

LES CAHIERS  
DE L'OSI

JUIN 2016  
N° 4

# SANTÉ, TRAVAIL, ET SOCIÉTÉ

UN ENGAGEMENT  
VIVANT  
2014 à 2016

collection  
SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

# SOMMAIRE

## 04

PRÉAMBULE

**PENSER ET DISCUTER  
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN  
POUR RÉUSSIR LES  
TRANSFORMATIONS  
DE L'ENTREPRISE**

## 09

PANORAMA

Étude Malakoff Médéric/OSI  
Mai 2016

**LA SANTÉ : DES NOUVEAUX  
TERRITOIRES D'ACTION POUR  
LES ENTREPRISES**

## 13

RÉFLEXIONS

**PÉNIBILITÉ, ALLONGEMENT  
DE LA VIE PROFESSIONNELLE  
ET PERFORMANCE**

## 17

**LA QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL DES SENIORS**

## 19

ILLUSTRATIONS D'ENTREPRISES

**NÉGOCIER LA QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL**

## 24

RÉFLEXIONS

ANACT-OSI  
**LA QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL, UN ENJEU  
STRATÉGIQUE POUR  
LES ENTREPRISES  
ET LES SALARIÉS**

## 30

PARIS, 8 DÉCEMBRE 2015  
JOURNÉE OSI-ANACT  
**LA QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL, UN ENJEU  
STRATÉGIQUE POUR  
LES ENTREPRISES ET  
LES SALARIÉS**

## 32

**PRÉVENIR LE « BURN-OUT »,  
AU-DELÀ DE L'INDIVIDU,  
UN ENJEU COLLECTIF**

## 35

ILLUSTRATIONS D'ENTREPRISES

**PRÉVENIR LE « BURN-OUT »**

## 39

RÉFLEXIONS

**LE TRAVAIL  
À L'ÈRE DU DIGITAL**

## 44

ILLUSTRATIONS D'ENTREPRISES

**TRAVAIL ET DIGITAL**

## 47

**COMMENT LES  
CHANGEMENTS DU TRAVAIL  
TRANSFORMENT LES ESPACES  
PROFESSIONNELS ?**

## 52

**LUTTER CONTRE LES  
INCIVILITÉS AU TRAVAIL**

## 56

**5<sup>e</sup> RENDEZ-VOUS :  
LE TRAVAIL DEMAIN**

- RESTER DANS L'EMPLOI ET TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS
- ESPACES DE DIALOGUE PROFESSIONNEL
- LE TRAVAIL DEMAIN

## 64

ENGAGEMENT

**ENGAGEMENT EN FAVEUR  
DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL  
ET DU DROIT UNIVERSEL  
À LA SANTÉ**

## LES CAHIERS DE L'OSI

N° 4 / Juin 2016

Directeur de la publication : **Muriel Morin**

Rédacteur en chef : **Marc Deluzet**

Conception et réalisation : **Éditions Stratégiques**

Crédits photos : **OSI**

# ÉDITO

**C**e cahier réunit les principales réflexions menées par l'OSI entre 2014 et 2016 sur la thématique « *Santé, travail et société* ». À travers études et témoignages d'experts, il souligne combien le sujet est vivant et prégnant dans les entreprises.

Le bien-être au travail est un facteur crucial pour renforcer les capacités d'innovation, de transformation et de compétitivité de l'entreprise, car il favorise l'engagement professionnel des salariés, leur efficacité individuelle et collective, et par conséquent, la satisfaction des clients.

L'étude réalisée ce printemps avec le soutien de Malakoff Médéric souligne le très fort consensus des salariés et des dirigeants qui existe désormais pour considérer que la santé et le bien être contribuent à la performance de l'entreprise. Elle montre aussi que l'entreprise est de plus en plus légitime à intervenir en matière de santé au travail. Il s'agit là d'un acquis de ces dernières années dont je me réjouis.

C'est en effet un écho très positif à « *l'engagement en faveur du bien-être au travail et du droit universel à la santé* » que l'OSI avait rendu public dès 2010. Cet engagement, que vous retrouvez en fin de cahier, avait été signé par de nombreux acteurs d'horizon et de sensibilité divers.



**Muriel MORIN,**  
Présidente de l'OSI

# PENSER ET DISCUTER LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN POUR RÉUSSIR LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE<sup>(1)</sup>

Les projets de transformation se multiplient dans les entreprises. Sous l'effet des évolutions sociétales, du développement des outils numériques et du bouleversement de certains marchés qui en résultent, de nombreuses Directions ont engagé des transformations organisationnelles, destinées à renforcer ou à rétablir leur compétitivité.

## L'URGENCE DES TRANSFORMATIONS

Ces transformations prennent souvent la forme de projets réfléchis et portés par les Directions, avec l'aide de grands cabinets de conseil, dans une logique de rupture qui vise à répondre à la rapidité brutale des mutations auxquelles l'entreprise est soumise. Ces projets sont mis en place dans le cadre de démarches relativement descendantes le long des hiérarchies en place.

Toutefois, ils s'accompagnent d'une communication qui met en avant le caractère participatif de la démarche engagée et qui appelle les collaborateurs à s'impliquer, à faire preuve d'initiative et à changer, pour réussir la transformation.

Ce type de dynamiques s'observe à l'échelon « *corporate* » des entreprises du CAC 40, mais pas seulement. Elles se diffusent au sein de leurs filiales tandis que des projets de transformation plus réduits se développent dans des entreprises de taille intermédiaire, à l'échelle nationale ou régionale.

(1) Note du groupe de travail santé de l'OSI.

## UN ENGAGEMENT PROFESSIONNEL EN REcul

Depuis plusieurs années, de nombreuses études montrent que la multiplication des changements organisationnels se traduit par un recul de l'engagement professionnel des salariés et une hausse de l'absentéisme, notamment lié à la maladie. En effet, ces transformations ne sont pas toujours sans conséquences sur la performance des entreprises (satisfactions des clients, productivité) ainsi que sur la qualité de vie et la santé au travail (montée de l'absentéisme, des incivilités internes comme externes, augmentations des « *burn-out* »).

Cette constatation est souvent attribuée à la résistance au changement dont feraient preuve les salariés, particulièrement en France. C'est pourquoi de nombreuses entreprises de conseil ont développé des méthodes de conduite du changement censées lever les préventions des collaborateurs.



**Marc DELUZET,**  
Délégué Général  
de l'OSI.

## « L'appel au changement et à l'engagement risque de ne pas être entendu, voir d'être perçu comme manipulateur. Pourtant, le changement n'attend pas. »

Parallèlement, des observateurs constatent que les projets de transformation n'aboutissent jamais, ou presque, aux résultats de performance et d'opérationnalité attendus et fixés à l'origine. Certains avancent plusieurs raisons à cet état de fait et une meilleure prise en compte de l'expertise de ceux qui effectuent les tâches à l'échelon opérationnel<sup>(2)</sup>.

Effectivement, le caractère descendant des démarches ne conduit pas toujours à prendre en compte, dès la conception du projet, les conséquences des nouvelles organisations choisies sur les femmes, sur les hommes et sur leur travail.

Dans ce contexte, l'appel au changement et à l'engagement risque de ne pas être entendu, voir d'être perçu comme manipulateur. Pourtant, le changement n'attend pas.

### D'UNE CONDUITE DU CHANGEMENT TRÈS INSTRUMENTALE ...

Les entreprises devenant de plus en plus complexes, les évolutions de l'environnement toujours plus rapides et la pression des donneurs d'ordre de plus en plus forte pour obtenir des résultats rapides, le management directif « *top down* » séduit les Directions : il leur permet de conserver la maîtrise des choix et du temps. Ainsi tout se passe comme si la conduite du changement reposait prioritairement sur des outils et des méthodes, parfois un peu magiques, qui auraient pour premier objectif d'accompagner ce management directif et de tenir les délais. Elles viseraient principalement à convaincre les salariés du bien-fondé

d'une transformation des organisations de travail arrêtée par la Direction, avec le risque que leur caractère participatif se limite à des ajustements relativement périphériques.

D'ailleurs, les experts s'inscrivent dans cette volonté d'aller vite et conduisent à rester sur un plan relativement idéalisé de la transformation, dans lequel le changement apparaît facile et à portée de main. Impliquer les collaborateurs concernés par les changements conduit en

revanche à aborder les difficultés. Ce qui s'oppose à la solution idéale que les cabinets conseil mettent en avant.

Il en résulte une très forte montée des solutions conseils construites sur un accompagnement individuel des salariés dans le changement, fondées sur les apports des neurosciences et comparant les transformations organisationnelles à un deuil ou l'arrivée d'un bébé<sup>(3)</sup>.

### ... À UNE CONDUITE DU CHANGEMENT INTERACTIVE

Or, il semble bien qu'il est plus efficace et pertinent de changer une organisation en s'appuyant aussi sur ses ressources propres, que sont les femmes, les hommes, leur expérience et leurs pratiques professionnelles. Au-delà des méthodes participatives, lorsque le travail lui-même et les collectifs professionnels sont les principales ressources de la transformation, le changement n'est plus contraint ni imposé, il est co-construit et interactif. L'engagement professionnel et le bien-être au travail en sont renforcés. →

(2) David Askienazy et Antoine des Mazery « *Réconcilier les décideurs et le terrain - Pour réussir le changement dans l'entreprise* » Éditions Gereso, Mars 2015. Ces deux auteurs avancent deux raisons principales. D'une part, les jeux de réseau et les espaces d'autonomie des salariés pour contourner ou dénaturer les décisions, sont immenses. Elles augmentent avec la complexité de l'entreprise. D'autre part, les collaborateurs savent une chose que les décideurs ignorent : la réalité du travail sur le terrain. Pour prendre la meilleure décision possible, le décideur a ainsi tout intérêt à associer ses équipes à la conception du projet et à leur demander des propositions concrètes correspondant aux réalités pratiques de l'exercice de leurs métiers. En cas contraire, elles risquent fort de traîner les pieds et de gripper la machine. Ces dernières années, la mondialisation et les concentrations d'entreprises ont augmenté la distance qui sépare les décideurs et du terrain, augmentant le risque de produire des décisions désincarnées aux yeux de ceux qui doivent les appliquer.

(3) Ma vie en mieux : <http://www.mavieenmieux.fr/images/PDF/Newsletter-MaVieEnMieux-2015-S2.pdf>



Il s'agit donc de renverser la perspective et d'opérer pour ainsi dire une révolution copernicienne : certes partir des défis, des enjeux auxquels l'entreprise doit répondre, mais s'appuyer sur une deuxième jambe, celle du travail concret lui-même, des transformations à y apporter du point de vue de ceux qui assurent quotidiennement leurs tâches. Cela exige de changer de paradigme, pour placer les collaborateurs comme experts et changer la représentation du travail.

Alors, l'importance accordée à la réflexion et à la discussion sur le travail quotidien contribue à

« La qualité de la vie au travail ne consiste pas à fuir le métier et sa transformation, mais elle devient un des moteurs essentiels du changement. »

replacer la nature des liens sociaux de l'entreprise sur la dimension professionnelle du métier par opposition à ce que l'on peut appeler l'environnement du travail ou les éléments périphériques (salle de sports, cafétéria, espaces de travail). C'est l'activité qui génère du lien social et non ses « à côté ». Ce recentrage des liens sociaux internes sur le travail (et par conséquent sur les clients et la vocation sociale de l'entreprise) renforce le bien-être au travail, car il sert les processus d'auto-réalisation de soi, de reconnaissance,

de cohésion dans la production d'une œuvre collective. La qualité de la vie au travail ne consiste pas à fuir le métier et sa transformation, mais elle devient un des moteurs essentiels du changement.

D'ailleurs à l'avenir, les systèmes de management de la performance des entreprises devront définir des axes qui prennent en compte le bien-être de l'ensemble des collaborateurs, en totale adéquation avec la stratégie globale de l'Entreprise et en fonction des performances recherchées. Les démarches de santé et de qualité de vie au travail faciliteront l'accompagnement du changement vers la performance, en assimilant toutes les composantes d'une organisation de la Direction générale, aux managers et aux opérationnels.

Ces démarches constitueront pour les entreprises la colonne vertébrale pour dynamiser les relations professionnelles au sein de toute l'organisation en vue de doper la performance qui reposera dans les différents secteurs d'activité sur l'association des liens sociaux à l'efficacité organisationnelle.

Ce renversement de perspective appelle les décideurs à s'en tenir à la définition de la stratégie, pour laisser les marges de manœuvre nécessaires à la déclinaison opérationnelle des objectifs et à leur mise en œuvre par les acteurs de terrain. Il oblige aussi à réinterroger l'expertise, ses compétences et ses modes de fonctionnement pour permettre une implication des collaborateurs et des utilisateurs dès la conception des projets.

### RÉCONCILIER VISION STRATÉGIQUE ET SAVOIR DU TERRAIN

Les travaux menés au sein de l'Observatoire Social International soulignent plusieurs démarches qui permettent une meilleure prise en compte des situations professionnelles dans les transformations organisationnelles décidées par les entreprises.

### MENER DES ÉTUDES D'IMPACT HUMAIN DÈS LA CONCEPTION DES PROJETS DE TRANSFORMATION

Plusieurs entreprises inscrivent dans leurs pratiques l'analyse des impacts humains de leur projet de changement.

**DANONE** a ainsi développé des Études de Faisabilité Humaines (EFH) depuis plusieurs années. Désormais, tout projet de transformation d'envergure donne lieu à une étude qui organise l'expression des collaborateurs sur les conséquences pour leur activité professionnelle, leurs conditions de travail, les relations avec les clients. Cette année, l'entreprise a décidé de faire précéder le dialogue social (prévu lors des projets de transformation par l'accord mondial de 2012) de ces EFH, afin qu'elles servent de socle de négociation.

Chez **ORANGE**, des projets majeurs de transformation intègrent une démarche d'analyse d'impact au plus près du réel. Un groupe de travail pluridisciplinaire associant des acteurs médico sociaux et de la prévention est chargé d'analyser les impacts positifs et négatifs du projet au regard de la situation actuelle et de l'organisation cible projetée, auprès des salariés et managers concernés, et de faire des préconisations à la Direction du projet.

### PRIVILÉGIER LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTHODES « AGILES » ET DES ORGANISATIONS RESPONSABILISANTES

Les démarches agiles sont centrées sur l'utilisateur, elles partent de ses besoins et procèdent par itérations progressives. Elles misent sur l'adaptabilité des équipes de travail et des opérateurs, plutôt que sur la prédictibilité de plus en plus illusoire. Elles privilégient la capacité d'initiative des individus et leurs interactions sur les processus et les outils, la collaboration avec les clients ou les différentes expertises internes à l'entreprise, l'adaptation au changement sur le suivi d'un plan défini à l'avance mais rapidement obsolète. Ils inscrivent le changement dans un temps long qui favorise le volontariat des acteurs. Elles reposent sur des approches collaboratives au sein d'équipes qui réunissent des compétences et des expertises multiples, issues des différents secteurs, Directions et fonctions de l'entreprise et des clients.

### OBSERVATOIRES DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

À côté des indicateurs classiques comme les données relatives à l'absentéisme ou les enquêtes de satisfactions, plusieurs entreprises ont mis en place des observatoires de la qualité de vie au travail, sur des périmètres liés à des entités opérationnelles ou des établissements.

Ces observatoires peuvent associer l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement du bien-être au travail, le management, les experts (médecine du travail, ergonomes, assistantes sociales,...) et les partenaires sociaux. Ils permettent de faire remonter les difficultés, les réussites à partir de signaux faibles. →

Les nouvelles organisations qui se mettent en place chez **MICHELIN** visent à tempérer l'organisation scientifique du travail en rendant aux collectifs de travail la possibilité d'organiser l'activité professionnelle, de piloter la performance et d'animer le progrès. L'entreprise travaille dans la durée pour faire en sorte que la décision se prenne le plus possible au niveau où l'action sera conduite et que les problèmes soient réglés par ceux qui y sont confrontés. Il ne s'agit pas de forcer le destin en fixant des échéances courtes pour la transformation dont il est souhaité qu'elle intervienne sur la base du volontariat.

L'autonomisation accrue des équipes de fabrication repose sur leur montée en compétences acquise grâce à une répartition des expertises entre les agents de chaque équipe, en fonction de leurs inclinaisons et de leurs talents, allié à une certaine polyvalence qui permet de suppléer à certaines absences.

La démarche a donné des résultats exceptionnels, là où elle a été expérimentée tout au long de l'année 2013, sur 40 îlots de fabrication dans différentes usines de plusieurs pays et continents. La Direction de Michelin a demandé de la développer dans six usines complètes.

Ces derniers temps, le taux de satisfaction des ouvriers du Groupe a crû de 5 % et surtout, ce taux tend à rejoindre celui des cols blancs, ce qui est rarissime dans une entreprise industrielle où l'on constate souvent un écart de 10 % à 15 %.

**ENGIE IT** a ainsi mis en place un Observatoire de la Qualité de Vie au travail dans le cadre de la démarche de Qualité de vie au Travail engagée et du plan d'action lié à la transformation de l'entreprise. Il a pour missions d'analyser les indicateurs QVT (indicateurs relatifs à l'absentéisme, au turn-over, aux RPS, aux Entretiens Annuels de Performance et à la formation), de communiquer au comité de Direction, *a minima* trimestriellement, les indicateurs saillants, de les alerter en cas d'évolution significative d'un ou plusieurs indicateurs clés, de préconiser et de demander à la Direction des mesures en vue d'améliorer la qualité de vie au travail. Il réunit trois responsables de la Direction des ressources humaines, trois représentants du personnel (CHSCT), un manager et un coach non-cadre.

« Penser et discuter le travail au quotidien est un socle sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour conduire les transformations que la révolution digitale et les mutations sociétales rendent inéluctables. »

## POUR CONCLURE

Penser et discuter le travail au quotidien est un socle sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour conduire les transformations que la révolution digitale et les mutations sociétales rendent inéluctables.

Partir du travail permet de prendre en compte l'ensemble des collaborateurs, d'intégrer les liens sociaux professionnels et les solidarités concrètes qui les unissent et qui doivent se transformer. En reconnaissant les uns et les autres, le changement et la transformation deviennent l'affaire de tous.

Les pratiques mises en avant dans cette note ne sont pas méthodologiques ou instrumentales, elles visent à mettre en mouvement l'ensemble des acteurs :

- en créant un flux d'information et de propositions ascendant qui nourrisse le processus de transformation et permette aux salariés de se l'approprier et de se mobiliser,
- en travaillant sur la culture professionnelle, sa transformation, et pas seulement sur le changement des procédures, ce qui rend les évolutions plus durables. ●

→ Le dialogue entre pairs est une pratique fructueuse qui favorise la performance et le bien-être au travail. De nombreuses entreprises développent depuis plusieurs années des groupes d'échanges entre salariés, pour échanger sur leurs pratiques professionnelles, proposer des améliorations, conduire des transformations (Michelin, Renault, Orange, ...).

Plus récemment, ces échanges entre pairs concernent également des managers de premier niveau et des managers intermédiaires. Par exemple, des expérimentations de groupes de co-développement existent au sein de La Poste, du groupe ENGIE par exemple. Ces échanges entre pairs permettent aux managers d'échanger sur leurs initiatives et leurs difficultés sans langue de bois et en minimisant les risques vis-à-vis de leur promotion. Dispositifs d'innovation managériale, ils sont un moyen d'acculturer de nouveaux modes de management, par une prise de recul et une compréhension accrue des managers sur leurs pratiques managériales quotidiennes.

ÉTUDE MALAKOFF MÉDÉRIC - OSI  
MAI 2016

# LA SANTÉ : DES NOUVEAUX TERRITOIRES D'ACTION POUR LES ENTREPRISES

Article rédigé par **Anne-Sophie GODON** et **Arnaud LETENDART**  
de Malakoff Médéric

Dans un contexte économique et social de plus en plus soumis aux obligations réglementaires, la pression sur les entreprises est forte. L'objectif de l'enquête de l'OSI et de Malakoff Médéric auprès de dirigeants et de salariés est de tester l'appétence des entreprises à proposer plus d'actions et services en matière de santé à leurs salariés en allant au-delà de leur devoir réglementaire.

Avec le soutien de



malakoff médéric  
PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR

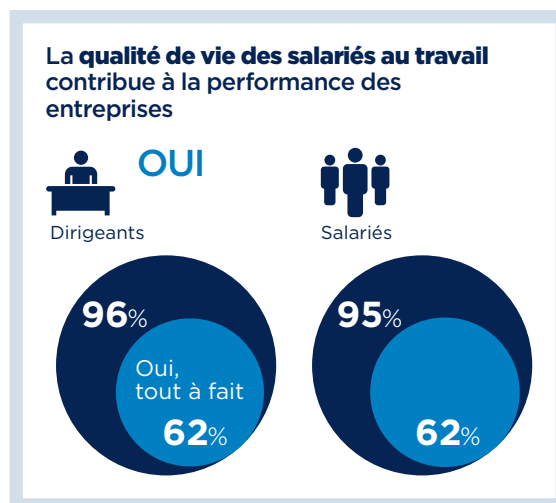
SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

**P**our Anne-Sophie Godon, Directrice de l'Innovation, études et veille chez Malakoff Médéric, « *cette étude démontre que salariés et dirigeants reconnaissent la légitimité des entreprises à proposer des démarches de santé et de qualité de vie au travail. Elle révèle également, d'une part, la forte attente des salariés vis-à-vis de leur entreprise et d'autre part, l'importance de la protection des données personnelles des salariés.* »



**Anne-Sophie GODON**,  
Directrice de l'Innovation,  
Études et Veille chez  
Malakoff Médéric.

## SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE DÉMARCHE DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE, POUR UN BÉNÉFICE PARTAGÉ



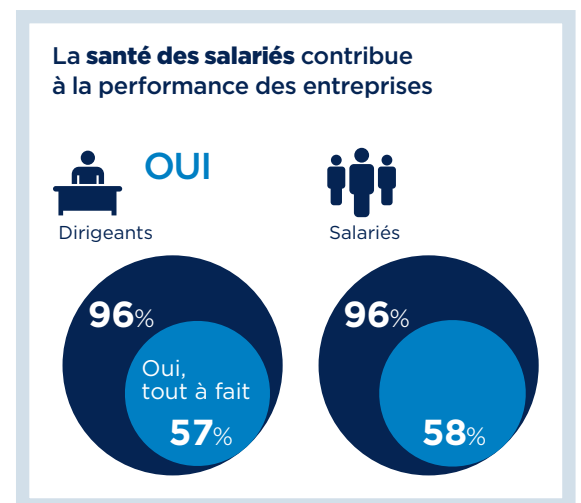
Salariés comme dirigeants partagent le même consensus : **la santé et la qualité de vie au travail contribuent à la performance de l'entreprise.**

Et pour **7 salariés sur 10, une démarche de santé** qui va au-delà des obligations légales de l'entreprise **est gagnante/gagnante**, permettant un **bénéfice partagé pour le salarié comme pour l'entreprise.**

### QUELS TERRITOIRES D' ACTIONS POUR AUJOURD'HUI ET DEMAIN ?

Les salariés expriment une forte attente vis-à-vis de l'entreprise en matière de services santé.

Dans les entreprises qui ne proposent pas de services/accompagnement de santé, entre 30 % et 50 % des salariés se disent intéressés.



Une proportion plus forte chez les personnes de 55 ans et plus, notamment pour **l'accompagnement à la reprise après un arrêt** (52 % déclarent être intéressés), **l'aménagement du poste de travail en cas de maladie** (51 %), **la prévention de maladies chroniques ou graves** (53 %), **l'accompagnement et le suivi spécifique des salariés de plus de 50 ans** (62 %).

À noter que parmi les actions testées dans cette étude, la possibilité pour un salarié **d'offrir des jours de RTT** à un collègue en difficulté ou en situation d'aidant familial montre des signes de fort d'intérêt de la part des salariés comme des dirigeants : 33 % des entreprises de 50 à 249 salariés le proposent et 22 % l'envisagent ; 36 % des grandes entreprises de 250 salariés et plus l'ont mis en place et 32 % y réfléchissent.

### SANTÉ EN ENTREPRISE: QUELS SONT LES ACTEURS LÉGITIMES?

Pour les salariés, **la santé, c'est l'affaire de tous** ! À commencer par eux-mêmes: 80 % d'entre eux estiment qu'ils doivent être acteurs de leur propre santé. La médecine du travail et l'entreprise sont également citées par les 3/4 des salariés.

