui n'ont pas donné jusqu'à ce jour les résultats escomptés pour à la fois améliorer la qualité de vie au travail et faire progresser l'égalité professionnelle et la conciliation des temps* ».

La QVT doit passer par une démarche de changement sur le plan culturel, amener à repenser le travail dans une approche globale, mais aussi être positionnée comme une mise en perspective positive du travail. L'idée est de développer une vision renouvelée des situations professionnelles permettant la recherche d'un nouvel équilibre socio-productif, et de passer d'une approche segmentée à une approche systémique de la considération du travail.

DÉFINITION

Systémique : selon Bertalanffy, auteur de la « théorie générale des systèmes » (1973), la notion de système considère que, pour comprendre des ensembles, il est nécessaire d'avoir une connaissance des éléments, mais également de leurs relations et plus précisément de leurs interactions avec l'environnement. Autrement dit, la théorie générale des systèmes à l'origine de la démarche de compréhension systémique utilise les concepts d'élément, de parties et de tout, et s'intéresse à l'étude des liens entre les parties et

le tout ; elle cherche en outre à formuler des principes valables pour tout système indépendamment de la nature des éléments qui le composent et des relations qui le relient, l'organisation étant considérée comme un système.

Plus largement, un système, c'est n'importe quel « *ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'une finalité* » (De Rosnay, 1975). Sur un plan plus pragmatique, l'approche systémique constitue un mode d'investigation consistant à raisonner en priorité sur la finalité de l'objet d'étude c'est-à-dire le système, et sur les interactions entre les éléments de ce système, plutôt que sur la teneur de chacun de ces éléments. L'objectif est donc bien d'essayer de comprendre le fonctionnement d'ensemble plutôt que de privilégier une analyse fine des éléments du système.

Ce nouveau paradigme, qui conduit à admettre la systémique comme discipline à part entière, a représenté une nouvelle approche pour les scientifiques, de tout champ, qui développaient alors des approches cloisonnées de leur objet d'étude. Or Bertalanffy avance l'idée que des principes universels et similaires peuvent être repérés dans les études menées dans différents domaines scientifiques (physique, biologie, sciences sociales, psychanalyse...). C'est là un processus qui a fait écho aux besoins de compréhension de la complexité et de la globalité inhérents aux enjeux scientifiques, organisationnels et industriels de l'époque, ces besoins étant toujours d'actualité.

Section 1

LA QVT : ENTRE CHANGEMENT DE CULTURE ET CULTURE DE CHANGEMENT

La QVT fait consensus aujourd'hui, car les études actuelles attestent que non seulement les pénibilités physiques du travail demeurent mais qu'elles s'accompagnent par ailleurs d'une progression des maux du travail, tels le stress, l'angoisse, la fatigue, l'épuisement professionnel. Cela attire l'attention sur le caractère subjectif de ce vécu et renvoie à l'importance des conditions de travail des individus, qu'elles soient matérielles, organisationnelles, sociales, managériales ou économiques.

Dans un tel cadre, la QVT ne peut se limiter à une approche segmentée d'éléments en lien avec le confort, l'organisation ou l'environnement de travail (ce à quoi correspondait la conception classique de la QVT). Elle nécessite en effet aujourd'hui la recherche d'un nouveau compromis socio-productif, qui ne peut être que de nature systémique. C'est la conception renouvelée de la QVT.

Une telle vision, bien qu'encore peu relevée dans les appropriations de terrain de la QVT, repose sur une démarche de changement. Il convient

non pas d'apprendre à mettre en œuvre une conception cloisonnée du travail autour d'aspects ciblés, mais bien de développer une approche dynamique de l'ensemble des éléments constitutifs des situations professionnelles. Ainsi, au-delà de la légitimité existante de la QVT, son application et sa diffusion constituent un changement sur le plan culturel, c'est-à-dire d'un point de vue des modes de pensée et d'action habituellement partagés dans les organisations en matière de relation de travail.

En effet, la QVT demande de changer l'ensemble des structures d'interprétation socialement établies (Geertz, 1986), en matière de représentation des situations de travail. Notons, à ce sujet, que Bernoux (2004) souligne que quelles que soient ses motivations, le changement consiste en une transformation des relations aux autres et en une création de nouvelles règles. L'instauration d'une nouvelle méthode mérite toujours d'être placée en regard de la culture pour adapter son application.

La mise en œuvre d'une démarche de QVT n'est donc pas sans conséquences en matière de culture organisationnelle, la modifiant, l'impactant, devenant parfois même une valeur organisationnelle. Toutefois, faire de la QVT et porter une telle démarche doit également s'inscrire dans un protocole, un processus précis en matière de conduite de changement, que l'on peut résumer par la figure 5.1.

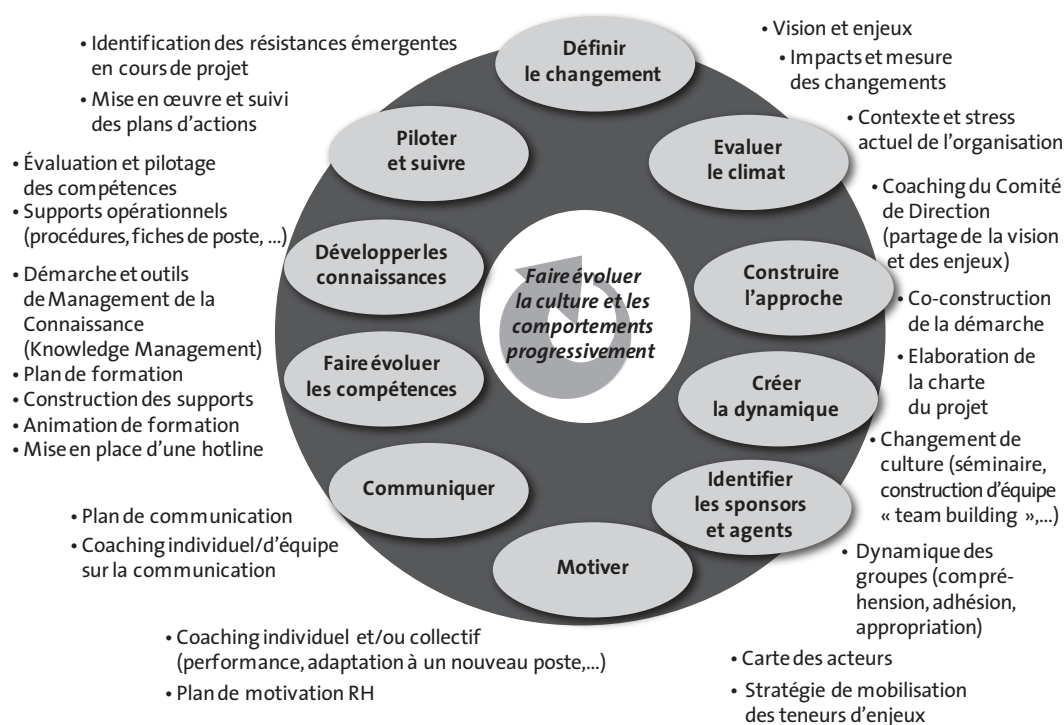


Figure 5.1 – Une conduite du changement adaptée à la mise en œuvre d'une démarche QVT

À ce titre, la QVT passe par un changement culturel d'une double nature :

- Tout d'abord, pour admettre une conception systémique et renouvelée de la QVT, il faut qu'un changement culturel s'opère sur la représentation du travail. À ce niveau, un lien peut être fait avec les travaux de Clot (2008, 2010). Sa démarche consiste à soigner le travail plutôt que les individus : il pose comme hypothèse que le mal-être des salariés ou leurs symptômes (stress, TMS, RPS...), ne sont que la résultante des maux de l'organisation et du travail. Clot insiste sur la nécessité de mettre en discussion le travail afin de redonner aux acteurs professionnels un « *pouvoir d'agir* » garant de leur santé et de relations apaisées au sein de l'organisation. Il mobilise ainsi une théorie, la « *clinique de l'activité* », qui se veut une démarche réflexive et développementale des professionnels, et ce, pour arriver à une « *clinique du travail* » : il s'agit de faire travailler les acteurs professionnels pour soigner l'institution. C'est l'idée de faire un travail sur le travail.

REPÈRE 5.1

La clinique de l'activité : rapatrier la subjectivité dans l'activité

« La clinique de l'activité, est une tentative, au plan théorique comme dans sa mise en œuvre, de sortir de cette dualité qui fait de la subjectivité quelque chose d'externe à l'activité et de l'activité le champ des opérations observables, cernables. Pourquoi ? Parce que finalement, si comme ça a été dit ci-dessus, l'activité englobe l'action mais ne s'y réduit pas, tout ce qui n'est pas réalisé, soit parce que c'est réalisable mais pas encore fait, soit parce que c'est irréalisable, enfin en tout cas c'est impossible sur le moment, tout ceci est très réel, pèse très lourd dans le psychisme de chacun. Au fond, sur le plan théorique, la clinique de l'activité, c'est une tentative de rapatrier la subjectivité dans l'activité. »

C'est toute la question du sens que l'acteur professionnel va donner à son travail qui est au cœur de la clinique de l'activité et ce, autant au travers de l'activité possible et réalisée, que de l'activité impossible et non réalisée, car cette dimension est aussi importante que la première pour l'efficacité de l'activité.

D'après « La clinique de l'activité : une démarche réflexive et développementale de professionnels. Un terrain parmi d'autres : les professeurs de mathématiques en collège », Danielle Ruelland-Roger, 2007

- Par ailleurs, pour développer une conception systémique et renouvelée de la QVT, il est nécessaire d'inscrire cette dernière dans la culture de l'organisation. En effet, il est essentiel que la QVT ne soit pas considérée comme une norme réglementaire, mais bien comme une expérimentation propre à chaque organisation, en lien avec son histoire et ses valeurs, mais aussi le sens que les professionnels veulent lui donner.

En d'autres termes, la QVT doit être vue comme une démarche d'apprentissage concertée et partagée de la transformation du travail, qui doit être en osmose avec la culture de l'organisation.

Tableau 5.1 – Définition de la culture selon différents auteurs

Auteur	Définition
Jaques (1951)	« La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres. »
Schein (1985), selon Godelier (2009)	« La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles, et à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre. »
Thévenet (1993)	« Un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. »

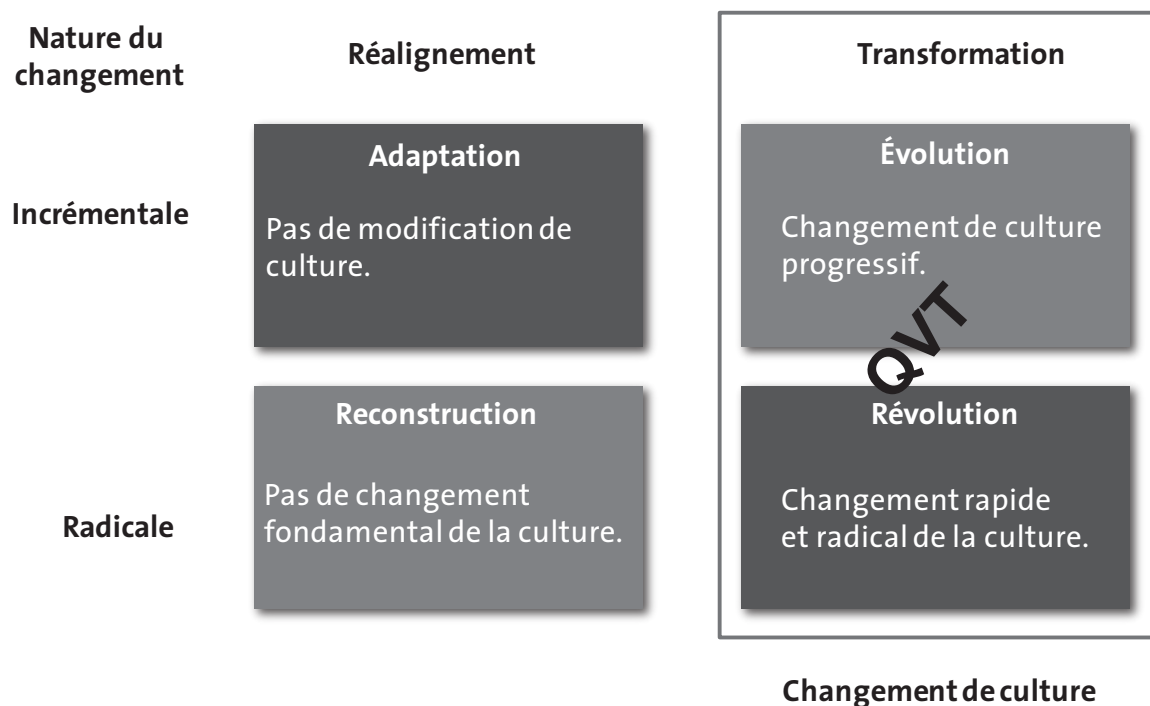
Plus précisément, la QVT doit considérer le « *tissu culturel* » (Johnson, Whittington, Scholes Angwin, Regner et Frery, 2014) de chaque organisation, entendu comme une représentation des manifestations physiques et symboliques du paradigme d'une organisation. Les représentations symboliques proviennent de l'histoire de l'organisation et donnent une orientation et un sens à son avenir. Elles englobent donc les mythes et les symboles qui sont l'expression passée et actuelle de la socialisation et du lien social existant dans l'organisation (anecdotes, logos, codes vestimentaires...). Les manifestations physiques résultent, elles, de choix organisationnels et sont en lien avec les structures en général, mais aussi les structures de pouvoir et les systèmes de contrôle. Entre les deux, il existe un espace consensuel de valeurs partagées, les

rites et les routines, qui rassemble des pratiques attendues et réelles, connues de tous, qui traduisent ces valeurs (rites d'appartenance, d'intégration...).

HISTOIRE Il s'agit des principaux événements liés au passé qui ont marqué l'organisation depuis sa naissance, sa création (ex : fondateurs, évolution des produits ou service, etc.).	VALEURS Éléments qui forment la philosophie, l'identité de l'entreprise. Principes (parfois moraux) qui guident l'action. Ce sont souvent des éléments directeurs des comportements et des mentalités (ex : solidarité, performance, qualité, etc.).	SYMBOLES Éléments importants qui renvoient directement à l'organisation et son identité (ex : logo, uniforme, langage, etc.).
MYTHES Légendes, petites histoires associées au passé et concernant soit le fondateur, les dirigeants ou l'organisation, parfois éloignés de la réalité.	rites Pratiques qui découlent des valeurs partagées (ex : pot de fin de semaine, repas de Noël, etc.).	TABOUS Interdits qui s'ils étaient transgressés exposeraient à des sanctions (ex : ne pas parler de certaines périodes de l'histoire pour certaines entreprises, ne pas faire référence à certains événements, ne pas prononcer certains mots, etc.).
HÉROS Personne mythique, légendaire dont on pense qu'il a accompli des choses extraordinaires (ex. de certains chefs d'entreprises comme Martin Bouygues, Bill Gates, Richard Branson, Steeve Jobs, etc.).	NORMES Règles à suivre fixant les conditions de réalisation d'une action, d'un comportement ou de l'exécution d'une tâche. Elles peuvent être formelles ou informelles (ex : processus d'intégration, règles de politesse, respect des moeurs, etc.).	CROYANCES Fait de croire à l'existence de quelqu'un ou à la vérité de quelque chose (ex : notre entreprise est invincible ; si on est éthique on est performant ; etc.).

Figure 5.2 – Les composantes de la culture

Au-delà, si la QVT peut être vue en référence à ces éléments comme un *changement de culture*, car elle touche à l'identité même de l'organisation, elle peut être également considérée comme une *culture de changement*, en ce sens que la QVT porte sur le management en général. Elle doit être considérée comme une transformation, de nature incrémentale ou radicale (voir figure 5.3).



Adapté de Balogun et Hailey, 2004.

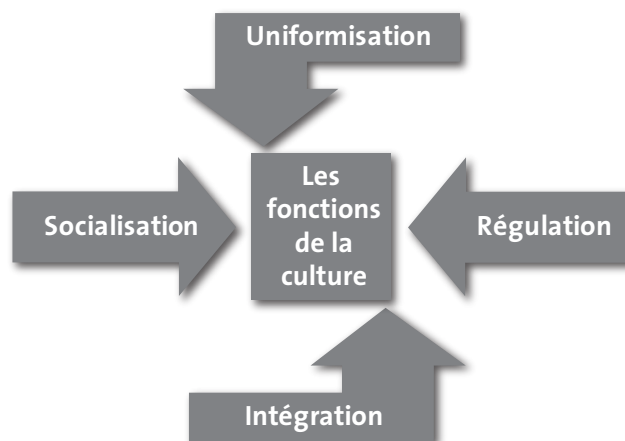
Figure 5.3 – QVT et changement de culture

En ce sens, la QVT, lorsqu'elle est introduite, développée et consolidée dans les organisations, peut être à l'initiative d'un véritable changement de culture. La nature du changement peut être radicale ou incrémentale mais le dispositif de QVT constitue une véritable transformation, source de changement de culture.

Pour devenir une innovation de GRH, la QVT doit être implicite et sous-jacente à la culture de l'organisation, tout en étant nourrie et portée par le management. Elle invite à repenser d'une manière plus globale le travail.

Uniformisation : la culture permet d'uniformiser les comportements, ce qui permet à l'organisation de prévoir ces derniers et ainsi rechercher à susciter des comportements en termes d'adaptation qui soient de nature à être conformes à ceux souhaités. Elle veut offrir une vision commune et partagée par tous.

Socialisation :
la culture, de part les valeurs, permet de donner du sens aux actions et comportements des acteurs mais également de l'organisation. Cela permet aux uns et aux autres de comprendre les règles de vie qui prévalent dans l'organisation et les décisions qui peuvent être prises.



Régulation :
la culture se veut être structurante et elle exerce sur les individus un contrôle implicite qui permet de réguler les comportements des acteurs.

Intégration : la culture permet au travers de ses rites notamment de faciliter l'intégration de tous dans un collectif de travail. C'est également une façon de prévenir et éviter les départs de salariés.

Figure 5.4 – Les fonctions de la culture

EXEMPLE 5.1 – QVT et culture de changement

L'Anact-Aract intervient de plus en plus auprès des acteurs de la fonction publique, en raison du processus de modernisation des services publics et pour répondre aux transformations qui en résultent : demande d'amélioration des conditions de travail ; développement d'approche conjointe de qualité de vie au travail et de qualité de service rendu... L'enjeu de ses interventions est tout autant de former les acteurs de terrain au regard de leurs réalités singulières de travail, que de capitaliser pour aider à transformer de manière plus générale le secteur public.

Former les acteurs à partir des réalités du travail

Sur la base des outils et des méthodes expérimentées dans les entreprises, le réseau Anact-Aract développe aujourd'hui un accompagnement de nombreuses organisations publiques dans le respect de leur spécificité.

« Le réseau Anact-Aract répond à des demandes individuelles des structures publiques ou à des demandes collectives (appui au travers de l'animation de regroupements d'organisations publiques : plate-forme RH pour des directions régionales de ministères, "cluster" d'hôpitaux en région, etc.). Elle réalise des diagnostics de situations, par exemple, des diagnostics RPS ou pénibilité, des analyses démographiques des conditions de travail, et aide à la mise en place et au pilotage d'une démarche (démarche QVT,

évaluation des risques et mise en place du document unique, télétravail, etc.) et d'appui à la conduite du changement. Au travers de ces missions de terrain, le réseau Anact-Aract vise également à développer les compétences des acteurs impliqués. »

Capitaliser pour aider à transformer

Le réseau Anact-Aract est devenu un acteur clé de la mise en œuvre de la QVT dans la fonction publique, notamment en devenant un interlocuteur privilégié pour les institutions publiques nationales ; ce qui permet une approche plus globale de la question.

« Au-delà des situations particulières rencontrées dans chaque FP et chaque service, le réseau Anact-Aract, par sa configuration nationale (Anact) et locale (Aract), doit tirer des enseignements plus généraux des constats épars mais répétés, en vue d'aider les directions nationales des fonctions publiques à élaborer des politiques nationales de prévention et d'amélioration des conditions de travail plus performantes. »

Extraits de l'article « Fonction publique : la méthode ANACT »,
publié le 24 novembre 2015 disponible sur : <https://www.anact.fr/>

Section 2

LA QVT : REPENSER LE TRAVAIL DANS UNE APPROCHE GLOBALE

Si la QVT constitue un changement sur le plan culturel, c'est qu'elle se veut une approche globale de la question du travail, en prenant en compte aussi des aspects économiques. Cela positionne sa conception renouvelée dans la recherche d'un nouveau compromis socio-productif. Aussi, tout en pouvant être considérée comme un prolongement direct aux notions de conditions de travail, et de RPS, la QVT s'en singularise et s'en éloigne par cette conception globalisante.

