



# Le travail comme source de santé et de performance

Propositions d'orientations pour passer de la prise en charge du « mal-être au travail » au développement d'organisations permettant d' « être bien au travail », conditions de la santé et de la performance.

---

Synthèse réalisée à l'issue des travaux de la session nationale d'échanges partenaires sociaux 2012

Mai 2012

## **Le travail comme source de santé et de performance**

Depuis plusieurs années, les « risques psychosociaux » ont envahi l'espace public. Les débats autour de leur définition, de leur genèse et des moyens de leur prévention durable au sein des entreprises ont amené à poser un regard radicalement nouveau sur le sujet. En effet, il ne s'agit pas d'envisager la question seulement sous l'angle de la prévention des risques ; il paraît surtout nécessaire de soutenir un renouvellement du point de vue sur le travail, sur sa place dans les organisations et les stratégies d'actions des entreprises. En tenant compte aussi des évolutions de la société et du rapport au travail. S'engager durablement dans le développement de la santé au sein des organisations du travail contemporaines implique de revisiter le triptyque travail, performance et gouvernance des entreprises, en portant une attention particulière au rôle des acteurs (managers, partenaires sociaux, experts...), à la confiance nécessaire et au partenariat indispensable qui doivent s'établir entre eux et à la qualité du dialogue social.

La session nationale OSI – ANACT – RDS, constituée d'une vingtaine d'acteurs engagés dans des entreprises ou institutions, des fédérations ou confédérations syndicales sur la question des RPS, a permis des échanges nombreux pour rechercher les conditions de leur prévention durable et, au-delà, de l'amélioration des conditions de travail. A l'issue de cette session, une synthèse peut être faite ainsi que des propositions d'orientations pour passer de la prise en charge du « mal-être au travail » au développement d'organisations permettant d' « être bien au travail », conditions de la santé et de la performance.

**Ce texte est issu des travaux de la session nationale organisée**

**par l'ANACT, l'OSI et RDS.**

**Il synthétise 10 jours d'études de janvier à avril 2012 dont un module au Danemark. Il est le résultat de discussions ouvertes**

**qui ne recherchaient pas le consensus.**

**Comme convenu avec les participants, le texte ne saurait engager les participants, 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.**

## SOMMAIRE

<b>LE TRAVAIL COMME SOURCE DE SANTE ET DE PERFORMANCE .....</b>	<b>2</b>
<b>UN CONSTAT PARTAGE : « ON EST AU MILIEU DU GUE » .....</b>	<b>4</b>
<b>DES BASES POUR RENOUVELER L'APPROCHE DES QUESTIONS DE SANTE AU TRAVAIL .....</b>	<b>4</b>
<i>Le travail, comme facteur de santé.....</i>	<i>4</i>
<i>Une approche plus globale des questions du travail et de la santé .....</i>	<i>5</i>
<i>Des liens affirmés entre qualité du travail, efficacité et performance .....</i>	<i>5</i>
<b>DES ORIENTATIONS POUR L'ACTION .....</b>	<b>5</b>
<i>Développer fortement la participation des salariés et leur expression sur le travail .....</i>	<i>5</i>
<i>Repenser le rôle de l'encadrement.....</i>	<i>6</i>
<i>Favoriser un dialogue social de qualité .....</i>	<i>6</i>
<i>Favoriser un pilotage global des conditions de travail et la pluridisciplinarité .....</i>	<i>6</i>
<i>Développer de nouveaux niveaux et moyens de régulation et de gouvernance .....</i>	<i>7</i>
<b>LES PARTICIPANTS A LA SESSION D'ETUDE.....</b>	<b>8</b>
<b>LES CONTRIBUTEURS DE LA SESSION .....</b>	<b>8</b>

## ***Un constat partagé : « on est au milieu du gué »***

L'impression dominante partagée est celle d'une réelle prise de conscience du sujet par de nombreux acteurs d'entreprises. Elle a été faite dans des conditions assez différentes selon les entreprises : plus ou moins soudaine, plus ou moins forte, selon les expériences présentées, dans des PME-TPE et des grandes entreprises. La prise de conscience est très différente, d'une part, selon les expériences vécues (traumatismes, etc.) et d'autre part selon la taille des entreprises. La montée du sujet des RPS a, incontestablement, interrogé tous les acteurs. Certains l'avaient vu venir, mais globalement, le sujet a bouleversé toutes les parties dans leurs représentations. L'impression est assez unanime d'une progression rapide et significative des compétences sur le sujet de tous les acteurs, direction, comme OS... Cependant, les prises de conscience restent plus ou moins complètes. Parfois, une vue plutôt technique du sujet (prévalence des outils, des mesures, des questionnaires) ne permet pas de passer à l'action, tandis que beaucoup d'entreprises et d'acteurs en restent encore à une vision plutôt curative et centrée sur l'individu, avec des actions de prévention à dominante secondaire et tertiaire.