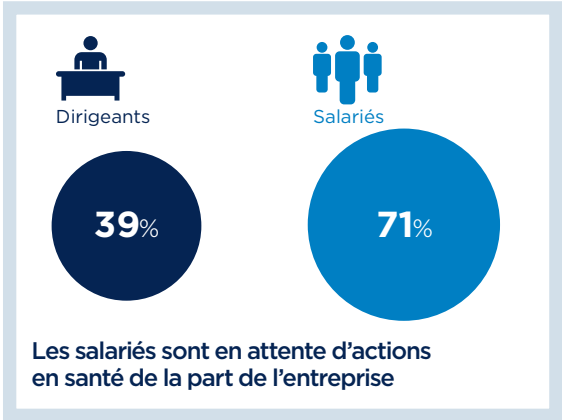
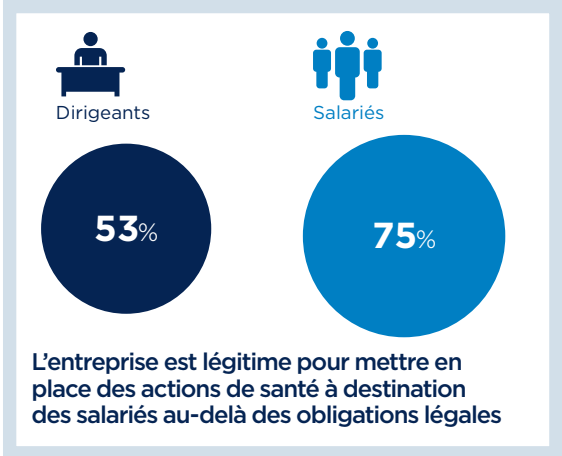
La **légitimité des entreprises à proposer des actions de santé (prévention, dépistage, suivi...) pour leurs salariés est confirmée**: la moitié des dirigeants et trois quarts des salariés sont d'accord sur le fait que « *l'entreprise est légitime pour mettre en place des actions de santé à destination des salariés au-delà des obligations légales* ».

Un constat encore plus vrai parmi les dirigeants des grandes entreprises de 500 salariés et plus (67 % sont d'accord avec l'affirmation).

Les **salariés sont en forte attente de services santé de la part de leur entreprise** (71 % l'affirment). Pour autant, les dirigeants sont globalement moins conscients de cette demande (seuls 39 % le pensent). Un constat qui varie en fonction de la taille de l'entreprise: 60 % des entreprises de 250-499 salariés sont conscientes et 81 % pour les grandes de 500 salariés et plus.



Parmi les actions santé citées auprès des dirigeants et salariés, notons que deux entreprises sur trois déclarent avoir mis en place un **accompagnement à la reprise du travail après un arrêt maladie**, et une sur deux un **aménagement du poste de travail pour les salariés en situation de maladies graves ou chroniques**. Pour autant, de nombreuses solutions et services de santé sont encore peu déployés ou envisagés par les entreprises (exemples : bilan de santé, dépistage de maladie, campagne de vaccination, accompagnement des salariés en état d'addiction, intervention d'un kiné...). Une situation à nuancer en fonction de la taille de l'entreprise : plus une entreprise est grande, plus elle met en place ce type de d'action ou envisage de le faire.



## QUELS SONT LES MOTIVATIONS ET LES FREINS POUR LA MISE EN PLACE D'ACTION SANTÉ ?

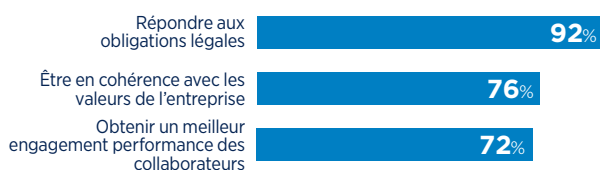
Les premières **motivations des entreprises** sont de « répondre aux obligations légales », « être en cohérence avec les valeurs de l'entreprise », « obtenir un meilleur engagement des salariés ». L'objectif de retour sur investissement des actions est également fortement cité.

Les premiers **freins cités par les entreprises** sont « une démarche administrative de plus », « un sujet potentiellement intrusif » et les coûts (cités surtout par les chefs d'entreprises).

Les **incitations pour les salariés** : la gratuité totale de ces services, la garantie de protection des données de santé personnelles, mais également la disponibilité de ces services pendant le temps de travail.

Les **freins cités par les salariés** sont le coût du service proposé qui serait à leur charge et l'accès potentiel de l'entreprise à leurs données de santé, un sujet de préoccupation pour la moitié d'entre eux (un sujet partagé par les dirigeants).

### Les premières motivations des entreprises



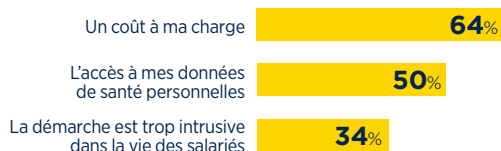
### Les premiers freins cités par les entreprises



### Les incitations pour les salariés



### Les freins cités par les salariés



## méthodologie

Enquête de perception réalisée du 21 mars au 8 avril 2016

- par téléphone auprès de **234 dirigeants d'entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé français.**

La méthode des quotas a été appliquée aux variables suivantes : région, secteur d'activité et taille d'entreprise.

- par Internet auprès de **834 personnes représentatives des salariés français d'entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé âgés de 18 ans et plus.**

La représentativité de l'échantillon a été assurée grâce à la méthode des quotas appliqués aux variables suivantes : sexe, âge, statut, taille d'entreprise, secteur d'activité et région d'habitation. ●

# PÉNIBILITÉ, ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET PERFORMANCE

Note du groupe de travail de l'OSI "**Santé & bien-être au travail**"

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La dernière loi sur l'avenir du système de retraite votée en 2013 a introduit un compte individuel de pénibilité pour chaque salarié. Les décrets d'application sont en train d'être rédigés. Cette loi et les dispositifs qui sont en cours de discussion et qui devront l'accompagner s'inscrivent beaucoup dans une logique de réparation et de prévention tertiaire.

Parallèlement, l'allongement de la vie professionnelle qui résulte notamment des dispositions prises en matière de retraite depuis 2010, a conduit à une augmentation forte des déclarations de mise en inaptitude et en invalidité de salariés.

Comment articuler ces évolutions avec le développement d'une stratégie de prévention primaire et de lutte contre la pénibilité des postes de travail. Tel est aujourd'hui l'enjeu que cette note souhaite aborder.

## SORTIR D'UNE LOGIQUE D'ALERTE ET DE RÉPARATION

La pénibilité et l'usure professionnelle ressortent encore d'une logique d'alerte et de réparation : trop souvent, il s'agit d'assurer une prévention tertiaire concernant des salariés qui sont usés professionnellement de façon précoce. La montée des mises en inaptitude et en invalidité en témoigne.

Avec le relèvement de l'âge de départ en retraite en 2010 et le vieillissement de la population, les douze dernières années ont vu une progression de 67 % des mises en inaptitude de salariés (2000-2012). Entre 2000 et 2011, les pensions d'invalidité sont passées de 458 000 à 532 000, avec une hausse de la part des cas les plus graves : la proportion des invalides de catégorie 2 a fortement augmenté sur la période et représente 74 % des cas, contre 23 % pour la catégorie 1. Les dépenses d'invalidité se sont élevées à 6 milliards d'€ en 2012 contre 4,4 milliards en 2000 (chiffres du COR février 2014).

Au gâchis humain et au développement d'une double peine pour de nombreux salariés des catégories ouvrières et employées – un nombre d'années en situation d'incapacité plus important au sein d'une vie plus courte – s'ajoute un coût important pour les entreprises, les organismes de protection sociale et la collectivité nationale.

« La pénibilité est devenue un risque professionnel parmi d'autres. »

Dans ce contexte, le nouveau dispositif de compte pénibilité, mis en place par la dernière loi sur l'avenir du système de retraite, s'inscrit beaucoup dans une démarche de réparation, même si des dispositifs ont été prévus sur les parcours professionnels et sur la formation professionnelle pour inciter à développer des politiques de prévention.

Cependant, de nombreux acteurs et observateurs s'inquiètent de la complexité introduite par la loi, notamment sur la question des seuils dont l'harmonisation sera difficile au sein même de l'entreprise, entre différents métiers, et plus largement à l'échelle des branches.

Les difficultés viennent notamment d'une confusion de logiques entre celle de la 4<sup>e</sup> partie du Code du travail et celle du Code de la Sécurité Sociale.

La 4<sup>e</sup> partie du Code du travail première définit les règles de santé et sécurité au travail et l'obligation faite à l'employeur de prévenir et de réduire tout risque professionnel, en vue de garder les salariés en poste. Dix facteurs de pénibilité en vigueur depuis 2010 sont recensés, dont trois sur les questions organisationnelles. Dans ce domaine, la pénibilité ou le bien-être au travail touche à des réalités sociales, managériales, individuelles, ... qui expliquent qu'un marché de consulting se développe fortement aujourd'hui, sans qu'il soit d'ailleurs véritablement objectivé.

Le Code de la Sécurité Sociale, lui, porte sur la recherche et la codification des atteintes à la santé qui doivent donner lieu à réparation, avec à la base, la définition de seuils uniformes et en perspective la sortie du poste de travail. Avec une objectivation plus évidente.

Or, la difficulté actuelle, celle notamment du compte individuel de pénibilité, vient du fait que les récentes réformes ont injecté des éléments relevant de la logique du code de la Sécurité Sociale (accord pénibilité avec pénalité de 1 %, points de départ anticipé pour le compte pénibilité) dans des textes qui relèvent du code du travail et de la logique de prévention. Les pénalités (1 % de la masse salariale), sont prélevées avec les cotisations et contrôlées par l'URSAFF. Ainsi la pénibilité, réalité très diverse et peu homogène d'un secteur et d'une entreprise à l'autre, est devenue un risque professionnel parmi d'autres qui justifie une sortie de l'emploi plus précoce. Les URSAFF pourront intervenir s'il y a trop de pénibilité.

Cet embrayage mécanique, qui lie maintenant la pénibilité à la logique des risques professionnels et à la sortie de l'emploi, avec l'application d'une logique de seuils plus ou moins universels malgré des situations très diverses, est problématique. Car il y a une antinomie entre les deux logiques : soit priorité est donnée à la réduction de la pénibilité et à la sortie des salariés du compte pénibilité, soit priorité est donnée à la reconnaissance de la pénibilité, à l'accumulation de points et à la sortie anticipée de l'emploi des salariés.

## « Le risque d'un réel découragement vis-à-vis des politiques de prévention peut être anticipé. »

Cette contradiction peut se traduire par un recul des politiques de prévention.

La crainte existe que de trop nombreuses entreprises basculent les actuels budgets consacrés aux politiques de prévention au financement du nouveau dispositif et de départs anticipés en retraite. Certains posent la question de savoir comment seront reconnus les efforts des entreprises pour adapter les postes, même si ceux-ci restent en partie pénibles : à quoi bon adapter ou améliorer les conditions de travail de ce poste si de toute façon il donnera lieu à indemnisation et à départ anticipé. Des emplois seront décrétés pénibles avec le risque l'on s'en désintéresse.

D'autres acteurs indiquent que cette dynamique va favoriser une robotisation et une automatisation accrue, ainsi qu'un développement de la sous-traitance de certaines tâches permettant d'assurer une externalisation des risques. Un nouvel encouragement à embaucher des salariés sous contrat de travail étranger, non couverts par un compte pénibilité.

D'autres enfin, se demandent si les salariés eux-mêmes ne seront pas réticents à soutenir le développement de politiques de prévention, qui, in fine, viendraient allonger leur durée de vie professionnelle.

Le risque d'un réel découragement vis-à-vis des politiques de prévention peut être anticipé.

### **ENTRER DANS UNE LOGIQUE DE PROGRÈS ET DE PERFORMANCE**

Plus fondamentalement, dans la lutte contre la pénibilité comme dans l'ensemble des politiques sociales, il s'agit de savoir si une gestion économique de l'emploi et des risques professionnels, nécessaire en termes de protection minimale, reste l'horizon indépassable ; ou si une autre dynamique, fondée sur la qualité de vie, sur la recherche de la performance et sur la prévention, ne serait pas plus efficace, en considérant que le bien-être au travail est un facteur prioritaire de progrès social et de performance économique.

Sur la base de l'engagement de l'OSI en faveur du bien-être au travail et du droit à la santé, dans le cadre des perspectives et des dispositifs d'expérimentation ouverts par le dernier accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, l'OSI souligne l'urgence d'articuler lutte contre la pénibilité et démarche de prévention. Il y va à la fois du développement humain dans l'entreprise, de

la réduction des inégalités et des coûts de santé publique et du développement de la performance des entreprises.

Outre la réglementation nécessaire, l'OSI souligne aujourd'hui quatre dimensions clés pour privilégier la prévention et s'engager dans cette logique de progrès :

- **PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE ET LA PÉNIBILITÉ, C'EST D'ABORD BIEN SÛR PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS ET RESTER EN BONNE SANTÉ.**

C'est poursuivre les politiques de prévention primaire vis-à-vis des produits toxiques, des TMS et des maladies professionnelles. Dans cette perspective, il est facile et légitime d'intégrer le champ des risques psychosociaux et de la santé mentale dans les démarches de prévention primaire. Mais la promotion de la santé intègre aussi la prévention de maladies chroniques (cardiovasculaires, diabètes,...) dont la prévalence augmente considérablement et pèse sur la capacité professionnelle des salariés.

- **PRÉVENIR LA PÉNIBILITÉ, C'EST AUSSI COMPRENDRE LE SENS DE SON TRAVAIL ET Y RESTER ENGAGÉ.**

Le développement du dialogue professionnel entre collègues de travail, articulé avec la hiérarchie managériale et la représentation professionnelle est un outil fondamental, à travers l'aménagement de temps et d'espaces d'échanges permettant aux salariés d'intervenir sur les conditions et l'organisation de leur travail. Ce dialogue professionnel doit aussi pouvoir se développer dans les situations de réorganisation et de changement professionnel. →



Ce dialogue professionnel est essentiel, à la fois pour repérer les situations d'usure professionnelle et de pénibilité, et pour donner du sens au travail et renforcer l'engagement des salariés.

**• PRÉVENIR LA PÉNIBILITÉ, C'EST ÉGALEMENT RESTER COMPÉTENT ET ÉVOLUER PROFESSIONNELLEMENT.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et avec elle, l'anticipation des transformations du travail et de l'évolution des métiers permettent d'assurer les reconversions, favorisent l'évolution de carrière et empêchent que l'usure professionnelle se concentre sur une minorité de salariés. De ce point de vue, le dernier accord national interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail propose plusieurs dispositifs et pistes d'action. De la même façon, le compte individuel de pénibilité intègre des dispositifs indispensables en matière de formation professionnelle.

« Les mutations, auxquelles les entreprises sont confrontées, ont des conséquences importantes sur leurs métiers, leurs évolutions et sur les compétences que doivent acquérir les salariés. »

Les mutations, auxquelles les entreprises sont confrontées, ont des conséquences importantes sur leurs métiers, leurs évolutions et sur les compétences que doivent acquérir les salariés.

Il importe donc sur ces questions, de renforcer le travail prospectif pour faire l'inventaire dans le cadre du dialogue social et professionnel :

- des métiers qui sont menacés par les évolutions de la technologie et de l'organisation du travail et qui nécessiteront la mise en œuvre de processus de transition professionnelle interne ou externe ;
- des métiers qui vont évoluer et qui nécessiteront de nouvelles compétences ;
- des nouveaux métiers qui permettront de répondre aux nouvelles activités. Une telle approche implique de définir les passerelles possibles entre les métiers et de prévoir les mesures d'accompagnement nécessaires.

**• PRÉVENIR LA PÉNIBILITÉ, C'EST ENFIN CONVAINCRE LES DÉCIDEURS QUE LES DÉPENSES LIÉES AUX POLITIQUES DE PRÉVENTION SONT TRÈS INFÉRIEURES AUX GAINS FINANCIERS QU'ELLES APPORTENT EN MATIÈRE DE PERFORMANCE.**

Depuis plusieurs années, des études conduites dans des branches et des entreprises (OPPBTP, SNCF,...) ont permis d'évaluer les gains considérables apportés par la réduction de la pénibilité et le développement de la qualité de vie au travail, en termes de performance.

Ces gains dépassent très largement la réduction des coûts liée à la maîtrise des risques. Ils concernent une performance accrue en matière de satisfaction clients, de développement de l'innovation dans les processus et les produits, d'anticipation et de conduite des changements, de transformation des modèles d'affaires.

De ce point de vue, la performance et l'excellence sociale en matière prévention de la pénibilité sont un élément stratégique de la gouvernance d'une entreprise. ●

# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES SENIORS

Note du groupe de travail de l'OSI "Santé & bien-être au travail"

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les dernières mesures législatives prises en matière de retraites prolongent celles prises en 2010 et s'inscrivent dans une logique d'allongement de la vie professionnelle.

Parallèlement, le chômage des salariés de plus cinquante ans continue d'augmenter, ceux-ci profitent insuffisamment des dispositions mises en place depuis 2012, qui ont plutôt ciblé l'embauche et l'insertion des jeunes. L'allongement de la vie professionnelle se traduit par des taux de mise en inaptitude de salariés de plus en plus importants et des coûts croissants pour les régimes d'assurance maladie.

Dès lors, la qualité de vie au travail des seniors devient un enjeu fort pour les entreprises et leurs salariés. Trois pistes semblent devoir être explorées, l'OSI en a étudié plusieurs ces dernières années : l'adaptation des postes de travail et des emplois, la gestion et la prévention des maladies chroniques, la formation professionnelle et la gestion des compétences.

## L'ADAPTATION DES POSTES DE TRAVAIL ET DES EMPLOIS

Depuis plusieurs années, la montée des inaptitudes accompagne l'allongement de la vie professionnelle. Cette évolution est porteuse de désocialisation et de coûts considérables pour le régime national d'assurance maladie et pour les entreprises.

Par ailleurs, la crise économique et les plans de suppression d'emplois qui en résultent, conduisent à des plans de départ importants, dans une logique de tout ou rien : très peu de systèmes permettant des départs progressifs se sont mis en place. D'une certaine manière, tout se passe comme si les départs de salariés seniors étaient une condition pour réorganiser le travail.

Des marges semblent donc exister pour développer le temps partiel en fin de carrière, pour adapter les postes, sur le plan physique comme sur le plan professionnel, de façon à permettre l'introduction d'activités mixtes, d'une dose de bénévolat, des départs progressifs.

Ces possibilités se développent aujourd'hui pour les salariés les plus qualifiés, à travers des cabinets qui permettent à des cadres seniors de partir en retraite, en devenant partiellement consultants pour leur ancien employeur, qui leur permet ainsi de développer une nouvelle activité.

La logique d'adaptation de postes se développe aujourd'hui dans certains secteurs pour réduire la prévalence d'accidents du travail. Elle bénéficie à tous les salariés et moins jeunes, mais elle réduit l'usure professionnelle précoce et favorise une qualité de vie au travail en cas d'allongement de la vie professionnelle. Elle permet de bâtir des politiques de prévention de la pénibilité efficaces.

Le développement du mécénat de compétences permet aussi une adaptation des emplois en fin de carrière et favorise le départ progressif en retraire tout en améliorant l'insertion de l'entreprise sur ses territoires et sa contribution à leur développement. Celui-ci ne devrait pas être réservé aux salariés les plus qualifiés, mais être ouverts à tous les volontaires. Enfin, dans un autre ordre d'idées, de plus en plus d'entreprises sont attentives à la situation de leurs collaborateurs qui sont en

situation d'aidants, vis-à-vis d'un ou plusieurs membres de leur famille malade ou en situation de handicap. Cette reconnaissance est un facteur de soutien qui permet aux salariés concernés de prendre du recul sur leur situation, de mieux la gérer, de grandir humainement tout en devenant plus efficace dans leurs tâches professionnelles. Dans ce domaine également, le développement humain va de pair avec la performance.

## LA PRÉVENTION ET LA GESTION DES MALADIES CHRONIQUES

Le nombre de salariés en situation de maladie chronique (cancers, diabète, dépression,...) est également en augmentation. Ces situations constituent pour les entreprises des sources de coûts d'autant plus importants qu'elles ne sont gérées.

Depuis peu, un certain nombre d'entreprises ont développé des dispositifs de soutien pour les salariés qui reviennent dans l'entreprise après un épisode de maladie. Dans certains cas, leur poste de travail est adapté et parfois leur évolution professionnelle réorientée.

La prévention de ces maladies chroniques est parallèlement une voie à explorer absolument, même si elle ne permettra pas d'alléger les dépenses des entreprises immédiatement. De ce point de vue, les missions des médecins du travail doivent évoluer et l'articulation avec les médecins de ville se développer.

## LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA GESTION DES COMPÉTENCES

La gestion prévisionnelle des compétences s'avère de plus en plus comme un préalable fondamental pour améliorer la qualité de vie des salariés seniors, en permettant de réorienter leur évolution professionnelle en fonction de leur santé et pour éviter le développement de certaines pathologies.

La nouvelle loi pénibilité dispose de leviers d'action qui doivent être mobilisés pour les salariés les plus vulnérables.

La constitution d'observatoire des métiers, dans les branches et les entreprises, est également un atout important pour conduire une véritable stratégie de qualité de vie pour les seniors. ●

# NÉGOCIER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Table ronde cycle “**Efficacité et bien être au travail**”, propos essentiels.

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le cycle « *Efficacité et bien-être au travail* », cycle de conférences et d'échanges organisé par l'OSI en partenariat avec Malakoff Médéric et JLO Conseil, aborde les thèmes creusés par le groupe de travail, et permet d'évoquer les expériences et les bonnes pratiques des entreprises ainsi que les réflexions des organisations partenaires.

**Sébastien MILLET****Avocat associé,  
ELLIPSE Avocats**

“ Le droit présente l'intérêt de poser un cadre et d'apporter une méthodologie. En matière de qualité de vie au travail, le cadre a évolué, à partir d'une phase expérimentale, sous l'impulsion des partenaires sociaux nationaux et interprofessions, suite à l'ANI du 19 juin 2013 « *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* ». Ce premier acte insérant ce thème dans le champ de la négociation collective nécessitait une loi pour pouvoir être applicable. La loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014 a ainsi introduit la possibilité de conduire une négociation unique englobant la qualité de vie au travail et les thèmes de négociation obligatoire. Le 1er janvier 2016, en application de la loi Rebsamen du 17 août 2015, la qualité de

vie au travail a été incorporée aux thèmes de NAO, s'insérant ainsi dans le Code du travail et devenant une obligation pour les employeurs, du moins ceux dotés de sections syndicales et soumis à la NAO.

La négociation sur la qualité de vie au travail prévoit la discussion de plusieurs sujets tels que l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, l'égalité entre hommes

et femmes, la lutte contre les discriminations en matière d'emploi et de formation, les régimes de prévoyance et de complémentaire santé et le droit d'expression des salariés. S'y ajoute la possibilité de négocier sur la pénibilité. En présence de délégués syndicaux, l'employeur a l'obligation d'engager chaque année cette négociation. S'il ne le fait pas, il est passible de sanctions pénales puisqu'il s'agit d'un délit.

Il me semble cependant qu'il faut dépasser le cadre de cette obligation, tant la qualité de vie au travail peut être porteuse d'opportunités majeures et faire bouger les lignes en mobilisant tous les acteurs de l'Entreprise, notamment sur la question des risques psychosociaux. La qualité de vie au travail constitue, d'une façon générale, un vecteur évident de prévention globale en matière

de santé et il peut y avoir là une rupture dans la manière d'aborder les risques psychosociaux. Il est même possible de se demander si la démarche de qualité de vie au travail ne pourrait pas devenir un critère d'appréciation, en jurisprudence, du respect de l'obligation de sécurité de résultat.

La qualité de vie au travail s'inscrit en effet dans la logique des principes généraux de prévention. On peut aussi voir dans la QVT un vecteur d'amélioration des relations sociales. Il s'agit d'une démarche de long terme, porteuse de sens, en lien avec la RSE. Elle offre, de surcroît, un cadre « ouvert » pour le dialogue social, qui laisse une place à l'expérimentation.

Il s'agit d'une démarche décloisonnée : c'est l'affaire des dirigeants, mais aussi celle des représentants du personnel et des salariés. On ne parlera bien de la qualité de vie au travail que si l'on s'intéresse au travail réel, ce qui signifie que les salariés sont les mieux placés pour aborder le sujet et faire des propositions. ”

**Pierre TOUCHET**  
**Intervenant en prévention des risques professionnels, NOKIA**

“ Aucun accord n'a été conclu chez Nokia sur la qualité de vie au travail. Néanmoins, des expériences intéressantes peuvent être conduites, telles que celles s'inscrivant dans le cadre de projet de fermeture de site. La première fermeture était rendue nécessaire par une moindre présence des salariés sur le site transformant celui-ci en une sorte de « désert ». Une expertise a alors été conduite dans le cadre du CHSCT, avec l'appui d'un ergonomiste qui a constaté que les conditions de travail ne rendaient plus le site attractif.