Tableau 5.2 – Les différences d’approches entre RPS et QVT

Critère	RPS	QVT
Législatif	Obligation légale de résultat, intégration dans le document unique	Incitation à la mise en place d’accords (ANI 2013)
Périmètre	Centrées sur la santé mentale au travail	Approche globale intégrant les aspects économiques
Sémantique	Un vocabulaire anxiogène (stress, harcèlement, violence, épuisement professionnel)	Un vocabulaire positif (bien-être, performances, compétitivité)
Santé	Travail = source de souffrance	Travail = développement
Dialogue social	Mise en avant de la souffrance au travail, approche revendicative	Combine bien-être au travail et aspect économique, approche compétitivité/cogestion
Économique	RPS = coûts (renouvellement, absentéisme)	QVT = investissement rentable

Source : <http://www.miroirsocial.com>, 2015.

Ainsi, la QVT se focalise sur les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail mais également sur leur capacité à s’exprimer et à agir sur leur contenu de travail ; ces éléments « *déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* » selon l’ANI sur la QVT et l’égalité professionnelle du 19 juin 2013.

En d’autres termes, elle concerne la santé au travail, le contenu du travail, l’employabilité et le développement professionnel, les relations de travail et le climat social mais également le partage et la création de valeur.

Une telle vision traduit combien la QVT est une expression systémique du travail, qui ne s’oppose pas à la performance économique mais, au contraire, tente de la concilier avec la performance sociale. Cela lui donne un caractère durable et de long terme, et interpelle des notions comme la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE). En outre, elle est en lien direct avec toutes les questions touchant au bien-être au travail, mais aussi à la bienveillance et à la satisfaction au travail.

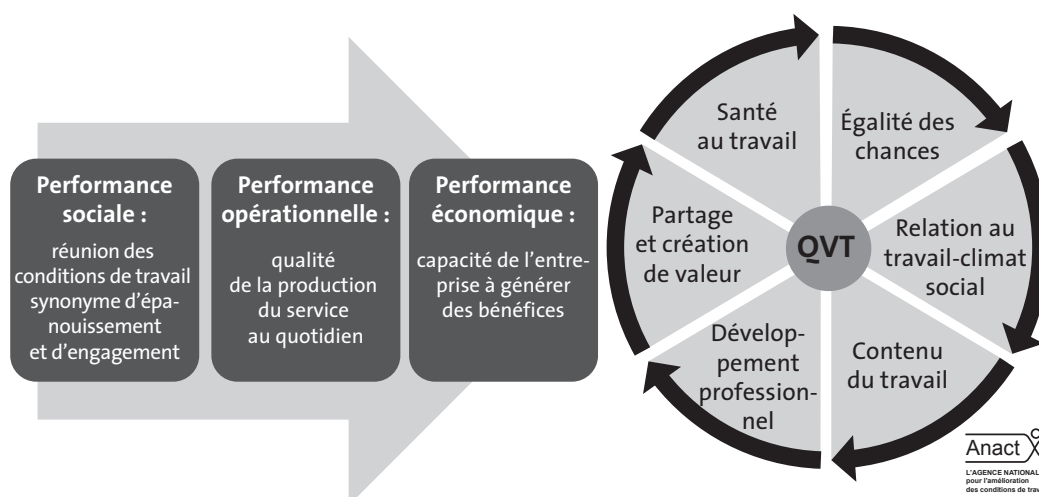


Figure 5.5 –Les relations entre QVT et performance

Ce sujet de la conciliation entre la performance économique et la performance sociale est d'ailleurs une problématique centrale d'analyse de la QVT. L'intitulé du rapport de Bourdu, Péretié et Richer (2016) en est la preuve : « *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail* ». Ce document aborde deux thèmes qui illustrent cette réflexion : la relation QVT et performance, et la question de la convergence entre les notions de QVT et de RSE.

DÉFINITION

Performance sociale : selon Sutter (2011), la performance sociale peut se définir comme la résultante des interactions – positives ou négatives – des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. Plus précisément, la performance sociale est la synchronisation des performances individuelle, collective et organisationnelle.

En somme, comme le soulignent Baggio et Sutter (2013), le terme de performance sociale permet de qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction...) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress...). Il renvoie, en ce sens, aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. En outre, il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

C'est considérer la performance autrement, en créant de la valeur économique par les valeurs sociales.

Tableau 5.3 – Synopsis des indicateurs de performance sociale

Dimension	Concept
Eudémonique	Implication personnelle/organisationnelle Engagement organisationnel Congruence (subjective) Sens du travail Valeur travail Eudémonique Bien-être eudémonique/psychologique
Hédonique	Climat social et ses composantes Exposition aux stressseurs Bien-être subjectif Satisfaction au travail Hédonique Justice organisationnelle
Eudémonique/hédonique	Qualité de vie au travail Santé mentale des salariés

Source : Baggio et Sutter, 2013.

Il ne s'agit donc plus de réduire la complexité de la QVT à quelques éléments constitutifs et spécifiques, mais bien d'élaborer une véritable démarche de traduction, qui permette de l'appréhender de manière appropriée comme système complexe, global, pérenne et durable. C'est tout le fondement systémique sur lequel repose la QVT.

En aval de ces données, définir la QVT comme une démarche globale, c'est admettre qu'elle présente une dimension collective tout autant qu'individuelle. L'aspect collectif correspond à des éléments objectifs à l'image des relations sociales, de la santé et de la sécurité au travail ou encore de l'organisation du travail et des conditions de travail. L'aspect individuel, pour sa part, est vu de manière plus subjective comme une perception des éléments objectifs.

Le ressenti de la QVT est ainsi forcément différent d'un salarié à l'autre, en raison de son histoire et de son parcours personnel, et ce, même dans un environnement similaire de travail.

La QVT s'ancre dans le postulat que le travail doit être analysé par une considération simultanée et conjointe de ses dimensions économique et sociale, individuelle et collective, mais aussi objective et subjective.

REPÈRE 5.2

Éléments de définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Définition de la responsabilité sociétale des entreprises par la Commission européenne (2011)

C'est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. » Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.

Définition de la responsabilité sociétale des organisations par la norme ISO 26000 (2010)

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

« Pour définir le champ de sa responsabilité sociétale et repérer ses actions adaptées et prioritaires, l'organisation doit s'interroger sur les points suivants :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'Homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- les communautés et le développement local. »

Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr>

 Focus

La performance globale de l'entreprise

Selon Renaud et Berland (2007), la performance globale de l'entreprise nécessite pour être comprise d'être située à deux niveaux.

- D'une part la performance globale de l'entreprise est à relier aux origines américaines de la RSE dans les années 50 (« Corporate Social Responsibility »), qui ont permis l'émergence de la performance sociétale de l'entreprise, entendue comme « le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. »
- D'autre part, la performance globale de l'entreprise est à rattacher à l'approche européenne de la RSE qui s'inscrit dans une perspective de contribution au développement durable, à la différence de la conception américaine qui repose sur des considérations religieuses et philanthropiques. C'est de cette vision que découle la définition de la performance globale des entreprises. Elle est ainsi exprimée « comme "l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales" (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) où se forme "par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale" (Germain, Trébucq, 2004). »

EXEMPLE 5.2 – QVT et RSE

En 2015, le Baromètre de l'entreprise responsable révélait que la QVT était le premier critère associé à la RSE, ce qui n'était pas sans bousculer les idées reçues sur le sujet.

Ainsi, RSE magazine cite un extrait des Échos¹ pour conduire sa démonstration et argumenter l'idée que l'entreprise responsable doit agir sur la QVT de ses salariés :

« Au-delà de l'environnement, c'est sur le plan de l'engagement sociétal que la RSE peut apporter à la QVT. C'est le cas en matière de diversité (Charte sur la diversité, égalité des droits, égalité homme-femme) et de handicap. La QVT, c'est aussi savoir qu'on appartient à une entreprise qui accueille tous les profils, professionnels, culturels, humains, une entreprise ouverte, enrichie et enrichissante, et en phase avec son époque. »

La démarche RSE doit être ainsi comprise avant tout comme : « une posture positive où les décisions prises prennent en compte les impacts pour l'entreprise, ses salariés et la société ».

Source : Extrait de l'article « RSE, L'entreprise responsable doit agir sur la qualité de vie de ses salariés », de Joseph Martin du 27 octobre 2015, disponible sur <http://www.rse-magazine.com/>.

Section 3

LA QVT : UNE MISE EN PERSPECTIVE POSITIVE DU TRAVAIL

Si la QVT en tant qu'approche systémique et renouvelée du travail passe forcément par des changements en termes de culture, et nécessite de développer une approche globale du travail, elle se fonde sur un autre postulat fondamental : celui d'une considération du travail comme ressource et non plus comme risque. C'est une mise en perspective positive du travail.

Cette vision mobilise les apports de la psychologie positive dans le cadre du travail. Issue de l'approche humaniste¹, la psychologie positive a été créée en 1998 par Seligman. Contrairement à l'approche

1. Née dans les années 1940, d'une opposition entre la psychanalyse basée sur un déterminisme du milieu et du subconscient, et le béhaviorisme, la psychologie humaniste se fonde sur le caractère unique des individus, tout en considérant une capacité d'autodétermination. En d'autres termes, l'individu a une capacité à se développer selon ses choix personnels, et à réajuster sa trajectoire en fonction de son vécu.

humaniste, concentrée essentiellement sur les démarches thérapeutiques, la psychologie positive s'intéresse aux aspects positifs de l'expérience subjective et du fonctionnement humain ; son champ scientifique est de rechercher les objets et les sujets (de nature individuelle, collective et institutionnelle) favorisant l'épanouissement de la personne et le développement de la société (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000).

DÉFINITION

Psychologie positive : « *La psychologie positive est l'étude scientifique du fonctionnement optimal de l'Homme – étude qui vise à découvrir et favoriser les facteurs permettant aux individus et aux communautés de s'épanouir* » (Seligman, 2002).

La psychologie positive peut être vue comme « *l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* » (Gable et Haidt, 2005).

Son objectif sous-jacent est bien d'étudier le bonheur : ses causes, ses conséquences et son évaluation. Il s'agit de comprendre comment les expériences du bonheur se produisent chez les personnes, selon quelles conditions individuelles, relationnelles et sociétales elles sont possibles, et ce, aussi bien en termes d'émotions positives, de traits de personnalité positifs que d'institutions positives. Ainsi, le bonheur, mais aussi la qualité de vie et le bien-être constituent les thèmes essentiels de ce courant.

Cette posture présente une différence par rapport à la psychologie en général ou « traditionnelle », qui s'est surtout axée sur la compréhension et la prise en charge de la souffrance (difficultés ou problèmes).

La psychologie positive s'éloigne donc de cette vision « pathologiste » ou « pathogène » au profit d'un intérêt plus « salutogène » pour les facteurs protecteurs qui permettent d'agir en amont des pathologies. Un tel objectif ne doit pas être vu de manière caricaturale : le bonheur ne pouvant être normatif et prescrit ; de la même manière il n'est pas question de prôner un bonheur égoïste, mais l'ambition est bien de dimensionner la recherche dans un passage de l'individu au collectif, et plus largement au sociétal. L'approche positive du travail s'ancre dans des impacts pluriels qui témoignent de liens multiples entre les émotions ou les affects positifs et le travail.

Tableau 5.3 – Illustration des liens entre psychologie positive et travail

Dimension du travail	Nature de la relation
Performance	« La performance au travail et le bien-être sont significativement corrélés. » (Wright et Cropanzano, 2000)
Réduction de l'absentéisme	« Les travailleurs qui expérimentent des affects positifs sont moins susceptibles de faire preuve d'absentéisme au travail. » (Grant et Campbell, 2007)
Efficacité	« L'expérience des émotions positives élargit les possibilités d'actions et permet de développer des ressources personnelles durables pour s'adapter aux différentes situations rencontrées. » (Fredrickson, 2003)
Engagement	« Les travailleurs qui expérimentent des affects positifs sont plus susceptibles d'être engagés affectivement envers leur organisation. » (Herbach, 2006)
Coopération	« Les émotions positives favorisent la sociabilité, l'entraide, la générosité et la coopération. » (Isen et Baron, 1991 ; George et Brief, 1992 ; Lucas et Diener, 2003)

Source : Saunder, 2016.

La psychologie positive semble donc très en lien avec la notion d'émotion, qui constitue une vraie question de recherche dans la sphère du travail. Le rapport entre émotion et travail est en effet un champ de recherche réel aujourd'hui, et ce, même si pour beaucoup de chercheurs notamment en psychologie, le concept d'émotion est difficile à définir, car il regroupe une multitude de phénomènes sous-tendus par des processus très différents, que le sens commun a regroupés dans une large catégorie (Philippot, 2007).

Aussi, admettons simplement ici que l'émotion renvoie à trois composantes, l'une étant liée aux changements physiologiques, l'autre à l'expérience subjective de la situation (agréable ou désagréable) et la troisième aux comportements observables personnels et sociaux (Ribert-Van De Weerd, 2001). L'émotion est non seulement construite socialement, mais elle l'est aussi culturellement. En somme, elle est réponse chimique et neuronale, déclenchée par des facteurs psychiques et physiologiques, des stimuli externes et internes ou des processus cognitifs en référence à une situation.

Ainsi, l'émotion peut être positive comme négative : les émotions positives élargissent (selon la théorie de Fredrickson) notre façon de penser, à l'inverse des émotions négatives qui recentrent notre attention

sur des éléments particuliers, qui limitent nos comportements (plutôt à des actes ou des instincts de survie). L'émotion est donc très en lien avec le contexte ; le monde professionnel étant un contexte spécifique, il constitue aujourd'hui un champ d'étude du concept d'émotion, particulièrement intéressant. L'émotion représente en effet une grille de lecture avérée en matière de travail, notamment en sciences humaines et sociales, parce que c'est un espace avec une composante émotionnelle forte. Il en résulte d'ailleurs de nouveaux champs théoriques, à l'image des compétences émotionnelles.

REPÈRE 5.3

Éléments de définition sur les compétences émotionnelles

Les compétences émotionnelles

Le nombre et la nature des compétences émotionnelles diffèrent selon les auteurs ; mais un relatif consensus se dégage néanmoins sur l'idée que les compétences émotionnelles recouvrent les différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui.

Les cinq compétences émotionnelles de base selon un versant intrapersonnel (soi) ou un versant interpersonnel (autrui)

- *l'identification*, c'est être capable d'identifier ses émotions et les émotions d'autrui ;
- *la compréhension*, c'est comprendre les causes et les conséquences de ses émotions et des émotions d'autrui ;
- *l'expression*, c'est être capable d'exprimer ses émotions et de le faire de manière socialement acceptable, et de permettre aux autres d'exprimer leurs émotions ;
- *la régulation*, c'est être capable de gérer son stress et ses émotions (lorsque celles-ci sont inadaptées au contexte), et les émotions et le stress d'autrui ;
- *l'utilisation*, c'est utiliser ses émotions et les émotions d'autrui pour accroître son efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions, des actions).

Source : Mikolajczak, Quoidbach, Kotsou et Nélis, 2009.

Cette thématique des émotions en situation de travail, invite aussi à des prolongements scientifiques divers, à l'image des travaux de Dejours sur la psychodynamique du travail : c'est un paradigme qui se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail. Dans cette perspective, le modèle de l'homme est celui de la théorie du sujet : sujet d'une histoire singulière, porteur d'espoirs, de désirs.

D'une manière plus concrète, la psychodynamique du travail cherche à comprendre comment le sujet vit son travail d'où une différenciation fondamentale entre travail prescrit et travail réel, et comment il donne du sens à la situation de travail. En outre, elle s'intéresse à la place de la subjectivité et de l'intelligence dans le travail.

DÉFINITION

Psychodynamique du travail : « *“Psychodynamique du travail” est le nom donné à un champ de recherche dont l'origine remonte aux années 1950. Sous le nom de “psychopathologie du travail” étaient alors publiées des études cliniques et théoriques sur les rapports entre travail et santé mentale. À la fin des années 1970, l'investigation s'est déplacée de la psychopathologie vers la “normalité”. Un vaste champ clinique a alors été découvert, constitué par les défenses mobilisées pour contenir la souffrance au travail et conjurer les risques de décompensation psychopathologique ou somatique. “Psychodynamique du travail” désigne une théorie générale du rapport subjectif au travail, au sein de laquelle la “psychopathologie du travail” ne constitue plus qu'un chapitre particulier à côté de ceux qui sont consacrés à la souffrance et à la normalité, au plaisir et à la sublimation...* »

(Dejours, 2015).

Pour être plus précis, la QVT se veut une mise en perspective émotionnellement ou « subjectivement » positive du travail, cette conception reflétant une tendance plus générale, celle d'une approche positive du travail, notable dans les discours, mais qui reste encore source de débats sur le fond, notamment d'un point de vue scientifique.

L'ESSENTIEL

La QVT fait consensus aujourd'hui, mais nécessite de développer une vision renouvelée des situations professionnelles permettant la recherche d'un nouvel équilibre socio-productif, et de passer d'une approche segmentée à une approche systémique de la considération du travail.

La QVT nécessite un changement culturel de deux natures. Tout d'abord, pour admettre une conception systémique et renouvelée de la QVT, il faut qu'un changement culturel s'opère sur la représentation du travail. À ce niveau, un lien peut être fait avec les travaux de Clot (2008, 2010), dont la démarche consiste à soigner le travail plutôt que les individus. Par ailleurs, il est nécessaire d'inscrire la QVT dans la culture de l'organisation, en ce sens qu'elle doit être vue comme une démarche d'apprentissage concertée et partagée de la transformation du travail, en osmose avec la culture de l'organisation.

Si la QVT constitue un changement sur le plan culturel, c'est qu'elle se veut une approche globale de la question du travail, en prenant en compte aussi des aspects économiques. Ainsi, elle ne s'oppose pas à la performance économique mais, au contraire, tente de la concilier avec la performance sociale. Ce qui lui donne un caractère durable et de long terme, qui interpelle des notions comme la responsabilité sociale de l'entreprise. En outre, elle est en lien direct avec toutes les questions touchant au bien-être au travail, mais aussi de bienveillance et de satisfaction au travail.

Par ailleurs, la QVT se fonde sur un autre postulat fondamental : celui d'une considération du travail comme ressource et non plus comme risque. C'est une mise en perspective positive du travail. Cette vision mobilise les apports de la psychologie positive dans le cadre du travail, celle-ci s'intéressant aux aspects positifs de l'expérience subjective et du fonctionnement humain. Ses impacts pluriels témoignent de liens multiples entre les émotions positives et le travail.

La psychologie positive semble donc très en lien avec la notion d'émotion, qui constitue une vraie question dans la sphère du travail. L'émotion représente en effet une grille de lecture avérée en matière

de travail, notamment en sciences humaines et sociales, parce que c'est un espace avec une composante émotionnelle forte. Il en résulte d'ailleurs de nouveaux champs théoriques, à l'image des compétences émotionnelles. Cette thématique des émotions en situation de travail invite aussi à des prolongements scientifiques divers, à l'image des travaux de Dejours sur la psychodynamique du travail.

En somme, la QVT se veut une mise en perspective émotionnellement ou « subjectivement » positive du travail, cette conception reflétant une tendance plus générale, celle d'une approche positive du travail, notable dans les discours, mais qui reste encore source de débats sur le fond, notamment scientifiquement.

Chapitre

6

Promotion d'une approche positive du travail : au-delà de la QVT

OBJECTIFS

- Situer la QVT au regard des autres construits d'approche positive du travail, de manière à percevoir son essence et sa singularité.
- Exposer le contenu et les fondements des notions connexes à la QVT, pour identifier la teneur de chaque concept et éviter les confusions.
- Appréhender les enjeux de l'approche positive du travail en lien avec la QVT, en approchant les « 3B » : bien-être, bienveillance et bonheur au travail.

SOMMAIRE

Section 1 QVT et notions connexes

Section 2 Vers la prise en compte d'une approche plus large de la QVT : les « 3B »

A lors même que la QVT est considérée comme une approche systémique et globale du travail, elle constitue un changement voire une rupture dans la représentation du travail, qui se veut désormais plus un espace de ressources que de risques. Ce postulat a été nourri d'abord par l'analyse des émotions en situation de travail, une question investie par de multiples champs des sciences humaines et sociales, notamment la psychologie, mais surtout en termes de déficit, c'est-à-dire au travers des émotions négatives. Ce n'est qu'avec la psychologie positive que les émotions positives sont devenues des objets d'études plus présents.

En ce sens, Clifton (2002) considère que c'est une « *révolution de la pensée* », puisque la psychologie positive amène à passer d'une culture du déficit et du pathologique à celle du normal et du positif. Il ne s'agit plus seulement d'étudier les pathologies, mais également de s'intéresser aux situations normales et vécues positivement.

Avec la psychologie positive, l'objectif est donc de développer une « *science de l'humain* » (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000), qui recherche une qualité de vie basée sur une prévention des pathologies de tous ordres et de toutes natures en lien avec les milieux environnementaux (familial, amical, de travail...). Il en est de même pour le travail. Bon nombre de construits cherchent en effet, à représenter l'état psychologique positif en situation de travail, parmi lesquels la QVT, mais aussi le bien-être au travail, la satisfaction au travail le bonheur au travail ou encore la bienveillance au travail.