L'ergonomiste a recherché de nouveaux locaux qui ne soient pas trop éloignés, de façon à ne pas trop perturber la vie personnelle des collaborateurs. Un effort a été fait en matière d'aménagements de bureaux et le CHSCT et la Direction se sont fortement impliqués dans le projet, afin de présenter au Groupe un projet qui dépasse les normes et standards que ce dernier souhaitait imposer, tout en respectant l'enveloppe économique définie.

« La qualité de vie au travail s'inscrit en effet dans la logique des principes généraux de prévention. »

## « Cette concertation entre les élus et la Direction a permis de faire en sorte que le dispositif réponde effectivement aux besoins des collaborateurs. »

Les nouveaux locaux ont été ouverts, le personnel y travaille depuis décembre 2014. Cette concertation entre les élus et la Direction a permis de faire en sorte que le dispositif réponde effectivement aux besoins des collaborateurs et que l'objectif principal, celui de faire revenir les collaborateurs sur leur lieu de travail soit atteint.

La deuxième expérience: pour permettre la fermeture d'un site de province et sa relocalisation en Ile-de-France, il s'agissait de préserver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et de faire accepter le passage en « *flex office* ». Un ergonome a été sollicité pour l'aménagement des locaux, des groupes de discussion ont été constitués sous l'égide du CHSCT, en y assurant un droit de parole sans limites. Différentes idées en sont ressorties et ont été transmises à la Direction générale, ce qui a notamment donné lieu à la mise en place de navettes de transport au quotidien et à la mise en place d'espaces de « *co-working* » plus proches du domicile des collaborateurs pendant une période transitoire. Enfin, le télétravail a été étendu à trois jours par semaine au lieu de deux. ”

### Ghislain HENRY Directeur des ressources humaines, ALLOGA

“ Alloga est une entreprise assurant des services logistiques pour l'industrie pharmaceutique comptant près de 600 collaborateurs sur cinq sites en France, notamment en province. Les fonctions support sont hébergées à Marseille. En raison d'un changement d'actionnariat en 2012, l'Entreprise s'est trouvée confrontée à d'importantes transformations qui nous ont fait passer d'un management français relativement traditionnel à

## « Travailler en mode projet présente l'avantage de pouvoir demander aux acteurs de “lever la tête du guidon” pour définir des objectifs communs. »

un reporting de type anglo-saxon, notre nouvel actionnaire étant américain.

Ma tâche consiste à accompagner les collaborateurs dans la gestion de ces transformations. Je vois là une opportunité de travailler sur la qualité de vie au travail, en cherchant à définir quelles actions et expérimentations déployer, de telle sorte que la négociation d'un

accord, le cas échéant, constitue l'aboutissement de ce qui aura été fait auparavant plutôt que le simple respect d'une obligation légale. Nous faisons preuve de transparence sur les enjeux de l'Entreprise en nous efforçant de permettre aux collaborateurs de devenir acteurs dans leur périmètre de responsabilité.

La difficulté consiste à trouver des solutions collectives alors qu'il existe de très nombreuses différences dans la façon dont les salariés vivent au travail. La démarche que j'ai initiée visait à renforcer et améliorer la qualité de vie au travail et à concilier QVT, performance et changement. Pour ce faire, il nous est d'abord paru nécessaire de prendre en compte la qualité de vie au travail dans les projets et le travail au quotidien.

Nous avons ainsi fermé un site et introduit des changements importants dans plusieurs établissements. Nous avons également conduit des actions de sensibilisation du management. Travailler en mode projet présente l'avantage de pouvoir demander aux acteurs de « lever la tête du guidon » pour définir des objectifs communs. Nous avons annoncé des décisions dont nous savions qu'elles ne seraient pas populaires. Nous avons travaillé sur la définition de mesures de mobilité attractives pour faire adhérer les collaborateurs au projet de redéploiement des clients du site de Blois vers un autre site. Il a également fallu tenir compte des perceptions individuelles face à un choix proposé aux





collaborateurs, certains ne souhaitant pas être mobiles. Des cellules psychologiques ont été mises en place à la demande des élus. Finalement, peu de collaborateurs ont évolué vers d'autres sites, mais nombre de collaborateurs ont été heureux de pouvoir évoluer vers d'autres fonctions ou métiers.

Nous avons agi de façon similaire pour l'établissement d'Aras, où nous sommes plutôt entrés dans une logique d'audit autour des contraintes liées à l'organisation du travail. Ces audits ont pris la forme d'un tableau présentant horizontalement des thèmes tels que l'exigence du travail, les exigences émotionnelles ou les rapports sociaux et verticalement, les principales fonctions de l'Entreprise (management, sécurité financière, services supports, administratifs). Il est apparu que les rapports sociaux étaient perçus comme l'un des principaux facteurs de contraintes. Une notion de « *routine relationnelle* » a notamment été mise en évidence, chacun restant dans son cadre. L'objectif a alors consisté à accompagner les collaborateurs pour les faire sortir de cette « *routine relationnelle* ». »

**Marc DELUZET,**  
Responsable qualité de vie au travail,  
ENGIE

Engie évolue dans un secteur en difficulté actuellement en proie à des transformations profondes. La démarche QVT s'inscrit dans une réflexion globale initiée il y a plusieurs années, des accords avaient déjà été signés sur les risques psychosociaux. Un premier enjeu majeur nous a semblé résider dans l'engagement des salariés dans leur vie professionnelle. Or cet engagement tend à diminuer en France et nous n'échappons pas à cette évolution. En effet, la qualité de vie au travail renvoie à des notions telles que l'utilité sociale, la fierté d'appartenance et la satisfaction des clients.

L'accord européen signé en novembre 2014 pour une durée indéterminée s'est appuyé sur les initiatives qui existaient déjà dans diverses filiales,

« La qualité de vie au travail renvoie à des notions telles que l'utilité sociale, la fierté d'appartenance et la satisfaction des clients. »

en France et dans d'autres pays. Il décline des valeurs du Groupe et du Management Way. Il a été signé par deux fédérations syndicales européennes, IndustriALL et EPSU, qui ont animé le groupe spécial de négociation constitué de représentants des filiales du Groupe en Europe.

L'accord dispose que les hommes et les femmes constituent la principale ressource stratégique de l'Entreprise. Il fait référence à des contextes de sociétés actuels et futurs nécessitant des capacités individuelles et collectives d'adaptation et d'innovation. Chacun est acteur de la qualité de vie au travail pour lui, mais également pour les autres, qu'ils soient salariés ou sous-traitants. Une priorité a été inscrite pour la première année : chaque salarié doit pouvoir s'exprimer régulièrement et en confiance sur sa vie au travail et ses attentes.

L'accord fixe un cadre de référence pour les entités et ne définit aucun objectif quantitatif. Ainsi, les entités déploient la démarche au regard de leur contexte et de leurs enjeux. La démarche est envisagée comme un levier pour renforcer la qualité du dialogue social. Le déploiement de l'accord doit permettre de valoriser les actions déjà réalisées ou engagées auprès des salariés et partenaires sociaux.

Ce cadre de référence prévoit notamment la constitution d'une équipe pluridisciplinaire. La démarche s'est articulée autour de trois temps en 2015 : un diagnostic sur les six thématiques définies dans l'accord, la définition d'un plan d'action (dont une action obligatoire sur les modalités d'expression des perceptions et attentes des salariés) et la réalisation d'un suivi et d'un retour d'expérience annuels.

Parmi les actions qui existaient avant l'accord ou que celui-ci a permises, figure la mise en place d'observatoires « *Bien vivre au Travail* », notamment au sein des entités informatiques de l'Entreprise (Engie IT) et au siège de l'Entreprise. Ces observatoires regroupent la Direction, un référent « *Bien vivre au Travail* », des représentants des salariés et des acteurs tiers (préventeurs, médecine du travail, assistantes sociales).

Leur objectif est de favoriser la remontée d'informations auprès de chacune des parties prenantes, à travers un tableau de bord comportant notamment des données en matière d'accidents, de maladie, d'absentéisme et d'actions de formation. ”

**Alain ALPHON-LAYRE,**  
Responsable national travail santé,  
CGT

“ Nous abordons la question à partir de nos orientations. Lors de notre dernier congrès, nous avons placé au cœur de nos revendications la question de la transformation du travail. Il s'agit d'un élément déterminant, à nos yeux, de la sortie de la crise actuelle. Nous y voyons même un facteur déterminant d'un changement de société qui nous paraît indispensable, notamment au regard du développement des inégalités sociales, à l'intérieur des pays comme entre eux. La qualité de vie au travail nous paraît un élément essentiel du « *vivre ensemble* ».

À ce titre, nous souhaitons défendre la qualité du travail et en faire un thème de réflexion dans l'ensemble des organisations. C'est dans cette logique que nous avons abordé la négociation sur la qualité de vie au travail en 2013, avec la volonté de faire en sorte que les salariés soient écoutés et aient une influence, à travers cette expression, sur les décisions prises – ce qui constituerait un changement par rapport à la référence historique que constitue l'application des lois Auroux au début des années 1980.

« Je suis convaincu que développer la démocratie au travail permettra de sauver la démocratie. »

Nous avons également tenté de faire en sorte que cette question soit très présente dans la loi Rebsamen. C'est dans la même logique que nous avons œuvré pour la construction du Plan Santé au Travail III, en focalisant celui-ci sur la prévention primaire (transformer le travail

« La démarche est envisagée comme un levier pour renforcer la qualité du dialogue social. »

pour s'y épanouir plutôt que d'y abîmer les gens et de devoir développer les efforts de réparation).

Nous conduisons aussi une réflexion sur l'opportunité que peut constituer le numérique. Comme tous les progrès technologiques, celui-ci sera ce que nous en ferons et nous y voyons un vecteur possible de développement de la citoyenneté. Or je suis convaincu que développer la démocratie au travail permettra de sauver la démocratie, qui est malheureusement bien malade aujourd'hui, dans notre pays comme sur l'ensemble de la planète.

Je rejoins les propos qui ont été tenus jusqu'à présent: il faut changer de paradigme et inscrire la qualité de vie au travail dans une logique positive, plutôt que « *défensive* ». Cela peut constituer une occasion de réintroduire le travail dans le débat politique alors qu'il en est largement absent aujourd'hui. ”

# ANACT-OSI LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS

Expression de la session des partenaires sociaux  
France - Québec 1<sup>er</sup> semestre 2015 et de la journée d'échanges et  
de réflexion du 8 décembre 2015 à Paris



Ce texte est issu des travaux de la session nationale de l'ANACT, de l'OSI et de RDS. Il synthétise 10 jours d'études de janvier à avril 2015 dont le module au Québec. Il est issu de discussions ouvertes qui ne recherchaient pas leurs organisations ou le consensus. Comme convenu avec les participants, le texte ne saurait les engager dans leurs responsabilités, et encore moins leurs organisations ou entreprises. Il n'en reste pas moins une base sur laquelle peut s'appuyer le débat social au bénéfice de l'intérêt général.

SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise et une dimension incontournable des relations professionnelles d'aujourd'hui et de demain. Cette montée en puissance s'inscrit dans un contexte d'évolutions sociétales et de changements qui marquent l'ensemble des métiers.

### DES DÉFIS CONSIDÉRABLES

La crise constitue en fait une mutation considérable qui bouleverse les stratégies industrielles et commerciales. Dans le contexte économique mondialisé, instable, fait de concurrence accrue, elle conduit les entreprises, quelle que soit leur taille, à transformer leurs organisations et leurs métiers, à ajuster leurs activités, leurs systèmes d'informations, leurs compétences pour rester fortes dans leurs domaines.

L'arrivée de nouvelles technologies, la prise de conscience des enjeux écologiques, la volonté de répondre aux demandes renouvelées des clients, l'émergence de nouveaux besoins sociaux, constituent autant de facteurs de changement qui exigent d'innover pour gagner en performance. Ces transformations majeures qui bousculent les organisations productives, et par conséquent le travail, sollicitent davantage ou autrement les salariés.

Par ailleurs, la digitalisation et les réseaux sociaux, au sein de l'entreprise comme à l'échelle de toute la société, ont introduit une porosité croissante, mais complexe, entre vie professionnelle et vie personnelle. Celle-ci s'intensifie avec les nouveaux modes de vie familiaux et le développement des aspirations personnelles : augmentation du nombre de familles monoparentales ou recomposées, vieillissement de la population qui rend plus fréquente la prise en charge de parents âgés dépendants, évolution du rôle des pères qui s'investissent davantage dans leur vie familiale.

### METTRE L'HOMME ET LE TRAVAIL AU CENTRE DES RÉPONSES

Il s'agit d'aborder ces défis avec un souci de prospective en prenant en compte, voire en anticipant, les évolutions qui se dessinent, au-delà de la réalité que nous connaissons aujourd'hui. De nouvelles réponses commencent à émerger.

Parmi celles-ci, les politiques d'entreprise tournées vers la promotion de la qualité de vie au travail offrent de nouvelles opportunités. Elles mobilisent le principal potentiel dont disposent les entreprises : les femmes et les hommes qui la composent et qui constituent une ressource clé. Elles visent à renforcer leur bien-être au travail, qui va de pair avec leur engagement professionnel. Celui-ci est un puissant facteur d'innovation, de performance et de compétitivité, qui permet de garantir le développement des entreprises et de gagner la bataille de l'emploi.

Dans cet esprit, la symétrie des attentions postule que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses propres collaborateurs. Elle conduit à revisiter le triptyque « *Travail, Performance et Conduite des transformations* » sous l'angle de la qualité de vie au travail, en portant une attention particulière au rôle des différentes parties prenantes (managers, salariés, partenaires sociaux, experts...), à la confiance nécessaire et au partenariat indispensable qui doivent s'établir entre eux. Un salarié heureux rend les clients heureux, et réciproquement.

L'OSI et l'ANACT ont organisé une session d'échanges entre une trentaine de responsables engagés dans des entreprises ou des institutions, des fédérations patronales ou des confédérations syndicales, sur le thème d'un égal accès de tous à la qualité de vie au travail. Trois modules se sont déroulés successivement à Lyon, à Montréal au Québec et à Paris. À l'issue de cette session, une synthèse a été rédigée ainsi que des propositions d'orientation pour concevoir et renforcer des démarches de qualité de vie favorisant la confiance, la qualité du travail et la performance de l'entreprise.

## 1 | LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE ET UN ÉTAT D'ESPRIT

La qualité de vie au travail est d'abord une démarche qui cherche à coordonner différentes politiques de transformations en plaçant le travail, son organisation et son efficacité au cœur de l'utilité sociale de l'entreprise et de sa performance. Elle n'est pas un sujet supplémentaire, un nouveau champ du domaine social que définirait les





acteurs de l'entreprise, mais une façon différente de traiter les sujets, en considérant que le travail est un déterminant majeur de santé, pour les personnes comme pour le système national de santé.

Les démarches de qualité de vie au travail relèvent de la stratégie. En effet, elle cherche à mettre en synergie une pluralité d'acteurs (salariés, managers, fournisseurs, clients) et commande d'intégrer les logiques relatives à plusieurs dossiers différents : santé-sécurité, organisation et conditions du travail, formation-compétences, vie professionnelle-vie personnelle, évolution professionnelle, égalité professionnelle... Elles donnent l'opportunité de revisiter le travail autour de son organisation et de ses conditions. Elles font émerger des acteurs nouveaux capables d'intégrer plusieurs logiques, qui demeurent parallèles dans de nombreuses entreprises.

« La qualité de vie au travail suppose un débat et une réflexion sur le travail et sur son organisation. »

Leur portage par les dirigeants de l'entreprise implique une dimension d'exemplarité et crée un socle pour leur inscription dans la durée.

La pertinence d'une démarche de qualité de vie au travail est donc beaucoup liée à la considération que l'entreprise, ses managers et ses dirigeants, apportent au travail des collaborateurs. Cela suppose des temps et des espaces réguliers de discussion sur le travail et d'action sur les pratiques professionnelles. Cette place donnée au travail détermine fortement l'engagement et la motivation des salariés.

Il en résulte une réduction des facteurs de stress et de souffrance au travail, mais surtout une plus grande efficacité, individuelle et collective, et davantage de performance globale (économique, sociétale, environnementale) pour l'entreprise. De ce point de vue, les démarches de qualité de vie au travail vont au-delà de la prévention primaire des risques psychosociaux : elles s'intéressent d'abord aux projets, aux attentes et aux espoirs des salariés, davantage à ce qui permet d'être bien au travail qu'aux symptômes du mal-être, sans pour autant ignorer les dégâts du mal travail que l'on peut constater. Appuyées sur des démarches

d'expérimentation, elles se distinguent des politiques de gestion des risques professionnels et psychosociaux, et notamment des obligations légales qui s'y attachent, comme l'obligation de sécurité de résultats. Leur développement dans l'ensemble du tissu productif français constitue un enjeu culturel en matière de prévention et de performance durable.

## 2 | DES BASES SUR LESQUELLES BÂTIR DES DÉMARCHES DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### La discussion sur le travail, créatrice de sens, de valeurs et d'engagement.

Dans le contexte des bouleversements induits par les nouvelles organisations du travail, qui font appel à l'autonomie et à la responsabilité des salariés jusqu'au plus bas niveau, libérer la parole et favoriser la concertation dans les collectifs de travail est un objectif en soi. La qualité de vie au travail suppose un débat et une réflexion sur le travail et sur son organisation.

Mais renforcer les capacités d'expression des salariés sur le travail est aussi un enjeu de performance économique et sociale. Discuter du travail au quotidien favorise l'autonomie, renforce la participation, le pouvoir d'intervention, d'innovation et de transformation de l'ensemble des collaborateurs. Cela leur permet de partager des valeurs et de créer du sens à leur niveau. Le développement d'équipes autonomes dans différents secteurs professionnels montre comment la délégation tournante des responsabilités transforme l'organisation du travail, renforce l'efficacité et l'engagement professionnel.

Une telle démarche repose sur une vision anthropologique et positive du travail, comme facteur de réalisation de soi et de socialisation, comme producteur de relations interpersonnelles, d'échanges, de confiance, de citoyenneté. Elle participe de la démocratie et permet de reconstruire des valeurs d'entreprise autour du travailler ensemble.

En effet, le dialogue professionnel fait émerger la diversité des points de vue sur les tâches à accomplir et amène à bâtir des compromis ensemble. Dans la métamorphose que le développement numérique et l'orientation client provoquent dans l'ensemble des activités professionnelles, le dialogue professionnel favorise une nouvelle articulation entre l'individuel et le collectif.

### Un cadre de cohérence inclusif

Enjeu structurant pour gagner en performance et conduire des politiques sociales durables, la qualité de vie au travail constitue un cadre commun et cohérent sur lequel l'ensemble des acteurs sont appelés à prendre leur responsabilité : dirigeants, management et salariés.

Cette cohérence se traduit à travers différents objectifs, qui offrent autant de terrains d'expérimentation : augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux d'amélioration de la qualité du travail, d'appropriation de la culture de prévention, de bien-être au travail et de compétitivité de l'entreprise, chez les employeurs comme chez les salariés et leurs représentants; favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail; faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant, qui renforce la place des partenaires sociaux; fournir aux Directions et aux salariés un cadre identifiant les facteurs sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés et l'égalité professionnelle, à travers la mise en place d'observatoire par exemple.

### Un autre rapport au changement et au progrès

La symétrie des attentions, qui met en lien qualité des relations de l'entreprise avec ses clients et qualité des relations de l'entreprise à ses collaborateurs, s'inscrit dans la recherche globale du mieux vivre au travail, dans l'espoir d'un progrès social, économique, culturel... à condition de répondre aux vrais besoins des clients. Mettre le client ou l'utilisateur au centre des enjeux conduit à bien articuler bien-être au travail, qualité du travail et enjeux sociétaux.

Dans cette logique, les démarches de qualité de vie au travail deviennent un moteur essentiel pour la transformation des entreprises. Elles contribuent à initier le changement, au lieu de le subir et d'y résister, elles assurent son pilotage et favorisent la création des opportunités, l'innovation et les gains de compétitivité.

Lorsque des restructurations et des transformations profondes surgissent et bousculent les organisations, une démarche de qualité de vie au travail est susceptible d'orienter voire de réorienter les changements engagés, en intégrant le plus en amont possible dans la réflexion l'impact des

projets sur le travail et sur les personnes, à tous les échelons.

### Une redéfinition du rôle de tous les acteurs

Dès lors qu'elle repose sur l'autonomie des salariés et leur capacité à innover, améliorer la qualité de vie au travail conduit à repenser les pratiques et à redéfinir le rôle de tous les acteurs.

Celui des managers vis-à-vis de leurs équipes, tout au long de la ligne managériale. Celui des représentants du personnel vis-à-vis des salariés. Celui de l'État vis-à-vis des acteurs de l'entreprise et des branches professionnelles.

Au sein de l'entreprise, le développement de démarches de qualité de vie au travail suppose l'exercice d'une co-responsabilité entre l'entreprise, son management et ses collaborateurs. L'avenir est aussi à la réduction du rôle de contrôle des managers qui seront davantage en soutien et en accompagnement des personnes de leur équipe ou dans un rôle de médiateur. Dans le cadre d'un management attentionné, il s'agit d'abord de résoudre les problèmes concrets rencontrés au quotidien par les salariés.

La participation plus forte des salariés, leur intervention directe dans le choix des organisations du travail, suppose de nouvelles pratiques de représentation du personnel et une articulation renouvelée entre dialogue social de bonne foi, participation directe des salariés et pratiques managériales.

La volonté et l'intérêt de pouvoir adapter les organisations du travail au plus près des opérateurs, pour prendre en compte leurs besoins et leurs expériences, exige de faire confiance aux décisions locales des acteurs de terrain dans l'entreprise. Le développement de formes innovantes de subsidiarités sociales et professionnelles passe par plus d'interaction et de délégation. Les expériences issues du mouvement des entreprises libérées qui ont réduit le nombre de niveaux de contrôles et d'échelons hiérarchiques ont renforcé la responsabilisation de chacun.

Elles appellent à développer le principe de subsidiarité en matière d'organisation du travail, dans le cadre d'un ordre public maintenu dans ses





points fondamentaux, au sein des branches professionnelles et en matière de législation nationale. De ce point de vue, les rôles respectifs de l'entreprise, de la branche et de l'État devraient être précisés.

La redéfinition du rôle des acteurs permet également la structuration en équipes pluridisciplinaires qui associent les différents réseaux de parties prenantes (ressources humaines, managers, partenaires sociaux, ergonomes, médecins du travail, préventeurs, membres du CHSCT) pour assurer un pilotage partagé des actions de qualité de vie au travail.

### 3 | DES REPÈRES POUR AGIR

Cette approche de la qualité de vie au travail appelle la mise en place de véritables stratégies au sein des entreprises. Plusieurs pistes méritent d'être prises en compte.

#### Développer les temps et les espaces de dialogue professionnel

Il est nécessaire d'admettre que les salariés sont les meilleurs experts de leur travail et de leur métier. Il est temps de leur redonner les moyens d'influencer et de participer aux organisations et aux conditions de travail qui se mettent en place. Ceux qui font le travail sont aussi ceux qui peuvent le mieux penser sa transformation. Libérer la parole sur le travail est un objectif en soi et un enjeu.

Cependant, l'expression et l'intervention des salariés sur l'organisation du travail ne sont pas spontanées, la confiance est un élément clé qui suppose des engagements de la ligne managériale, des expérimentations avant de développer une pratique régulière. La mise en place d'espaces de discussion sur le travail exige une ingénierie, ainsi qu'une animation et un accompagnement, que l'entreprise doit mettre en place.

Enfin, cette discussion professionnelle doit aboutir à des actions visibles et repérables. Même si toutes les idées ne sont pas bonnes à prendre, toutes doivent trouver réponse positive ou négative, et certaines doivent conduire à des changements concrets de nature à encourager la discussion et favoriser l'engagement professionnel.

(4) Selon une classification élaborée par Jérôme Tougne, du cabinet Stimulus.

#### Bâtir une nouvelle culture managériale

Le développement du dialogue professionnel appelle à une transformation des pratiques managériales. L'échelon des managers de proximité doit faire l'objet d'une attention particulière, pour accroître leur autonomie et leur responsabilité. Pour ainsi bâtir une nouvelle culture managériale.

À l'échelle mondiale, de véritables innovations managériales se mettent en place, en rupture avec le modèle dominant qui s'essouffle. Le phénomène n'est pas nouveau, mais les enjeux de compétitivité et de performance en augmentent la pertinence et l'attrait.

Quatre types d'innovation managériale apparaissent aujourd'hui<sup>(4)</sup>:

- renforcer la confiance et l'autonomie des salariés à travers des organisations fondées sur le développement d'équipes semi-autonomes et des hiérarchies ;
- faire de l'innovation l'affaire de chacun ;
- laisser les clients nourrir le sentiment d'utilité : l'interaction directe client-salarié constitue un moteur de progrès majeur et permet aux salariés de mesurer directement son efficacité ;
- mettre les managers au service des équipes.

Ces différents types, qui peuvent se combiner, conduisent à transformer le rôle des managers.

#### Favoriser un égal accès de toutes et tous à la qualité de vie au travail

##### Analyser les différences entre femmes et hommes, prendre en compte la diversité

L'analyse différenciée des conditions de travail vécues par les femmes et par les hommes permet de mettre à jour de nouveaux facteurs de mal travail. Cette approche « *genrée* » permet d'améliorer la prévention, en prenant en compte de nouveaux facteurs qui étaient masqués.

##### Collaborer avec les sous-traitants

La symétrie des attentions, entre satisfaction du client et qualité de vie au travail des salariés, ne s'arrête pas aux bornes juridiques de l'entreprise. L'allongement et la complexité croissante des chaînes de valeur se traduisent par le fait qu'une part de plus en plus importante de la satisfaction du client d'une entreprise réside chez ses fournisseurs et ses sous-traitants.

Collaborer avec ceux-ci pour assurer une réelle qualité de vie au travail de leurs salariés devient essentiel. Ce partenariat doit amener à réviser les politiques d'achats, à réexaminer la façon dont sont suivis les contrats et les prestations, afin de s'assurer que les exigences portées sur les fournisseurs ont bien pour objectif la satisfaction du client et prennent bien en compte la qualité de vie au travail de leurs salariés.

### Oser des expérimentations

La complexité des questions liées à la qualité de vie au travail appelle le développement d'équipes pluridisciplinaires et une gestion plus fine de la temporalité. Comment articuler et intégrer les différents dossiers aujourd'hui logés dans

des services ou des directions différentes, voire opposées ? Comment faire émerger et former des acteurs, côté Direction et côté représentants du personnel, capables d'intégrer la complexité et maîtriser la diversité des sujets traités ?

Le développement de chantiers d'expérimentation permet de former de nouveaux acteurs et de repenser les rôles issus de l'habitude. Dans cet esprit, l'idée de regrouper des négociations obligatoires fait son chemin.

La fonction RH a un rôle essentiel à jouer dans la conception et le déploiement des stratégies de qualité de vie au travail, la mise en place d'expérimentations et l'accompagnement des managers. ●

---

## LES PARTICIPANTS À LA SESSION

- **Alain ALPHON LAYRE** / Membre de la commission exécutive confédérale de la CGT
- **Alain BENLEZAR** / Directeur de la qualité de vie au travail d'Air France
- **Jérôme BOURON** / DRH du groupe SOS est issu des travaux de la session nationale
- **Christiane BRAUD HÉRAULT** / Dirigeante de sociétés et administratrice de l'ANACT, CGPME
- **Dominique CENTLIVRE** / DRH du centre de recherche de Danone
- **Nicolas CHABERT** / Directeur de société et pilote des travaux sur la QVT au CJD
- **Christine DEPIGNY HUET** / Direction des ressources humaines et transformation de GRDF
- **Janine DHENAIN** / Secrétaire régionale de la CFDT Picardie
- **Olivier FRACHON** / Directeur du département Santé, Sécurité, Qualité de vie au travail de RTE
- **Franck GAMBELLI** / Directeur Santé, Sécurité, Conditions de Travail et Environnement à l'UIMM
- **Hervé GARNIER** / Secrétaire national de la CFDT
- **Hervé LANOUZIÈRE** / Directeur général de l'ANACT
- **Marie LECLERC** / Chef de projet Environnement de travail à Orange
- **Christine LECOUTEUR** / Responsable fonctionnelle RH et représentante de l'ANDRH
- **Patrick LESCHIER** / Administrateur de l'ANACT au nom de la CFTC
- **Bertrand MADELIN** / Directeur de la Santé de Véolia
- **Florence MARACHE** / Animatrice de l'observatoire QVT de la SNCF
- **Bertrand NEYRAND** / Chargé de mission Santé au travail à la confédération FO
- **Xavier PERRET** / Directeur Corporate Santé Sécurité d'ENGIE
- **Luc POULIQUEN** / Directeur du bien-être au travail d'Airbus
- **Florence RENON** / Direction générale du travail du ministère en charge du Travail
- **Sarah SOUBEYRAND** / Direction générale de l'administration de la Fonction Publique
- **Pierre TOUCHET** / Responsable Santé Sécurité d'Alcatel Lucent
- **Jérôme VIVENZA** / Membre de la commission confédérale Travail et Santé de la CGT

## LES ANIMATEURS DE LA SESSION

- **Marc DELUZET** / Délégué général de l'OSI
- **Julien PELLETIER** / Responsable de département et de la QVT à l'ANACT
- **Jean-Paul PEULET** / Responsable de département et de la gouvernance du réseau ANACT-ARACT à l'ANACT de la session nationale organisée

PARIS  
8 DÉCEMBRE 2015

# JOURNÉE OSI-ANACT

## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE ET LES SALARIÉS

L'OSI et l'ANACT ont organisé, à Paris, le 8 décembre dernier, une journée d'échanges et de réflexion permettant de comprendre et de qualifier cet enjeu. Nous rapportons ici les expériences d'AIRBUS et de RENAULT.

L'ensemble des propos tenus au cours de cette journée autour de trois tables rondes sont consultables sur le site de l'OSI.

### AIRBUS, Luc POULIQUEN

Pour Airbus, Luc POULIQUEN, « *well being at work* », met en place un réseau multidisciplinaire qui recherche à la fois l'harmonisation et la flexibilité.

« Notre but est double : la santé et la performance, pour cela, nous nous efforçons de travailler sur trois niveaux : le niveau individuel, le niveau collectif et celui de l'entreprise. »

« La qualité de vie au travail figure parmi les priorités du groupe Airbus en France, un accord existe depuis cinq ans dans l'entreprise qui a donné lieu à un retour d'expérience. Notre but est double : la santé et la performance, pour cela, nous nous efforçons de travailler sur trois niveaux : le niveau individuel, le niveau collectif (les équipes de travail et les relations entre elles) et celui de l'entreprise.

Nous promovons des approches traitant ces trois niveaux en interaction les uns avec les autres et souhaitons couvrir les quatre domaines de :

- la prévention des risques psychosociaux,
- les habitudes de santé, en lien avec la médecine du travail, et la recherche de la résilience individuelle,
- l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (ce qui inclut notamment la question des transports entre les sites),
- une vision sur toute la durée de la carrière de ce qui fait une vie professionnelle de qualité (ce qui renvoie notamment aux accords signés concernant les seniors ou la diversité). »

**PARIS  
8 DÉCEMBRE 2015**

## UIMM RENAULT, CHRISTIAN PLOTON

Pour l'UIMM Renault, Christian PLOTON explique :  
*« Le Groupe s'est forgé une conviction : tous les acteurs de l'entreprise, quels qu'ils soient, sont soucieux de la réussite économique de l'entreprise dans sa globalité, ce qui va de pair avec le besoin de s'intéresser aux aspects physiques et psychologiques du travail et de son organisation. Nous sommes animés par un leitmotiv : améliorer la compétitivité, le bien-être et l'efficacité des hommes et des organisations. »*

*En 2009, sous la pression de la crise, nous avons apporté des réponses de court terme aux multiples problèmes posés, notre dispositif industriel était fortement perturbé et notre ingénierie particulièrement fragilisée. La crise a révélé une perte de sens au travail avec le cortège des vagues de chômage partiel, des départs volontaires et de multiples réorganisations. Ont fait jour alors, les problématiques de judiciarisation des rapports sociaux, mettant mal à l'aise la Direction comme les organisations syndicales.*

**« Tous les acteurs de l'entreprise, quels qu'ils soient, sont soucieux de la réussite économique de l'entreprise. »**

*La démarche QVT s'est structurée et la politique de qualité de vie au travail a ainsi été bâtie, autour des quatre axes : Santé et mieux-être, environnement et espaces de travail, équilibre vie professionnelle/vie privée, management et implication. Elle a donné lieu à la construction, à tous les échelons, d'une feuille de route articulée en fonction de ces axes de travail. Nous ne voulions pas tomber dans un traitement symptomatique du sujet.*

**« La finalité est clairement de proposer des transformations effectives et de faire descendre l'organisation là où se situent les problèmes. »**

*... Nous avons engagé une réflexion qui visait à remobiliser l'ensemble des salariés, dans un cadre précisément défini : concilier l'exigence sociale et l'impératif de compétitivité. Ce postulat figure dans l'accord qui a été signé avec les organisations syndicales en 2013. Nous avons alors décidé d'engager des expérimentations avec le CNAM, l'une à Flins, en fabrication et l'autre au Technocentre, en ingénierie. La question de l'organisation responsable était posée.*

*La qualité de vie au travail part de la perception que chacun peut avoir de sa capacité à maîtriser son propre travail, aussi avons-nous proposé de replacer la capacité à agir là où se crée la performance. Nous avons donc incité les salariés à parler de leur travail et à dialoguer ensemble autour de leur travail, et à utiliser la controverse sur le travail comme source de détermination et de traitement des problèmes. La finalité est clairement de proposer des transformations effectives et de faire descendre l'organisation là où se situent les problèmes. » ●*

# PRÉVENIR LE « *BURN-OUT* », AU-DELÀ DE L'INDIVIDU, UN ENJEU COLLECTIF

Note du groupe de travail de l'OSI "Santé & bien-être au travail"

La reconnaissance du « *burn-out* » en tant que maladie professionnelle alimente ces derniers temps de nombreux débats. Largement banalisé, le terme est utilisé à tort et à travers pour exprimer toute situation professionnelle difficile ou tendue : charge de travail ponctuelle, surmenage passager, voire dépression. Le succès du concept de « *burn-out* » l'a rendu si flou, qu'il tend à recouvrir tout le mal-être au travail. Certaines enquêtes indiquent que près d'un salarié sur deux se considère en « *burn-out* » !

SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

**L**es acteurs d'entreprise doivent résister à cette tendance, comme ils ont eu à résister à l'extension irrationnelle du concept de harcèlement moral, pour se positionner davantage en prévention, à l'échelle des organisations. Il est incontournable d'intégrer ce que représente le « *burn-out* », en termes de souffrance humaine, mais aussi de surcoûts pour la structure, voire d'autant de symptômes d'une organisation du travail peu performante : absentéisme, présentéisme plus sournois et coûteux, désengagement professionnel, qui entraînent perte de qualité et de compétences, coût du remplacement pour inaptitude médicale, insatisfaction des clients, ....

La définition du « *burn-out* » (en français, syndrome d'épuisement professionnel) que donnent les scientifiques, précise qu'il est « *un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail exigeantes* », avec cinq composantes clés :

- des symptômes physiologiquement identifiés, comme la fatigue physique et mentale, évoluant vers l'épuisement voire la dépression réactionnelle,
- des symptômes spécifiques physiques (troubles du sommeil, migraines, malaises), mentaux (fluctuation de l'humeur, irritabilité), cognitifs (troubles de concentration et de mémoire) et comportementaux (repli sur soi, consommation de toxiques),
- une affection directement rattachée au travail,
- des salariés sans passé psychopathologique particulier : le salarié qui fait un « *burn-out* » n'est pas un salarié fragile mais un employé très investi, donc solide,
- une baisse de l'efficacité et de la performance de leur travail.

Le « *burn-out* » n'est pas une situation de surmenage qui peut se traiter par une simple mise en repos. Il est d'abord une maladie de la reconnaissance, lorsqu'un salarié très investi professionnellement prend conscience qu'il n'atteindra pas le but qu'il s'est fixé ou qu'il n'obtiendra pas la reconnaissance professionnelle qu'il escompte de son investissement.

Lorsqu'un « *burn-out* » survient, deux facteurs principaux sont généralement mis en cause : l'implication excessive de l'individu et l'organisation du travail. Présente aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises, la vision de cette pathologie repose sur la « *psychologisation* » et l'individualisation d'un problème dont les causes, les symptômes et les solutions se trouvent davantage dans l'environnement professionnel du salarié : entreprise, management, organisation.

De ce point de vue, le désintérêt, voire l'ignorance, qui occulte le travail produit et méconnaît les collaborateurs, l'opacité des critères sur lesquels s'établissent les évolutions de carrière, les injonctions contradictoires,... font partie des conduites managériales qui favorisent les « *burn-out* ». C'est souvent moins le travail qui est en cause que la façon dont il est reconnu, humainement et professionnellement. C'est pourquoi les responsabilités sont souvent partagées entre l'organisation elle-même et les individus qui la composent, managers et collaborateurs.

### **POURQUOI LES ENTREPRISES ONT-ELLES INTÉRÊT À SE PENCHER SUR LE « *BURN-OUT* » ?**

Cerner et traiter les conséquences individuelles du « *burn-out* » est nécessaire mais ne suffit pas. Il s'agit tout autant d'identifier les causes organisationnelles et comportementales qui ont engendré le « *burn-out* ».

Car même si les conséquences médicales au niveau des individus sont prises en charge et traitées, inmanquablement les mêmes causes produiront les mêmes effets, d'autres « *burn-out* » ressurgiront à un autre moment ou ailleurs<sup>(5)</sup>.

À la lumière du travail effectué par les entreprises sur la prévention des risques psychosociaux, il est nécessaire d'adresser les trois niveaux de prévention : réparer les dommages, dépister et réguler, mais aussi et surtout, éviter le risque et agir sur les causes à un niveau collectif en adaptant l'organisation du travail. →

(5) Comme dans la fable de La Fontaine : « *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés.* »



Un diagnostic doit permettre de révéler les causes organisationnelles et les facteurs de l'environnement de travail qui menacent la santé des salariés. Pour ce faire, il est fortement conseillé d'associer les salariés à la recherche de causes et de solutions correctives pour supprimer ou atténuer les facteurs organisationnels qui génèrent du « *burn-out* ». Un phénomène *a priori* isolé peut être révélateur de problématique collective. Si un salarié est atteint d'un « *burn-out* », combien d'autres peuvent être exposés aux mêmes facteurs? Réagissent-ils tous de la même façon à une surcharge de travail? Certainement pas. Sachant qu'il n'existe pas de causalité directe, linéaire ou « *proportionnelle* » entre une situation de travail et le « *burn-out* », quels moyens est-il possible de mettre en place?

Les entreprises ont une autre raison de se préoccuper des cas de « *burn-out* ». Les causes qui les expliquent provoquent à plus large échelle du désinvestissement professionnel, du présentisme et de l'absentéisme, bref une infinité de mal-être au travail qui dégrade la performance. Il ne s'agit donc pas seulement de sanctionner des processus déviants mais également de bâtir les conditions d'une performance durable, parce que fondée sur le développement humain et le respect des personnes.

### ACTIONS CONCRÈTES

Les entreprises doivent donc dépasser les approches superficielles et de prise en charge individuelle, nécessaire mais non suffisante, pour traiter le fond du sujet, c'est-à-dire le travail et son organisation dans une approche collective. Rarement, un collaborateur expliquera : « *c'est parce qu'il n'y avait pas de conciergerie, de salle de sport ou de baby-foot dans l'entreprise que je me suis effondré* »...

En revanche, pour diminuer les risques de « *burn-out* », des actions concrètes à différentes échelles peuvent favoriser un environnement de travail plus sain, plus favorable à la qualité et à la performance du travail, des dirigeants au management et de l'équipe à l'individu.

## « Les mesures de prévention sont aussi des politiques qui favorisent l'engagement professionnel des salariés et la performance. »

Au-delà des obligations légales, le management doit être conscient dans son entreprise, des facteurs de risque et des sources de qualité de vie au travail versus les « *irritants* » de l'environnement du travail.

Quelles conséquences un changement a-t-il sur la charge de travail du collaborateur, l'équilibre demande/moyens? Sur sa reconnaissance, l'équilibre contribution/rétribution? Son

identité professionnelle et l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Le soutien et l'autonomie dont il bénéficie...?

### DES SYMPTÔMES INDIVIDUELS, MAIS DES SOLUTIONS COLLECTIVES

Le collectif a lui aussi un rôle à jouer dans la prévention du « *burn-out* ». Des mesures de prévention adaptées doivent être recherchées et mises en place. Elles ont pour objectif de réduire la pression des exigences professionnelles sur les salariés, et d'accroître les ressources à leur disposition.

Exemples de mesures de prévention collective de l'épuisement professionnel :

- veiller à ne pas surcharger certains postes ou certains salariés,
- favoriser le soutien social et éviter l'isolement,
- mettre en place des échanges sur les pratiques professionnelles, renforcer le travail en équipe (espaces de partage d'expérience et d'échanges),
- rendre visible le retour sur l'efficacité du travail et les compétences acquises, la reconnaissance du travail accompli, faire la transparence sur les critères d'évolution de carrière,
- être vigilant au traitement équitable des salariés,
- éviter les conflits de critères (ou éthiques) autour de la qualité du travail, en partageant, au préalable, les objectifs et les manières de faire pour les atteindre.

Ces mesures de prévention sont aussi des politiques qui favorisent l'engagement professionnel des salariés et la performance. ●

# PRÉVENIR LE « BURN-OUT »

Cycle «Efficacité et bien-être au travail»

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

**Anne-Sophie GODON\*** rend compte des principaux résultats de l'enquête 2015 :

*« Nous avons constaté que les salariés estiment à 40 % que l'activité de leur entreprise s'est stabilisée, alors que pour deux salariés sur dix estiment ce rythme est accéléré. Dans le même temps, huit salariés sur dix considèrent que leur rythme de travail s'est stabilisé ou accéléré et parmi eux, quatre salariés sur dix déclarent qu'il s'est accéléré. Quelle est la cause de cela ? La baisse des effectifs peut faire peser un poids plus important sur les salariés restants. Le rythme des changements, réorganisations et restructurations ne s'est pas réduit. Ainsi, un salarié sur deux a été touché par une évolution d'organisation en 2015.*

*Cette année, nous avons également demandé aux salariés s'ils se sentaient épuisés professionnellement. 17 % des salariés se disent tout à fait d'accord avec cette affirmation et 50 % sont plutôt d'accord. Les salariés en travail posté sont plus nombreux à se déclarer épuisés professionnellement que les autres. Les 17 % de salariés épuisés professionnellement sont ceux qui travaillent de plus en plus chez eux, éprouvent le plus de difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle, souffrent de problèmes de sommeil, affichent plus d'arrêts maladie que les autres.*

*Dans cette septième édition du baromètre, de plus en plus de salariés prennent garde à leur équilibre alimentaire et l'exercice physique, mais nous constatons une baisse de l'engagement des salariés. Les salariés ne cherchent plus forcément à améliorer leur façon de travailler. Ils étaient 30 % voilà quelques années ; ils ne sont plus que 20 %. Les salariés, sans être malades, souhaitent de plus en plus être en arrêt maladie. »*

\* **Anne-Sophie GODON**,  
Directrice de l'Innovation, Études et Veille chez Malakoff Médéric.

**Bruno LEFEBVRE**  
**Associé Fondateur, Psychologue Clinicien,**  
**ALTERALLIANCE**

“ Le « *burn-out* » n'est pas un champ nouveau. Il a fait l'objet de nombreuses publications, même s'il reste imparfaitement défini pour l'instant. Christina Mallack évoque la maladie du battant et décrit le « *burn-out* » en trois points : l'épuisement professionnel et physique, la déshumanisation et la perte d'accomplissement personnel au travail. L'OMS évoque la fatigue intense.

Pour aborder le sujet, j'évoquerai un cas concret. La rencontre entre le salarié et le monde du travail s'apparente à une lune de miel. Le jeune commercial finit ses études, trouve un emploi et une reconnaissance qui le satisfait. Il aime beaucoup son travail et celui-ci le lui rend bien. Cette phase de lune de miel

« Le « *burn-out* » constitue plus une maladie de la reconnaissance qu'une maladie de la surcharge. »

peut durer longtemps. S'ouvre ensuite une phase de résistance dans laquelle se met en place une dette de reconnaissance. Le salarié reste très investi dans son travail, mais il n'est plus reconnu autant qu'auparavant. Une manière de s'en sortir pourrait consister à se désengager, mais notre commercial au contraire, voyant qu'une promotion lui est refusée, pense que le sur-engage-

ment lui permettra de retrouver de la reconnaissance. Dans cette deuxième phase, un silence se fait autour de ces profils. L'entreprise dispose alors de deux salariés pour le prix d'un. Dans cette phase, le salarié se montre plus critique vis-à-vis des autres ou de l'organisation. La troisième phase réside dans la rupture. Or il n'existe pas forcément de signe avant-coureur. Les personnes qui font un « *burn-out* » vivent des situations extrêmement graves.

Quels sont les remèdes ? Comme dans tout sujet de santé au travail, il importe d'intervenir le plus tôt possible. Il convient d'agir lorsque le salarié travaille deux fois plus. Trois niveaux d'intervention me semblent importants. Prenons garde de ne pas développer un discours accusatoire, pointant la responsabilité de l'un ou de l'autre. Il importe avant tout d'intervenir auprès de la personne qui s'est écroulée. En général, ces personnes s'en veulent à elles-mêmes. Elles doivent mener un travail sur l'estime de soi. Le collectif de travail doit également faire l'objet d'un travail sur les injonctions paradoxales qu'il peut défendre.

Les groupes d'échange et de partage des pratiques entre managers peuvent constituer un forum et une tribune où chacun peut évoquer assez tôt ces sujets. Outre l'individu, le collectif de travail, il convient de travailler sur l'organisation du travail, ses modes d'exercice et ses modes de reconnaissance. Plusieurs points doivent être audités. Il faut d'abord veiller à assurer une transparence dans les règles de promotion. Dans certaines organisations, faute de transparence, la seule solution pour évoluer semble consister à se sur-engager. Le manque de référentiel métier peut également représenter un terreau du « *burn-out* ». Il convient donc d'élaborer un référentiel partagé auquel tout le monde adhère. Le feedback doit également être développé, tout comme l'exemplarité des dirigeants, qui constitue un point central. J'ai souvent constaté, en effet, que les dirigeants d'entreprises où des salariés étaient en « *burn-out* » faisaient eux-mêmes preuve de sur-engagement. Il faut sensibiliser les dirigeants, pour qu'ils s'engagent concrètement sur le sujet. Enfin, il convient d'auditer le manque de moyens rapporté aux objectifs à atteindre. Le « *burn-out* » constitue plus une maladie de la reconnaissance qu'une maladie de la surcharge mais les salariés essaient, par leur travail, de pallier l'insuffisance du système. ”

**Karine MIGNON-LOUVET**  
**Avocate associée,**  
**Cabinet Bourgeois Rezac Mignon**

“ Avocate au Barreau de Paris, je m'occupe des difficultés des avocats en risques psychosociaux, notre profession est en effet l'une des plus exposées. Autant nous connaissons le « *burn-out* », autant nous ne connaissons pas la prévention. La loi se développe très lentement et la jurisprudence suit la loi de la même manière, agissant au bout de la chaîne, alors que le mal est déjà fait.

Le Code du travail ne comporte aucune disposition sur le « *burn-out* ». Cette notion apparaît indirectement dans les articles L.4121-1 à 4121-4 sur l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et de protéger la santé des salariés, issus d'une loi récente de 2002. C'est une obligation de résultat qui pèse sur l'employeur, quand bien même il n'aurait commis aucune faute. Les dispositions sur le harcèlement peuvent également venir sanctionner le « *burn-out* », via les articles 1152 et suivants du Code du travail.

Dans son arrêt du 22 février 2007, la Cour de Cassation a élargi les cas d'accidents du travail au suicide d'un salarié à son domicile s'il présente un lien avec le travail et alors même que le contrat de travail était suspendu. Le 17 février 2009, elle a estimé que l'employeur pouvait être condamné à indemniser le salarié pour une dégradation de ses conditions de travail.