Ces concepts étant très variablement stabilisés, ils sont mobilisés de manière indifférenciée et interchangeable, sans respect de leurs significations conceptuelles respectives. La QVT étant un concept mal défini, elle peut être source de confusion. Il convient donc de voir ce qui les caractérise et les distingue, en faisant d'une part un parallèle entre QVT et notions connexes et en développant d'autre part une approche des « 3B » (bien-être, bienveillance et bonheur au travail), et ce, pour mieux situer la QVT comme une des traductions d'un mouvement plus général d'approche positive du travail et de la psychologie de la santé au travail.

DÉFINITION

Psychologie de la santé au travail : selon Dagenais-Desmarais Privé (2010), la psychologie de la santé au travail est un sous-champ de la psychologie qui concerne les facteurs psychologiques contribuant à la santé et au bien-être au travail (Spector, 2008). À l'image de la psychologie de la santé, ce champ d'études se consacre à l'intervention et à la prévention des pathologies physiques et psychologiques causées par le travail. Aujourd'hui, alors qu'il n'existe pas de définition partagée de la santé au travail, il semble acquis que la santé psychologique doit passer par un modèle bidimensionnel en intégrant des symptômes négatifs comme positifs. C'est un concept multidimensionnel incluant tant l'absence de signes négatifs que de la présence d'expressions positives.

Section 1**QVT ET NOTIONS CONNEXES**

De multiples construits représentent aujourd'hui l'état psychologique des individus en situation de travail, et ce, de manière positive comme négative. La QVT rentre incontestablement dans ce mouvement ; elle est légitimée, depuis le mouvement des RH, par une recherche de rationalisation humaine du travail, justifiée par quatre fondements (Brun et Dugas, 2005) :

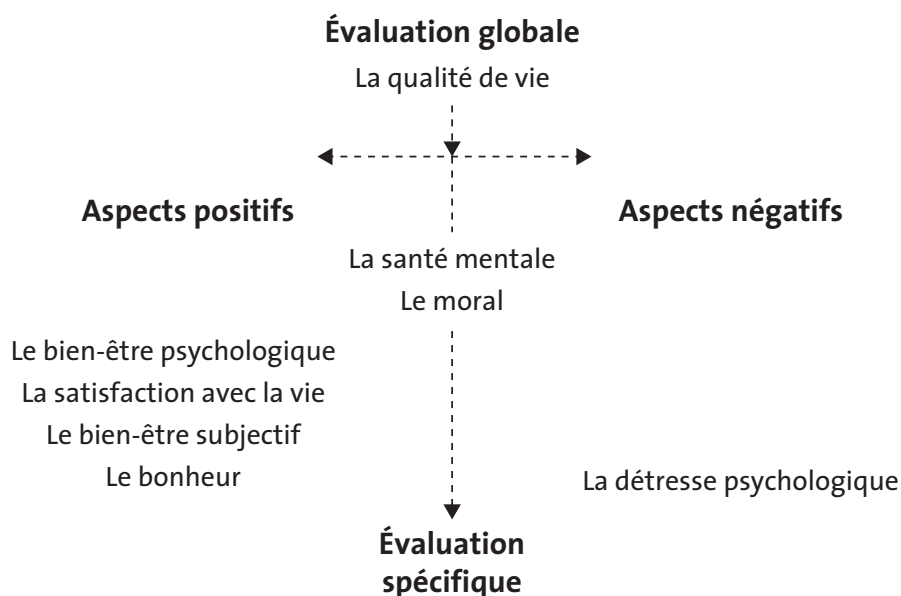
- la perspective éthique se conçoit par rapport à l'idée de dignité humaine : ici la personne est une fin en soi qui nécessite d'être considérée comme telle ;
- la conception humaniste et existentielle prône la reconnaissance de la personne dans sa singularité ;
- l'école de la psychodynamique s'intéresse au vécu subjectif des personnes en situation de travail, et aux pratiques individuelles et collectives de défense de leur équilibre psychique de travail ;
- l'approche comportementaliste avance que le comportement humain se fonde sur l'idée de conséquences et d'une logique contribution/rétribution.

Les représentations de l'état psychologique des personnes en situation de travail ne constituent pas un bloc monolithique et indistinct. Pour en prendre conscience, il convient de se référer aux travaux de Voyer et Boyer (2001), sur une analyse conceptuelle comparative du

bien-être psychologique et de ses concepts voisins. Sans porter directement sur le travail, cette étude donne une grille de lecture intéressante et pertinente pour différencier la QVT de ses notions connexes, et plus généralement les états psychologiques en situation de travail.

Selon eux, les concepts de bien-être psychologique, de bien-être subjectif, de qualité de vie, de moral, de satisfaction, de bonheur et de santé mentale sont utilisés de manière interchangeable. Mais ils sont différents à plusieurs niveaux – celui de leurs attributs, de leurs antécédents, de leurs conséquences ou de l'influence du temps (stable/transitoire) – ou par leur type de mesure (objective/subjective), et d'évaluation (cognitive/affective).

Ainsi, Voyer et Boyer (2001) proposent à l'issue de leur analyse une grille de lecture sur la base de deux axes : l'appréhension globale ou spécifique de l'évaluation de l'état psychologique ; la considération par des aspects positifs ou négatifs de l'état psychologique.



Source : Voyer et Boyer, 2001.

Figure 6.1 – Hiérarchie des différents construits sur l'état psychologique

À la lecture de la figure 6.1, la qualité de vie apparaît comme le concept le plus global (au-dessus de la santé mentale et du moral), qui touche des aspects positifs comme négatifs, alors que le bien-être psychologique est le concept le plus global, touchant aux dimensions purement positives.

Appliquée au contexte du travail, cette grille amène à deux prolongements.

- Tout d'abord, il importe de bien contextualiser ces conclusions au monde du travail, pour éviter des inadéquations conceptuelles, et des confusions, derrière un rapprochement trop rapide entre contexte de vie en général et de vie au travail. En effet, le travail est un domaine de vie particulier, avec des enjeux propres, ce qui en fait une sphère de vie singulière et unique pour l'individu, comparativement aux autres domaines de vie, comme les loisirs, la famille ou les relations amicales.

En outre, le travail est un domaine de vie qui tient une place primordiale compte tenu du temps qui lui est consacré, mais aussi des enjeux singuliers qu'il porte : c'est la seule activité qui permet la subsistance dans des conditions de vie décentes. Par ailleurs, le travail est un lieu de relations de tout ordre (c'est en cela un système relationnel complet), avec ses codes et ses règles et dans lequel l'acteur a de véritables marges de manœuvre. Tout cela en fait une sphère de vie unique, qui conduit à une nécessaire contextualisation des construits psychologiques généraux.

- Ainsi, pour tenter de préciser la singularité conceptuelle de la QVT, au regard des autres construits psychologiques en situation de travail, il faut prendre connaissance des définitions des concepts voisins, notamment celles du bien-être au travail, de la satisfaction et motivation au travail, de la reconnaissance et de l'engagement professionnel, souvent mobilisés de manière indistincte avec la QVT.

Tableau 6.1 – Notions connexes à la QVT : définitions

Notions et concepts	Définitions
Reconnaissance au travail	« Réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux » (Bourcier et Palobart, 1997). Brun et Dugas en 2005 considèrent qu'il s'agit « d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires ».



Partie 2 ■ Repenser les situations professionnelles en termes de QVT



Notions et concepts	Définitions
Bien-être au travail	État d'esprit global, multidimensionnel, positif, plaisant et subjectif qui correspond à l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la QVT des employés sur le lieu de travail (aménagement des espaces de travail, ergonomie, sécurité et hygiène, protection de la santé...). Cela écarte du périmètre les aspects négatifs de la santé mentale. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) admet le bien-être au travail comme « <i>un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail.</i> »
Satisfaction au travail	État affectif et émotionnel positif résultat d'une évaluation effectuée par un individu envers son travail et ses expériences professionnelles. Il s'agit ici d'un sentiment global que l'individu va ressentir envers le travail en général mais également envers d'autres aspects tels que le salaire, la qualité des relations avec les autres employés...
Motivation au travail	Ensemble des forces qui peuvent inciter un individu à s'engager dans un comportement donné pour atteindre des buts précis. Cela renvoie à l'importance de facteurs internes (intrinsèques) ou externes (extrinsèques) qui vont « pousser » un individu à agir ; c'est, en quelque sorte, une « pulsion à agir » plus ou moins forte que ressent l'individu selon l'intensité du besoin ou du désir qu'il a à satisfaire.
Engagement professionnel	L'engagement professionnel peut être défini comme l'investissement psychologique qu'un employé met dans son travail, ses activités, ses tâches, et sa volonté d'agir dans le sens des valeurs de l'organisation. Il sera alors en conformité avec les attentes de l'organisation et en « fit », en alignement, avec les buts de cette dernière. Il sera ainsi amené à développer des comportements et attitudes qui lui feront oublier les frontières travail/hors travail, s'identifiant personnellement à son organisation. Parmi ces comportements certains considérés comme excessifs, peuvent conduire au burn-out, tels le débordement, la fusion ou la compensation. L'employé éprouve souvent le sentiment profond de devoir se sentir engagé, renforçant ainsi l'image idéale qu'il se porte à lui-même. L'engagement renvoie à l'identité même de la personne et il correspond à un niveau d'identification au travail, à sa réalisation et à l'importance accordée à sa performance dans l'estime de soi. Il faut donc souligner que les sentiments ressentis en situation d'engagement ne sont pas toujours positifs surtout en situation de sur-engagement. Meyer et Allen dans le milieu des années 1980 et début des années 1990 ont opéré une analyse sur l'engagement en distinguant trois types : l'engagement affectif qui traduit un attachement émotionnel, l'identification et la participation dans l'organisation (l'individu reste parce qu'il le désire) ; l'engagement de continuation (ou de durée) qui traduit les coûts perçus associés au départ de l'organisation (l'individu reste parce qu'il le faut) ; l'engagement normatif, qui reflète une obligation perçue de rester dans l'organisation (l'individu reste parce qu'il le doit).

En référence à ces différentes définitions, une proximité théorique semble exister entre QVT et bien-être au travail¹, qui partagent des bases communes². Cette proximité tient au caractère subjectif de leur évaluation (elles sont considérées comme des perceptions) et à leur ancrage dans une vision positive du travail (en lien avec la psychologie positive à laquelle les deux notions renvoient). Ainsi, l'une et l'autre insistent sur la nécessité de développer dans l'entreprise une philosophie renouvelée, basée sur une convergence entre la performance économique, au sens de la recherche d'efficacité, et la performance sociale, entendue comme l'expression et la prise en compte des aspirations des salariés, et la nécessité de lieux d'échanges au travail.

La QVT et le bien-être au travail divergent sur leur contenu à deux niveaux. D'abord, les notions ne se recoupent pas sur leur impact, qui est évoqué de manière plus globale pour la QVT, et de manière plus spécifique pour le bien-être au travail. À la différence de celui-ci, la QVT est considérée comme un construit rattaché à la qualité de vie en général, le travail en faisant partie intégrante et influençant les autres domaines de vie.

Une autre différence existe dans les attributs constitutifs de la QVT et du bien-être au travail : elle concerne le changement. Selon Grosjean et Guyot (2016), la place donnée au changement diffère entre les deux notions. Pour le bien-être au travail, les solutions innovantes en matière de changement doivent être issues des acteurs de terrain. Ce sont plus les processus dynamiques que le contenu du changement qui comptent. En ce qui concerne la QVT, les axes de changement sont prédéfinis en référence avec l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle. Ce sont par exemple la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle par une articulation adaptée du temps ou encore l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

1. La satisfaction au travail serait selon certains auteurs une composante du bien-être au travail.

2. L'acronyme de BQVT (bien-être et qualité de vie au travail) se remarque aujourd'hui.

Tableau 6.2 – Différences et convergences entre QVT et bien-être au travail

	QVT	Bien-être au travail
Critères de convergence	– Nature subjective de leur évaluation (perception) – Vision positive du travail	
Critères de différenciation	– Impact global (QVT) ou spécifique (bien-être au travail) – Attributs constitutifs du concept, notamment en matière d'approche du changement	

Au final, cette mise en parallèle, bien qu'intéressante, reste limitée en raison de la plasticité et de l'errance conceptuelle encore inhérentes à la QVT. Néanmoins, cette démarche s'avère nécessaire pour asseoir la conceptualisation de la QVT, qui est encore en construction, et en réflexion.

REPÈRE 6.1

QVT et notions connexes

Bien-être au travail, QVT ou RPS sont des expressions souvent confondues en matière de santé au travail. Or, il s'avère que ces notions présentent des spécificités qui conduisent à considérer leurs convergences et leurs complémentarités plutôt que d'envisager leur hiérarchisation. En effet, ces trois approches de la santé au travail « *servent autant la prévention des risques que la construction et la préservation de la santé. Elles ne se substituent pas les unes aux autres, ni ne s'opposent. Réduire les facteurs de RPS ne garantit pas en soi l'amélioration de la QVT, tout comme initier une démarche d'amélioration de la QVT n'est pas l'assurance d'avoir respecté les contraintes légales de réduction des RPS dans l'entreprise. On conçoit alors aisément l'intérêt de les considérer dans leur complémentarité plutôt que de chercher à les mettre en rivalité ou à débattre du "nécessaire dépassement" d'un modèle par un autre. La tentation de hiérarchiser ces approches, selon la plus ou moins grande capacité des entreprises à se réformer ou à modifier leur fonctionnement, s'avère autant inutile qu'inopérante.* »

En d'autres termes, bien-être au travail, QVT ou RPS prônent une approche humaniste du travail et, en cela, se fondent sur « *un même substrat permettant d'œuvrer à l'amélioration de la santé au travail : le dialogue social, la mobilisation, la participation et l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.* »

Depuis les premières recherches sur le stress au début des années 1980, l'INRS a contribué à outiller conceptuellement et opérationnellement les acteurs de santé au travail confrontés aux risques psychosociaux. Conjointement, l'institut a mené des études sur le bien-être au travail dès 2003. L'intérêt d'aborder la santé, et plus particulièrement son volet psychosocial, par ce versant positif a donc été exploré et documenté. Si les lieux de travail sont potentiellement des lieux de construction de la santé, il importait de savoir par quels mécanismes activer cette potentialité.

Le voisinage des notions de bien-être au travail, de qualité de vie au travail et de risques psychosociaux dans les débats sur la santé au travail mérite un focus sur les spécificités de chacune d'entre elles, leurs convergences et leurs complémentarités. [...]

Les travaux menés sur les risques psychosociaux ont permis de mieux en connaître les facteurs déterminants et de concevoir des démarches de prévention dimensionnées pour en limiter les conséquences sur la santé physique, mentale et sociale. La prévalence de ces risques invite à poursuivre les efforts de recherche et d'instrumentation des interventions en entreprise. Conjointement, les approches bien-être au travail (BET) et QVT appellent à appréhender le travail également comme vecteur de santé et d'accomplissement personnel. Ces approches servent autant la prévention des risques que la construction et la préservation de la santé. Elles ne se substituent pas les unes aux autres, ni ne s'opposent. Réduire les facteurs de RPS ne garantit pas en soi l'amélioration de la QVT, tout comme initier une démarche d'amélioration de la QVT n'est pas l'assurance d'avoir respecté les contraintes légales de réduction des RPS dans l'entreprise. On conçoit alors aisément l'intérêt de les considérer dans leur complémentarité plutôt que de chercher à les mettre en rivalité ou à débattre du « *nécessaire dépassement* » d'un modèle par un autre. La tentation de hiérarchiser ces approches, selon la plus ou moins grande capacité des entreprises à se réformer ou à modifier leur fonctionnement, s'avère autant inutile qu'inopérante. Ces trois approches se fondent sur un même substrat permettant d'œuvrer à l'amélioration de la santé au travail : le dialogue social, la mobilisation, la participation et l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Extraits de Grojean et Guyot, 2016.

Section 2 **VERS LA PRISE EN COMPTE D'UNE APPROCHE PLUS LARGE DE LA QVT : LES « 3B »**

Via la psychologie positive, le travail a fait émerger de nouvelles attentes qui donnent à la qualité de vie autant de place qu'à la quantité de vie (Voyer et Boyer, 2001). En effet, depuis les années 1990, les individus veulent combiner investissement et épanouissement au travail. Ces nouvelles considérations ont été induites par les conséquences de la crise, et par les demandes de performance et de compétences de plus en plus grandes qui en ont découlé, pour s'adapter aux mutations sociétales en cours. Il en a résulté une remise en cause de la GRH, une perte de confiance organisationnelle et un développement de stratégies de déviance de la part des professionnels. Le monde du travail peut être désormais vécu comme un espace de « *malheur* » (Feuvrier, 2014), au sens d'un mal-être au travail, de stress ou de risques psychosociaux, voire de suicide au travail.

Face à cette situation, il est apparu essentiel de changer de paradigme mais aussi d'état d'esprit, et d'approcher le travail comme une ressource. Ce mouvement, porté par des impulsions politiques et législatives, a contribué à faire émerger de nouveaux champs d'action et centres d'intérêt.

Outre la QVT initiée par l'ANI du 19 juin 2013, trois autres notions semblent représenter les attentes renouvelées en matière de travail ; ce sont les « 3B » : bonheur, bien-être et bienveillance au travail. L'approche globale qu'est la QVT est ainsi incrémentée par la réalisation des autres construits psychologiques au travail que constituent les « 3B », sachant que ces thématiques s'ancrent dans des racines philosophiques anciennes, incarnées par deux doctrines phares : l'eudémonisme et l'hédonisme.

L'eudémonisme d'Aristote et de Platon considère que le bonheur est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre (MacMahon, 2006). L'hédonisme pour sa part repose sur la recherche du plaisir et de la satisfaction de ses désirs en référence à Épicure.

REPÈRE 6.2**Éléments de définition : eudémonisme et hédonisme**

Ces deux doctrines de l'antiquité se recoupent sur le fait que l'homme doit tout faire pour chercher le bonheur (le bonheur étant le bien suprême de l'homme). Par contre, pour les hédonistes, le bonheur est synonyme de plaisir (morale du plaisir); pour les eudémonistes, il est synonyme de rationalité (morale du bonheur).

Repères sur l'eudémonisme

L'eudémonisme repose sur le lien entre bonheur et morale : selon Aristote, le bonheur correspond à l'épanouissement de l'être; et ce qui est propre à l'homme est sa conscience, sa raison, son esprit... Dès lors, le bonheur consiste dans l'épanouissement de cette raison, la raison étant une faculté à la fois théorique (la connaissance) et pratique (l'action, la conduite de la vie); en ce sens, le bonheur sera lié à la vie contemplative, mais aussi et surtout à la vie vertueuse. En d'autres termes, l'hypothèse de cette approche est la suivante : le bonheur est le même pour tout homme, car il n'est pas du tout dépendant de la possession de biens matériels.

Repères sur l'hédonisme

Pour l'hédonisme, le postulat fondamental, c'est la recherche du plaisir; il faut toutefois noter qu'Épicure ne défend pas la recherche du plaisir à tout prix (tout plaisir n'étant pas « bon »). Ce sont les plaisirs les plus faciles à satisfaire, en fait, qu'il faut rechercher, car le bonheur demeure ici dans l'absence de douleur, dans une sorte de non-souffrance. C'est l'idée qu'il faut se contenter de peu pour vivre heureux.

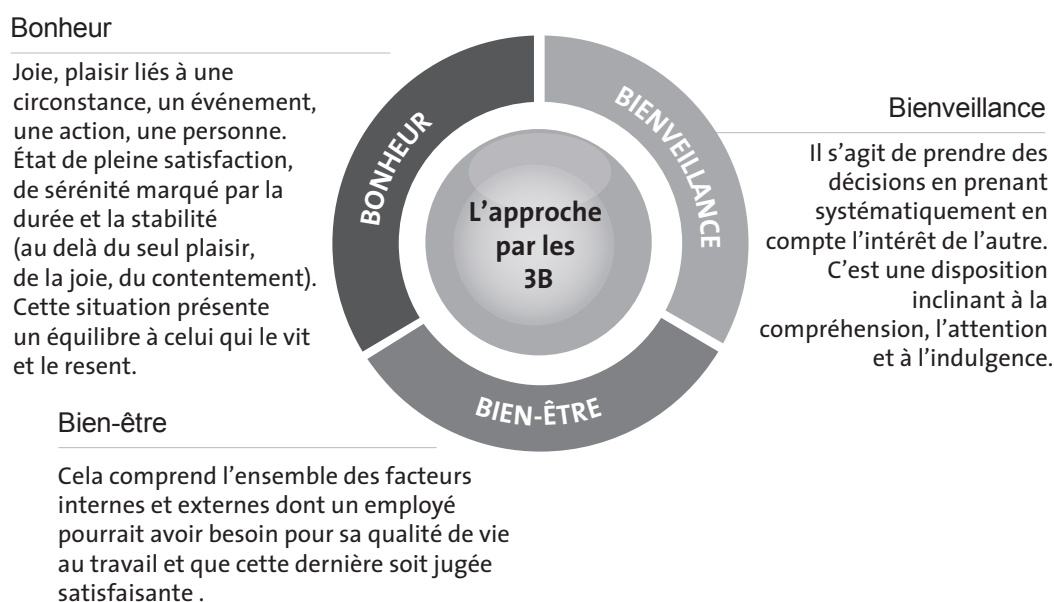


Figure 6.2 – Présentation synoptique des « 3B » – Faire face à des nouvelles attentes : une réponse nouvelle en matière de QVT

De manière à mieux nourrir cette représentation des construits actuels de psychologie positive du travail, il convient de repérer maintenant leur acception. C'est d'autant plus important que Gosselin (2005) affirme que les concepts de bien-être, de qualité de vie et de bonheur sont proches.