« Autant nous connaissons le “burn-out”, autant nous ne connaissons pas la prévention. »

L'avocate que je suis, frustrée d'agir en bout de la chaîne plutôt qu'en amont, invite toujours les clients à se manifester avant que la situation ne dégénère. Je suis formée en droit collaboratif et je fais appel pour mes clients employeurs à des psychologues pour résoudre des situations de harcèlement. Ces modes de règlement alternatif des conflits fonctionnent. ”

En septembre 2012, la Cour de Cassation a utilisé le terme « burn-out » pour la première fois. La Cour indique que le « burn-out » est un syndrome dépressif lié à l'activité professionnelle. En octobre 2012, elle a précisé que la maladie liée aux conditions de travail, modes de management et surcharge de travail entraînait un « burn-out » qu'elle a considéré comme un harcèlement moral. Elle a ensuite estimé qu'un changement d'organisation pouvait entraîner des risques psychosociaux et utilisé à nouveau le biais du harcèlement moral.

Les avocats peuvent rencontrer cette notion en cas de licenciement pour inaptitude, mais je vois également le cas de personnes qui n'ont pas de travail dans leur entreprise et qui, confrontées à cette situation insupportable, peuvent souffrir d'une dépression. Dans ce cas, le salarié va chercher à se faire licencier, demandant parfois au conseil de prud'hommes de rompre le contrat de travail sur le terrain du harcèlement.

Enfin, il existe un autre fondement indirect, dans le contentieux des heures supplémentaires. Nous voyons assez communément, dans les dossiers de licenciement, apparaître des demandes de rappel de salaire pour paiement des heures supplémentaires.

Aujourd'hui, en matière d'heures supplémentaires, la jurisprudence se montre de plus en plus sévère, en condamnant non seulement aux heures supplémentaires, mais également à l'indemnité de travail dissimulé et nous commençons à voir des conseils de prud'hommes qui transmettent au parquet des dossiers de travail dissimulé.

« La manière dont nous pouvons prévenir le “burn-out” au sein de l'entreprise reste extrêmement taboue. »

**Jean-Christophe BROCHET**  
Directeur des ressources humaines,  
GDF SUEZ IT

“ Ce sujet est souvent abordé sous l'angle de la réparation et la manière dont nous pouvons le prévenir au sein de l'entreprise reste extrêmement taboue.

Je travaille à la fois sur la France et la Belgique. Ce pays a mis en place des outils légèrement différents. Nous avons travaillé avec l'université de Liège sur un autodiagnostic pour évaluer le niveau de stress professionnel.

Cette démarche permet à tout un chacun de pouvoir prendre conscience de son stress. Nous développerons sans doute cet outil en France, dans le respect de la législation française. Il paraît également intéressant d'établir une vraie mesure, en modifiant le baromètre interne pour y intégrer les notions de stress et d'épuisement. Il s'agit de faire en sorte que les dirigeants prennent conscience de l'importance de ces notions. L'an dernier, nous avons lancé une enquête interne sur le stress, basée sur le modèle de Karasek, en partageant les résultats au plus haut niveau de l'entreprise.

Le COMEX doit pouvoir mesurer qu'une partie de la population se trouve en souffrance. Parmi les mesures de prévention, nous devons également nous intéresser aux conditions de travail.



Nous avons beaucoup travaillé sur la manière d'améliorer l'environnement de travail, car il influe positivement sur le collectif de travail et l'individu. Nous avons tiré parti de l'expérience Elton Mayo qui avait démontré que la performance des salariés dépendait directement de la reconnaissance.

« L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée doit également être retravaillé. »

J'insiste aussi beaucoup auprès du COMEX sur la notion de sens. Dans le contexte actuel, il devient de plus en plus difficile de se projeter. Pour autant, il n'est pas interdit de donner du sens à son action. Il convient de rappeler sans cesse aux salariés les raisons pour lesquelles ils font partie du collectif de travail et leur montrer leur contribution à ce collectif. Nous devons également rénover nos pratiques managériales pour

sensibiliser nos managers à ces évolutions. La coopération s'avère essentielle. Elle ne remplace pas des actions de formation académiques sensibilisant les managers aux fondamentaux, mais ces échanges entre pairs peuvent résoudre des problèmes concrets. Les pratiques coopératives doivent également se développer entre les salariés. Il importe d'accélérer la participation des salariés pour qu'ils aient le sentiment d'être actifs, de pouvoir exprimer un sentiment ou une opinion. Autre voie de rénovation des pratiques managériales, il faut laisser aux salariés une certaine autonomie, car elle contribue à l'épanouissement professionnel. Nous travaillons sur ces différents sujets, même si nous ne sommes qu'au début de l'exercice.

Nos organisations actuelles représentent des facteurs de risque. Les organisations matricielles se révèlent complexes, faute de rattachements clairs et peuvent contribuer à la déshumanisation. Les salariés doivent travailler dans une organisation claire, avec un rattachement précis, une évaluation objective et des processus RH transparents. Ainsi, les promotions ne doivent pas s'apparenter à des décisions managériales unilatérales ; elles doivent être objectivées par la collectivité.

« Stress professionnel et "burn-out" présentent les mêmes conditions d'apparition et donnent lieu aux mêmes préconisations. »

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée doit également être retravaillé. Le télétravail est souvent vu comme une manière de trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, pour peu qu'il soit bien accompagné. Il peut permettre aux salariés de trouver des éléments de respiration en dehors de l'entreprise sans toutefois supprimer le lien social. »

**Christophe REY**  
Vice Président, Fédération des Intervenants en RPS (FIRPS)

« La FIRPS vise à créer une approche commune sur la prévention des risques psychosociaux. Nous pourrions changer le titre de cette rencontre en indiquant « *prévenir le stress professionnel* » et nous tiendrions peu ou prou le même discours.

Stress professionnel et « *burn-out* » présentent les mêmes conditions d'apparition et donnent lieu aux mêmes préconisations, que ce soit la mise en place de groupes d'échanges ou la rénovation des pratiques managériales.

Les managers s'interrogent toujours sur la façon de repérer les salariés qui risquent de faire un « *burn-out* ». Il me paraît important, pour cela, de replacer le « *burn-out* » dans le contexte du stress professionnel. Il ne s'agit pas de légiférer spécifiquement sur le « *burn-out* » pour en faire une maladie professionnelle, mais, comme l'a fait la Belgique, de réfléchir à la prévention du stress professionnel.

Il n'existe pas aujourd'hui de définition du « *burn-out* ». Un débat mériterait donc d'être engagé en France pour clarifier cette notion. Qu'on les appelle risques psychosociaux, stress professionnel ou « *burn-out* », ces notions témoignent en tout cas de l'existence de tensions dans l'entreprise. »

# LE TRAVAIL À L'ÈRE DU DIGITAL

Note du groupe de travail de l'OSI "Santé & bien-être au travail"

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le développement des applications numériques est en train de transformer considérablement le travail, mais cette métamorphose digitale qui s'engage ne sera pas immédiate, ni homogène. L'humanité a connu d'autres irruptions technologiques dans l'histoire et elle a éprouvé combien le temps devait s'écouler avant que de nouveaux outils créent un monde nouveau et comment le progrès pouvait être ambivalent.

Tout n'est pas joué d'avance. Il n'est pas sûr que les nouvelles technologies numériques aillent immédiatement abattre les prés carrés et par miracle instituer des processus collaboratifs au sein des équipes de travail et entre Directions différentes. Les hiérarchies vont sans doute être bousculées, personne ne peut assurer qu'elles vont disparaître.

Le discours annonçant la « révolution » numérique et le « grand soir » digital, qui tend à s'imposer, parfois de façon totalisante, mérite d'être mieux cerné. Non, qu'il faille remettre en cause la réalité des transformations qui sont profondes et dont nous ne mesurons encore que l'émergence, mais il s'agit de préciser ce qui relève de la vraie mutation et de distinguer l'essentiel de l'accessoire, l'innovation stratégique des effets de mode liés à la simple déclinaison numérique de procédés anciens. Par exemple, sans interactivité, les formations en ligne que proposent les fameux MOOC (Massive Open Online Courses) ne sont que des cours magistraux à peine améliorés. De la même façon, les réseaux sociaux internes dans les entreprises peuvent se limiter à de simples cafés du commerce virtuels ou à la lecture d'un magazine, certes électronique, mais dont l'apport reste directement proportionnel au temps de lecture, avec des résultats similaires sur les pratiques professionnelles quotidiennes. En revanche, les réseaux sociaux externes à l'entreprise sont de plus en plus mobilisés par des salariés pour mettre en commun des connaissances, échanger des recettes avec des pairs qui travaillent dans d'autres entreprises.

SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

**C**ette note a donc pour objet de saisir ce qui est en train de transformer le travail dans sa substance, avec la digitalisation de la société: la reconfiguration de la relation de l'entreprise à ces clients, le changement du rapport au lieu et au temps de travail, la dématérialisation des relations professionnelles au sein des équipes de travail.

Quatre aspects apparaissent ainsi particulièrement importants:

- le digital réduit la distance au client pour de nombreuses fonctions de l'entreprise et modifie les modalités de la relation avec les clients;
- la dématérialisation des relations professionnelles que permet le digital, réduit la nécessité de se confronter à autrui, essentielle pour le développement des personnes; pourtant le travail et les apprentissages sont de plus en plus fondés sur les relations avec d'autres;
- le travail à distance favorise la porosité entre les sphères professionnelle et privée, il transforme le travail, le lien de subordination et le contrat de travail;
- la mise en cause des organisations de travail traditionnelles appelle de nouvelles procédures de dialogue professionnel, pour développer le potentiel humain.

### LA TRANSFORMATION DE LA RELATION DE L'ENTREPRISE À SES CLIENTS

Avant la digitalisation, la relation aux clients relevait de la Direction de l'entreprise, de ses dirigeants d'une part et de ses équipes commerciales d'autre part. Certaines fonctions de techniciens opérant chez les clients (maintenance, facteurs,...) pouvaient aussi jouer le rôle de la fonction commerciale.

Avec la digitalisation, la relation de l'entreprise avec ses clients devient multiforme, elle emprunte

« De plus en plus, il s'agit d'apprendre à apprendre des autres. »

plusieurs canaux: les Smartphones, les centres d'appel, les réseaux sociaux... Les outils numériques mettent le client au contact de l'entreprise en temps réel à travers de nouvelles techniques ou procédures: par exemple, il est possible de connaître le degré de satisfaction du client une heure ou deux seulement

après une intervention ou une vente; il est aussi possible d'entrer en contact avec lui avant une intervention planifiée pour la confirmer ou la déplacer; très souvent aussi le client s'est informé sur les produits qu'ils envisagent d'acquérir, il en sait parfois plus que le vendeur et certaines entreprises commencent à enregistrer et classer ces connaissances pour en faire profiter ses collaborateurs; la gestion administrative s'allège avec l'archivage numérique, l'envoi de factures et de courrier électroniques, mais elle est remplacée par des missions de contact direct avec le client comme des relances téléphoniques. Bref, les outils digitaux rapprochent le client de la plupart des fonctions de l'entreprise, dont la réactivité doit augmenter pour le satisfaire. La relation au client et sa satisfaction reposent désormais sur un ensemble plus large et plus diversifié de collaborateurs.

La qualité du travail réalisé continue d'être liée à la qualité du produit fabriqué dans de nombreuses activités, mais elle s'évalue de plus en plus par la qualité du service rendu, qui dépend notamment des délais, dans une chaîne de plus en plus complexe d'intervenants et sous-traitants différents: centres d'appel, logistique, services de communication,... Cette qualité du service rendu repose ainsi sur des apprentissages que l'on acquiert par l'échange entre pairs: entre collègues vis-à-vis des demandes des clients, avec les sous-traitants qui possèdent une partie des informations, avec les clients eux-mêmes, avec d'autres professionnels sur des plates-formes internet extérieures. De plus en plus, il s'agit d'apprendre à apprendre des autres.

### LE TRAVAIL À DISTANCE FAVORISE LA POROSITÉ ENTRE LES SPHÈRES PROFESSIONNELLE ET PRIVÉE ...

Le développement du digital permet aujourd'hui de délocaliser le lieu de travail selon l'activité exercée et/ou la volonté de l'entreprise et de ses salariés.

Le travail à distance peut prendre plusieurs formes :

- le télétravail à domicile ou des lieux multiples selon l'activité, temporairement chez le client pour un fournisseur ou un sous-traitant, régulièrement dans des espaces de co-working pour des commerciaux, dans différents établissements au sein d'une grande entreprise ;
- le travail nomade dans les transports durant les déplacements;
- les visioconférences pour des réunions dont les participants ne sont pas présents au même endroit (réunions intercontinentales ou à distance sur une même usine.

« Tout se passe comme si les salariés se saisissaient du développement numérique comme un nouvel espace de liberté. »

Le travail à distance permet un partage du gain de transport entre entreprises et salariés, avec des bénéfices en matière d'aménagement du territoire. Les espaces de co-working semblent favoriser l'innovation et la créativité pour les collectifs nomades qui se retrouvent dans un même lieu. Des coopérations se développent sur une logique de réseaux sociaux.

Cette possibilité de travailler dans plusieurs lieux successifs contribue à abolir la frontière entre travail et vie privée. En septembre dernier, l'UGICT-CGT a

lancé en appel en faveur du droit à la déconnexion tandis que plusieurs entreprises ont conclu des accords avec leurs partenaires sociaux pour limiter l'envoi et la réception de courriels tôt le matin ou tard le soir.

Cependant, des études indiquent qu'en Ile-de-France, 40 % des Franciliens travaillent chez eux le matin avant de partir travailler et le soir lorsque les enfants sont couchés. Le télétravail facilite également la tâche des salariés qui sont en charge de parents malades.

Il rend plus conciliable travail et parentalité, alors que l'arrivée du premier enfant est de plus en plus tardive (28 ans en moyenne).

Tout se passe comme si les salariés se saisissaient du développement numérique comme un nouvel espace de liberté. Même si une réflexion s'impose pour que le digital et le travail à distance ne soient pas l'amorce d'un esclavage moderne, la simple extension à la sphère privée des règles de législation sociale sur le temps de travail ne répond pas aux mutations telles qu'elles se déroulent.

### ... TRANSFORME LE TRAVAIL, LE LIEN DE SUBORDINATION ET LA NATURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

En effet, de plus en plus de salariés délivrent une part de prestation intellectuelle parmi leurs tâches et sont jugés sur le résultat et sur la production réalisée, de moins en moins sur leur présence et sur le temps qu'ils y ont passé. Un échange est en train de se produire entre davantage d'autonomie et de liberté sur les contraintes et sur les modalités du travail, mais aussi davantage de responsabilisations et de contrôle par les résultats de leur activité. Nous passons de la logique du temps de travail à celle du temps au travail.

Il y a donc lieu de réfléchir à l'évolution du lien de subordination, qui repose désormais davantage sur la finalité du travail, de moins en moins sur ses modalités concrètes.

La relation entre manager et managé va évoluer du contrôle des modalités du travail (présence, procédures) au contrôle du résultat, avec une discussion sur la mise à disposition de moyens. Cela suppose d'autres formes de régulation. Ce lien de subordination évolue d'autant plus, que si des procédures sont toujours nécessaires, elles doivent s'accompagner d'un apprentissage permanent entre pairs pour mieux répondre au client et solutionner des problèmes sans cesse émergents.

Les salariés seront de moins en moins à suivre des procédures qu'à apprendre et bâtir de nouveaux processus, « de moins en moins dans la logique du père mais dans une culture de pairs ».





« Globalement l'évolution suppose que des formations aux outils numériques soient généralisées et qu'une réflexion soit menée dans chaque entreprise sur l'évolution des tâches et des activités dans un futur proche. »

L'impact du digital va être rapidement massif sur les tâches elles-mêmes. Ce qui se faisait hier, ne se fera plus bientôt, ou autrement. La disparition des emplois logistiques ou de back-office (gestion de dossiers administratifs notamment) se profile, accompagnée d'un enrichissement des compétences sur d'autres postes, sans que l'on sache exactement la cible finale. À terme, les

emplois ne seront pas tous marqués aussi profondément par les transformations causées par le développement des outils numériques. Mais globalement l'évolution suppose que des formations aux outils numériques soient généralisées et qu'une réflexion soit menée dans chaque entreprise sur l'évolution des tâches et des activités dans un futur proche.

Face à ces évolutions, il serait inconscient ou cynique de ne pas réguler les impacts du numérique en dehors du lieu de travail, comme il serait inutile et vain de penser qu'il suffit d'élargir les dispositions de l'actuel code du travail au temps de transport et au travail réalisé à domicile pour maintenir une frontière étanche entre sphère professionnelle et sphère privée. Une nouvelle perspective doit se mettre en place autour de l'idée que le développement digital donne

aux salariés l'opportunité d'utiliser leur liberté pour organiser leur travail, gagner en efficacité et que la contractualisation doit porter sur les délais et sur la nature du travail.

### **L'ENJEU HUMAIN ET LA MISE EN CAUSE DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL TRADITIONNELLES**

La métamorphose du travail, accélérée par le développement digital, dépasse largement la question de l'affaiblissement de la frontière entre travail et non-travail. Elle conduit à une remise en cause des organisations de travail traditionnelles,

fondées sur un partage des tâches entre ceux qui définissent les procédures de travail, en contrôlent l'exécution à travers le reporting et ceux qui l'exécutent. Elle amène aussi à favoriser le développement de nouvelles formes d'emploi, aux marges de l'organisation interne.

Si le digital vient redonner une marge de manœuvre accrue et une autonomie aux exécutants, notamment en les mettant plus directement en contact avec le client, ou avec le fournisseur, cela rend obsolète de nombreuses fonctions de contrôle, ainsi qu'une partie du reporting. À l'inverse, cela suppose que l'ensemble des salariés aient une vision globale des activités de l'entreprise, du collectif de travail, de leur rôle et de leurs missions prioritaires. Elle pose aussi la question de démarches plus coopératives avec les partenaires de l'entreprise, à l'interne comme à l'externe.

Cette transformation conduit inévitablement à un aplatissement des hiérarchies et à une responsabilisation plus forte de l'ensemble des salariés. Cette vision de la métamorphose en cours accorde une importance accrue à l'humain dans l'organisation du travail et à l'engagement des collaborateurs dans la performance.

### **LA DÉMATÉRIALISATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS L'ENTREPRISE**

Or le numérique n'est pas univoque. Il peut tout aussi bien conduire à une disparition symbolique du travail encore plus forte qu'aujourd'hui par une dématérialisation accrue des relations professionnelles au sein des équipes de travail et des entreprises comme entre les managers et leurs équipes.

Le développement de modes de reporting à distance toujours plus draconiens, le transfert d'un certain nombre de tâches de gestion administrative (congés, horaires de travail, ...) supprime les occasions d'échange. En effet, si le contrôle se fait moins sur le temps de travail et la présence, mais davantage sur les résultats et sur la production rendue, il est possible que la façon dont le travail est réalisé disparaisse encore davantage du champ symbolique que c'est aujourd'hui le cas.

Cela accroîtrait la déshumanisation que de nombreux observateurs mentionnent aujourd'hui, avec un impact probable sur l'efficacité et la performance de l'entreprise.

La relation à autrui perd du terrain alors qu'elle sous-tend à la fois les processus coopératifs, la construction professionnelle des individus, la richesse de chaque personne, et au final leur engagement dans le travail.

La réduction du temps de travail collectif est de nature à réduire le rôle de socialisation que joue le travail dans la société et l'appropriation et l'intelligence collective dont l'entreprise a fortement besoin. On constate notamment que ces temps au travail collectifs sont demandés par les télétravailleurs à plein-temps. Des entreprises entreprennent de réintroduire des événements de rencontres physiques qui complètent les réunions à distances. Ces temps sont d'autant plus denses.

Cette question est d'autant plus cruciale que, comme cela est indiqué plus haut, la relation à autrui est centrale dans les gains de performance potentiels, liée aux apprentissages entre pairs pour satisfaire au mieux le client, faire remonter ses besoins, résoudre les difficultés.

### **LES PROCÉDURES DE DIALOGUE PROFESSIONNEL, MODE DE RÉGULATION INDISPENSABLE**

C'est pourquoi la dématérialisation progressive exige de réfléchir à nouveau aux procédures de dialogue professionnel au sein des équipes de travail, afin, dans un premier temps, de s'approprier

## « La relation à autrui est centrale dans les gains de performance potentiels. »

les évolutions déclenchées et accélérées par le développement digital.

Plus que l'évolution des règles et un nouveau corpus de législation accompagné d'un reporting renforcé, le développement du numérique appelle des lieux et des espaces de discussion entre collègues de travail

sur les difficultés rencontrées dans le travail, sur la pratique professionnelle vis-à-vis des clients, des fournisseurs et des sous-traitants, sur les organisations du travail elles-mêmes, au service de la performance globale. Leur mise en place suppose une ingénierie qui permet d'enregistrer les propositions, de les traiter et de transformer les procédures en vigueur.

Cela suppose aussi une évolution des pratiques managériales, fondées autant sur le relationnel que sur les reportings.

L'objectif est de libérer la parole des salariés, sans filtre ni censure, et de mettre en place les conditions d'une culture du dialogue et des échanges. Celle-ci n'est pas spontanée et suppose que les temps et les espaces de discussion produisent des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler. Ils doivent permettre pour cela de faire apparaître des différences d'approche, d'intérêt et de point de vue pour construire ensemble des arbitrages solides dans le temps.

Ils sont des lieux qui permettent d'instruire, comme le souligne Yves Clot, les conflits de logiques qui apparaissent dans des systèmes de production ou la réalisation de services de plus en plus complexes. La reconnaissance de ces conflits et leur traitement sont essentiels au développement de l'innovation.

À côté d'une institutionnalisation nécessaire, apparaît aussi l'importance de construire une culture de l'échange et de l'apprentissage, qui pour se développer, doit échapper à la hiérarchie. Tel semble être aujourd'hui le ressort de la participation de nombreux salariés à des plates-formes sur internet, que les réseaux sociaux internes cherchent à récupérer. Il n'est pas sûr qu'ils y parviennent. ●

## « La dématérialisation progressive exige de réfléchir à nouveau frais aux procédures de dialogue professionnel au sein des équipes de travail. »

# TRAVAIL ET DIGITAL

Table ronde cycle "Efficacité et bien être au travail",  
propos essentiels.

## Gentiane WEIL Partenaire, Digital Society Forum

« Toute activité a des impacts et l'un des principaux impacts d'une entreprise de télécoms naît du numérique. C'est pour aider la société à gérer les conséquences du numérique qu'Orange a créé le Digital Society Forum, qui est une plate-forme collaborative, et qui comporte aussi des séances d'échanges en présentiel.

Chacun peut contribuer à cette plate-forme et bénéficier d'éclairages complémentaires, à partir d'articles et de réflexions scientifiques (notamment de sociologues comme Anca Boboc, qui a joué un rôle d'expert pour les travaux sur le numérique dans l'entreprise).

Mon rôle porte sur la production des différents forums, qui ont porté, à ce stade, sur des thèmes tels que « *les liens 2.0* » (sommes-nous tous amis ?), la famille connectée (où l'on est à la fois seul et ensemble), les nouveaux apprentissages (apprendre à apprendre) et les migrants connectés (qui vivent désormais des doubles liens, avec leur pays d'origine d'une part, et avec leur pays d'accueil).

« L'homme, au centre de ses multiples réseaux numériques, est aussi bien entrepreneur qu'actionnaire (*crowd funding*) et salarié. »

Le numérique ne s'entend évidemment pas par comparaison avec un « *temps zéro* » qui l'aurait précédé et toutes les étapes que je décrirai schématiquement ci-après s'enchevêtrent dans la réalité. On peut néanmoins proposer une grille de lecture permettant de mieux comprendre les changements auxquels nous assistons, à travers trois thèmes clés que sont l'information, la communication et les lieux.

L'information est devenue surabondante, au point de donner le tournis, créant une difficulté : trouver l'information pertinente. Et aujourd'hui, nous passons à une information co-construite (avec les wiki), la rendant mouvante en permanence.

Sur le plan de la communication, qui désignait autrefois la façon de gérer les relations de travail, nous sommes passés d'une communication uni-voix bidirectionnelle et lente à une communication multidirectionnelle et instantanée, imposant une priorisation des messages. La nouvelle étape qui se fait jour est celle d'une co-création, notamment avec les réseaux d'entreprise.

Enfin, si la vie de l'entreprise était traditionnellement marquée par l'unité de lieu, nous vivons aujourd'hui une multiplicité des lieux de l'entreprise, favorisant une interférence entre la vie privée et la vie professionnelle ainsi que l'internationalisation des organisations et des modes de travail. L'heure est à la coproduction à partir d'unités de production de taille plus ou moins limitée, de plus en plus depuis des lieux partagés par des personnes qui n'appartiennent pas nécessairement à la même entreprise (espaces de coworking, fab lab).