Bien que les « 3B » représentent les attentes actuelles en matière de travail, ils sont à l'image de la QVT, en cours de conceptualisation, même si c'est de manière plus ou moins avancée.

Ainsi, s'agissant tout d'abord du *bien-être au travail*, les apports scientifiques récents en font un construit spécifique et à part entière, qui ne doit pas être vu comme une spécification du bien-être général (Creusier, 2014) et de ses déclinaisons (bien-être subjectif et bien-être psychologique). Dès lors, le bien-être au travail peut être entendu comme un état psychologique positif, plaisant et multidimensionnel, qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale (Seligman, Steen, Park et Peterson, 2005).

Ensuite, en ce qui concerne la *bienveillance au travail*, bien que la théorisation et la pratique de la bienveillance soient anciennes, c'est un construit novateur en matière professionnelle, encore peu investi, mais de plus en plus mobilisé sur un plan scientifique (Pellegrin-Romeggio, Diné et Bruyère, 2016). Dans une première acception, la bienveillance

consiste à vouloir du bien à autrui, le terme de « bien » étant par essence pluriel : il recouvre (Badaracco, 1992) le bien de soi (égoïsme), le bien des autres (bienveillance authentique) et le bien de l'organisation *via* le bien de ses salariés (bienveillance utilitariste). Les deux dernières expressions de la bienveillance sont difficiles à scinder dans la mesure où la pratique d'une bienveillance utilitariste pourrait faire émerger des formes de bienveillance plus authentiques (Axelrod, 1984). Mercier et Théron (2014) signalent à ce propos qu'il est difficile de juger de l'extérieur si une personne est authentiquement bienveillante ou non. Ils en concluent que la bienveillance ne doit pas seulement être vue comme une vertu intérieure, mais également comme une relation extérieure entre une personne qui en donne des signes et une autre qui perçoit ces signes et les interprète comme tels. Il y a donc une dimension perçue de la bienveillance. Ses caractéristiques amènent, dans le domaine du travail, à se poser la question du management de la bienveillance ou du « management bienveillant » comme enjeu de la performance, problématique qui nécessite d'être stabilisée quant à ses contours et son opérationnalisation.

Enfin, le *bonheur au travail* est un construit à développer sur un plan théorique, et encore très enclin à des parallèles avec le bonheur en général. Toutefois quelques acquis existent. En premier lieu, notons que selon Seligman (2002), le bonheur serait lié non seulement à la capacité à éprouver du plaisir, mais aussi à l'engagement dans des expériences enrichissantes et donnant un sens à l'existence. À ce titre, le bonheur professionnel part du postulat que le bonheur passe par une intentionnalité, qui peut être influencée par des actions de diverses natures, y compris dans le domaine du travail. Plus précisément, s'il est acquis que le bonheur se fonde sur des prédispositions innées et génétiques, il est aussi dépendant de conditions extérieures et de l'intentionnalité du sujet. Autrement dit, le bonheur regrouperait (Veenhoven, 2007) à la fois des qualités extérieures (en lien avec l'environnement) et des qualités intérieures (au sens des habiletés). Le bonheur est en cela lié à la qualité de vie et au bien-être. D'ailleurs, la représentation du bonheur est souvent évoquée au travers du concept de bien-être, que ce soit le bien-être subjectif ou BES (Diener, 1984) qui représente le bonheur hédonique (il est mesuré par les émotions positives et la satisfaction dans la vie), le bien-être psychologique ou BEP (Voyer et Boyer, 2001) qui traduit un bonheur eudémonique, lié au développement de ses potentiels, ou le *flow*, dans la perspective eudémonique.

DÉFINITION

Flow : ce concept de flow, ou état psychologique optimal, permet d'obtenir « *un sentiment d'enchantement si intense que les gens sont prêts à investir beaucoup d'énergie afin de le ressentir à nouveau* ». En référence à ces éléments, la psychologie de l'expérience optimale s'entend comme la recherche du bonheur par la maîtrise de sa vie intérieure (Csikszentmihalyi, 1990, 2004).

REPÈRE 6.3

Éléments de définition du concept de *Flow*

Csikszentmihalyi est le fondateur du concept de flow. Ses travaux ont cherché à comprendre le contexte d'apparition et de structuration de l'expression du plaisir optimal, sur la base de l'étude d'une activité intrinsèquement motivée et agréable.

« En 1975, Csikszentmihalyi définit le flow comme un état d'activation optimale dans lequel le sujet est complètement immergé dans l'activité. L'expérience du flow est qualifiée d'"autotélique", c'est-à-dire qui trouve sa fin en elle-même. Csikszentmihalyi identifie plusieurs éléments qui sont les indicateurs de l'apparition et de l'intensité du flow. Ces indicateurs sont :

1. une perception d'un équilibre entre ses compétences personnelles et le défi à relever ;
2. une centration de l'attention sur l'action en cours ;
3. des feedback clairs ;
4. des sensations de contrôle sur les actions réalisées et sur l'environnement ;
5. l'absence de stress, d'anxiété et d'ennui ainsi que la perception d'émotions positives (bien-être, plaisir). »

Le flow pouvant s'appliquer à bon nombre de domaines (sport, art, travail), il a fait l'objet de multiples études et donc d'évolutions.

Extrait de Demontrond et Gaudreau, 2008.

Dans la pratique, si les « 3B » sont sources de réflexions prolifiques, elles sont également à l'origine de discours paradoxaux et parfois contradictoires, qui témoignent de la nécessité de développer leur conceptualisation.

EXEMPLE 6.1 – La Fabrique Spinoza, think tank du bonheur citoyen : qu'est-ce qu'un passeur du bonheur au travail ?

Association loi de 1901, la Fabrique Spinoza est le think tank du « bonheur citoyen ». Think tank économique et politique, sa mission est d'installer la notion de bonheur citoyen au cœur du débat public dans les différentes sphères de la société y compris celle du travail. Elle a été, entre autres, membre de la commission présidentielle dite Attali II pour « l'économie positive » et rédacteur coordinateur de la commission de l'ONU de mise en œuvre de la résolution de l'Assemblée générale du 19 juillet 2011, visant à faire du bien-être citoyen un objectif du développement. La Fabrique Spinoza s'est créée sur le double constat, d'une part, que le bonheur est une aspiration fondamentale, et malgré tout un sujet fréquemment relégué au second rang comme enjeu explicite de notre société (politique, entreprise, médias, citoyens) et, d'autre part, qu'une science du bonheur se développe et explore les mécanismes de l'épanouissement humain, individuel et collectif. Celle-ci met d'ores et déjà à disposition, sans dogmatisme, des données susceptibles d'avoir un impact sociétal positif. La vocation de la Fabrique Spinoza est de concevoir le bonheur comme une aspiration et comme un catalyseur de changement. C'est donc considérer que le débat sur le bonheur est vertueux et vecteur de transformation positive. À lui seul, le débat est à même de lui redonner sa place et d'activer son potentiel positif auprès des différents acteurs.

Plus précisément, elle cherche à activer le potentiel du bonheur en élaborant des réflexions sur l'épanouissement [produire], en faisant rayonner celles-ci [diffuser], en élargissant les horizons de conscience [sensibiliser], en formulant des propositions aux décideurs politiques et économiques [plaidoyer], en les outillant [accompagner], puis en mettant en œuvre des actions concrètes positives économiques ou sociétales [agir].

Son action est plurielle et on peut identifier huit principaux registres d'intervention (figure 6.3).



Figure 6.3 – Les registres d'intervention de la Fabrique Spinoza

Les passeurs du bonheur au travail : il s'agit de rassembler des personnes attentives au bonheur au travail afin d'œuvrer individuellement et collectivement vers la mutation des organisations. Cette communauté prend forme grâce à des événements participatifs, une plateforme web participative (Bonheurautravail.org) et elle est composée de personnes agissantes, porteuses d'un engagement commun avec la signature de la charte du bonheur au travail. La posture et la responsabilité d'un passeur du bonheur au travail sont clairement définies au sein d'une charte dédiée.

– *Posture* : la posture des passeurs du bonheur au travail est tout d'abord une posture de veille, d'attention et d'écoute pour leur bien-être et celui de leur entourage. Idéalement, ils sont reconnus grâce à leur façon de réagir aux situations, de communiquer, de se comporter... En bref, ils s'efforcent d'être un exemple de sagesse et de gentillesse pour tous ! Les passeurs du bonheur au travail sont des artisans bénévoles, solidaires entre eux, nourrissant mutuellement leurs réflexions et leurs actions au service du bonheur au travail.

– *Responsabilité* :

Au sein de leur organisation : au quotidien, leur responsabilité est de contribuer autant que possible, et à leur mesure (d'une simple attention à soi-même à l'accompagnement d'une transformation collective) au bien-être dans leur organisation, et d'encourager chacun à participer à cette

dynamique. Ils agissent en harmonie avec les initiatives déjà mises en place par l'organisation, mais à titre individuel. Ils s'engagent à tester et à faire vivre dans leur organisation des « bonnes pratiques » (WikiBAT) mises à leur disposition sur le site de la communauté. Dans un second temps, ils pourront créer et animer des initiatives locales.

Vis-à-vis de la communauté des passeurs du bonheur au travail : ils s'engagent à partager leurs retours d'expériences sur les bonnes pratiques existantes, et à enrichir ses contenus. Ils contribuent activement au développement de la communauté des passeurs du bonheur au travail, dont la vocation même est de les soutenir, et dont la qualité et l'ampleur dépendent de ses membres.

Extraits du site <http://fabriquespinoza.fr/>

L'ESSENTIEL

La QVT constitue un changement voire une rupture dans la représentation du travail, qui se veut désormais plus un espace de ressources que de risques. Cette mutation s'est opérée notamment en référence à la psychologie positive. Son objectif est de développer une « science de l'humain », qui recherche une qualité de vie basée sur une prévention des pathologies de tous ordres et de toutes natures en lien avec les milieux environnementaux, y compris en ce qui concerne le travail.

Bon nombre de construits cherchent en effet à représenter l'état psychologique positif en situation de travail, parmi lesquels la QVT, mais aussi le bien-être au travail, la satisfaction au travail, le bonheur au travail ou encore la bienveillance au travail. Les représentations de l'état psychologique des personnes en situation de travail ne forment pas un bloc monolithique et indistinct.

Ainsi, ces concepts sont souvent utilisés de manière indifférenciée et interchangeable, car ils sont très variablement stabilisés. Pour autant, ils présentent un certain nombre de caractéristiques distinctives repérables.

Les concepts de QVT et de bien-être au travail, s'ils sont souvent confondus, ont une réelle proximité conceptuelle ; ces deux notions partagent en effet des bases communes, qui tiennent au caractère subjectif de leur évaluation et à leur ancrage dans une vision positive du travail. Aussi, l'une et l'autre reposent sur une convergence entre la performance économique, au sens de la recherche d'efficacité, et la performance sociale entendue comme l'expression et la prise en compte des aspirations des salariés.

Néanmoins, ces concepts divergent, d'une part, sur leur impact plus global pour la QVT (au sens d'un lien avec la qualité de vie en général) et plus spécifique pour le bien-être au travail et, d'autre part, sur leur approche du changement, plus axée sur le processus pour le bien-être au travail et sur le contenu pour la QVT.

Trois autres notions semblent représenter les attentes renouvelées en matière de travail : ce sont les « 3B » – bonheur, bien-être et bienveillance au travail –, Gosselin (2005) affirme que les concepts de bien-être, de qualité de vie et de bonheur sont proches. Bien que les « 3B » traduisent les attentes actuelles en matière de travail, ils sont à l'image de la QVT, en cours de conceptualisation, même si c'est de manière plus ou moins avancée.

Ainsi, le bien-être au travail peut être entendu comme un état psychologique positif, plaisant, et multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale.

Bien que la théorisation et la pratique de la bienveillance soient anciennes, la bienveillance au travail est un construit novateur en matière professionnelle, encore peu investi, mais de plus en plus mobilisé sur un plan scientifique. Elle est associée à une vision plurielle du « bien », le bien de soi (égoïsme), le bien des autres (bienveillance authentique) et le « bien » de l'organisation via le bien de ses salariés (bienveillance utilitariste). Cela lui donne une dimension intérieure et extérieure.

Enfin le bonheur au travail est un construit à asseoir sur un plan théorique et encore très enclin à des parallèles avec le bonheur en général. Le bonheur professionnel part du postulat que le bonheur passe par une intentionnalité qui peut être influencée par des actions de diverses natures, y compris dans le domaine du travail.

Partie 3

Acteurs de la QVT :
« tous investis »

Chapitre 7

Déclinaisons managériales
de la QVT

Chapitre 8

Le rôle du management dans la mise en œuvre de la QVT

Par les postulats qui la fondent, approche positive, globale et systémique, la QVT interpelle l'organisation et son management, c'est-à-dire l'action, l'art ou la manière de la conduire et de la piloter. En effet, sans être totalement assimilable à une technique, un outil ou un instrument de gestion, la QVT s'en rapproche par certaines caractéristiques techniques et par les questions d'appropriation qu'elle pose au sein de l'organisation. Par analogie avec une instrumentation de gestion, la QVT apparaît ainsi comme une pratique au croisement, d'une part, d'artefacts matériels ou symboliques et, d'autre part, de registres d'action ou d'usage, qui vont leur donner un sens (Rabardel, 2005).

À ce niveau, l'enjeu n'est pas de considérer la QVT dans une seule dimension normative et prescriptive, voire « instrumentale », qui exclurait les problématiques d'acteurs et de construction de sens, mais bien de l'étudier comme une démarche de réflexivité, d'apprentissage et de changement. Il s'agit d'analyser le processus d'appropriation de la QVT en tant qu'innovation managériale. Hatchuel et Weil (1992), mais aussi David (1996) identifient trois éléments constitutifs des innovations managériales : le *substrat technique* qui est la dimension concrète de l'innovation (ce qui est visible et tangible) ; la *philosophie gestionnaire* qui correspond à la signification gestionnaire de

l'innovation ; et la *vision simplifiée* qui concerne les relations organisationnelles, ou plus précisément la contextualisation organisationnelle de l'instrumentation de gestion.

Dès lors l'appropriation doit être vue au-delà de la maîtrise du support gestionnaire (concret et formel), comme un processus interprétatif dans lequel les acteurs ont un rôle clé de construction de sens et de recherche de signification.

La dynamique d'appropriation s'inscrit ainsi selon Grimand (2012), dans une perspective qui peut prendre quatre formes :

- la perspective rationnelle ou instrumentale saisit l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale ;
- la perspective socio-politique comprend l'appropriation comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux ;
- la perspective cognitive conçoit l'outil comme un support d'apprentissage permettant à l'auteur de questionner sa propre pratique ;
- la perspective symbolique fait des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens.

Loin d'être antinomiques ces quatre regards permettent une vision complète de l'intégration d'un objet gestionnaire (matériel ou symbolique), à l'image de la QVT, comme modèle d'action collective.

Plusieurs questionnements seront au cœur de cette partie : quels sont les acteurs majeurs de la QVT ? Quel est le rôle clé des parties prenantes de l'organisation dans le processus d'appropriation de la QVT ? Pourquoi est-ce nécessaire que tous les acteurs de l'organisation soient investis en la matière ? Quel doit être le rôle du manager de proximité dans sa réalisation organisationnelle ? Quels peuvent être les leviers et les freins à son appropriation ? Quelles en sont les possibles déclinaisons managériales et les dynamiques organisationnelles associées ?

Pour cerner le rôle du management dans la mise en œuvre de la QVT, il convient successivement de présenter *les acteurs de la QVT* (chapitre 7) de manière à illustrer combien il faut que tous soient investis, ou autrement dit un « tous QVT », puis de cerner *les déclinaisons managériales de la QVT* (chapitre 8), qui passent par une étude des leviers et des freins aussi bien individuels qu'organisationnels de la QVT.

Chapitre

7

Acteurs de la QVT : « tous investis »

OBJECTIFS

- Identifier les acteurs de la QVT en exposant leur caractère pluriel et en repérant leurs niveaux d'influence(s).
- Circonscrire les parties prenantes significatives internes comme externes, et leurs dynamiques dans la mise en œuvre de la QVT.
- Souligner le rôle déterminant du manager de proximité dans la réalisation de la QVT tant par ses compétences managériales que ressources humaines.

SOMMAIRE

Section 1 Pluralité d'acteurs

Section 2 Rôle clé du manager de proximité

Par son caractère global et systémique, la QVT a besoin, pour être une réalité, que tous les acteurs ou parties prenantes de l'organisation s'investissent, autrement dit un « tous QVT », à l'image du « tous DRH » de Peretti. La QVT consiste à inscrire l'organisation dans un postulat humaniste d'approche des ressources humaines, tel que le mouvement des ressources humaines et le courant sociologique de l'organisation le préconisaient et le préconisent encore. Il s'agit de voir l'organisation comme un groupement humain au sens d'un groupe d'individus et d'un ensemble de relations entre ses individus, chaque comportement (formel ou informel) interagissant sur celui des autres. C'est l'intégration d'une dimension humaine (motivation, état affectif et émotionnel, climat relationnel) dans la vie de l'organisation, comme élément de performance.

Si la QVT s'ancre dans une distanciation d'une taylorisation du travail, au sens de sa rationalisation mécaniste, associée à une déshumanisation des ressources humaines, elle le fait en des termes nouveaux. En effet, la « re-taylorisation » du travail que semble révéler le monde professionnel actuel ne s'opère pas dans des sphères économiques et humaines de même nature que celle du début du xx^e siècle.

L'environnement de l'entreprise est inscrit dans une internationalisation et une mondialisation des échanges ainsi qu'une hyper-concurrence, qui nécessitent de nouvelles organisations du travail à la fois plus flexibles et en réseau (c'est-à-dire appuyées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication).

Les acteurs de l'organisation vivent des réalités bien loin de celles du siècle précédent. Les modes ou styles de vie sont caractérisés par un attachement réel pour le travail, mais articulé autour d'attentes plus en lien avec le développement personnel et l'épanouissement au travail, que la recherche de droits et d'avantages professionnels concrets.

De même, les tendances de vie accordent aujourd'hui, à la différence du xx^e siècle, une vraie place au temps libre et aux loisirs. En prolongement, la famille et les amis sont une valeur essentielle d'épanouissement, avec néanmoins des modèles de structuration et de fonctionnement complètement modifiés (famille recomposée, monoparentale...). Par ailleurs, il faut noter que les comportements individuels ont beaucoup évolué sous l'influence de la révolution numérique : ainsi les réseaux sociaux impactent non seulement les habitudes personnelles mais également professionnelles.

Dès lors l'enjeu pour la QVT, est d'intégrer ces évolutions environnementales, en investissant l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, c'est-à-dire en témoignant de la pluralité des acteurs en lien avec la QVT et du rôle clé du manager de proximité.

DÉFINITION

Partie prenante : selon Freeman (1984), une partie prenante se définit comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

Toutes les parties prenantes n'influencent pas de la même manière l'organisation; il existe donc une hiérarchisation entre les parties prenantes. De nombreuses typologies différencient et classent les parties prenantes. Sans entrer dans le détail, il convient d'admettre ici deux types de parties prenantes :

- les *parties prenantes directes ou primaires* : elles ont une relation contractuelle, économique ou formelle avec l'organisation (actionnaires, dirigeants, personnel, clients, fournisseurs...);
- les *parties prenantes indirectes ou secondaires* : elles sont sans lien juridique ou économique avec l'organisation (groupes de pression défendant une cause humanitaire, écologique...).

Section 1

PLURALITÉ D'ACTEURS

Par son caractère multidimensionnel, la QVT nécessite la mobilisation d'une pluralité d'acteurs qui peuvent être classés en deux catégories : les acteurs internes et les acteurs externes, chacun ayant des intérêts propres, des besoins, points de vue et attentes qui peuvent être divergents.

Ces deux catégories sont en relation et il existe entre eux des jeux d'acteurs au sens de Crozier et Friedberg (1977), c'est-à-dire des rapports de force et d'équilibre. La QVT ne peut donc être envisagée sans faire une place aux acteurs et à leurs relations, qui sont à l'origine des décisions de l'organisation.

Pour comprendre la QVT, il est donc nécessaire de décrire les acteurs pluriels qui la portent, tout en prenant conscience des dynamiques qui sont les leurs. Il s'agit d'analyser la QVT au travers des prismes traditionnels de la GRH, que sont les pratiques mais également les acteurs, étant entendu que ces derniers rassemblent des individus comme des groupes qui sont en interaction (de manière coopérative ou conflictuelle).

Il en résulte des décisions et des pratiques pour l'organisation comme pour les acteurs.

Livian (2006) distingue quatre catégories d'acteurs externes : les pouvoirs publics (nationaux ou internationaux); les organisations de salariés et les organisations patronales (regroupés sous l'appellation d'associations professionnelles); les nouveaux acteurs externes à l'image des clients, des collectivités territoriales, mais aussi des consultants ou des agents de travail temporaire. De nombreuses autres parties prenantes externes pourraient être également intégrées : les organisations non gouvernementales, les communautés locales, les institutions ou analystes financiers, les médias ou encore les structures de défense des consommateurs ou des citoyens.

Ces *acteurs externes* actent la valeur normative et prescriptive de la QVT et lui donnent une existence organisationnelle, voire sociétale. En effet, les pouvoirs publics influencent par les choix politiques qu'ils opèrent le développement ou non d'une approche positive du travail. Ils sont à l'origine de la légitimité normative de la QVT. Il en est de même pour les associations professionnelles, instances nationales et territoriales des organisations syndicales et patronales, qui participent à la négociation des accords sociaux en matière de QVT.

Les autres acteurs externes – qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs ou d'acteurs plus sporadiques comme les collectivités territoriales, les communautés locales, les organisations non gouvernementales ou les associations de défense des consommateurs et des usagers, ou encore des structures de conseil et d'expertise – contingentent également par leurs attentes et leurs revendications la QVT, mais de manière plus prescriptive que normative.

Pour ce qui est des *acteurs internes*, ils confèrent à la QVT une valeur d'usage et d'action ; c'est la légitimité actionnable de la QVT, qui peut prendre trois grandes formes dans l'organisation :

- la *dimension stratégique* est incarnée par la gouvernance interne, les actionnaires comme les dirigeants qui peuvent affirmer par leurs orientations stratégiques, une considération du personnel comme ressource, et non comme une charge. Cela se traduit par la mise en œuvre d'une gestion stratégique des ressources humaines, qui repose sur une implication de la DRH dans la définition de la stratégie et qui se fonde sur un rôle significatif des acteurs de l'organisation dans l'acquisition des avantages concurrentiels et dans la réalisation de la performance globale ;

- la *dimension managériale* passe par un style de management et des pratiques managériales adaptés aux individus et aux individualités, mais aussi aux groupes et aux collectifs, permettant une bientraitance professionnelle, c'est-à-dire un rapport positif de travail. Elle relève en ce sens beaucoup des managers, de leur implication et de leur engagement envers la QVT ;
- la *dimension individuelle* enfin tend à aboutir à l'établissement des relations apaisées de travail. Elle est avant tout, à ce niveau, un vécu d'individus et de groupes d'individus. C'est toute la question des comportements et des savoir-être du personnel ou de la « citoyenneté professionnelle ».

Il est à noter que ces trois dimensions de la QVT peuvent être également portées de manière transversale, par deux autres acteurs internes : les instances représentatives du personnel et la fonction RH.

La fonction RH, en effet, doit être distinguée de la direction générale : elle a ses enjeux propres et sa position dans l'organisation (dans ou en dehors du comité de direction ou exécutif) l'amène à développer des stratégies singulières dans tous les domaines et les activités de GRH, y compris en matière de QVT.

Les instances représentatives du personnel sont, elles, à différencier du personnel, car leurs actions comme leurs avis ne représentent pas de manière uniforme les opinions individuelles ou collectives du personnel (existence d'accords mais aussi de désaccords) – d'où une considération différente des attentes du personnel et des représentants du personnel.

Tableau 7.1 – Le rôle des acteurs clés en matière de QVT

L'employeur
En tant que responsable des employés dont il a la charge, le rôle de l'employeur est surtout dans les messages qu'il peut porter sur la QVT et sa volonté politique d'y accorder de l'importance. Ainsi, il devra, entre autres : – affirmer une réelle fermeté à l'égard de situations de harcèlement, de violences et de souffrances au travail ; – mettre en place des indicateurs destinés à repérer les comportements potentiellement sources de risques professionnels ; – soutenir financièrement et politiquement une politique de QVT au sein de son organisation ; – affirmer et soutenir les compétences du CHSCT en matière de santé et de sécurité ; – utiliser les compétences du médecin du travail et le renforcer dans ses attributions concernant la QVT.





Le directeur des ressources humaines (DRH)

Dans son rôle de management des hommes et des équipes d'une organisation et en tant que chargé de la politique sociale et de ressources humaines d'une organisation, le DRH peut :

- proposer des indicateurs de mesure portant sur les risques professionnels ;
- établir une procédure claire pour les personnes victimes de violences, en souffrance ou exposées aux risques professionnels afin de les rassurer et de montrer l'engagement de l'organisation envers la résolution et la prévention de telles problématiques ;
- mettre en place une politique de prévention des RPS ;
- proposer une politique de santé et qualité de vie au travail ;
- soutenir une politique de reconnaissance des individus et de leur travail ;
- encourager une politique d'information et de communication autour des risques professionnels, de la souffrance et de la violence au travail ;
- financer une politique de formation des personnels à l'amélioration de la QVT dans l'organisation ;
- former et accompagner les managers à la gestion de conflits pouvant survenir dans les équipes et déceler des situations potentiellement porteuses de risques en matière de qualité, de santé et de sécurité au travail.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Le CHSCT est en charge de l'analyse et de la veille des risques professionnels et doit veiller au respect de l'application de la réglementation. Il peut :

- détecter un climat social délétère et des situations de harcèlement moral, de souffrances et de violences verbales ou physiques potentielles et faire des propositions d'actions de prévention, mettre en place des indicateurs de santé psychologique ;
- déclencher son droit d'alerte et faire appel à des expertises externes concernant un audit des RPS et de la QVT ;
- proposer d'effectuer une étude de psycho-dynamique du travail auprès du personnel.

Le médecin du travail

Tout employé peut solliciter une visite auprès du médecin du travail qui peut :

- aider à transformer une situation conflictuelle et instaurer un dialogue entre les parties prenantes ;
- alerter l'employeur d'une situation de souffrance, de violence ;
- aider le salarié à comprendre sa situation et agir afin de réduire les souffrances vécues en prenant des décisions concernant sa santé et sa sécurité ;
- engager un dialogue sur les conditions de travail générant des troubles et des souffrances ;
- poser le problème en CHSCT où il est débattu avec les représentants du personnel et l'employeur ;
- faire remonter et améliorer l'information sur les problèmes de violence, de souffrance au travail dans l'organisation auprès de l'employeur, des délégués du personnel, du CHSCT ;
- donner un avis d'aptitude au poste de travail (avec l'accord de l'intéressé) au cours d'un examen pour faire cesser une situation qu'il juge dangereuse pour la santé de l'individu ;
- demander un reclassement ou une mutation.

L'inspecteur du travail

Il peut intervenir en cas de conflit et sur des demandes par écrit des victimes de harcèlement, de violences et de souffrances au travail.





Les délégués du personnel

Ils disposent d'un droit d'alerte en cas de harcèlement moral.

Ils peuvent saisir l'employeur qui doit procéder sans délai à une enquête et mettre fin à cette situation.

Le salarié ou le délégué du personnel (avec l'accord du salarié) peut saisir le référé prud'homal.

Le manager

Le manager n'est pas saisi d'obligations légales particulières sur cette question mais, dans son rôle de management et d'accompagnement des collaborateurs, il peut être amené à :

- intervenir en cas de conflit et jouer son rôle de médiation afin de réguler des situations de harcèlement, de violence et de souffrance ;
- saisir et alerter l'employeur, les représentants du personnel, le CHSCT ou l'inspecteur du travail, de situations de violences, de harcèlement ou de souffrance ;
- mettre en place un plan d'accompagnement des individus concernés et prendre (avec l'accord de l'intéressé) des décisions pour réguler et faire disparaître les situations mal vécues ;
- proposer des réaménagements de poste, d'emploi, des mobilités des uns ou des autres pour faire disparaître les risques et réduire les situations de souffrance.

EXEMPLE 7.1 – Les acteurs et parties prenantes à une démarche de QVT au sein du groupe Thalès

« Les parties signataires réaffirment que la qualité de vie au travail passe par un dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise. Les relations doivent être fondées sur la transparence et l'écoute des points de vue variés... Le dialogue au quotidien entre les parties prenantes, dans l'environnement de travail contribue au développement personnel et professionnel des salariés. Le collectif de travail revêt une grande importance. »

Plusieurs parties prenantes et acteurs clés sont ainsi identifiés avec des rôles bien déterminés dans l'accord : *« L'amélioration des conditions de vie et de santé au travail est liée au plein exercice des rôles et des compétences respectives des différents acteurs en la matière : l'employeur et notamment les directeurs/responsables ressources humaines, les médecins du travail, médecin conseil/coordination médicale, plus généralement l'ensemble des services de santé au travail, les CHSCT et l'ensemble des institutions représentatives du personnel. Les salariés eux-mêmes sont aussi acteurs des démarches visant à l'amélioration des conditions de vie et de santé au travail, comme le sont aussi les entreprises extérieures présentes sur les sites du groupe. »* Le tableau suivant a été réalisé suite à la lecture de l'accord Thalès groupe et seuls quelques des rôles définis dans l'accord sont repris dans ce tableau de synthèse.

*Extraits de l'accord sur la qualité de vie au travail,
signé le 4 février 2014 à Neuilly*

Tableau 7.2 – Les acteurs engagés dans la promotion de la qualité de vie au travail et l’organisation dédiée chez Thalès groupe

Acteurs engagés	Rôles définis
L'employeur	« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs et, compte tenu de la nature des activités de l'établissement ou de l'entreprise, il évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs... Dans ce cadre l'employeur organise le service de santé au travail. »
Les directions des Ressources humaines du groupe	« La Direction des Ressources Humaines attache une importance particulière à la santé et à la qualité de vie des salariés. À ce titre, une organisation dédiée à la prévention dans ce domaine a été mise en place. »
Les services de santé au travail Les missions et l'organisation des services de santé au travail	« Les services de santé au travail sont assurés de façon autonome ou par adhésion à un service interentreprises, par un ou plusieurs médecins. Les services de santé conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel. »
Les membres services de santé au travail	« Le médecin du travail, qui effectue sa mission en toute indépendance et dans le respect du secret médical, est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux. Le médecin du travail propose des actions de prévention et de suivi des salariés qui présentent un état de santé le nécessitant ou qui sont exposés à des risques particuliers. Un bilan de ces actions particulières est communiqué au médecin conseil/coordination médicale Thalès qui pourra, en coordination avec les médecins du travail, proposer des orientations de prévention pour le Groupe en France. » « Le personnel infirmier. Le Groupe favorise la formation continue des infirmier(e)s. Le médecin du travail peut confier à l'infirmier(e) avec son accord, certaines activités, sous sa responsabilité, dans le cadre de protocoles écrits. Il peut être ainsi mis en place des entretiens infirmiers. » « L'accueil en stage d'étudiants en médecine [...] L'intérêt pour le Groupe est de profiter d'une vision nouvelle liée à une formation récente et d'inciter les jeunes médecins à s'orienter vers la médecine du travail. »





Acteurs engagés	Rôles définis
Le médecin conseil/coordonateur Thalès	« Pour faciliter le déploiement d'une politique de prévention coordonnée au sein du Groupe en matière de santé au travail, la Direction du groupe nomme un médecin conseil/coordination médicale Groupe Thalès, exerçant au sein des sociétés du Groupe [...] a pour missions principales [...] : de conseiller la Direction des Ressources Humaines du Groupe en toute indépendance sur les axes de la politique santé au travail, de prévention des risques d'atteinte à la santé et de promotion du bien-être au travail [...] d'animer et de coordonner les actions des médecins du travail [...] d'assurer la coordination et le suivi des actions de prévention [...] d'anticiper sur les conséquences en matière de santé des évolutions démographiques [...] de collecter des informations relatives aux problèmes de santé et de suivre l'évaluation des pathologies connues et émergentes et les troubles musculo-squelettiques (TMS) [...]. »
L'assistant(e) social(e)	« [...] participe par son action à un rôle d'alerte. »
Le « risk sponsor dommages aux hommes »	« Il assure le suivi des risques susceptibles d'affecter la santé et la sécurité au travail des salariés dans le monde et définit avec le DRHG les procédures et les actions concrètes à mettre en œuvre. »
Les salariés, acteurs de la prévention de la santé et de la promotion de la qualité de vie au travail	« Chaque salarié est un acteur de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail. À cette fin, le Groupe s'engage à ce que les salariés bénéficient d'informations aussi précises que possible sur d'éventuels risques et, si nécessaire pour la tenue du poste, de formations adaptées à la sécurité. »
Les managers	« Les managers contribuent à l'amélioration de la qualité de vie au travail par l'attention qu'ils portent notamment à la charge de travail des salariés qu'ils encadrent et à l'organisation du travail qu'ils mettent en place, ceci dans le cadre du respect des règles légales et conventionnelles en matière de temps de travail. »
Les CHSCT	« [...] le rôle essentiel des CHSCT en ce qui concerne la santé physique et mentale et la sécurité des salariés [...] Les missions principales des CHSCT sont de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés, à l'amélioration des conditions de travail et de veiller à l'observation des prescriptions légales et réglementaires en la matière [...] Ils procèdent, à intervalles réguliers, à des inspections et réalisent des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel [...] La mise en œuvre d'une véritable politique de prévention de la santé au travail et des risques professionnels suppose des représentants du personnel formés et informés. »





Acteurs engagés	Rôles définis
Les comités d'entreprise/d'établissement	« La direction présentera une fois par semestre en Comité d'Entreprise/Comité d'Établissement un point d'étape relatif à la qualité de vie au travail et/ ou les travaux réalisés par le CHSCT (bilan QVT). »
La commission centrale Qualité de vie au travail	« Il est institué au niveau du Groupe en France, une Commission centrale de qualité de vie au travail. Cette Commission est chargée de proposer et de suivre toutes les actions déployées au niveau du groupe en matière de santé et de qualité de vie au travail. Plus particulièrement la Commission : examinera annuellement les actions déployées [...]; sera informée des modifications d'organisation du travail importantes ayant un impact sur les conditions d'hygiène, de sécurité ou les conditions de travail [...]; sera informée des analyses collectives réalisées par les médecins du travail et des plans d'action mis en œuvre [...]; proposera des axes de développement d'actions sur la qualité de vie au travail et suivra les actions de sensibilisation et de formation nécessaires [...]; suivra l'évolution des indicateurs établis [...]. »

La mise en exergue du rôle central des acteurs dans l'instauration de la QVT explique que les situations en matière de QVT ou de toute autre activité de GRH sont différentes d'une organisation à l'autre. Cela confère un caractère contingenté et contextualisé à la GRH et à la QVT. Toute politique ou pratique de GRH nécessite d'être située dans son environnement pour être analysée et comprise : il faut tenir compte du contexte économique, politique, social, sociétal, technologique, environnemental, juridique mais également managérial.

Section 2

RÔLE CLÉ DU MANAGER DE PROXIMITÉ

Pour que la QVT devienne une réalité de l'organisation, il faut un engagement d'une multitude de parties prenantes. Parmi ces acteurs, le manager de proximité joue un rôle fondamental. Ce postulat est légitimé et validé au-delà de la QVT, dans le fonctionnement général des organisations privées et publiques. En effet, les activités et le rôle des managers ont une contribution reconnue dans la performance des organisations.

Plus précisément, c'est un rôle de traduction qui est conféré au manager. Concrètement, il s'agit non seulement de reformuler les orientations hiérarchiques pour permettre leur compréhension et leur appropriation, mais aussi de les interpréter au regard d'un environnement donné. En cela, le manager apparaît comme un constructeur ou un donneur de sens (un *sense giver* selon la théorie du *sensemaking*), qui cherche à réduire la complexité des situations, tout en gérant les ambiguïtés et les contradictions qu'elle peut susciter.

REPÈRE 7.1

Grands repères sur le management par le sens

« D'une manière transversale, le sens s'entend, comme «une construction issue de l'interaction entre des événements, des contextes et des subjectivités individuelles» (Lesca, 2002, p. 39). Ainsi admis, le sens pose directement, la question de la construction de sens, entendue comme la construction d'une signification, et plus précisément d'un «processus par lequel les individus essaient de construire des explications significatives à propos des situations et de leurs expériences de ces situations» (Gioia, 1986, p. 60). En d'autres termes, et en référence à la théorie des construits citée par Lesca (2002, p. 39), la construction de sens est une démarche qui permet à l'individu de lire son environnement, et de le rendre «gérable» (Lesca, 2002, p. 39) ; dans cette vision, le sens est au centre de toute l'activité du gestionnaire (Weick, 1969). »

« C'est Weick (1995) qui a introduit et formalisé la notion de sens dans le champ du management et des sciences de gestion. Plus précisément, il a mis en avant la théorie du *sensemaking*, qui se veut un nouveau paradigme d'explication du fonctionnement des organisations, et qui traite de l'élaboration de sens dans les organisations. Cette théorie se distingue par sa perspective processuelle de l'organisation, en référence à l'approche sociologique sur l'interactivité des individus. Ce courant théorique part du principe que l'interaction entre les individus est une source d'explication et de compréhension de l'organisation optimale : l'organisation se construisant, selon Weick (1995), dans l'interaction entre les individus qui la constituent. En cela, c'est une grille de lecture très adaptée aux contextes économiques complexes actuels. »

Source : Brillet et Sauviat, 2016.

Ce rôle essentiellement cognitif et langagier, au cœur des organisations, renvoie à trois processus essentiels :

- un processus *interpersonnel* de partage des interprétations du manager avec les parties prenantes les plus importantes pour son action ;
- un processus *organisationnel* de prise de recul vis-à-vis des règles, des prescriptions et des attentes existantes dans l'organisation ;
- un processus *stratégique* de création de sens au sein d'un environnement porteur d'interprétations variées.

L'objectif n'est pas ici tant la recherche de réponses simples et claires, que de réduire la confusion née des politiques managériales en général, et inhérente à toute action managériale. Desmarais et Abord de Chatillon (2010) mettent ainsi le processus au cœur des rôles du manager, qui deviennent tout à la fois dépendants des leviers et freins organisationnels, mais aussi des compétences et atouts individuels.

C'est, en prolongement et de manière complémentaire, reconnaître l'importance du partage de la fonction RH et de la reconnaissance des missions RH du manager. Peretti (2012) précise que le manager est invité, dans le cadre du partage de la fonction RH, à exercer la GRH dans toutes ses dimensions.

Ainsi, le manager doit acquérir des connaissances lui permettant de :

- maîtriser le cadre juridique notamment le contrat de travail ;
- choisir au sens de recruter ;
- gérer l'emploi et les temps, et plus particulièrement l'évolution et la flexibilité des emplois ;
- orienter, c'est-à-dire travailler sur les parcours professionnels ;
- former par une approche globale de la formation ;
- rémunérer, et ce, dans une logique stratégique ;
- mobiliser les acteurs pour permettre leur implication ;
- négocier dans un objectif de dialogue social ;
- développer une veille en matière de GRH.

Si la QVT se fonde au même titre que toute autre politique managériale sur le rôle de traduction du manager, reste à préciser la teneur de ce rôle en matière de QVT, en ayant bien conscience de limiter la perspective dynamique, tant soulignée auparavant, au profit d'une représentation surtout descriptive, mais qui a la vertu de préciser les attendus.

À ce titre, un parallèle entre les rôles de manager de Mintzberg (1984) et les actions QVT peut être réalisé. Au préalable, il convient de souligner que l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle précise des prérequis sur le sujet.

REPÈRE 7.2

La mobilisation du management de proximité dans l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle

Le rôle du management de proximité est considéré ici comme essentiel et son approche peut être considérée comme globale, systémique mais également contingente :

« 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 ».

En d'autres termes, la QVT n'a pas de réalité en dehors du contexte de travail, au plus proche de l'activité... c'est-à-dire insérée dans l'équipe au sein de laquelle cette activité de travail s'opère. Dix terrains d'action sont identifiés par cet auteur et ils ont été identifiés grâce à l'analyse des perceptions qu'un individu peut avoir de ses conditions de travail et des éléments qui sont mis à leur disposition. Ces 10 points clés sont alors considérés comme des opportunités pour aller vers ces managers de proximités, les questionner, solliciter de leur part des propositions et leviers d'actions :

1. *la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;*
2. *la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;*
3. *la qualité des relations de travail ;*
4. *la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;*
5. *la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;*
6. *la qualité du contenu du travail ;*
7. *la qualité de l'environnement physique ;*
8. *la possibilité de réalisation et de développement personnel ;*
9. *la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;*

*10. le respect de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.
« Dans chacun de ces dix champs, le management de proximité n'est pas forcément à l'origine des ressources nécessaires mais il est celui qui crée (ou non) les conditions de réalisation concrètes, incarnées sur le terrain. En d'autres termes, sans l'appropriation par le management de proximité, la QVT ne peut pas féconder l'action : elle reste à l'état de potentiel inerte, comme un terrain laissé en jachère. »*

Selon Richer, 2016.

Focus

Les rôles du manager en matière de QVT

S'inspirant des travaux de Mintzberg, il convient de considérer que la QVT se doit d'être intégrée pleinement au sein de chacun de ses rôles. Ainsi, après avoir rappelé la définition de ce qu'est un manager, un tableau destiné à mettre en parallèle ces différents rôles avec des actions concrètes en matière de QVT est présenté.