En un mot, ces changements soulèvent la question de la place de l'expérience, du management et du local. L'homme prend le pouvoir sur sa vie « *empowerment* » et notamment sur son travail, renforçant sa capacité de choix et d'actions au regard de l'entreprise dans laquelle il travaille. Cet homme, au centre de ses multiples réseaux numériques, est aussi bien entrepreneur qu'actionnaire (*crowd funding*) et salarié. De nouvelles compétences sont aujourd'hui nécessaires du fait des bouleversements qu'apporte le numérique. Les métiers d'hier ne sont pas ceux de demain et les capacités individuelles sont démultipliées. Les innovations sont aussi permanentes, conséquence du foisonnement des échanges entre les hommes et entre les données.

Devant les transformations apportées par le numérique, il faut veiller à maintenir l'« homme » au centre de nos préoccupations. ”

**Anca BOBOC**  
Sociologue, Orange Sense

“ Les transformations qu'apporte le numérique dans le monde du travail sont étroitement liées aux changements organisationnels et leur prégnance effective dépend pour une part importante de la capacité des organisations à évoluer.

Notre travail a porté dans un premier temps sur les évolutions de la perception du travail. Au cours des années quatre-vingt, les entreprises ont suscité des attentes en termes d'autonomie chez les salariés, de façon très corrélée avec l'élévation du niveau de qualification. Elles ont toutefois tenté de contrôler ces formes d'autonomie en multipliant les formes de reporting, d'où un risque de perte de sens et de désengagement chez les salariés. Nous voyons là une tension entre le contrôle et l'autonomie qui n'a pas disparu.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés aux impacts du numérique sur l'organisation du travail. En ce qui concerne l'évolution du management, par exemple, si les organisations hiérarchiques n'ont pas disparu et le mode d'organisation par projet s'est considérablement développé, une troisième forme de management s'y superpose aujourd'hui, en réseau, à l'échelle d'une partie de l'organisation ou de celle-ci dans son ensemble, accroissant le risque de perte de visibilité sur le travail des salariés. L'hybridation de ces trois formes de management conduit aujourd'hui à un management plus relationnel, plus direct. Le manager devient un coach qui cherche plus à donner du sens à l'activité aux dépens d'un contrôle strict.

Ce mode de fonctionnement est encouragé par le développement des outils collaboratifs, à commencer par les réseaux sociaux d'entreprise qui se diffusent actuellement dans les entreprises. Outre la création, l'entretien de liens et la présentation de soi (dimension qui reste embryonnaire, sans doute du fait de sa nouveauté), c'est la dimension

## « Les risques psycho-sociaux sont importants lorsque la surcharge informationnelle s'accompagne d'un sentiment d'urgence et de perte de sens dans le travail. »

collaborative (échange, entraide, diffusion d'informations, veille) qui se développe le plus.

Nous voyons en effet que les accords sur le télétravail, conclus ces dernières années dans les entreprises se multiplient. Mais, en dehors du cadre du télétravail contractuel, les salariés réalisent d'autres activités professionnelles à domicile, d'où la volonté actuelle de faire évoluer le code du travail, en retravaillant les notions de temps et espace de travail, afin de réduire l'écart entre les pratiques informelles des salariés et celles de l'entreprise. C'est aussi

ce qui conduit le développement de travaux sur la « *déconnexion* » des salariés et la surcharge informationnelle que peuvent subir les salariés.

Pour le reste, les études montrent bien que le télétravail institutionnalisé progresse finalement assez lentement en France, sans doute en raison d'une culture plus prégnante de la présence des salariés dans l'entreprise, par rapport à d'autres pays.

Les salariés cherchent à maîtriser le lien qui existe entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Les études réalisées en France montrent que les gens déclarent vouloir séparer les sphères de contact (ex. leurs adresses de courrier électronique).

Par ailleurs, la diffusion très rapide du numérique dans la sphère privée n'est pas synonyme d'une diffusion automatique et « *transparente* » des mêmes outils en entreprise. Cette diffusion nécessite, par exemple, la prise en compte des processus mis en place au niveau de l'organisation.

Les enquêtes s'accordent aussi à considérer que les usages ne sont pas aussi homogènes parmi les jeunes et que les seniors sont parfois des utilisateurs aussi importants du numérique que les jeunes. Pour l'instant, le « *zéro mail* » n'existe pas réellement. Force est de constater que l'apparition d'un nouvel outil ne fait pas disparaître ceux qui existaient avant. Les utilisateurs déploient surtout des stratégies afin de trouver le meilleur usage des différents outils qui s'offrent à eux, en fonction des spécificités de chaque outil (contraintes de l'écrit et de l'oral, par exemple).





L'Observatoire de la Responsabilité Sociale d'Entreprise travaille actuellement sur le sujet. Les risques psycho-sociaux sont importants lorsque la surcharge informationnelle s'accompagne d'un sentiment d'urgence et de perte de sens dans le travail. ”

**Alain ALPHON-LAYRE**  
Membre de la Commission exécutive  
fédérale, CGT, Digital Society Forum

“ Michel Serres considère que la révolution numérique en cours aura des répercussions au moins aussi importantes que l'invention de l'imprimerie. Comme tout progrès social, technique et scientifique, cette évolution soulève deux questions. La première est celle des objectifs que nous assignons au numérique. S'agit-il d'intensifier le travail et de supprimer des emplois ou de gommer les fronti-

« Cette organisation du travail est-elle discutée quelque part et fait-elle partie du débat politique? »

tières entre la vie professionnelle et la vie privée? Cet outil peut-il permettre de vulgariser l'information, la co-construire et dépasser les inégalités, qui tendent malheureusement à s'accroître (entre les citoyens comme entre les pays)? En un mot, le numérique va-t-il nous permettre de construire une société

de partage, comme le prédit Jeremy Rifkin, plutôt que de faire advenir une logique de compétition entre les salariés et entre les pays?

La seconde question est celle de « l'autorité » à laquelle la définition de ce sens incombera. Il s'agit d'un élément essentiel sur lequel nous avons buté jusqu'à présent. Cette organisation du travail est-elle discutée quelque part et fait-elle partie du débat politique?

Au cours des années quatre-vingt, la diffusion du Lean Management et l'adoption de nouveaux systèmes d'évaluation n'ont jamais été discutées, ce qui peut nous donner l'impression d'une « *main invisible* » dictant à tous et partout de nouvelles organisations du travail non discutables. Il y a pourtant là un enjeu crucial pour nos sociétés, ce qui renvoie aussi à la façon dont les décisions sont prises dans les entreprises.

Sont-elles toujours prises de façon descendante, et les critères sur la base desquels ces décisions sont prises ont-ils une place (au-delà des critères financiers) à la façon dont le travail est réellement effectué? Le rapport Lachmann, portant sur la question du bien-être, avait éclairé cette question de façon intéressante, ce qui rejoint effectivement les dimensions d'autonomie et de contrôle qui viennent d'être évoquées. Nous connaissons en Europe et en France une crise économique et sociale mais aussi la crise d'un système démocratique qui est en train de s'effondrer. Nous ne gagnerons pas, sur ce terrain, si nous ne modifions pas la façon dont la démocratie s'applique dans l'entreprise, en développant notamment l'accès à l'information pour tous et en posant la question du lien de subordination ainsi que celle de la propriété.

Notre syndicat de cadres mène une bataille, notamment au travers d'une pétition, sur le droit à la déconnexion. Cette question rejoint un débat soulevé par les ergonomes, notamment en France, qui ont toujours distingué le travail prescrit et le travail réel. Les difficultés que l'on rencontre aujourd'hui résident souvent dans l'absence de mise en débat de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, qui existera toujours. On observe surtout que le prescrit tend à disparaître ou, à tout le moins, devient de plus en plus flou. Il forme pourtant le cœur du contrat de travail, ce qui donne une idée de l'ampleur du problème.

Les salariés ont besoin de plus en plus d'autonomie dans leur travail. C'est pourquoi je soulevais la question de la démocratie dans l'entreprise. Le droit d'expression des salariés, créé par les lois Auroux, a parfois eu moins de résultats que ce qu'on en attendait car les salariés n'étaient pas toujours entendus. Je me souviens aussi de discussions avec le MEDEF, au cours desquelles celui-ci considérait que les questions liées à l'organisation du travail ne relevaient que de sa responsabilité.

Le numérique constitue à mes yeux un outil formidable. Il reste à préciser de quelle façon il est mis à profit pour donner – ou non – davantage d'autonomie aux salariés, car ce n'est pas toujours ce que l'on voit. D'autres questions émergent à la faveur par exemple de l'invention des imprimantes 3D, qui vont aussi bouleverser la façon de produire. ”

# COMMENT LES CHANGEMENTS DU TRAVAIL TRANSFORMENT LES ESPACES PROFESSIONNELS ?

Table ronde cycle “**Efficacité et bien être au travail**”, propos essentiels.

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La dialectique travail-espace de travail trouve une nouvelle dimension au travers du développement du secteur tertiaire et surtout de celui du numérique. Cette table ronde apporte quelques réponses et donne des expériences d'entreprises. Nous rapportons ici l'essentiel des propos des intervenants.

SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

## Régis MONTELLIER Senior Consultant, ARC by Steelcase

“ Steelcase est le leader mondial en matière d'aménagement d'espaces de travail. Son entité WorkSpace Futures emploie une trentaine de chercheurs travaillant en recherche fondamentale dans différents domaines dont le point commun est d'étudier l'Homme au travail. Au sein de Steelcase, l'entité ARC (Applied Research & Consulting) dont je fais partie a pour objet de conseiller les organisations, en s'appuyant sur cette activité de recherche et en centrant son approche sur les utilisateurs, à partir de feuilles de route managériales et des besoins des utilisateurs (salariés, managers, middle managers, etc.). Nous souhaitons, d'une façon générale, aider l'organisation à atteindre ses objectifs d'entreprise, en favorisant l'engagement des utilisateurs, par le soutien d'une logique de bien-être et d'engagement au sein de l'entreprise.

Nos disciplines d'expertise ne sont pas l'architecture : elles ont d'abord trait aux sciences sociales, afin d'explorer notamment les raisons pour lesquelles des personnes souhaitent être ensemble et se réunir autour du projet de l'entreprise. Nous nous interrogeons également sur la nature des objectifs assignés au quotidien aux salariés.

Nous parlons souvent de « *projet d'espace* ». L'espace constitue un élément tangible et matérialisable sur plan. Tout aménagement constitue aussi une solution en soi.

Au fil de l'expérience accumulée auprès de nos clients, nous nous sommes rendu compte que deux éléments intangibles constituaient souvent le fondement d'un projet de cette nature, faisant du projet d'espace un projet d'entreprise. Il s'agit d'abord de la dimension sociale, au sens du capital humain : pourquoi les collaborateurs veulent-ils être ensemble au sein d'une organisation, publique ou privée ? Il s'agit ensuite de la dimension informationnelle et cognitive.

Si le social est le « *comment* », la dimension cognitive décrit le « *quoi* ». Il est essentiel de s'interroger sur les activités à conduire dans

l'espace devant être créé et de comprendre en quoi ces champs d'activité découlent de la stratégie de l'entreprise. Notre approche concilie des feuilles de route et une approche centrée sur les utilisateurs afin de révéler un certain nombre de besoins, à la fois explicites et implicites – lesquels surgissent au travers notamment de mises en situation avec les utilisateurs.

S'agissant du lien pouvant être identifié entre les évolutions du travail et l'aménagement des espaces, il faut d'abord souligner l'évolution des modes d'organisation. Le circuit de l'information s'organise très différemment de ce qui existait auparavant.

Si la communication était hiérarchique et verticale, elle s'opère de plus en plus de façon horizontale. L'information devient accessible à tous. Les organisations et les processus de travail ont évolué pour tenir compte de ce changement profond touchant les entreprises. Un autre facteur d'évolution important relève du capital humain. Une tendance significative fait, par exemple, évoluer le travail de l'individu vers un mode collaboratif.

Enfin, le rapport à l'espace et au temps se transforme au profit d'un fonctionnement 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, à l'image de ce que nous voyons avec les équipes distribuées.

L'espace traduit les valeurs que l'entreprise et sa marque souhaitent véhiculer. Notre travail vise à transformer un projet d'espace en un projet d'entreprise en y impliquant les managers, les middle managers et les collaborateurs. Il convient également de rendre ambitieux le contenu social d'un projet. Ce contenu est fondamental.

« L'espace traduit les valeurs que l'entreprise et sa marque souhaitent véhiculer. »

Nous devons travailler sur les interactions sociales qui lui donneront un sens. Il faut enfin définir les critères de succès en amont. Un projet ne sera réussi si il est mesuré. Ces critères peuvent être économiques, environnementaux ou sociaux afin de mettre en perspective les changements concrets qui ont été obtenus six mois ou un an après la mise en œuvre du projet d'espace de travail. ”

**Isabelle ROUVIERE**  
**Responsable Prévention Santé Sécurité**  
**au Travail, LA POSTE**

“ Notre réseau comprend 9 000 bureaux de poste et plus de 50 000 collaborateurs. Comment notre expérience peut-elle éclairer la façon dont un nouvel aménagement des espaces a pu impacter le contenu du travail ?

L'aménagement des bureaux de poste a évolué de manière importante ces dernières années, ce projet est d'abord né d'un souhait d'amélioration de l'accueil des clients qui formaient des files d'attente fortement pénalisantes pour l'image de l'entreprise. Le projet poursuivait également un objectif économique, en recentrant les guichetiers sur les opérations à plus forte valeur ajoutée et en reportant les opérations simples sur les automates. Enfin, la démarche visait à affirmer la

vocation multi branche de nos bureaux de poste, où sont également commercialisés les autres produits et services de l'entreprise.

Depuis le réaménagement des bureaux, les postiers travaillent sur des îlots au sein d'un espace ouvert. Leur démarche est plus active et leur permet d'aller vers le client plutôt que de l'attendre passivement.

« Le nouveau concept “d'espace service client” a également eu des répercussions sur la notion de travail collectif. »

Ce projet, porté par la Direction du marketing et du développement de La Poste, a eu un impact évident sur la position de travail des guichetiers. Ceux-ci exerçaient la grande majorité du temps en position assise, alors qu'ils sont désormais, le plus souvent, debout. Alors que des expérimentations se mettaient en place autour d'une vingtaine de sites pilotes, la DRH a été associée au projet, car la Direction du marketing et du développement a constaté que ce simple changement de position pouvait constituer un frein à l'acceptation du projet par le personnel. Nous avons beaucoup travaillé avec des ergonomes et avons associé le personnel à notre réflexion, notamment pour la conception du mobilier. Le marketing avait initialement imaginé des îlots qui ne permettaient pas d'exercer en position assise. Leur conception a

évolué pour permettre aux guichetiers de s'asseoir sur une chaise haute afin de réaliser les opérations les plus longues ou de se poser entre la réception de deux clients. Cet effort, qui vise à limiter les contraintes physiques, a été reconnu, y compris par les partenaires sociaux.

Nous nous sommes également interrogés sur les autres évolutions transformant le travail des guichetiers. Nous avons identifié les difficultés particulières que posait notamment la « *multi sollicitation* », c'est-à-dire la sollicitation d'un guichetier par plusieurs clients à la fois. Nous avons travaillé à l'élaboration d'une formation-action au contenu très pratique afin de permettre aux guichetiers de mieux appréhender ces sollicitations et ainsi réduire le niveau de stress qu'ils pouvaient ressentir.

Le nouveau concept « *d'espace service client* » a également eu des répercussions sur la notion de travail collectif, puisque les guichetiers partagent désormais des tâches – à commencer par l'accueil des clients – et interagissent. Enfin, l'attitude de service a été renforcée à la faveur du projet, puisqu'il s'agit désormais d'aller à la rencontre du client plutôt que de l'attendre. Le nouvel environnement de travail a été perçu de façon positive par les guichetiers. Ceux-ci constatent également que le contact avec la clientèle est facilité. Ils ont accueilli favorablement l'impact de ces nouveaux aménagements sur le travail en équipe, pourvu que l'investissement de tous soit vécu comme identique – point sur lequel nous devons encore travailler. Enfin, le concept a rendu les postiers plus polyvalents, ce qui est fortement apprécié par une majorité de collaborateurs.

Au chapitre des points qu'il reste à améliorer, une préoccupation demeure quant à la possibilité d'intégrer des agents en situation de handicap ou présentant une restriction à la station debout prolongée. Nous devons également travailler afin de limiter les risques d'incivilité, que les guichetiers perçoivent comme plus élevés dans ces nouveaux espaces. Il faut souligner qu'au sein de La Poste, personne ne souhaite revenir à la situation antérieure. Un autre élément positif réside dans les synergies qui sont apparues entre les guichetiers et les forces de vente, ce qui n'existait pas auparavant. L'association des représentants du personnel à la démarche a enfin permis une bonne acceptation du projet. ”



**Jean-Baptiste ANNAT**  
 Consultant Senior,  
 EUROGROUP Consulting

“ Les modes d'organisation du travail évoluent constamment : il n'est plus nécessaire d'être présent à son poste pour travailler, et ce, grâce à la mise à disposition d'outils de communication permettant le travail à distance. Les entreprises ont la volonté croissante de favoriser le développement des modes de travail collaboratif et de développer la confiance.

La plupart des aménagements de bureaux traditionnels ne répondent plus aux usages des collaborateurs. 80 % des espaces sont dédiés au travail individuel et 20 % des espaces sont alloués à des modes de travail collaboratif. Or, en pratique, la part du travail collaboratif avoisine plus souvent les 50 %. Nous constatons par ailleurs que le taux d'occupation des positions de travail individuelles est compris, dans de nombreux métiers, entre 50 % et 70 %.

Le « *Flex Office* » doit permettre aux collaborateurs de disposer d'une large variété d'espaces, en adéquation avec leurs besoins. Il s'agit aussi de répondre aux enjeux d'optimisation de l'occupation des positions de travail individuelles, par la mise en

place de positions de travail partagées. Ces objectifs peuvent être atteints en recherchant notamment le décloisonnement des espaces de travail et en réduisant les surfaces allouées aux bureaux individuels.

Pour être efficace, la solution de « *Flex Office* » doit être mise en place en raisonnant par « *territoire d'équipe* ». Il ne s'agit pas de bouleverser les équipes constituées, mais de les organiser dans les limites d'un territoire. Les espaces

individuels vont également se diversifier en permettant différentes positions, tandis que les espaces collectifs seront conçus pour favoriser l'échange et le travail en mode projet. Enfin, des espaces sont prévus pour faciliter les échanges informels. Les retours d'expérience que nous avons tirés de nos projets montrent qu'un haut niveau de sponsoring est indispensable pour assurer le succès de la démarche. Force est également de

« Le “*Flex Office*” doit permettre aux collaborateurs de disposer d'une large variété d'espaces, en adéquation avec leurs besoins. »

constater que la Direction des ressources humaines, souvent fédératrice, doit jouer un rôle moteur – plutôt que de confier le projet à une Direction immobilière par exemple. Les équipes projets des principaux métiers mobilisés doivent néanmoins être intégrées. Une analyse d'usage de la démarche conduite est requise afin de proposer aux équipes des solutions adaptées à leurs besoins. La phase de dialogue social est également indispensable.

Les positions de travail sont mutualisées, ce qui conduit les collaborateurs à utiliser le même clavier, le même téléphone que leurs collègues. Il existe des bonnes pratiques et des règles de vie à observer. Nous évitons, par exemple, de manger sur une position de travail mutualisée. De telles règles peuvent être rappelées. Nous apportons aussi des informations aux salariés, en leur rappelant notamment qu'un microbe a une durée de vie très courte. Néanmoins, des distributeurs de lingettes antibactériennes sont mis à la disposition de nombreux endroits afin de tranquilliser les collaborateurs pour qui ces aspects sont importants. D'une façon générale, nous constatons une très bonne autorégulation des comportements, dès lors que les salariés s'approprient les espaces et y font attention. ”

**Maud FIANCETTE**  
 Directrice Transformation et Qualité,  
 GDF SUEZ IT

“ GDF Suez IT, qui s'appuie sur 600 collaborateurs et 1 200 prestataires, a été créé en juillet 2013. Nous devons conduire une démarche de transformation afin d'atteindre nos objectifs, dont le principal est d'être l'opérateur interne de référence, au service de l'informatique du Groupe.

Trois enjeux ont été identifiés : mettre le client au cœur de la stratégie, assurer la performance économique et opérer le changement managérial et social. Pour y répondre, neuf chantiers de transformation ont été définis, autour de cinq thèmes, dont l'un tourné vers les salariés « *People* ». Dans ce cadre, un projet a été lancé en vue de faire évoluer les espaces de travail.

L'objectif était cependant plus large, puisqu'il s'agissait de travailler autrement, individuellement et collectivement pour contribuer aux objectifs de

## « Trois enjeux ont été identifiés : mettre le client au cœur de la stratégie, assurer la performance économique et opérer le changement managérial et social. »

l'entreprise. Il existe à nos yeux plusieurs facteurs clés de succès dans ce type d'initiative. Il convient tout d'abord de donner un sens à cette démarche, mais aussi de rechercher une co-construction et de mettre en place un accompagnement au changement. Le projet a été lancé en mars 2014. Il doit se matérialiser ces jours-ci, pour une première vague de déménagements qui concernera 400 collaborateurs.

Dans la pratique, après une phase de cadrage stratégique avec le Comité de Direction, une longue étape a été consacrée au diagnostic avec les collaborateurs. Outre une analyse culturelle – qui est apparue nécessaire compte tenu de l'identité franco-belge de l'Entreprise –, nous avons réalisé une étude d'occupation. Celle-ci a montré que les postes individuels étaient seulement occupés 54 % du temps. Plus précisément, quatre profils d'activité ont été mis en évidence, ce qui a permis d'aboutir à un concept défini sur mesure. Après la définition d'un business case, la décision de lancement du projet a été prise au plus haut niveau. Nous pouvons également signaler que ce sont les managers, et non les collaborateurs, qui ont constitué les principaux freins au projet. Une fois le projet de conception d'aménagement des espaces arrêté, des serious games ont constitué le support de mise en situation. Nous avons, parallèlement, préparé des kits de bonnes pratiques avec le concours des collaborateurs. Tout ce temps peut paraître long, mais il s'avère utile, in fine, pour l'appropriation de la démarche. Nous avons bien sûr consulté les instances de dialogue social, à commencer par le CHSCT – qui a d'ailleurs nommé un ergonome afin de suivre le projet.

Les espaces de travail sont ouverts et partagés par tous les collaborateurs, quel que soit leur statut. Il n'existe plus de poste attribué. Les espaces sont utilisés à différents moments de la journée, en fonction des besoins. Dans cet environnement dynamique, les postes sont partagés par activité, ce qui rejoint les principes que décrivait Jean-Baptiste Annat. Le nombre de postes est inférieur au nombre de collaborateurs. Chaque entité dispose d'un espace de rattachement sans limites fixes au sein duquel les collaborateurs s'installent librement.

Les postes de travail sont plus variés et l'ergonomie plus soignée que dans un aménagement traditionnel. Il convient également de noter que les équipes ont été réparties dans le bâtiment en fonction de leurs interactions au quotidien, et non en fonction de leur place dans l'organigramme. Nous expérimentons actuellement le télétravail. Une trentaine de collaborateurs teste différentes solutions de télétravail, par exemple une ou deux journées fixes par semaine.

Il peut également s'agir de télétravail exercé depuis le domicile ou depuis un site proche du domicile du collaborateur. Nous souhaitons, à terme, offrir différentes solutions pour l'exercice du télétravail. Une latitude sera également laissée aux managers, en fonction des métiers concernés, pour organiser le télétravail au sein de leur équipe.

Tous les collaborateurs, y compris les managers, ont été très agréablement surpris. Il est vrai que nous avons mis en œuvre des efforts importants, qui sont allés jusqu'à la décoration et à l'agréement des espaces. L'expérience montre aussi que l'ambiance sonore est beaucoup plus calme. En outre, les collaborateurs se voient davantage et nous constatons que les problèmes sont traités plus rapidement. Les managers nous disent percevoir une nouvelle envie de travailler. Au départ, les espaces de convivialité étaient peu utilisés, mais cette situation a évolué au bout de deux mois environ. Désormais, les salariés s'approprient ces espaces et les fréquentent beaucoup plus.

Les collaborateurs externes nous ont également posé des difficultés, car ils ont eu tendance à considérer les « bulles » comme leurs bureaux, alors qu'elles sont conçues pour le travail à plusieurs. Nous avons dû laisser de petites notes le soir, demandant aux personnes de laisser ces espaces propres et disponibles pour d'autres utilisateurs. Cela a permis de faire évoluer les pratiques dans le bon sens. Il faut également souligner que les collaborateurs sont très attentifs à l'exemplarité. Les managers l'ont compris et se sont attachés à faire évoluer leurs propres pratiques afin de ne pas diminuer leur impact managérial. ”

# LUTTER CONTRE LES INCIVILITÉS AU TRAVAIL\*

Table ronde cycle “**Efficacité et bien être au travail**”, propos essentiels.