Le manager selon Mintzberg est une personne en charge d'une organisation ou d'une entité, investi d'une autorité formelle, qui lui donne un statut. Ce statut implique certaines relations dont découle l'accès à une information privilégiée qui lui permet de formuler des décisions et des stratégies pour son unité. Il y a deux manières de décrire un manager : soit comme un ensemble de comportements organisés ; soit comme un ensemble de rôles.

C'est cette dernière que Mintzberg choisit. Ainsi, il précise que l'autorité formelle engendre trois rôles de relations ; trois rôles d'information et quatre rôles de décision.

La qualité de vie au travail peut être intégrée dans chacun de ces rôles. Il en découle le tableau 7.3 qui permet d'identifier clairement les actions en termes de QVT.

Adapté de Mintzberg, 1984.

Tableau 7.3 – Rôles du manager et actions de QVT

Catégorie de rôle	Nature	Traduction en matière de QVT
Rôles liés à la relation	Symbole	Le manager doit apparaître comme le « monsieur QVT de son équipe » tant en interne qu'en externe. Il doit et devra être reconnu comme l'interlocuteur principal en matière de QVT.
	Leader	Le manager devra participer à l'élaboration de la politique de QVT, porter une vision, fixer des règles et motiver son équipe autour des problématiques de QVT.
	Agent de liaison	Le manager devra être attentif à l'ensemble des informations relatives à la QVT et être en recherche d'informations sur ce thème. Il devra établir un lien entre les détenteurs de ces informations pour faciliter le rapprochement entre les membres de son équipe et les autres parties prenantes.
Rôles liés à l'information	Observateur actif	Le manager devra être particulièrement attentif en matière de QVT auprès de son équipe, ce qui lui permettra de collecter des informations fiables et conformes à ce que vivent les acteurs.
	Diffuseur d'information	Le manager devra effectuer des opérations de <i>feed-back</i> à destination de ses équipes, de son réseau interne et externe en matière d'informations collectées et observées sur les problématiques de QVT.
	Rôle de porte-parole	Le manager sera le porte-parole de cette politique de QVT aussi bien envers ses équipes de travail, sa hiérarchie, sa direction qu'envers les parties prenantes externes à l'organisation.



Catégorie de rôle	Nature	Traduction en matière de QVT
Rôles liés à la décision	Entrepreneur	Le manager devra embrasser un véritable rôle d'entrepreneur en matière de politique de QVT. Il concevra alors la QVT autour d'un projet fédérateur et collaboratif.
	Répartiteur de ressources	Le manager fera preuve de discernement et répartira, en fonction des compétences de son équipe, les différentes activités QVT qui pourront être déployées au quotidien. Il devra alors, avec l'aide de la DRH, définir les compétences QVT dont il aura besoin envers les membres de son équipe; décider de la façon dont il utilisera et répartira les ressources et attribuer à chacun des responsabilités claires et bien identifiées.
	Régulateur/gestionnaire des perturbations	Sur les problématiques de QVT et peut-être plus qu'ailleurs, le manager devra anticiper les possibles « perturbations » susceptibles d'arriver et d'être observées. Il devra faire face aux imprévus, aux possibles conflits qui surviennent souvent en matière de QVT, ainsi qu'aux problèmes individuels et collectifs qui surviennent généralement en la matière.
	Négociateur	Dans le cadre de la QVT, le rôle de négociateur du manager est renforcé. Il dispose en effet de beaucoup d'informations et d'observations de terrain afin d'appréhender au mieux la situation.

Adapté librement de Mintzberg, 1984.

EXEMPLE 7.2 – Le rôle du manager dans la politique de QVT du groupe Thalès

« Les managers contribuent à l'amélioration de la qualité de vie au travail par l'attention qu'ils portent notamment à la charge de travail des salariés qu'ils encadrent et à l'organisation du travail qu'ils mettent en place, ceci dans le cadre du respect des règles légales et conventionnelles en matière de temps de travail.

Le rôle des managers est primordial dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail. Au quotidien, le management organise l'activité, aide les salariés dans leur développement et est un relai essentiel de la politique de l'entreprise.

Le Groupe incite les sociétés à former tous les managers en participant aux formations «passport to management» ainsi qu'à la formation «rôle social du manager» afin de bénéficier de l'ensemble des clés pour mieux identifier les conditions d'une bonne coopération avec leurs équipes.

Les équipes Ressources Humaines des sociétés/établissements sont à l'écoute des managers pour échanger sur les questions de qualité de vie au travail et les guider dans la gestion de leur équipe.

Des coachings réalisés par des cabinets extérieurs peuvent être mis en place si des managers souhaitent bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé sur la gestion d'équipe et les comportements managériaux. »

*Extraits de l'accord sur la qualité de vie au travail,
signé le 4 février 2014 à Neuilly*

EXEMPLE 7.3 – QVT et manager de proximité

La matinale ANDRH, organisée en partenariat avec l'Anact le jeudi 2 octobre à l'IAE de Lyon, a permis d'aborder le rôle des managers de proximité et de la fonction des ressources humaines dans la qualité de vie au travail (QVT). Qu'attend-on des managers ? Quel rôle les ressources humaines doivent-elles jouer ?

La fonction ressources humaines : un rôle stratégique important

Marie-Claude Pelletier explique le rôle de la fonction RH dans la promotion de la santé et de la qualité de vie au travail : « *La fonction RH a un rôle extrêmement important. Elle doit être stratégique, parler le même langage que la direction de l'organisation pour pouvoir convaincre d'agir, et convaincre que le coût humain et économique de ne rien faire est trop important. [...] La fonction RH doit être aussi beaucoup plus économique dans son discours sans oublier l'humain, pour être capable de dégager des budgets pour ça. Elle doit aussi être très mobilisatrice car la qualité de vie au travail interpelle un ensemble d'intervenants et doit les mobiliser.* »

Pour mettre en exergue le rôle stratégique de la fonction des ressources humaines dans la qualité de vie au travail, l'Association Nationale des DRH (ANDRH), l'Anact et l'IAE de Lyon ont organisé cette première matinale de sensibilisation. « *On veut travailler avec l'ANDRH parce que c'est un acteur relais extraordinaire et que nous sommes convaincus que [...] la question de la qualité de vie au travail s'adresse directement à la compétence des ressources humaines* » déclare Hervé

Lanouzière, directeur de l'Anact. Il explique ensuite qu'entre les sujets qualité de vie au travail et risques psychosociaux, on ne mobilise pas les mêmes appareillages ni les mêmes dispositifs : *« Quand je travaille sur les RPS je travaille avec les CHSCT, sur le Document Unique, avec les médecins du travail. Quand je travaille sur la qualité de vie au travail, je travaille avec tous les acteurs, le management au plus haut niveau et évidemment les ressources humaines. »*

Si les ressources humaines ont un rôle stratégique important dans la qualité de vie au travail, les managers ont également un rôle déterminant. Ils sont notamment parmi les premiers acteurs à pouvoir accompagner les transformations qui ont lieu dans une organisation.

Le rôle des managers de proximité dans la qualité de vie au travail

« Comment saisir les problèmes dans une organisation pour pouvoir les traiter ? » À cette question posée dans l'assemblée, Hervé Lanouzière répond : *« Si on veut de la qualité de vie au travail il faut aller comprendre ce qu'il se passe auprès des salariés, sur le terrain, ça renvoie à la question des managers. »* Le directeur de l'Anact explique que, parmi les missions du manager, existe celle du reporting. On observe que cette dernière peut parfois occuper 90 % du temps des managers. Dans ce cas, comment peuvent-ils répondre aux besoins de leurs équipes et faire remonter les problèmes auprès de la Direction ? *« Aujourd'hui on se rend compte que les managers doivent aller sur le terrain, il faut des managers de proximité. Le problème, c'est que, quand ils n'ont pas été préparés à ça, les managers se trouvent dans une situation assez difficile. Si on décide que c'est ça que l'on attend d'eux aujourd'hui, il faut les outiller pour le faire, pour entendre la parole des personnes, pouvoir y faire suite et la porter auprès de la direction. »* Autre mission des managers de proximité, celle d'accompagner le changement. Le travail est en mouvement, il change et évolue en même temps que le marché, les attentes et les besoins des salariés. Face à ces transformations, Hervé Lanouzière explique la nécessité pour les entreprises de s'adapter. Pour lui, les premiers acteurs de ces transformations sont les managers qui doivent aller sur le terrain, écouter la parole des salariés et remonter les problèmes auprès de la direction : *« On a besoin de managers qui puissent conduire les transformations. Il faut qu'on les outille pour ça. [...] Ça interroge la formation initiale et la formation continue avec une logique de parcours. »*

Cet outillage des managers par la formation rejoint l'une des priorités thématiques de l'Anact inscrite dans son contrat d'objectifs et de performance de 2014, le projet « Faire école ». Concernant ce dernier point, il s'agit pour l'Agence, d'investir les lieux de formation des managers (formation continue) pour mieux les préparer aux fonctions

d'encadrement et mettre en évidence leur rôle essentiel dans la prévention des risques psychosociaux (RPS).

Ce projet évoqué par Hervé Lanouzière fait ainsi écho au diplôme d'université Management de la qualité de vie au travail et santé, présenté quelques minutes plus tôt par son responsable Thierry Rochefort, professeur associé à l'IAE Lyon, et expert qualité de vie au travail chez EDF.

Pour permettre aux managers et aux RH de réaliser ce travail de terrain et de proximité, de quels outils disposent-ils ? Les échanges ont permis de faire remonter la nécessité de construire des indicateurs.

Construire des indicateurs pour évaluer la qualité de vie au travail

Pour Hervé Lanouzière, les indicateurs autant quantitatifs que qualitatifs sont essentiels. Pour les construire, il faut s'interroger sur les éléments qui permettent d'établir un baromètre, afin de juger de l'amélioration ou de la dégradation de la qualité de vie au travail.

Toutefois Marie-Claude Pelletier alerte sur cette question. Elle explique que les indicateurs de la santé et de la qualité de vie au travail sont comme un iceberg : *« On a tendance à mesurer ce qui se mesure plus facilement, c'est-à-dire la pointe de l'iceberg. Donc là c'est l'absentéisme, le turnover, les journées perdues de travail, mais que se cache-t-il dessous ? C'est tout le bien-être du personnel. »*

Cette journée a permis d'évoquer des sujets importants dont les managers et les RH doivent pouvoir se saisir pour apporter leur pleine contribution au développement de la qualité de vie au travail, entre autres : leur mission d'écoute, d'accompagnement du changement, de remontée des problèmes et de mobilisation des acteurs.

« RH et managers de proximité : quelles actions communes au service de la QVT ? », <https://www.anact.fr/>, 21 octobre 2014.

L'ESSENTIEL

La QVT se distancie d'une taylorisation du travail, au sens de sa rationalisation mécaniste, associée à une déshumanisation des ressources humaines, mais elle le fait en des termes nouveaux. Aujourd'hui, en effet, les sphères économiques et humaines ne sont pas de même nature que celles du début du xx^e siècle.

L'environnement de l'entreprise est inscrit dans une internationalisation et une mondialisation des échanges ainsi qu'une hyperconcurrence, qui nécessitent de nouvelles organisations du travail à la fois plus flexibles et en réseau. De manière parallèle, les acteurs de l'organisation vivent des réalités bien loin du siècle dernier. Les modes ou styles de vie sont caractérisés par un attachement réel pour le travail, mais articulé autour d'attentes plus en lien avec le développement personnel et l'épanouissement au travail, que la recherche de droits et d'avantages professionnels concrets.

Dès lors, l'enjeu pour la QVT est d'intégrer ces évolutions environnementales, en investissant l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Par son caractère multidimensionnel, la QVT nécessite la mobilisation d'une pluralité d'acteurs, qui peuvent être considérés de manière interne et externe. Les acteurs externes (pouvoirs publics, associations professionnelles, clients...) actent la valeur normative et prescriptive de la QVT, et lui confèrent une existence organisationnelle voire sociétale. Les acteurs internes (actionnaires, dirigeants, personnels, managers, DRH, instances représentatives du personnels...) consacrent à la QVT une valeur d'usage et d'action; c'est la légitimité actionnable.

La mise en exergue du rôle central des acteurs dans l'instauration de la QVT explique que les situations en matière de qualité de vie au travail ou de toute autre activité de GRH, sont différentes d'une organisation à l'autre, ce qui confère un caractère contingenté et contextualisé à la GRH et à la QVT.

Pour que la QVT devienne une réalité de l'organisation, il faut l'engagement d'une multitude de parties prenantes. Parmi ces acteurs, le manager de proximité exerce un rôle fondamental. La QVT se fonde au même titre que toute autre politique managériale sur le rôle de traduction du manager. La teneur de ce rôle peut se référer, d'une part, aux prérequis qui sont donnés dans l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle et, d'autre part, à un parallèle entre les rôles de manager de Mintzberg et les actions QVT. Cela permet une appréhension plus précise du rôle clé du manager de proximité en matière de QVT.

Chapitre

8

Déclinaisons managériales de la QVT

OBJECTIFS

- Approcher la QVT comme une expression du contrat psychologique.
- Saisir les leviers de la QVT, aussi bien sur un plan organisationnel qu'individuel, au sens d'un management « salutogène ».
- Prendre en considération les freins à la mise en œuvre de la QVT, notamment associés à l'idée de management « pathogène ».

SOMMAIRE

Section 1 Leviers de la QVT

Section 2 Freins de la QVT

De par son sens et ses enjeux, la QVT porte une caractéristique sous-jacente essentielle : elle est par essence subjective, susceptible de varier en fonction de la personnalité et de l'environnement propre à chaque individu. C'est un ressenti, un vécu, une perception, une image que l'individu se fait de l'« objet QVT ».

Dès lors, la QVT doit être considérée comme une posture renvoyant à des logiques socio-cognitives (Doise, 1993), qui regroupent les représentations sociales et les processus de raisonnement auxquels les acteurs des organisations se réfèrent dans leurs relations de travail (Bonnet, 1998).

En conséquence, la QVT renvoie à une hétérogénéité et à une diversité de situations possibles dans le réel (discours, attitudes, référentiels...), et ce, en étant très en lien avec les interactions qui se nouent dans le travail que ce soit au niveau individuel ou organisationnel.

Autrement dit, la QVT correspond avant tout à une posture professionnelle, au sens d'un comportement ou d'une manifestation physique ou symbolique d'une croyance mentale qui influence et qui donne sens à nos actions (Lameul, 2006), en l'occurrence celle d'une approche positive du travail.

Un tel cadre permet de comprendre que la QVT est une démarche à mettre en perspective avec les leviers synonymes de management « salutogène », qui génère de la santé et du bien-être au travail. À l'inverse, la QVT doit faire face à des freins, sources de management « pathogène » ou pathologique des situations professionnelles.

En somme, la QVT doit être vue comme une dynamique subjective issue des interprétations et des perceptions de la relation de travail. C'est donc à ce niveau qu'elle peut être rapprochée du contrat psychologique, et des questions d'image.

DÉFINITION

Image : concept multidisciplinaire, l'image peut prendre différentes formes, tangibles et intangibles, avec un degré d'abstraction variable (Mitchell, 1984). Elle est issue de la perception d'un objet tel qu'une chose, une idée ou un concept comme un dispositif, un processus, un outil par exemple. Quelle que soit la forme d'image envisagée (graphique, optique, perceptuelle, verbale ou mentale), l'image est définie comme la représentation physique ou psychique d'un objet absent lui ayant donné naissance (Brillet et Gavaille, 2014).

Focus

Le contrat psychologique

Développé à l'origine par Argyris (1960), le contrat psychologique décrit la relation entre les ouvriers et les contremaîtres d'une usine. Cette notion part du constat de l'incomplétude du contrat de travail qui ne permet pas à lui seul de gérer la relation de travail. Ce contrat né donc de la relation employé/employeur. Il est constitué d'éléments explicites (formalisés) mais également et surtout d'éléments implicites (non formalisés). Il réside dans la croyance d'un individu en un accord d'échange entre lui et une organisation.

C'est Rousseau (1989) qui précisera que ces croyances individuelles expliquent la formation d'attentes et d'obligations réciproques déterminantes dans la relation à l'emploi. Ces attentes se forment à partir de l'image que l'individu se fait de son organisation, de sa réputation et des connaissances qu'il a de son organisation et qu'il acquiert tout au long de sa vie professionnelle. Cet individu exprimera également des attentes plus centrées sur son responsable hiérarchique. En effet, cette organisation est représentée, pour partie, par le supérieur hiérarchique de cet individu, et la perception qu'il s'en fait. Il s'agit d'un élément important dans la construction de la relation individu/organisation.

Rousseau définit alors le contrat psychologique comme « *l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur* ». Ce contrat émerge avant même le recrutement, puisque le futur salarié cherche des informations sur les pratiques de l'organisation ou les possibilités d'évolution qu'elle permettra. Par la suite, le contrat psychologique restera relativement stable. Les deux parties jugent la relation d'emploi à partir de références établies lors de la formation du contrat psychologique. Lorsque le salarié perçoit que l'organisation manque à ses promesses, deux possibilités apparaissent : soit le contrat est revu (nouveau contrat), soit le salarié y met fin (abandon et séparation).

Rousseau (1995) distingue en particulier deux idéaux types de contrat psychologique :

- le *contrat relationnel* est caractérisé par une relation d'emploi à long terme. L'organisation s'engage à fournir une certaine sécurité de l'emploi et une évolution professionnelle au salarié en échange de sa loyauté et de ses efforts réguliers au travail. Ce type de contrat comprend donc une dimension affective ;

- le *contrat transactionnel* est une relation d'emploi à durée déterminée. En échange d'avantages immédiats procurés par l'organisation (salaires, formations), le salarié met des compétences précises à la disposition de l'entreprise. Chacun est libre de rompre la relation à tout moment.

Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ont mis en évidence un type de contrat psychologique reposant sur le *développement des compétences* du salarié. Dans ce contrat, le salarié attend que l'employeur développe son employabilité, à travers la formation et des expériences professionnelles variées.

D'après Brillet et Capdevielle (2016).

Section 1 LEVIERS DE LA QVT

Bon nombre de leviers sont associés à la QVT. De manière à ne pas faire un listing ou un catalogue, dont il serait difficile d'assurer l'exhaustivité et de limiter le caractère caricatural, les leviers de la QVT doivent être considérés comme : l'ensemble des actions et actes physiques et psychologiques à la fois individuels et organisationnels faisant écho à l'idée de management « salutogène » ; entendu ici comme un management vecteur de santé humaine et de bien-être au travail.

Plusieurs niveaux de lecture et d'investissement de l'appropriation « salutogène » de la QVT peuvent être ainsi envisagés, au sens de l'organisation, du groupe et de l'individu.

- Être une « organisation QVT » consiste à penser de manière humaine la structure comme la stratégie de l'organisation, en inscrivant par exemple la QVT dans une démarche de gestion stratégique des ressources humaines, axée sur une approche « ressource » du personnel. Il s'agit aussi de rénover les modèles organisationnels dans un sens propice à la participation de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et d'une prise de décision partagée, à l'image de l'entreprise libérée. C'est, au-delà des moyens utilisés, créer un état d'esprit et un réflexe d'humanisation de l'organisation au regard de ses enjeux environnementaux internes comme externes.

Focus

L'entreprise libérée

Dans *L'entreprise libérée : libération, management*, Peters (1993) considère que nombre d'entreprises pourraient constituer de véritables modèles organisationnels, innovants, modernes et performants. Son analyse identifie l'importance de mettre en œuvre certaines « *désorganisations* » au regard des modèles classiques et traditionnels sur lesquels les organisations fonctionnent normalement. À ce titre on identifie :

- le raccourcissement, voire l'absence de ligne hiérarchique ;
- l'autonomie de décision ;
- la suppression des barrières fonctionnelles ;
- la réduction de la taille des entreprises en termes d'effectifs ;
- l'hyper-décentralisation des process.

D'après Peters (1993).

Un rapprochement avec ce que certains nomment l'« entreprise réseau » peut être alors effectué, l'entreprise étant alors composé de micro-entités, petites, agiles et reliées ensemble par de multiples connections. Cette nouvelle configuration organisationnelle pose la question du management et de son renouvellement. Ainsi, le mode projet semble le plus adapté à cette structure dont on considère qu'elle améliore considérablement les performances, au premier rang desquelles, la QVT.

Les coopérations se font avec l'ensemble des parties prenantes dans ce type d'entreprise, ce qui est également utile et indispensable pour la QVT. L'entreprise libérée pourrait alors être l'un des terrains favorables et propices à la mise en œuvre, au développement et au maintien d'un tel dispositif.

Cette conception de l'organisation repose sur l'idée selon laquelle les individus (salariés, agents, collaborateurs) donneront le meilleur d'eux-mêmes si l'on se repose sur leurs expériences, leurs avis, leur capacité de discernement. On fait alors ici appel et référence à leur *intelligence des situations de travail*. Cet élément est important : nous avons suffisamment insisté sur le fait que la QVT engage, implique et nécessite de repenser les situations de travail ; de là à penser que l'entreprise libérée serait un des terreaux fertiles à la QVT, il n'y a qu'un pas...

- Être un « groupe QVT » amène à des savoir-être et comportements collectifs, à la fois vis-à-vis de la hiérarchie et des collègues de travail, qui peuvent être rapprochés des idées de convivialité et de citoyenneté organisationnelles.

DÉFINITION

Citoyenneté organisationnelle : plus précisément, la citoyenneté organisationnelle a été délimitée par Organ (1988) pour décrire les comportements et les conduites au travail « *qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction* » (Organ, 1988).

Selon Paillé (2008), cette caractéristique explique pourquoi les comportements de citoyenneté organisationnelle sont souvent associés à l'efficacité contextuelle.

La distinction entre l'efficacité contextuelle (*contextual performance*) et l'efficacité au travail (*job performance*) a été introduite par Borman et Motowidlo (1993). L'apport de cette différenciation tient au fait que l'efficacité organisationnelle ne se réduit pas seulement à l'efficacité des employés dans leur travail mais s'étend également à toute forme de conduites volontaires désintéressées parce qu'elles favorisent le lien social dans l'organisation, ce qui est une source de performance.

REPÈRE 8.1

« La définition du citoyen est double :

1. Celui qui appartient à la cité, notion rapportée de la Grèce antique. Cette vision permettra d'aborder l'environnement de l'individu.
2. Individu considéré comme personne civique : le bon citoyen en somme, avec la prise en considération de ses droits et de ses devoirs.

L'environnement de l'individu se réfère inévitablement à la société, aux individus qui l'entourent. Pour participer à la vie de la cité, in extenso à celle de la société, l'individu va devoir respecter des règles définies par la loi mais aussi se fixer des devoirs de bonne conduite : accepter les autres et leurs différences, participer et aider à la vie en communauté. Un non-respect de certaines règles impliquera soit des

sanctions définies par la Justice (amendes, emprisonnement...), soit une mise à l'écart par les autres individus. »

Cette définition n'écarte pas le fait que l'individu concerné dispose de droits divers en vertu notamment de textes fondamentaux tels que la déclaration des droits de l'homme ; des principes d'égalité, de liberté, de non-discrimination sont ainsi régulièrement rappelés. Dans ce contexte il est clair que la dimension politique est également importante pour considérer la question du citoyen ; citoyen qui va élire des représentants garant de ces principes et valeurs.

*Par Sophie Darde, extrait de l'article publié sur
<http://www.tripalium.com/>*



Focus

« L'entreprise et les libertés du salarié. Du salarié-citoyen au citoyen-salarié »

« Dans l'entreprise, estimaient-ils, on n'est pas là pour bavarder, échanger ou débattre. Il y a des lieux pour cela...! ». Conséquence : le statut de citoyen se dissolvait dans celui de salarié.

[...] Waquet passe en revue les libertés et droits collectifs (grève, liberté syndicale, participation au fonctionnement de l'entreprise) avant d'examiner les droits individuels plus tard venus : le droit à l'emploi mis à rude épreuve depuis une vingtaine d'années, le droit à la formation au contraire dopé par le récent accord interprofessionnel de septembre et le droit à l'expression et à la santé. Relativement à ce dernier, l'auteur insiste sur la consistance nouvelle du « droit au repos », « droit fondamental du salarié, destiné à assurer sa totale indépendance par rapport à son employeur » qui concerne tout spécialement les cadres dans sa modalité de droit à la déconnexion (portables...).

Au titre des seconds, il s'intéresse non seulement au régime des libertés générales mais aussi aux principes d'égalité et de dignité. »

De ces considérations, il ressort un intérêt marqué pour des valeurs et principes importants pour un citoyen mais également pour un salarié. Ces problématiques sont donc poreuses des frontières société/organisations confondant ainsi le salarié et le citoyen. À titre d'exemples on

citera la liberté d'expression, la question de la vie personnelle, celle du bien-être.

Source : Waquet, 2003. Extraits de l'analyse de cet article effectuée par Jacques Le Goff sur www.larevuecadres.fr

C'est donc un savoir vivre ensemble professionnel qu'il convient d'atteindre pour être un groupe QVT.

EXEMPLE 8.1 – QVT et convivialité organisationnelle

« *Les individus ne quittent pas des jobs, ils quittent des managers* », affirmaient déjà en 1999 Marcus Buckingham et Curt Coffman dans leur best-seller *First, Break All the Rules: What The Worlds' Greatest Managers Do Differently*. Quinze ans plus tard, rien n'a changé : supérieur hiérarchique direct, vous êtes toujours le premier facteur de bien-être (ou de stress) de vos collaborateurs. Donc le premier facteur d'engagement et de performance de vos équipes !

Les employés qui se sentent bien au travail voient leur performance croître de 30 % et leur créativité multipliée par trois.

Point commun aux entreprises leaders du classement du Great Place to Work Institute ? Un management convivial qui inspire des relations de confiance, donne du sens aux missions de chacun et favorise un climat de travail confortable. Un enjeu de taille pour le manager de proximité.

Trois commandements pour accroître le bien-être dans son entreprise.

1. Renforcer la confiance dans vos équipes

Impossible de s'épanouir dans un environnement professionnel caractérisé par la défiance entre les collaborateurs et leur hiérarchie. Quatre leviers à actionner pour le manager « convivial » :

- communication : courroie de transmission de l'information dans l'entreprise, le manager convivial garantit que la stratégie est bien comprise par ses équipes en veillant à remonter les problèmes d'exécution à la direction ;
- constance : plus il est prévisible et cohérent, plus le manager permettra aux équipes d'anticiper ses réactions et d'exprimer leur avis ;
- respect : il écoute ses collaborateurs pour comprendre leurs attentes, leurs problèmes, leurs besoins ;
- équité : il est toujours transparent (notamment sur les rémunérations et les promotions) et fait appel à une tierce personne en cas de litige avec un collaborateur.

2. Développer la fierté de vos collaborateurs

Le manager convivial sait encourager le sentiment de fierté de ses collaborateurs. Trois composantes clés :

- la fierté personnelle liée au travail : l'individu sait qu'il participe à une mission globale qui va bien au-delà de ses seules tâches quotidiennes ;
- la fierté inspirée par l'équipe : le collaborateur a le sentiment d'appartenir à un collectif, une « seconde famille » ;
- la fierté inspirée par l'entreprise : qualité des produits/services vendus, notoriété et impact positif sur la société dans son ensemble.

3. Créer un environnement de travail convivial

Le travail ne permet pas seulement de satisfaire une quête personnelle de réussite, il est également un moyen de répondre à des besoins sociaux d'appartenance et d'amitié. Pour favoriser le bien-vivre ensemble, le manager peut :

- recruter les bons individus : des collaborateurs qui partagent un référentiel de valeurs commun ;
- stimuler la solidarité pour faire en sorte que les collaborateurs se connaissent et se soutiennent en cas de coup dur ;
- créer des occasions de se réjouir et de s'amuser ensemble en dehors du contexte purement professionnel ;
- aider ses collaborateurs à décrocher en dehors des heures de travail : parce qu'il y a une vie après le bureau !

Ce qu'ils en pensent, ce qu'ils ont fait

Chez PepsiCo France, les salariés se retrouvent tous les vendredis pour un footing collectif, tandis que le reste de la semaine chacun peut boire son café avec le DG dont la porte est toujours ouverte. Derrière ces pratiques presque caricaturales se cache une vraie volonté de bâtir un environnement de travail convivial en développant une relation de proximité entre managers et employés. Et ça marche : depuis trois ans, PepsiCo France caracole en tête du classement du Great Places to Work Institute !

Source : « *Pourquoi la convivialité est-elle un atout managérial ?* », <http://www.business-digest.eu//>, 31 juillet 2012

- Être un « individu QVT » conduit enfin à développer une posture humaniste chez le personnel, qu'il soit manager ou managé. Pour le manager, cela peut passer par exemple par le développement d'un accompagnement positif des personnels générateur de performance(s), d'une bien-traitance professionnelle ou encore d'un bien-être au travail. En d'autres termes, c'est développer une posture de leader positif. Pour cela le manager peut présenter différentes figures et postures ; celle du manager de la résilience, du sens et de la confiance, des diversités et celle du manager coach. Ces figures possibles sont essentielles si l'on veut parler de véritables managers QVT.

REPÈRE 8.2

Les figures possibles du manager de la QVT

L'évolution des contextes montre en effet que certaines compétences psychosociologiques deviennent aujourd'hui de véritables atouts qui caractérisent le manager du ^{xxi}e siècle. Nous avons, au travers de nos expériences et recherches, identifié un nouveau niveau autour de ce que l'on appellerait des rôles interpersonnels (manager de la résilience, manager du sens et de la confiance, manager des diversités, manager coach) :

1. un *manager de la résilience et du mouvement* : la multiplicité des changements que vivent les organisations, et par voie de conséquence les acteurs des organisations, amène les managers à assumer un vrai rôle de facilitateur du changement. Dans cette logique on parlera d'agent de changement et l'accompagnement dont il fera preuve sera un des rôles importants au regard des organisations mais également des acteurs ;
2. un *manager du sens et de la confiance* : le manager s'attribue ainsi un rôle de guide, de repère dont l'une des missions clés sera de créer du lien social entre les populations et les différentes parties prenantes ;
3. un *manager des diversités* : la réalité des organisations montre l'importance de savoir gérer les diversités (âge, sexe, race, handicap...). Le manager des diversités est la personne qui saura faire de la diversité une opportunité pour appréhender cette question des différences comme source de complémentarités et d'opportunités pour identifier de nouvelles marges de manœuvre. Assumer ce rôle, c'est également prendre conscience d'un manager ouvert sur l'extérieur ;

4. un *manager coach* : c'est peut-être l'un des rôles les plus importants à assumer mais également l'un des plus complexe. En effet, derrière cette pratique il est parfois difficile d'y voir clair. Pour autant si l'on perçoit derrière le coaching une logique d'accompagnement, le manager devrait alors devenir le compagnon de route des acteurs envers lesquels il est en contact. Il aura ainsi à cœur de libérer le potentiel de ces personnes afin de les porter à un niveau de performance optimal. Dans cette perspective le manager devra acquérir suffisamment de détachement pour accompagner ses équipes et se détacher de son expertise.

Selon et extrait de Brillet in Manageor, 2015.

Pour le managé, c'est tout à la fois une humanisation de son rapport aux autres (collègues notamment) et à lui-même qu'il faut envisager, par la diffusion d'une culture de soutien social et un management des équilibres de vies, particulièrement celui de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle (Dumas, 2008). Ainsi, il y a une importance prise par le management des équilibres qui se fonde sur l'idée que : « *l'être humain est un écosystème qui trouve son équilibre dans une pluralité de sphères d'épanouissement, qu'elle soit professionnelle, artistique, familiale, sportive ou spirituelle* » (Ballarin, 2015). Ce dernier en déduit le postulat suivant : face aux changements profonds de son environnement, l'entreprise « *doit adopter un management par les équilibres, c'est-à-dire miser sur l'équilibre de vie de ses collaborateurs comme levier de performance et de transformation.* » Un tel objectif passe par le développement d'innovations RH sur le plan tant de l'organisation que de l'individu.

EXEMPLE 8.2 – QVT et innovations RH

La QVT ne doit pas se réduire à la seule question du bien-être mais qu'elle touche plus en profondeur la question des valeurs d'une organisation.

« *La qualité de vie au travail n'est pas un luxe. Loin de l'image gadgétisée et caricaturale de ces start up anglo-saxonnes proposant à de jeunes surdoués hyperdiplômés salles de sport et autres cantines trois étoiles, elle constitue pour les DRH un véritable champ d'expérimentation et d'innovation, à la croisée des enjeux humains et de la recherche de compétitivité.* »

Renversement de perspective

Ce renversement peut être daté en France par le rapport Lachmann de 2010 sur « Le Bien-être et l'efficacité au travail ».

« Ce rapport, qui a fait date, invite les employeurs à ne plus considérer le travail comme un ensemble de risques et de coûts, mais bien comme une ressource, à la fois facteur d'épanouissement pour le salarié et créateur de valeur pour l'entreprise. « Il paraît indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique », écrivent ses auteurs.

Ceci est un tournant important dans la façon d'appréhender la QVT puisqu'il s'agit de dépasser la seule question du cadre et des conditions de travail en réfléchissant à la mise en place d'une approche où chacun aurait à y gagner entre organisation plus humaine et organisation plus performante.

Une question de sens

« Les signataires de l'ANI de 2013 en déterminent assez clairement les contours, la désignant « 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. »

Source : « La QVT : un véritable champ d'innovation RH », <http://www.focusrh.com/>, 7 avril 2015.

Pour résumer on peut ainsi considérer qu'il existe différents leviers et conditions de mise en œuvre pour faciliter l'introduction, le développement et le maintien durable d'une démarche de QVT.

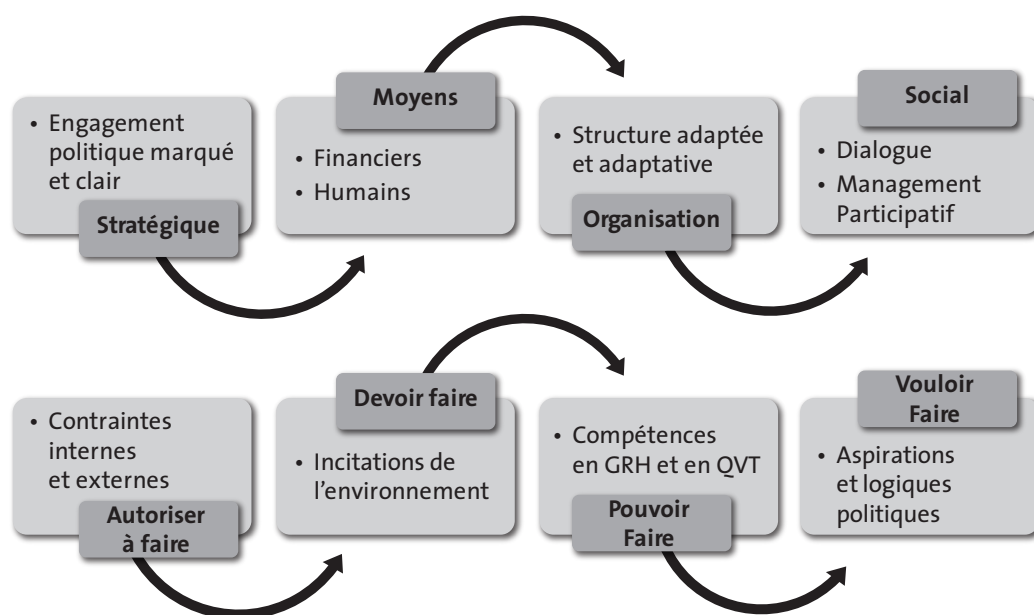


Figure 8.1 – Leviers et conditions de mise en œuvre de la QVT

Au-delà de ses leviers, la QVT doit aussi considérer ses freins pour pouvoir se développer.

Section 2 FREINS DE LA QVT

À l’opposé du management « salutogène », les freins à la QVT vont être à l’origine d’un management « pathogène », c’est-à-dire de dysfonctionnements pathologiques dans les situations de travail, que ce soit d’un point de vue individuel ou organisationnel.

Sur un plan organisationnel, ces dysfonctionnements peuvent être associés au concept d’hypocrisie organisationnelle, qui amène l’organisation à afficher des discours, en décalage avec ses actions. Cela engendrerait, compte tenu des enjeux humains de la QVT, des conséquences néfastes évidentes comme l’illustrent les travaux de Pasquet et Liarte.

REPÈRE 8.3

Éléments de définition de l'hypocrisie managériale

Plus précisément, selon Brunsson (1993, 2002), pour concilier des demandes contradictoires (entre les individus, les idées et les actions, les décisions et les actions), celle-ci peut utiliser un mode de liaison particulier : l'hypocrisie organisationnelle (*organizational hypocrisy*), qui est l'ensemble des contradictions entre les discours, les décisions et les actions dans le cadre d'une activité professionnelle.

L'hypocrisie organisationnelle permet aux deux sphères présentes dans toute organisation (*l'organisation d'action*, qui a une fonction pragmatique en coordonnant les actions informelles au sein de l'entreprise, et *l'organisation politique*, qui a une fonction politique en créant de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur) « *de cohabiter en manipulant simultanément plusieurs valeurs contradictoires et donc en préservant la normalité de l'organisation à la fois en son sein (hypocrisie interne) et aux yeux de son environnement (hypocrisie externe). L'hypocrisie interne crée de l'ambiguïté et permet ainsi de contenter les intérêts de différentes personnes laissées libres d'interpréter en leur faveur les décisions organisationnelles. L'hypocrisie externe cultive les contradictions entre les dires, les décisions et les actions permettant à l'organisation d'apparaître en conformité avec les demandes de l'environnement qui juge en permanence la cohérence aux normes (via l'organisation politique) et l'efficacité organisationnelle (via l'organisation d'action)* » (Geoffroy, 2012).

Cette thématique de l'hypocrisie au sein des organisations soulève de nombreuses questions. En effet, ce comportement est le plus souvent dénoncé et attaché à l'immoralité ou au mensonge. Or Brunsson souligne *les bienfaits de l'hypocrisie pour les organisations* ; pour que ce management perdure, l'hypocrisie ne doit pas être démasquée sous peine de faire imploser le système de découplage et d'être rejetée de la part de l'environnement. Si l'hypocrisie ne doit pas être découverte, c'est bien en raison des conséquences néfastes que peut engendrer un tel management.

Selon Geoffroy, 2012.

Sur un plan individuel, le management « pathogène » peut être relié aux problématiques de déviance au travail qui s'entend comme un type de comportement individuel visant à nuire de manière intentionnelle à d'autres personnes ou acteurs et/ou à l'organisation en général comme à ses intérêts. Dans le même ordre d'idée, la *névrose organisationnelle* est une

autre manifestation du management « pathogène », qui repose sur le postulat qu'il peut y avoir une contagion des pathologies du leader sur l'organisation (et elle crée une pathologie pour l'organisation, aussi bien de sa structure et de sa stratégie que de son climat et de sa culture) (Perret, 2009).

L'idée par ces illustrations n'est pas de faire un lien rapide entre QVT et manifestations managériales pathologiques, mais tout simplement de dire que la QVT, si elle est empêchée, peut laisser place à un management « pathogène ». Il est donc important de l'inscrire dans une logique de confiance organisationnelle. De plus, face aux manifestations « pathogènes » auxquelles les individus et les organisations sont parfois confrontés, il sera utile de développer des compétences en matière de résilience.

DÉFINITION

Confiance : « *La confiance des employés en l'organisation a été fortement ébranlée depuis une trentaine d'années : Robinson et Rousseau (1994) montrent que 55 % des répondants de leur échantillon de jeunes cadres considèrent que leur entreprise n'a pas respecté ses engagements au cours de leurs deux premières années d'emploi, remettant en cause le lien de confiance qu'ils peuvent avoir envers leur entreprise et ses représentants. Or la confiance est présentée comme une composante majeure de l'échange social qui se construit dans un processus d'échange durable et réciproque (Blau, 1964) »* (Guerrero et Herrbach, 2009).

Il s'agit d'une relation qui lie le salarié à son supérieur et à son employeur, étant entendu que la confiance peut être définie comme « *un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (compétence, ouverture d'esprit, etc.)* » (Neveu, 2004).

REPÈRE 8.4

De la résilience individuelle à la résilience professionnelle

« *Renaître de ses cendres* », « *tenir le coup* », « *repartir d'un bon pied* », « *remonter la pente* », « *savoir rebondir* », « *aller de l'avant* » : la résilience correspond à la capacité d'une personne, d'un groupe, d'une organisation, d'une nation à retrouver son équilibre psychologique après un traumatisme (deuil, suicide, plan social, violences au travail, incendie, catastrophe climatique, attentat, guerre...) ou l'exposition à des épreuves physiques et/ou mentales. Boris Cyrulnik est l'un des premiers à avoir travaillé sur la question de la résilience

en menant des travaux sur les survivants des camps de concentration après-guerre. Son étude montra que certains avaient la faculté de rebondir malgré les traumatismes vécus. Face à de tels événements traumatiques, le survivant peut avoir plusieurs réactions :

- se laisser détruire par l'expérience en éprouvant un sentiment d'injustice, d'incapacité à surmonter les événements;
- nier toute conséquence durable de ce qui lui est arrivé et ce processus peut être conscient (cas du refus), préconscient (cas de la dénégation ou de la répression) ou inconscient (cas du refoulement);
- lutter, faire face pour se (re)construire après le traumatisme. Ici on parlera de comportement résilient. Tap (2005) considère qu'une personne n'est résiliente que si elle a pu traverser cette situation, vivre cet événement sans effets perturbateurs majeurs sur son développement psychologique et social.

Dans cette situation de résilience on peut ainsi relever plusieurs facteurs de résilience individuelle :

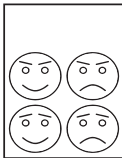
Intelligence › Talents / Compétences / Gestion des émotions / Capacités mentales.		Mécanismes de contrôle › Maîtrise de soi / Gestion des risques, des priorités et des urgences.	
Tempérament › Flexibilité / Souplesse / Adaptabilité.		Capacités de résolution de problèmes › Autonomie / Distanciation / Capacité d'analyse de l'environnement.	
Estime de soi › Maturité / Introspection / Remise en question / Se projeter dans l'avenir.		Empathie › Sociabilité / Capacité d'écoute / Altruisme.	