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les incivilités, font de plus en plus partie du quotidien des salariés et des populations urbaines. Elles peuvent avoir lieu dans l'entreprise ou dans l'environnement immédiat des personnes, dans les endroits publics, dans les transports, dans la rue... Elles marquent plus ou moins, sont perçues différemment mais atteignent presque toujours la santé de ceux et de celles qui en sont les victimes.

\* La table ronde est animée par **Marc DELUZET**,  
Délégué général de l'Observatoire Social International

« L'exposition prolongée aux incivilités génère du stress et des troubles du sommeil sur la personne qui peuvent avoir des conséquences médicales lourdes, cette exposition régulière suscite un abaissement des défenses, rongant peu à peu l'estime de soi. »

**Xavier ALAS-LUQUETAS**  
Président Fondateur, ELEAS

“ Eleas a réalisé en 2014 une étude nationale qui fournit des données éloquentes concernant la dégradation de la situation au plan relationnel. Plus de quatre salariés sur dix se disent confrontés aux incivilités. Parmi eux, une majorité l'est dans la relation au public et aux clients. Pour 47 % d'entre eux, toutefois, ces incivilités naissent dans la relation avec des collègues. Un tiers de ces personnes disent en souffrir.

Aucun secteur n'est épargné, les services, commerces et métiers d'accueil étant particulièrement exposés, de plus près d'une femme sur deux subit des incivilités au travail de façon chronique.

L'exposition prolongée aux incivilités génère du stress et des troubles du sommeil sur la personne qui peuvent avoir des conséquences médicales lourdes, cette exposition régulière suscite un abaissement des défenses, rongant peu à peu l'estime de soi.

Au-delà de l'absentéisme, dans l'entreprise, les salariés concernés déploient des stratégies d'adaptation : certains se protégeant en adoptant le même comportement et en témoignant moins de respect pour des lieux ou pour des personnes, certains adoptent des attitudes de retrait. Globalement, c'est la confiance en l'autre et dans l'Institution, qui est attaquée.

L'incivilité constitue un phénomène nié, mal compris et sous-estimé. La plupart des personnes qui en sont victimes en parlent seulement dans leur entourage. Un tiers des entreprises disent avoir conscience qu'il y a là un sujet important mais ne

font rien, un autre tiers en a conscience et le dernier tiers n'a pas conscience du sujet.

Les incivilités ne sont pas qualifiées juridiquement. Elles ne manifestent pas nécessairement une volonté de nuire à la personne. Dans le cas des incivilités externes, le sentiment d'insécurité est important notamment parce que « l'autre » ne fait pas partie du collectif de travail, les leviers d'amélioration peuvent être mis en œuvre. La question des incivilités internes est plus taboue, et l'identification des causes difficile.

Lorsque les risques psychosociaux ont émergé dans notre pays, ils sont apparus comme une « boîte noire » rassemblant différents sujets tels que le stress, le mal-être et le suicide. Les organisations ont désormais compris qu'on ne pouvait plus différer une prise en compte de ces sujets qui renvoient effectivement au « vivre ensemble ». ”

**Pascale DUCHET-SUCHAUX**  
Directrice Prévention Santé-sécurité  
au travail, Groupe la POSTE

“ Notre action se déploie depuis plusieurs années sur la prévention des incivilités externes et, plus récemment sur les incivilités internes.

Nous avons positionné l'incivilité externe comme un risque pour la santé des postiers qui sont en relation avec les clients et comme un indicateur de la qualité de service rendu à ces derniers. Nous retenons l'ensemble des incivilités, quelle qu'en soit la gravité. Nous avons également conscience que les petites phrases anodines qui peuvent être adressées tout au long de la journée à un guichetier peuvent avoir un effet dévastateur sur lui.

Si des décisions devaient être prises au niveau national, il nous a paru extrêmement important de laisser la main au niveau local afin de trouver des solutions adaptées, compte tenu de la diversité des situations que peuvent connaître 100 000 personnes potentiellement exposées.

Nous avons créé, au niveau national, une Direction de la prévention des incivilités, qui porte auprès de la ligne managériale différentes actions





« Notre action se déploie depuis plusieurs années sur la prévention des incivilités externes et, plus récemment sur les incivilités internes. »

dans des champs divers, de la conception de l'accueil dans les bureaux de poste à la formation des postiers en passant par l'adaptation des procédures vis-à-vis des clients. Cette démarche globale est conduite en étroite collaboration avec la

Direction des ressources humaines, les médecins du travail, les assistants sociaux et les psychologues. Nous traitons également de ce sujet au sein de la Commission nationale « *santé et sécurité au travail* ».

Concrètement, c'est à ce niveau qu'a été décidé le nouveau concept des bureaux de poste qui s'est mis en place progressivement et des situations à risque spécifique ont également été identifiées.

Nous avons également créé des comités territoriaux de prévention des incivilités. Le Directeur général régional, les

Directeurs d'établissements, les médecins du travail, les assistants sociaux et les représentants du personnel y recherchent des solutions en commun. C'est ce qui a permis de définir des modalités différentes d'organisation.

Nous poursuivons par ailleurs le déploiement d'un programme de formation qui a déjà permis de former 25 000 personnes des bureaux de poste en cinq ans. Nous commençons par faire en sorte que chacun s'aligne sur une même définition de l'incivilité. Puis nous faisons travailler l'équipe autour des incivilités vécues au sein du bureau de poste et de leurs causes possibles, afin de rechercher des pistes d'amélioration au plus près du terrain. Enfin, nous entraînons les agents afin qu'ils comprennent comment se comporter vis-à-vis de tels clients.

S'agissant des incivilités internes, nous sommes au début de notre action : ce risque est pris en compte au titre des risques professionnels dans les établissements. Une initiative en cours de déploiement au sein de la branche courrier-colis vise à sensibiliser les agents et les équipes sur ce qu'est une incivilité interne et sur le lien qui peut exister entre une incivilité interne et l'organisation. »

« Les agents sont confrontés à des situations relationnelles extrêmement douloureuses. »

**Mickaël PICART**  
Directeur délégué à la prévention des incivilités, SNCF

« Nous avons créé il y a trois ans, une Direction de la prévention des incivilités. Le sujet a longtemps été honteux à la SNCF : vivre des incivilités voulait dire souffrir en silence. Les agents sont confrontés à des situations relationnelles extrêmement douloureuses. Très rapidement est apparu l'enjeu d'organisation de l'Entreprise face à ce sujet, nous avons réalisé un tour de France afin d'obtenir une vision aussi proche que possible de la réalité de ce que vivaient nos collègues sur le terrain.

La question des incivilités fait apparaître de multiples dysfonctionnements de l'Entreprise à de nombreux niveaux. Par exemple, certains processus sont inapplicables sur le terrain. Si les produits, processus ou les « *postures métier* » ne sont pas adaptables sur le terrain, l'Entreprise est touchée dans sa stratégie et dans sa performance.

Le sujet des incivilités doit aussi être traité par capillarité car c'est sur le terrain que se trouvent les réponses.

« Les niveaux d'incivilité sont aujourd'hui traités à l'identique et une fois la parole libérée, c'est un levier managérial formidable. »

Nous donnons le plus possible la parole aux collaborateurs de terrain, ce qui peut faire naître des réticences du management intermédiaire, donner la parole à des opérationnels pouvant conduire à la remise en cause d'organisations locales.

Une campagne de communication a été lancée, autour du message « *il n'y a pas de petite incivilité* ». Nous avons également accompagné des groupes de parole et des forums sur les incivilités, qui ont souvent été abordées, au départ, sous l'angle de la sécurité. Les incivilités externes ont été rejointes, progressivement, par les incivilités internes, sur lesquelles les agents ont de plus en plus attiré notre attention. ”

**Jean-Marc BIDAUX**  
Responsable syndical Agence Distribution  
Rhône-Alpes, ORANGE

“ La prise en compte des incivilités, au sein d'Orange, est née dans le cadre du travail des CHSCT, au titre de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention des risques. Cette démarche s'inscrit dans l'accord national d'expérimentation issu de la démarche lancée par Orange à l'occasion de la crise sociale de 2009.

Les équipes commerciales sont souvent de petites entités perçues comme une vitrine de l'Entreprise dans des territoires au sein desquels celle-ci peut apparaître comme relativement absente. Jusqu'à présent, en cas d'incivilité, la consigne, en cas de violence subie du fait d'un client, consistait à transférer la relation avec le client à un autre vendeur, en invitant le salarié victime de la violence à s'isoler un

moment afin de retrouver sa sérénité avant de revenir à son poste. L'isolement du salarié n'était pas une solution : de l'avis de nombreux agents, il fallait au contraire libérer la parole.

« Une commission “*agressions au travail*” a été constituée, en y associant les médecins et les élus du CHSCT. »

« Ne pas laisser seul le salarié victime d'une agression. »

Sur ces bases, une commission « *agressions au travail* » a été constituée, en y associant les médecins et les élus du CHSCT. La commission s'est donnée pour objectif d'assurer la traçabilité des événements de violences et agressions, en utilisant une application conçue au départ pour assurer la sécurité des biens. Rien n'était jusque-là acté. Nous souhaitons aussi donner un contenu concret aux risques psychosociaux, souvent définis de façon très générale, ainsi que développer la culture de prévention à tous les niveaux et travailler sur les causes et l'anticipation.

La Direction d'Orange a demandé que nos travaux s'inscrivent dans le cadre de l'accord d'expérimentation signé par l'Entreprise en 2012. Cet accord a permis d'élaborer un plan comportant 23 actions embrassant la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Nous avons notamment travaillé sur l'accompagnement social et juridique des agents, en prévention tertiaire, afin de ne pas laisser seul le salarié victime d'une agression. L'accompagnement peut aller jusqu'au soutien psychologique et à la fourniture d'un conseil juridique par un avocat. En prévention secondaire, l'objectif était de libérer la parole des équipes en invitant celles-ci à évoquer le risque, au moins une fois par semestre. Nous avons également recherché l'acquisition d'une connaissance exhaustive, par les salariés, des conduites à tenir en cas d'incivilité. Pour ce faire, des formations de gestion des situations de risque difficile ont été déployées et des actions de sensibilisation ont été conduites dans l'ensemble du réseau. ”

# 5<sup>e</sup> RENDEZ-VOUS : LE TRAVAIL DEMAIN

Tables rondes cycle “**Efficacité et bien être au travail**”, propos essentiels.

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Au lancement de « l'Engagement en faveur du bien-être et du droit universel à la santé », il y a cinq ans, avait été décidé d'effectuer chaque année un suivi reflétant les évolutions du travail et des conditions dans lesquelles il se déroule.

En 2014, a été étudiée la « *Transformation de la vie au travail* » autour de trois tables rondes concernant la pénibilité, « *Prévenir pour agir et durer dans l'emploi* », « *Le bien-être, levier de performance* » et enfin, « *Comment conduire le changement quand le travail se transforme* ».

C'est le cinquième rendez-vous annuel que l'OSI organise en partenariat avec Malakoff Médéric, et qui se donne pour objectif d'étudier « *Comment rester dans l'emploi et travailler plus longtemps* », « *Les espaces professionnels* » et « *Le travail demain* ».

SANTÉ & BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

## RESTER DANS L'EMPLOI ET TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS\*

**Albine GASQUET**  
Consultante, JLO Conseil

“ Nous accompagnons les entreprises dans le maintien dans l'emploi de personnes en risque d'inaptitude, dans le cadre d'une offre de services tournée vers le handicap. Nous gérons en moyenne 3 000 signalements et 1 600 cas de maintien dans l'emploi réussis chaque année. Forts de cette expérience d'accompagnement, nous nous sommes demandé de quelle manière nous pourrions agir dans une logique de prévision ou en vue de réduire le nombre de licenciements pour inaptitude.

En lien avec l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, nos actions contribuent à la performance économique et sociale des organisations, par des politiques de ressources humaines responsables. La « QVT by JLO » s'articule, autour de quatre axes : mieux anticiper, mieux vivre ensemble, mieux se réaliser et mieux travailler. La prévision de la désinsertion professionnelle s'inscrit, en référence à cette approche, dans la recherche d'une meilleure anticipation.

Nous considérons qu'un salarié en situation de désinsertion professionnelle est un travailleur en risque de perte d'emploi ou de capacité réduite de travail du fait de son état de santé, ce qui peut être lié à de nombreuses causes. Le maintien dans l'emploi vise à traiter par tous les moyens, les problématiques de santé ou les situations de handicap susceptibles de faire peser un risque pour l'emploi. Le maintien dans l'emploi suppose de repérer les facteurs potentiels d'atteinte de l'employabilité.

La prévision de la désinsertion professionnelle appelle une approche globale qui doit prendre en compte plusieurs facteurs, qui ne se limitent pas à la santé : nous allons travailler sur les gestes professionnels, les tâches, les types de contraintes ou encore les facteurs d'intérêt du travail. Nous analyserons également les caractéristiques de la population, à commencer par l'âge, qui constitue un facteur important de désinsertion professionnelle.

Toute intervention doit s'inscrire dans le processus RH de prévision, car cette action peut être jugée intrusive par les instances représentatives du personnel, dès lors qu'il s'agit de travailler auprès des salariés durant leur arrêt de travail. Il convient donc de prévoir une information et une communication au préalable en expliquant la démarche : il s'agit de dire pourquoi l'entreprise commence à travailler avec le salarié en amont. Cette étape est indispensable. Nous devons également suivre l'absentéisme des salariés souvent négligé. Nous pouvons utilement déployer une méthodologie afin d'effectuer un suivi précis et organisé.

Prévenir la désinsertion professionnelle permet de maintenir des compétences dans l'entreprise et de maintenir dans l'emploi des personnes vieillissantes dans leur poste. Cela permet aussi de déployer une gestion prévisionnelle des emplois.

Il convient de distinguer le handicap psychique et les troubles psychologiques liés à un environnement particulier, qui peuvent relever des risques psychosociaux et de la santé au travail. Ces deux types de situations appellent deux approches distinctes. Les médecins du travail sont demandeurs d'un accompagnement sur ces sujets, et, en cas de maladie, nous pouvons proposer un accompagnement individuel. Lorsqu'il s'agit de troubles psychologiques, nous privilégions une intervention pluridisciplinaire. ”

**Philippe DAMECOURT**  
Délégué Santé-Sécurité, GrDF

“ C'est l'expérience conduite sur nos plateformes logistiques d'approvisionnement en matériel pour les chantiers du réseau de distribution du gaz naturel. Lancée en 2010-2011, elle illustre l'esprit de notre politique de santé et sécurité, autour de deux axes novateurs : manager le travail en y intégrant les questions liées à la santé, et accompagner les salariés dans leurs besoins.

GrDF est une filiale à 100 % d'Engie et compte 11 000 collaborateurs. Une de ses principales missions est l'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution du gaz naturel, ce qui suppose l'approvisionnement de différents matériels sur les chantiers.

\* La table ronde est animée par **Marc DELUZET**,  
Délégué général de l'Observatoire Social International

→ Une journée moyenne sur une plate-forme d'approvisionnement correspond à une manutention manuelle ou mécanique d'une tonne de matériel, chiffre qui peut aller jusqu'à trois tonnes lors des journées chargées. Ces activités nécessitant des efforts physiques liés au port de charge avec des gestes répétitifs, les salariés sont exposés au risque de TMS. Pour preuve, 15 % des salariés ont été absents pour ce motif au cours de l'année 2010, ce qui représente, en jours d'absence, environ 2 % des effectifs de l'unité. Si nous avons peu d'accidents de travail, nous constatons une « usure » professionnelle au fur et à mesure des années. Les médecins du travail délivraient d'ailleurs des restrictions médicales au port de charge qui concernaient de plus en plus les jeunes embauchés, ce qui nous a alertés. Nous avons donc décidé de lancer une démarche en créant un groupe de travail multidisciplinaire, associant les préventeurs, le médecin du travail, des responsables RH, des ergonomes, le Secrétaire du CHSCT et tous les acteurs de la santé dans l'entreprise. Nous avons défini un impératif : que cette réflexion se base sur les conditions réelles d'organisation du travail.

L'objectif était d'évaluer les risques de ces situations de travail, en traduisant de manière simple, pour l'ensemble des salariés, une norme propre aux métiers de la manutention. Ceci a conduit à identifier trois zones de risques, avec un code couleur immédiatement compréhensible (vert, orange, rouge), afin que les salariés comprennent en un instant le risque de telle ou telle situation pour leur santé.

À partir de cette évaluation, nous avons décidé de concevoir une formation à l'intention de l'ensemble des salariés, afin qu'ils identifient les situations à risques et identifient, collectivement, des solutions pour chaque situation. Nous avons également renouvelé le matériel.

Nous conduisons actuellement une réflexion nationale sur le maintien dans l'emploi. Nous souhaitons mettre en œuvre des actions favorables au maintien dans l'emploi des salariés victimes d'une maladie, que celle-ci ait une origine professionnelle ou privée, tout au long de la vie professionnelle, quel que soit l'âge des salariés. Il s'agit également d'un enjeu pour la performance de l'entreprise, compte tenu de l'impact potentiel de l'absentéisme sur l'activité.

Quant aux pistes identifiées à ce stade, outre une révision de l'organisation du travail, il nous semble indispensable d'accompagner le retour au travail afin que le salarié retrouve une place dans le collectif. ”

### Oriane de VROEY Programme Manager, The Shift

“ The Shift est un réseau « multi-parties prenantes » autour du développement durable en Belgique. L'âge de la retraite a évolué et nous avons une nouvelle convention collective de travail, qui demande à toute entreprise de plus de 20 salariés de mettre en place un plan d'action pour ses employés de plus de 45 ans. L'évaluation de cette convention collective révèle que plusieurs défis restent à relever, notamment la gestion des compétences, la pénurie de compétences (pour certaines fonctions), la pénibilité ou encore les stéréotypes liés à l'âge.

Une entreprise de télécommunications, Proximus, préfère d'ailleurs parler de « cycle de vie » plutôt que d'évoquer l'âge en entreprise. L'entreprise a identifié cinq cycles de vie : les personnes qui se lancent dans la vie active, des adultes sans enfant, des adultes avec enfants, des adultes avec de jeunes adolescents, des « mediors ». Ceux-ci ont comme besoin la reconnaissance de leur expérience. Ils souhaitent, chez Proximus, davantage de temps libre et diminuer les heures de travail, et, par là même, le stress, tout en conservant un travail intéressant. Ils souhaitent également ne pas subir de diminution de salaire, même s'ils n'ont plus besoin du même niveau de ressources qu'à certaines phases antérieures de leur vie. Ils reconnaissent par ailleurs un besoin de formation aux nouvelles technologies et à différents aspects du changement. Ils sont enfin demandeurs de formations les aidant à anticiper l'avenir, notamment en ce qui concerne la retraite.

Nous avons décidé, chez The Shift, de nous inspirer d'une pratique qui existe au Danemark en permettant aux collaborateurs de réfléchir à ce qu'ils souhaitent faire plus tard, dans l'entreprise et, pour les plus anciens, au moment de la retraite. Nous avons conçu une boîte à outils accessible en ligne en recensant d'abord ce qui existe déjà dans

l'organisation, le budget, le bien-être mental et physique au travail ou encore les moyens permettant de valoriser ses talents au sein de l'organisation. Nous demandons ensuite à la personne de développer un plan d'action.

Un cas pratique est l'exemple de KBC (dans le secteur des banques et assurances) : L'entreprise a établi un menu offrant cinq options aux collaborateurs de 45 ans et plus. La première option consiste à poursuivre leur travail actuel, avec progressivement davantage de responsabilités. Une autre option permet de travailler moins, avec les mêmes responsabilités. La troisième option consiste en un travail allégé, ce qui ouvre la possibilité d'un salaire moins élevé. La quatrième option combine un travail allégé et la recherche d'un moindre niveau de stress. Enfin, la dernière option est le détachement, ce qui suppose de travailler ailleurs. »

**Jacques SPELKENS**  
**CSR Manager Belgium,**  
**Board Member CSR Europe, ENGIE**

« Je travaille chez Engie, au sein du think tank CSR Europe, qui regroupe une soixantaine d'entreprises multinationales et une quarantaine de réseaux nationaux autour des enjeux de la RSE. Nous avons réalisé en 2013-2014 une étude sur l'employabilité tout au long de la vie. Nous avons essayé, avec des entreprises de différents pays au sein du groupe de travail (France, Pays-Bas, Belgique, Allemagne, etc.) de repenser la manière dont les carrières pouvaient être envisagées. Une conclusion du groupe fut de raisonner en termes de cycles de vie et non en fonction de l'âge des personnes. L'outil d'évaluation que nous avons mis au point distingue quatre processus RH et 21 critères qui étaient déjà présents dans la gestion des âges des entreprises participantes.

46 % des entreprises interrogées ont déclaré être prêtes à envisager la gestion des carrières différemment que de manière « rectiligne » en fonction des tranches d'âge. Nous avons également identifié un certain nombre de caractéristiques qui

« Raisonner en termes de cycles de vie et non en fonction de l'âge des personnes. »

permettraient de (re)motiver des salariés « seniors » (de plus de 45 ans) pour rester plus longtemps dans l'emploi. Une première motivation, selon les personnes interrogées, résiderait dans le maintien du niveau de compétences tout au long de la vie professionnelle. Il convient également d'offrir des motivations supplémentaires aux travailleurs, comme par exemple la

possibilité d'effectuer des carrières alternatives sous la forme de mécénat de compétences ou de volontariat d'entreprise. Les signes de reconnaissance sont également apparus comme un élément majeur facilitant le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans.

Les expériences menées montrent la nécessité, pour les organisations, de se doter d'un processus qui planifie de manière stratégique l'évolution de carrière de chaque employé ou cadre, ce qui suppose des évaluations régulières et l'élaboration d'un planning, en concertation avec le salarié. Cela requiert également une identification précise des compétences des salariés, en tenant compte de toutes les compétences développées au cours de la carrière.

Il apparaît également nécessaire de mettre en place un processus de management des connaissances et compétences tout au long de la carrière, ce qui recouvre la gestion de la formation mais aussi le transfert de savoir-faire entre générations.

Les conditions de travail ne doivent pas être oubliées, en englobant la santé et le bien-être au travail dans le cadre d'une vaste stratégie de ressources humaines. Cela peut inclure des techniques de relaxation au travail, à l'image de ce qu'a déjà mis en place Engie en Belgique.

Enfin, cette étude européenne a montré que la flexibilité et la mobilité étaient des conditions de succès de telles démarches. Le maintien de liens avec d'anciens salariés de l'entreprise, qui continuent de jouer un rôle fédérateur, peut notamment favoriser de tels programmes, de même que l'expérimentation de différentes formes de bénévolat ou d'actions associatives durant la vie professionnelle. »



## ESPACES DE DIALOGUE PROFESSIONNEL\*



### Marie LECLERC Environnement du travail, ORANGE

“ Chez Orange France, la question des espaces de discussion est de plus en plus prégnante. L'accord national interprofessionnel de juin 2013 l'a mise sur le devant de la scène, nous observons que les moments de dialogue fournissent l'occasion de déboucher sur des solutions concrètes. La conduite d'un dialogue ne s'improvise pas, et pour agir sur le travail, la démarche doit être portée au plus haut niveau de l'entreprise, faute de quoi la démarche risque d'être vaine. ”

### Jérôme BOURON DRH, Groupe SOS

“ Le Groupe SOS rassemble 12 000 salariés qui interviennent dans les métiers de la santé, de l'hébergement de personnes âgées dépendantes, de la jeunesse et de la solidarité. L'analyse des pratiques s'est largement développée dans les secteurs du travail social et de la santé car il est assez naturel, dans ces métiers à forte composante relationnelle, de s'interroger sur la manière dont on se positionne au regard des personnes que nous servons ou que nous accompagnons. A titre d'exemple, dans chacun de nos 350 établissements, a lieu chaque mois une rencontre animée par un intervenant extérieur qui est souvent un psychologue clinicien. Cette réunion rassemble des collectifs de travail en l'absence du manager, pour se donner toutes les chances de libérer la parole. Ce moment a trois vertus. Il s'agit d'un temps de parole permettant à chacun de s'exprimer sur ses difficultés et de prendre de la distance par rapport à ce qui a été vécu dans la situation de travail. C'est également un temps d'apprentissage permettant d'échanger avec ses pairs, de manière horizontale, ce qui se révèle souvent fécond. Enfin, ce principe permet de consolider l'identité professionnelle de chacun des salariés, notamment pour les personnes qui débutent dans leur métier. ”

\* La table ronde est animée par **Marie LECLERC**, Orange, Environnement du travail

Ces trois éléments permettent aux salariés de faire connaître à leurs collègues leurs difficultés rencontrées dans leurs relations avec les clients ou usagers, d'une part et des réunions d'équipes, d'autre part. Nous avons mis en place un dispositif complémentaire pour les managers, les « *ateliers du management* », offrant l'occasion aux managers, sur le même principe, de discuter entre pairs.

La culture des résultats est indispensable, puisqu'on ne peut prendre en charge une personne âgée dépendante sans lui garantir un projet de vie et un certain degré d'autonomie, pourvu que l'état de santé de la personne le permette. Cette culture des résultats nous paraissait devoir être adoptée individuellement par chacun des professionnels mais aussi de manière collégiale à travers ces temps de travail collectifs.

Le champ de l'économie sociale et solidaire, redéfini par la loi en 2014, est vaste. Dans les structures de prise en charge directe d'usagers, la pratique des espaces de dialogue est relativement répandue. Nous n'avons donc pas inventé cette pratique. La manière dont nous la mettons en œuvre se veut en tout cas soucieuse de l'ensemble du corps social, en veillant notamment à la mise en place d'un dispositif similaire pour les managers. Il nous semble que nous avons, dans une certaine mesure, renouvelé l'exercice sous cet angle. ”

### Michel SAILLY Conseiller Qualité de vie au travail, FGMM-CFDT

“ Entre 2005 et 2010, Renault a vécu une période très difficile, en raison du suicide de salariés. La CFDT a entrepris un travail en profondeur sur les risques psychosociaux et a acquis la conviction qu'il fallait prioritairement soigner le travail, avant de soigner les personnes. Il nous a également semblé indispensable de promouvoir la santé au travail et pas uniquement prévenir les risques. La Direction de l'entreprise a mis en place un groupe paritaire sur le management de l'entreprise et a sollicité l'intervention d'Yves Clot (Cnam). Ce travail vise à permettre aux salariés d'évoquer leur travail et de confronter leurs savoir-faire, dans un secteur très restreint (l'assemblage des portes de l'usine de Flins). La démarche a montré que les opérateurs avaient des

savoir-faire distincts, que tous ne respectaient pas le mode opératoire standard et que ceux qui ne le respectaient pas avaient souvent des gestes qui gagnaient en efficacité tout en assurant une meilleure prévention des risques pour la santé.

2013 fut de nouveau une année difficile, pour Renault comme au niveau interprofessionnel, du fait de la signature des accords « *compétitivité-emploi* » et sur la qualité de vie au travail. Lorsqu'il est demandé à des salariés d'augmenter leur temps de travail tout en leur imposant des restrictions salariales, ceux-ci peuvent avoir le sentiment qu'un chantier de « *QVT* » ne vise qu'à détourner leur attention. L'intervention du CNAM s'est néanmoins poursuivie et a conduit à instaurer un dialogue professionnel, avec pour priorité explicite « *faire un travail de qualité* ». Les opérateurs ont soulevé un certain nombre de problèmes qui étaient largement ignorés par les strates hiérarchiques et surtout par l'ingénierie. Des réticences sont apparues chez certains managers peu habitués à écouter les opérateurs et à faire remonter les problèmes. Les fortes convictions du directeur des ressources humaines de Renault France et du directeur délégué à la compétitivité de l'entreprise, ont été nécessaires pour que l'opération se poursuive. Les organisations syndicales ont été associées en permanence à cette démarche du CNAM, à travers deux comités (l'un au niveau de l'usine, l'autre au niveau de Renault France).

En 2014 a émergé une nouvelle évolution de l'organisation du travail avec la généralisation à l'ensemble du département « *montage* » d'un mécanisme structuré, au sein duquel un salarié référent a été élu par ses pairs. Du temps est accordé à ces salariés référents afin de discuter avec les collaborateurs de leurs problèmes, de même qu'avec le management. 600 problèmes avaient été identifiés en juillet 2014, et ce nombre a été porté à 1 000 en juillet 2015. Une méthode extrêmement rigoureuse de classement des problèmes a également été adoptée afin d'assurer le suivi du taux de résolution des problèmes. 80 % des problèmes ont pu être résolus en peu de temps.

Un dispositif identique a été mis en place pour les managers de proximité (les « *chefs d'unités élémentaires de travail* »), qui ont désigné, de la même manière, un référent ayant notamment comme rôle de faire le point sur l'avancement de la résolution

des problèmes et d'identifier d'éventuels points de blocage. Au niveau central, les quatre grandes organisations syndicales représentatives ont fait part de leur accord avec la démarche. En revanche, cette position s'est avérée beaucoup moins homogène au niveau local. »

### **Emmanuel SARTRE** Responsable d'équipe service client, ORANGE

« Si nous avons démarré modestement, avec 120 salariés, l'initiative touche aujourd'hui 800 collaborateurs sur les 2 600 à terme au sein de la Direction Ile-de-France. L'objectif est de développer l'autonomie, la responsabilisation et la coopération transverse de nos conseillers. Nous avons besoin de faire tomber les barrières entre les services et entre les unités, en redonnant le pouvoir aux conseillers.

Ce travail s'inscrit dans la durée, et requiert un engagement de tous les managers afin de travailler sur la posture des conseillers qui étaient volontaires, il ne faut en aucun cas imposer la démarche. Celle-ci se voulait également itérative, afin « *d'apprendre en faisant* ». En outre, nous avons affirmé d'emblée un principe de bienveillance entre les acteurs, afin d'encourager une communication simple permettant de progresser ensemble.

Nous avons commencé par nous demander sur quoi il serait intéressant de coopérer pour les conseillers en relation client. Nous avons élargi la réflexion aux autres acteurs du parcours, en s'interrogeant sur la manière dont ils pourraient aider leurs collègues dans le traitement de leurs principaux aléas. À chaque fois, nous avons estimé important de juger l'utilité des coopérations, car il n'était pas question de « *coopérer pour coopérer* ». Les conseillers ont vivement apprécié que l'entreprise leur donne la parole, ce qui favorise une meilleure appropriation des principes et instruments de la démarche. Celle-ci a également favorisé une meilleure connaissance, par chacun, du « *parcours client* ». En un mois et demi, nous avons identifié 1 500 coopérations et 70 % d'entre elles ont été jugées efficaces par les conseillers eux-mêmes. »



## LE TRAVAIL DEMAIN\*

### Muriel MORIN Présidente de l'OSI

« Lorsque l'Observatoire Social International a rendu public son engagement en faveur du bien-être et du droit universel à la santé, il y a cinq ans, la révolution digitale était engagée mais n'occupait pas les esprits comme aujourd'hui. Avec le développement du travail à distance, l'apparition de nouveaux outils, qui rendent le travail nomade et les relations clients quasiment en temps réel, nous entrons dans une nouvelle ère. Certes, la technologie n'est pas le seul moteur de l'évolution : l'internationalisation de l'économie et les mutations sociologiques contribuent fortement aux transformations qui touchent la sphère professionnelle. La révolution digitale accélère ces changements en remettant en cause des relations établies. »

### Guillaume SARKOZY Délégué Général, Malakoff Médéric

« Malakoff Médéric poursuit deux axes stratégiques : construire une marque de confiance entre les Français et l'offre de soins, et transformer la perception de la protection sociale qui doit devenir un véritable levier d'amélioration de la productivité de l'entreprise. Il convient bien entendu de miser sur toutes les formes de prévention, primaire, secondaire et tertiaire. Les outils d'e-santé nous seront utiles dès lors qu'ils sont connectés à des systèmes permettant de les transformer en usages tels que proposer des conseils afin d'aider chacun à rester en bonne santé. Le coût du dépistage doit être réduit et sur la base de questionnaires d'évaluation du risque de santé, nous pourrions faire évoluer les choses.

La prévention tertiaire, une fois la pathologie déclarée, vise à limiter ses effets, ce qui est particulièrement important dans le cas des affections de longue durée (ALD). Tout ceci passe par l'éducation thérapeutique, terminologie réservée aux professionnels de santé. J'ai la conviction que nos métiers devront évoluer, au point sans doute de ne plus

pouvoir se cantonner au domaine de l'assurance : sans doute devons-nous faire une place croissante au conseil et aux services. »

### Caroline JENSSEN Directrice des Ressources Humaines France, CISCO

« Cisco est une entreprise américaine, née dans la Silicon Valley il y a trente ans, elle compte aujourd'hui plus de 70 000 employés dans le monde. Sa vision : contribuer à changer la manière dont les gens vivent au quotidien, apprennent, se divertissent et travaillent. Nous vivons une quatrième révolution industrielle qui imposera à toutes les entreprises de devenir des entreprises technologiques prenant des risques et gagnant en agilité.

La population de l'entreprise comporte plus de 80 % de cadres et pour tous les salariés le travail n'est pas un lieu où l'on se rend, mais ce que l'on fait. Travailler de manière souple et flexible fait partie de l'ADN de Cisco. Plus de la moitié de nos salariés ont un management à distance. Cela suppose notamment qu'il existe une confiance a priori et non a posteriori. Le manager doit transmettre à ses collaborateurs une culture de responsabilisation et le salarié connaît ses objectifs, au mois et à l'année.

Le facteur de fidélisation réside pour nos salariés dans la flexibilité du travail, le collaborateur étant en mesure de gérer son temps comme il l'entend. Le taux d'engagement de nos salariés est particulièrement élevé de 70 % à 80 %, et symétriquement, nos taux de démission (2 % à 3 %) sont parmi les plus bas du secteur technologique.

Nous commençons à toucher certaines limites du modèle, en apercevant certains risques de ce mode de travail. Le deuxième risque pourrait être celui d'une relative « addiction » aux outils numériques. Nous avons certainement une responsabilité pour aider les salariés à prendre le recul nécessaire et parfois savoir dire « non », ne serait-ce qu'à travers l'exemplarité du Comité de Direction. Un troisième risque est celui d'isolement et de perte du lien social. Face à cela, un accord de télétravail assez atypique a été conclu au sein de notre entreprise ; en effet, il est demandé aux salariés de revenir régulièrement dans l'entreprise (au moins trois jours par semaine)

\* La table ronde est animée par **Marc DELUZET**,  
Délégué général de l'Observatoire Social International

afin de conserver un lien avec la communauté de travail. Face à ces risques, nous nous efforçons de recréer un management de proximité, en cherchant par exemple à réintégrer dans une dynamique locale les salariés managés à distance, en recréant une logique de métier ou en fonction de leurs centres d'intérêt. ”

**Françoise GENG**  
Présidente de la Commission Travail  
et Emploi du CESE<sup>(6)</sup>

“ Le CESE est la troisième assemblée de la République qui travaille sur les sujets de société, la section du travail et de l'emploi que je préside, a pour doctrine d'analyser le bien-être au travail, ce qui nous impose de nous placer du point de vue des salariés afin d'examiner la manière dont l'entreprise en prend soin. Il est indiscutablement nécessaire d'examiner la situation du travail aujourd'hui pour entrevoir ce qu'il pourrait être demain, et particulièrement la prévention des risques psychosociaux. Nous travaillons également sur l'investissement dans les conditions de travail. Ces deux thèmes nous projettent nécessairement dans ce que sera le travail demain.

Le travail constitue une variable d'ajustement pour l'ensemble de la société. Si une entreprise connaît des difficultés, la variable d'ajustement sera l'emploi. Ce n'est pas sans conséquence, car le travail n'est pas une conception abstraite : il concerne avant tout des hommes et des femmes. Travailler est un acte social. Il est donc nécessaire d'en prendre soin, et le considérer comme une variable d'ajustement génère pour toute la société des dysfonctionnements aux répercussions pathogènes. Le travail devrait être, demain, plus prévenant et plus inventif. Il y aura certainement moins d'encadrement, ce qui ne signifie pas moins de cadres mais une façon différente d'encadrer le travail. Des espaces de discussion devront bien entendu être conservés, et il faudra se montrer inventif quant aux formes que pourront prendre ces espaces.

Quant à la place du numérique, il convient de se montrer prudent, car trop de virtuel créé de la distance et peut isoler. Or le sentiment d'appartenance à l'entreprise me paraît essentiel. La mobilité sera certainement plus importante, de même que l'aspiration à la mobilité. En outre, gageons que la

formation sera plus développée, car elle est indispensable. Il est nécessaire de souligner, dès l'école, que plus nous serons formés, moins la mobilité sera pesante.

Enfin, il me semble que les entreprises doivent réfléchir aux conditions d'articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle. Cette question est appelée à devenir prépondérante, d'autant plus que la mixité va continuer de progresser dans tous les métiers. ”

**François SILVA**  
Professeur Senior,  
Chaire Bien-être et Travail, KEDGE BS

“ De vastes transformations sont en cours et nous devons y être sensibles, et le numérique constitue à l'évidence un important facteur d'accélération. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, nous nous sommes aperçus que l'homme était un être social, nous entrons aujourd'hui dans un moment nouveau, où la richesse se construit à travers le partage, c'est-à-dire avec autrui.

Nous avons oublié de réfléchir aux fondamentaux et nous devons prendre le temps de relire les philosophes. Nos managers en ont besoin, comme les salariés, qui ont d'autres aspirations que de télécharger la dernière application créée.

Nous assistons à une remise en question des modes d'organisation traditionnels en faveur d'une revalorisation des collectifs de travail. L'exemple des espaces de discussion illustre bien les questions du moment : il s'agit d'inventer des formes nouvelles de régulation afin que les salariés puissent réfléchir à ce qu'ils font et aux relations avec leur écosystème. Se pose également la question du partage du pouvoir.

Enfin, on ne peut éluder la question du partage des revenus, ce qui interroge sur le modèle de la société anonyme, modèle juridique qui allait de pair avec la création du contrat de travail demandant avant tout l'obéissance au salarié. Les mêmes débats existent aux États-Unis : le patron de Tesla a décidé que les brevets de son entreprise seraient accessibles à tous, afin que les ingénieurs de la marque ne s'endorment pas sur leurs acquis ! ”

(6) CESE :  
Conseil  
Économique,  
Social et  
Environnemental

# ENGAGEMENT EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DU DROIT UNIVERSEL À LA SANTÉ

## EXPOSÉ DES MOTIFS

Ce document a été élaboré dans le cadre des travaux du « Groupe Santé » de l'Observatoire Social International.

Fruit d'un travail collectif réunissant des acteurs d'horizons et de sensibilités diverses (représentants d'entreprises, d'organisations syndicales ou professionnelles, responsables institutionnels et politiques) il traduit leur volonté de coopérer à une meilleure prise en compte de la santé qui représente une exigence sociale majeure à l'échelle planétaire.

Face à la crise mondiale, les signataires estiment que la santé, et plus globalement, la recherche d'une meilleure qualité de vie, constituent le cœur d'un nouveau modèle de croissance plus durable, qui doit s'imposer dans le cadre d'une gouvernance mondiale plus efficace. Toute initiative internationale dans cette direction affirme une communauté de destin qui sert la paix entre les peuples.

Agir pour une meilleure prise en compte de ces questions exige également de faire du travail une activité certes génératrice de progrès économique mais aussi de solidarité et de cohésion sociale. Face aux changements qui bouleversent les organisations et les processus de production, les signataires ont la conviction que l'amélioration du bien-être au travail, le développement de la prévention dans la sphère professionnelle et la lutte contre les inégalités sociales dans l'accès aux soins, sont des objectifs prioritaires pour promouvoir un progrès économique et social durable.

Ouvrir la voie à l'action et à l'expérimentation, encourager les partenariats, développer les solidarités et des initiatives concrètes, sont les clés du succès dans la conduite de cette ambition de dimension internationale.

En souhaitant que ce document devienne une référence, l'OSI veut valoriser et donner sens aux initiatives déjà prises par des accords et des dispositifs, rappeler l'exigence d'une innovation sociale et favoriser l'indispensable concertation et négociation dans le domaine de la santé.

## préambule

La santé est aujourd'hui une exigence forte de responsabilité collective et l'un des premiers objectifs du millénaire définis par l'Organisation des Nations unies en 2000. Le constat est accablant : qu'il s'agisse du prix insuffisant accordé à la vie humaine dans de nombreux secteurs d'activités, des conditions de travail qui dans certains cas, portent atteinte à la dignité humaine, à l'intégrité physique ou psychique, des disparités sanitaires et de l'inégal accès aux soins, de la réduction trop lente de la pauvreté, les écarts dans la satisfaction des besoins de santé sont considérables. L'insuffisance des réponses apportées à ces questions, contribue fortement à la croissance des inégalités sociales, entre les pays et en leur sein.

Les politiques de bien-être au travail sont essentielles pour progresser concrètement dans la mise en œuvre de ce droit universel à la santé. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises dans ce domaine doit avoir pour enjeu de :

- améliorer la santé globale et le bien-être au travail de leurs collaborateurs, afin que le travail soit de moins en moins source d'inégalités sociales mais un lieu d'épanouissement individuel et collectif ;

## objectifs

Nous proposons **six objectifs** permettant de favoriser le bien-être au travail et l'exercice du droit à la santé en Europe et à l'échelle internationale :

- **retenir la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)** qui définit la santé comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social* » et qui associe des mesures de protection sociale adaptés aux différents contextes locaux. Prendre en compte les personnes dans leur globalité par des politiques de santé au travail qui articulent prévention et promotion de la santé ;
- **favoriser la créativité et l'initiative des salariés** ; dans cet esprit accroître l'autonomie des

- garantir que le respect des personnes est au centre des préoccupations de l'entreprise et de son organisation. Le souci de libérer la parole, de faire appel à l'intelligence collective des salariés donne sens au travail et humanise l'entreprise mais accroît également sa compétitivité globale, sa capacité d'innovation et le développement économique de ses activités ;
- développer des politiques de santé cohérentes à l'échelle mondiale, qui dépassent les seuls cadres légaux ou les standards minima internationaux ;
- renforcer au sein de l'entreprise la cohésion à l'échelle mondiale, notamment à travers un dialogue social international sur la santé et les conditions de travail ;
- participer à la promotion de la santé, à l'amélioration de l'état sanitaire de leurs environnements locaux et à l'effort de lutte contre les maladies, en développant des stratégies de coopération avec les acteurs présents sur les territoires.

S'appuyant sur les nombreuses recommandations formulées au sein des organisations du système des Nations Unies et sur les principes directeurs de l'OCDE, prolongeant les réalisations et les démarches déjà engagées par les signataires, l'OSI souhaite ainsi contribuer à la concrétisation d'une telle ambition et dépasser le stade des déclarations d'intentions. ●

managers, réinterroger les organisations de travail, ainsi que la pertinence des systèmes d'information et de monitoring et, sous des formes à définir, développer l'implication des salariés et de leurs représentants.

- **dépasser le stade des simples dispositifs de réparation** pour engager de véritables politiques de prévention ; cela exige de décroiser les questions de santé publique, de protection sociale et de santé au travail. L'amélioration du bien-être tout au long de la vie professionnelle réduit l'usure professionnelle précoce, facilite l'allongement de la vie professionnelle et réduit le coût du mal travail désormais insupportable pour l'équilibre des budgets sociaux. L'anticipation et la négociation des restructurations préviennent certains troubles psychiques. Sur ces questions, les approches multidimensionnelles et multi partenariats sont prioritaires. →



- **faire de la santé un domaine concret de Responsabilité Sociale** et engager des politiques d'action qui aillent au-delà des exigences légales du pays ou recommandées à l'échelle mondiale par l'OIT, afin de prendre en compte les inégalités réelles qui touchent les individus dans toute la diversité des situations ;
- **articuler**, pour cela, **les politiques d'entreprise** avec les politiques de santé publiques des territoires dans lesquels elles sont appliquées, et garantir ainsi la plus grande pérennité des dispositifs mis en place.
- **situer la cohérence des politiques d'action** à l'échelle mondiale et dans des périmètres intégrant les sous-traitants, afin de s'attaquer aux disparités les plus injustes à l'échelle territoriale et internationale. ●

## [orientations]

**P**our atteindre ces objectifs, l'OSI propose sept orientations pour l'action :

- **favoriser des dispositifs d'expression individuelle et collective des salariés**, à travers des temps d'échanges sur le contenu et l'organisation du travail. Mettre en place des systèmes de responsabilisation explicite des managers, développer leur formation ainsi que celle des salariés et de leurs représentants. Replacer ainsi les difficultés individuelles dans une analyse collective d'ensemble du travail ;
- **faire des politiques de bien-être au travail et des questions d'organisation du travail un enjeu prioritaire** des relations professionnelles avec les salariés et leurs représentants, dans des instances dédiées. Cette orientation suppose de réinterroger certaines pratiques de management et de remettre en cause certaines organisations de travail. Elle exige tout autant que la représentation du personnel porte sur le contenu du travail réel et s'appuie sur le vécu des salariés, par une pratique d'écoute et de contact direct, complémentaire au point de vue des experts et des responsables.
- **assurer un développement des compétences exigées par les organisations de travail** mises en place et prévenir la pénibilité et l'usure professionnelle en intégrant les enjeux de santé au travail dans les dispositifs pratiques de gestion des compétences quand ils existent.
- **engager des actions de promotion de la santé**, notamment en accompagnant les personnes confrontées à des troubles d'origine extraprofessionnelle.
- **mettre en place un cadre d'action articulant un système de management international dans le domaine de la santé**, avec des indicateurs permettant d'adapter les actions concrètes et de mesurer les progrès réalisés, en fonction des enjeux locaux.
- **saisir les enjeux de la santé et du bien-être au travail** pour jeter les fondements d'un dialogue social international, ouvert aux acteurs associatifs et non gouvernementaux qui représentent des parties prenantes importantes sur ces questions.
- **rechercher, sur le plan local et national, de nouvelles formes de partenariats et de mutualisation des moyens** entre les entreprises, les pouvoirs publics locaux, les États et le système de santé, afin de réduire les disparités et favoriser la prévention dans le respect de l'autonomie et de la liberté des individus.

Les signataires définiront la façon dont ils conçoivent, pour leur compte, la mise en œuvre de ces orientations. La désignation d'un pilote chargé du suivi des résultats, témoignera de la qualité de leur engagement. L'OSI s'engage à organiser avec les signataires un échange régulier, centré sur leurs initiatives, leurs pratiques et les expérimentations qu'ils décideront de mener seuls ou avec d'autres. L'Observatoire organisera chaque année une manifestation publique pour rendre public les enseignements qui seront tirés de ce partage d'expériences et des progrès sociaux qui en découlent. ●

## SIGNATAIRES

### ENTREPRISES

**AREVA**

Anne LAUVERGEON

**BERNARD JULHIET GROUP**

Alain THIBAULT

**DANONE**

Muriel PENICAUD

**GDF SUEZ**

Gérard MESTRALLET

**JLO Conseil**

Jean-Luc ODEYER

**LA POSTE**

Jean-Paul BAILLY

**MALAKOFF MEDERIC**

Guillaume SARKOZY

**RATP**

Paul PÉNY

**SCHNEIDER ELECTRIC**

Jean-Pascal TRICOIRE

**SIACI SAINT HONORE**

Pierre DONNERSBERG

**THALES**

Yves BAROU

### ORGANISATIONS SYNDICALES

**CES (Confédération Européenne des Syndicats)**

Joël DECAILLON

**CFDT**

François CHÉRÈQUE

**CFE-CGC**

Bernard VAN CRAEYNST

**UNSA**

Alain OLIVE

### ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

**CGPME**

Jean-François ROUBAUD

**UIMM**

Jean-FRANÇOIS PILLIARD

### ASSOCIATIONS

**LIEN SOCIAL & INSTITUTIONS**

Marie-Pierre KOCH

## PARTENAIRES ASSOCIÉS

**ANACT**

Jean-Baptiste OBÉNICHE

**CRÉDIT AGRICOLE S.A.**

Pierre DEHEUNYK

**COUNCIL OF GLOBAL UNIONS** (Groupement des Fédérations syndicales internationales)

Jim BAKER

**ENTREPRISE & PERSONNEL**

Jean-Pierre RODIER

**GLOBAL BUSINESS COALITION ON HIV/AIDS, TUBERCULOSIS AND MALARIA**

Éric MAVILLE

**OIT Bureau de Paris**

Jean-François TROGRIC

**VIGEO**

Nicole NOTAT

# OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

1, place Samuel de Champlain  
Faubourg de l'Arche  
92930 Paris la Défense - Cedex France  
Tél: 33 (0)1 44 22 66 00

[www.observatoire-social-international.com](http://www.observatoire-social-international.com)

## **LES CAHIERS DE L'OSI**

N° 4 / Juin 2016