Figure 8.2 – Facteurs de résilience individuelle

On peut dire que la résilience est une évaluation de l'événement qui a causé le choc et, à partir de là, une « faculté à rebondir ». Il s'agit donc de faire preuve d'une capacité à assumer et à absorber ces différents faits, ces perturbations, à s'adapter et/ou à se remettre à fonctionner efficacement. Plusieurs facteurs déclencheurs peuvent survenir au sein des organisations et justifier le fait de développer chez les individus des capacités de résilience :

- décès, démissions des dirigeants, des managers et leaders;
- incendies, pannes majeures au niveau de la production, aléas climatiques avec dommages importants (par exemple : inondations);

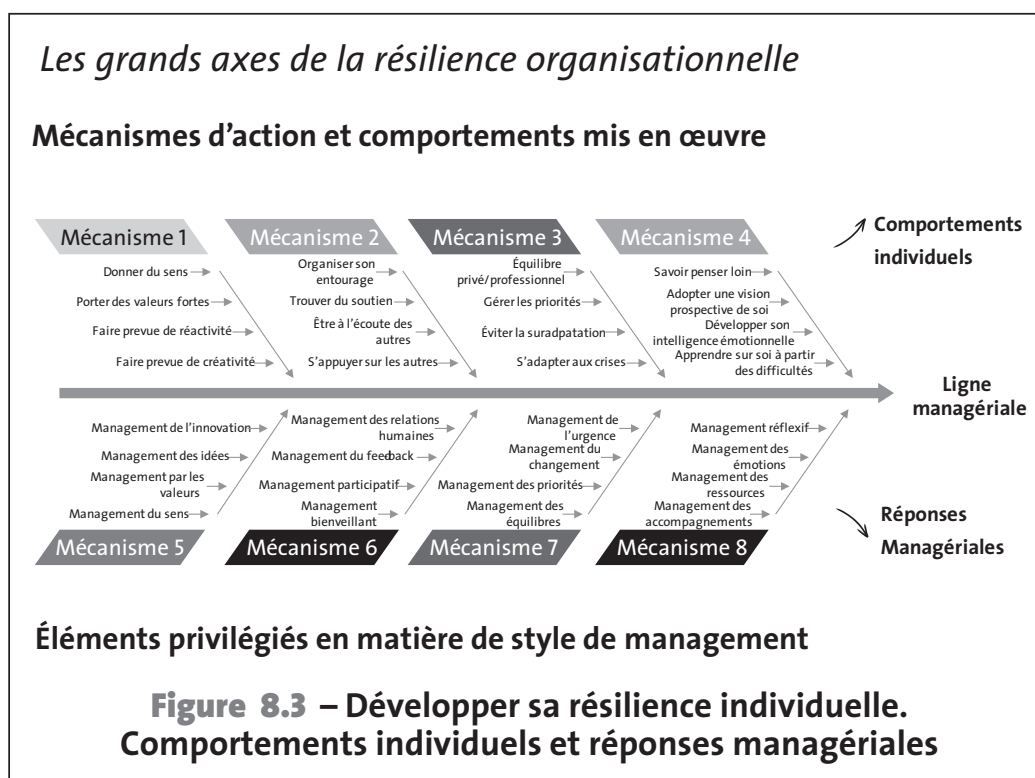
- vols, cambriolages, agressions;
- rachat de l'organisation, perte de gros marchés, restructurations, redéploiement important des effectifs;
- retournement brutal du marché;
- crise économique, sociale majeure;
- nouveaux procédés de fabrication, innovations technologiques non anticipées...

Au sein des organisations et des collectifs de travail, cette notion revêt une importance toute particulière dans la mesure où son absence peut générer du stress, de l'immobilisme, de la baisse d'implication, du désengagement et de la démotivation. Dans les cas les plus extrêmes, une absence totale de résilience face à ces traumatismes peut être génératrice d'épuisement, de risques psychosociaux, de dépression voire de suicides. De cette façon et afin de faire face à l'adversité, aux déceptions et aux échecs et de développer des capacités de résilience, l'organisation pourra mettre en place des formations aux techniques de *coping*, un accompagnement au changement, des cellules de coaching en interne, de l'accompagnement individuel et/ou collectif.

Dans le monde de l'entreprise, la résilience permettra de surmonter obstacles et échecs mais également les évolutions de l'environnement dans lequel les collaborateurs évoluent, que ces évolutions soient technologiques, législatives et réglementaires, économiques, concurrentielles. En se centrant sur cette question de la résilience, il sera alors possible de diminuer les effets de tels événements qui pourraient être considérés comme de véritables traumatismes générateurs de souffrances au travail, stressseurs des individus et des collectifs de travail, sources de tensions et de conflits interpersonnels.

D'après les DRH et dirigeants, le collaborateur résilient apprend et sait :

- rebondir en situation d'adversité;
- faire face aux évolutions et variations fréquentes de l'environnement;
- développer une « immunité » face aux crises;
- accroître la vitesse avec laquelle surmonter, de manière répétée, les défis qui se présentent;
- encaisser des chocs de carrière professionnelle;
- anticiper la survenue de ces chocs et s'engager dans une voie satisfaisante;
- intégrer ses impératifs et ceux de l'entreprise;
- développer un réseau social de soutien;
- ne pas être détruit par les ruptures professionnelles et sociales;
- manager en mobilisant son intelligence émotionnelle.



EXEMPLE 8.3 – QVT et management « pathogène »

« Lieu d'échange, de créativité et d'épanouissement individuel, le mythe de l'entreprise moderne est aujourd'hui solidement ancré dans l'imaginaire corporate. [...] Sauf que, à y regarder de plus près, on s'aperçoit que, du moins dans les grands groupes, les vieux réflexes du passé ont toujours cours. Les statuts sont toujours aussi aisément identifiables – seule différence : ils le sont via d'autres symboles – et la convivialité de rigueur s'accompagne en réalité de nouvelles injonctions, liées non plus uniquement au savoir-faire des salariés mais aussi à leur savoir-être, à leur comportement, leur langage...¹ »

Cet extrait exprime une critique des organisations qui orchestrent parfois la QVT autour d'une communication bien pensée et dans une stratégie marketing poussée, destinée à donner de la visibilité à ce type de politique RH. La QVT renforcerait donc l'image de marque employeur des organisations mais pourrait également s'inscrire dans une perspective d'hypocrisie organisationnelle tant en interne qu'en externe et souvent au détriment du collectif ! La presse se fait d'ailleurs l'écho critique et parfois acerbe de tels comportements. Il n'est pratiquement pas une semaine sans qu'un

1. Extrait de l'article « Management - La comédie humaine : Les anachronismes du management moderne », de Caroline Castets, 23 mars 2010 disponible sur : <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

ouvrage-pamphlet des organisations ne sorte. Citons de mémoire l'ouvrage de 2005 de Corrine Maier sur EDF *Bonjour paresse ; L'open space m'a tué ; Mort de peur la vie de bureau ; Pourquoi j'irai travailler ? ; Démotiver à coup sûr*, etc.

Les nouveaux signes extérieurs de pouvoir

Les signes classiques et traditionnels des codes et symboles hiérarchiques tendent certes à disparaître mais au profit de nouveaux plus « insidieux » moins visibles mais qui remplissent bien la même fonction ; celle de rendre le statut des uns et des autres visible ! À ce titre, les propos du philosophe Jean-Pierre Le Goff sont explicites : « *Dans les années 80 on assiste à un tournant sociétal qui, dans les organisations, se traduit par un rejet du modèle autoritaire traditionnel, de la hiérarchie, des petits chefs. De ce courant émerge une réponse managériale manipulatrice : le modèle de la performance sans faille, du perpétuel gagnant qui, pour se construire, joue sur le narcissisme des cadres avant de descendre progressivement les échelons et de se répandre à l'ensemble de l'organigramme. C'est à ce moment-là que l'on a commencé à distribuer des gratifications individuelles, des gadgets pour permettre à chacun de se démarquer des autres.* »

Certains symboles traditionnels de statut et de pouvoir préexistent toujours dans les organisations : couleur des badges d'accès, téléphone et smartphone, voiture de fonction, place de parking, taille des bureaux, stagiaires et apprentis, etc. Ces signes extérieurs sont parfois plus révélateurs des organigrammes établis dans ces mêmes organisations. Face à ces pratiques, des discours portés par les dirigeants et les organisations qui vont dans le sens de l'abolition ou la suppression de cette ligne hiérarchique ; on ne se trouve ici en pleine hypocrisie organisationnelle au sens de Brunsson.

Co-auteur de *L'Open space m'a tué*, Alexandre des Isnards confirme : « *Les organisations soi-disant transversales ont en réalité une hiérarchie très présente, identifiable par d'autres codes que ceux du passé, il est vrai, mais tout aussi visibles. Exemple : l'armoire – laquelle, bien que souvent vide à l'heure des archives numérisées, conserve tout son pouvoir symbolique – dont certains bureaux de l'open space se trouvent assortis.* »

Le « faire semblant »

Sur cette question du faux semblant, l'extrait suivant de l'ouvrage de C. Maier¹, est parlant : « *[le faire semblant] est absolument nécessaire pour réussir dans un monde – celui du secteur tertiaire où le travail n'est pas toujours quantifiable – où le paraître est perçu comme fondamental par rapport au vrai travail qui, au final, compte peu. C'est pourquoi il est vital d'apprendre à faire semblant.* »

1. C. Maier, *Bonjour paresse : De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, 2004.

Certains comportements sont alors destinés à renvoyer une image qui peut ne pas être conforme à la réalité des faits : une personne qui arrivera avec son apprenti en disant qu'elle est débordée, porter des dossiers très volumineux pour montrer l'importance du travail à réaliser, partir en retard pour montrer la charge de travail que l'on a, etc. Nous sommes dans le paraître et dans cette volonté de donner une image particulière.

« Comme à la cour de Louis XIV, il faut se montrer pour plaire et garder en tête que celui qui maîtrise les codes réussit beaucoup mieux que celui qui les ignore et se contente de faire son travail... », résume Corinne Maier qui n'en démord pas : « ...ce modèle est la norme, c'est évident, alors que les entreprises qui fonctionnent autrement restent des exceptions. De même qu'elles ont pour effet de centrer chacun sur des objectifs individuels plus que collectifs. L'image de réussite, le marketing de soi ont pris une telle importance que pour les alimenter on cesse d'être dans le collectif, poursuit-elle. »

Source : Extrait de l'article « Management - La comédie humaine : Les anachronismes du management moderne », de Caroline Castets, 23 mars 2010 disponible sur : <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

L'ESSENTIEL

La QVT porte une caractéristique sous-jacente essentielle : elle est par essence subjective. Elle correspond avant tout à une posture professionnelle, au sens d'un comportement ou d'une manifestation physique ou symbolique d'une croyance mentale qui influence et qui donne sens à nos actions, en l'occurrence celle d'une approche positive du travail. Il est en lien en ce sens avec le contrat psychologique.

Un tel cadre permet d'admettre que la QVT est une démarche reposant sur des leviers synonymes de management « salutogène », qui génère de la santé et du bien-être au travail. À l'inverse, la QVT doit faire face à des freins, sources de management « pathogène » ou pathologique des situations professionnelles.

Plusieurs niveaux de lecture et d'investissement de l'appropriation « salutogène » de la QVT peuvent être ainsi envisagés, au sens de l'organisation, du groupe et de l'individu.

Être une « organisation QVT », c'est penser de manière humaine la structure comme la stratégie de l'organisation et, au-delà des moyens utilisés, créer un état d'esprit et un réflexe d'humanisation de l'organisation au regard de ses enjeux environnementaux internes comme externes. Être un « groupe QVT », c'est générer des savoir-être et comportements collectifs, à la fois vis-à-vis de la hiérarchie et des collègues de travail, qui peuvent être rapprochés des idées de convivialité et de citoyenneté organisationnelles.

Être un « individu QVT », enfin, amène à développer une posture humaniste chez le personnel, qu'il soit manager ou managé. Pour le premier, c'est globalement s'inscrire dans une posture de leader positif. Pour le second, c'est tout à la fois une humanisation de son rapport aux autres (collègues notamment) et à lui-même qu'il faut envisager, par la diffusion d'une culture de soutien social, et un management des équilibres de vies, particulièrement celui de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle.

À l'opposé du management « salutogène », les freins à la QVT vont être à l'origine d'un management « pathogène », de dysfonctionnements pathologiques dans les situations de travail, d'un point de vue individuel ou organisationnel.

Sur un plan organisationnel, ces dysfonctionnements peuvent être associés au concept d'hypocrisie organisationnelle, qui amène l'organisation à afficher des discours en décalage avec ses actions.

La névrose organisationnelle est une autre manifestation du management « pathogène », qui repose sur le postulat qu'il peut y avoir une contagion des pathologies du leader sur l'organisation.

L'idée n'est pas de faire un lien rapide entre QVT et manifestations managériales pathologiques, mais tout simplement de dire que, si elle est empêchée, la QVT peut laisser place à un management « pathogène ». Il est donc important de l'inscrire dans une logique de confiance organisationnelle, qui passe parfois par des démarches de résilience.

Conclusion

La QVT mérite d'être inscrite au cœur de la stratégie (économique, sociale et organisationnelle) de l'entreprise et les lecteurs doivent être convaincus de son retour sur investissement. Toutes les parties prenantes ne peuvent que sortir gagnants-gagnants de cette démarche à vocation partenariale, durable et pérenne. Une telle approche permettra à chacun de (re)trouver du sens, en (re)positionnant l'individuel et le collectif, les questions de performance économique, sociale, sociétale et organisationnelle au sein de l'organisation.

Si la question de la prévention des risques psychosociaux est progressivement devenue un sujet majeur en matière de santé et de sécurité au travail des employés, elle atteste toutefois d'une conception particulière et traditionnelle qui ne semble pas de nature à réguler les problématiques observées, inscrivant l'individuel et le collectif dans une nécessaire relation de tensions, relation porteuse de conflits. Si l'attention portée à la gestion de ces risques psychosociaux dans l'entreprise s'est ainsi accrue, elle conduit à faire le constat d'un relatif échec pour traiter de ce sujet et en embrasser tous les enjeux. Afin d'y remédier, cet ouvrage défend la thèse selon laquelle une approche en termes de qualité de vie, reposant sur une vision positive du travail, sera de nature à apporter une réponse mieux adaptée et plus en phase avec les besoins et les attentes individuelles et collectives des employés.

Toutefois, la question de la qualité de vie pose également celle du bien-être au travail ; il devient difficile de bien les appréhender tant ces notions sont subjectives. En effet, deux individus exposés aux mêmes faits et éléments peuvent avoir une perception différente de leur qualité et de leur bien-être au travail. Les seuls éléments objectifs liés aux conditions physiques de travail ne sont donc plus suffisants pour comprendre ces notions. C'est pourquoi cet ouvrage s'est attaché à donner des définitions claires sur cette question de la qualité de vie au travail et des notions dont elle se rapproche mais dont elle doit se différencier.

Cette démonstration nous a amenés implicitement à souligner l'inadaptation des méthodes classiques de management tant dans les outils que les processus qu'elles induisaient. Adopter un dispositif de QVT, c'est insister sur l'importance d'une responsabilité partagée et éclatée, en la matière, entre toutes les parties prenantes internes et externes à l'organisation. C'est à ce prix qu'il nous semble possible de restaurer la confiance des employés envers les organisations, les dirigeants, les managers, etc. La qualité de vie est une valeur croissante importante dont il faut impérativement tenir compte.

Bibliographie

- ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (ANI) du 19 juin (2013), « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle ».
- AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT) (2007), « La qualité de vie au travail », *Travail et changement*, mai-juin.
- BOURDU, E, M.-M. PÉRETIÉ ET M. RICHER (2016), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines.
- BRUNSSON, N. (1993), « The Necessary Hypocrisy », *The International Executive*, vol. 35, n° 1, p. 1-9.
- CLOT, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- CLOT, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- DEJOURS, C. (2015), « La clinique et la psychodynamique du travail », *Le Carnet PSY*, vol. 8, n° 193, p. 56.
- DESMARAIS, C. et E. ABORD DE CHATILLON (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 205, p. 71-88.
- DETCHESSAHAR, M. (2011), « Santé au travail », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, p. 89-105.
- DGAFF (2014a), « Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique », Bureau de la communication, février.

- DGAFFP (2014b), « La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique », Bureau de la communication, février.
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, vol. 46.
- GOSSELIN, E. (2005), « Contribution à une synthèse des connaissances sur la satisfaction dans la vie : regard psychologique sur une réalité plurielle », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 36, n° 2, p. 131-169.
- GROSJEAN, V. et S. GUYOT (2016), « Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? », *Hygiène et sécurité au travail*, n° 242, p. 6-9.
- LAMEUL, G. (2006), « Former des enseignants à distance ? Étude des effets de la médiatisation de la relation pédagogique sur la construction des postures professionnelles », thèse de doctorat, Université Paris-Ouest La Défense.
- LEFEBVRE, B. et M. POIROT (2011), *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*, Elsevier Masson.
- LIVIAN, Y.-F. (2006), « La GRH et ses parties prenantes », *Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, DEGESCO, juin.
- MARTEL, J.-P. et G. DUPUIS (2006), « Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument », *Social Indicators Research*, vol. 77, n° 2, p. 333-368.
- MERCIER, G. et C. THÉRON (2014). « La bienveillance managériale à l'égard des collaborateurs : une approche attentionnelle », *25^e Congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines)*, Chester, 6 et 7 novembre.
- MINTZBERG, H. (1984), « *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre* », Les Éditions d'Organisation.
- MONTREUIL, E. (2014), *Prévenir les risques psychosociaux : Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, 2^e édition, Dunod.
- NASSE, P. et P. LÉGERON (2008), « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », mars.
- NEVEU, V. (2004), « La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris I.
- PELLEGRIN-ROMEGGIO, F., S. DINÉ ET C. BRUYÈRE (2016), « La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? »,

- 11^e Congrès du RIODD (Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable)*, Saint-Étienne, 6-9 juillet.
- PELLETIER J. (2015), « La QVT, une voie pour innover », *La Revue des conditions de travail*, n° 3, Anact, décembre, p. 16-24.
- PERRET V. (2009), « Manfred F.R. Kets de Vries. Leadership et névroses organisationnelles », in S. Charreire et I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en Management*, 2^e édition, EMS Management et société, p. 482-499.
- PERRETI, J.-M. (2012), *Tous DRH. Les meilleures pratiques par 51 professionnels*, Eyrolles.
- PEZÉ, S. (2015), *Les risques psychosociaux : 30 outils pour les détecter, les gérer et les prévenir*, Vuibert.
- ROUSSEAU, D. M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.
- SELIGMAN, M. E. et M. CSIKSZENTMIHALYI (2000), « Positive Psychology. An Introduction », *American Psychology*, vol. 55, n° 1, p. 5-14.
- Seligman, M. E. T. A. STEEN, N. PARK et C. PETERSON (2005), « Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions », *American Psychology*, vol. 60, n° 5, p. 410-421.

Retrouvez la bibliographie complète sur :

<http://www.dunod.com/contenus complementaires/9782100760541>

MANAGEMENT SUP

MANAGEMENT – RESSOURCES HUMAINES

Les Fondamentaux

du management, 2^e éd., 2013

M. Barabel, O. Meier, T. Teboul

Gestion internationale des

ressources humaines, 3^e éd., 2014

M. Barabel, O. Meier

Le Management commercial, 2010

I. Barth

Risques psychosociaux et qualité

de vie au travail, 2017

F. Brillet, I. Sauviat, É. Soufflet

La Gestion des talents – La GRH

d'après-crise, 2^e éd., 2015

C. Dejoux, M. Thévenet

Talent Management (version

anglaise

de *La gestion des talents*), 2012

C. Dejoux, M. Thévenet

Le Management éthique, 2012

G. Deslandes

Management des compétences –

Enjeux, modèles et perspectives,

3^e éd., 2010 A. Dietrich, P. Gilbert,

F. Pigeyre,

J. Aubret

Management des ressources

humaines – Entre marché du travail
et acteurs stratégiques, 2014

M. Ferrary

SIRH Système d'information

des ressources humaines, 2010

M. Gillet, P. Gillet

Travail à distance et e-management

– *Organisation et contrôle*, 2013

A. Leclercq, H. Isaac, M. Kalika

Organisation – Théories et

pratiques, 4^e éd., 2008

Y.-F. Livian

Gestion des ressources humaines –

Pilotage social et performances, 9^e

éd., 2016

B. Martory, D. Crozet

Management interculturel

– *Stratégie, organisation,*

performance, 6^e éd., 2016 O. Meier

14 Cas de GRH – Études de cas

d'entreprises avec corrigés détaillés,

2^e éd., 2016 E. Nicolas

Management des organisations –

Théories, concepts, performances,

4^e éd., 2016

J.-M. Plane

Théories du leadership – Modèles

classiques et contemporains, 2015

J.-M. Plane

Méthodes de recherche

en management, 4^e éd., 2014

R.-A. Thietart et al.

70654 - (I) - OSB 90° - BPA -PPK

Dépôt légal: avril 2017

Achevé d'imprimer par la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy

Imprimé en France

La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®