Du coup, aujourd'hui, si des avancées ont été possibles à l'occasion de la montée du sujet RPS, si des choses ont bougé fortement sur la place des acteurs (à travers la pluridisciplinarité développée, le repositionnement des DRH sur la santé par exemple), sur le dialogue social (par le nombre des négociations d'entreprise sur les RPS), et sur la prise en compte du travail (par des initiatives en direction d'une meilleure expression des salariés), il ressort que nous sommes aujourd'hui à un carrefour, avec plusieurs directions possibles. Risques d'abandon car le passage du diagnostic à l'action est difficile, risque de découragement avec d'autres priorités au moment de la crise économique, sentiment d'impuissance face à des mécanismes macro économiques à l'œuvre très puissants qui vont à l'encontre des évolutions positives et favorisent des « organisations paradoxantes » comme le montre V. de Gauléjac ou des formes d'appauvrissement du travail selon l'exposé de F. Cochet de Secafi. Le constat est souvent fait du manque de marges de manoeuvre paralysant les intentions des directions locales dans des entreprises mondialisées avec des niveaux de décision éloignés, et aussi de difficultés face au fort malaise de certains groupes de salariés, comme les managers de proximité. Les évolutions positives pour la prise en compte effective des questions de santé, notamment mentale, ne sont, par conséquent, ni assurées ni pérennes. Les acteurs sociaux sont, aujourd'hui, « au pied du mur » : si l'on veut installer durablement la préoccupation de la santé psychique dans les entreprises, il nous paraît indispensable que s'opère déjà un renouvellement de la façon de penser le travail dans les organisations contemporaines.

## ***Des bases pour renouveler l'approche des questions de santé au travail***

### **Le travail, comme facteur de santé.**

Il a été beaucoup souligné l'importance de confirmer un changement d'approche : au-delà de la prévention de la « souffrance » au travail, il y a urgence et intérêt à considérer le travail comme une ressource, comme un élément favorable à la santé des salariés. Yves Clot, notamment, a souligné combien la problématique du travail bien fait, de l'empreinte que les salariés laissent dans leur travail, des liens qu'ils créent entre les choses et les personnes redéfinit un professionnalisme essentiel à la qualité de vie et à la santé au travail. Au-delà de la prévention des risques psychosociaux, il s'agit de

faire du travail, de ses conditions et de son organisation, un enjeu fondamental du développement humain.

### **Une approche plus globale des questions du travail et de la santé**

S'intéresser au travail conduit à replacer la question des RPS dans un ensemble plus vaste, celui de l'organisation et des conditions du travail qui intègre aussi la pénibilité, l'usure professionnelle dans une vie professionnelle qui s'allonge, le maintien dans l'emploi des seniors, l'articulation vie professionnelle/vie privée... Il importe donc de ne plus appréhender séparément les sujets, de ne plus multiplier les approches cloisonnées mais de redonner une cohérence à la question des conditions de travail et de favoriser des stratégies globales de prévention.

Cette approche contribue aussi à une prise en compte plus globale de la santé et des impacts des mauvaises conditions de travail en matière de santé publique en termes de coûts pour la santé des salariés d'une part et en termes d'effets négatifs sur la qualité des produits et des services d'autre part avec des impacts dommageables potentiels pour les consommateurs ou l'environnement (cf. exemples de Patrick Légeron, Yves Clot, F. Cochet).

### **Des liens affirmés entre qualité du travail, efficacité et performance**

La question du coût économique et financier des mauvaises conditions de travail a été posée ; et aussi, à l'inverse, celui des bénéfices qu'une politique de santé au travail assure à l'entreprise en matière de performance ; même si, sur ce sujet, il reste à mieux démontrer les liens possibles ( cf. interventions de P. Légeron, Danone, France Télécom...). Faire du travail l'enjeu central conduit à travailler à mieux établir des liens entre santé, qualité du travail et travail bien fait d'une part et efficacité, innovation, performance et compétitivité d'autre part. Des liens sont aussi à envisager avec les critères de RSE et de développement durable (Vigéo) même si la recherche d'indicateurs ou de système de notation sociale soulèvent des risques d'interprétation et d'utilisation détournée. Au-delà de ces réflexions, un accord s'est établi sur l'idée que l'évolution durable et massive des activités économiques vers plus de sollicitation, d'engagement et de créativité des salariés ne pouvait se passer d'un développement de la qualité de vie au travail et de la valorisation d'un certain capital social qui constitue un ressort de la performance (cf. réflexions de l'ANDRH et plusieurs expériences présentées au Danemark).

Redonner dans l'entreprise une place centrale à l'analyse du travail et au travail lui-même conduit à renforcer sa dimension humaine. Ce mouvement invite aussi l'entreprise à revisiter ses missions et sa responsabilité sociale dans la société et, par conséquent, sa stratégie industrielle ou commerciale.

### ***Des orientations pour l'action***

Cette approche renouvelée du travail, nécessaire si l'on veut véritablement progresser dans l'amélioration des conditions de travail, amène à interroger l'ensemble des modes de gouvernance des entreprises, du conseil d'administration aux différents collectifs de travail, c'est-à-dire les rôles et les marges de manœuvre assignées aux différents acteurs de l'entreprise. Plusieurs pistes nous semblent aujourd'hui devoir être impérativement travaillées par les acteurs du monde de l'entreprise concernant notamment la participation des salariés et les moyens de la régulation.

### **Développer fortement la participation des salariés et leur expression sur le travail**

L'expression des salariés sur le travail et sur son contenu, leur capacité d'intervention sur son organisation, sont apparues centrales dans les évolutions engagées et surtout fondamentales en matière

de perspective, pour faire du travail l'enjeu prioritaire. Qu'il s'agisse de débattre et de définir de ce qu'est un « travail bien fait » ou de bonne qualité, de reconstruire du professionnalisme, de faire évoluer et d'aménager des postes de travail, de piloter des changements d'organisation... la participation des salariés est incontournable, à travers des temps et des lieux d'échanges à développer. Il y a à réinventer une participation concrète et durable des salariés sur leur travail au-delà de l'échec du « droit d'expression » et du détournement productiviste des « cercles de qualité ». Une série de questions importantes sont alors posées : à quelles conditions et selon quelles modalités organiser cette participation ces temps et ces lieux d'échange ? Comment les installer durablement comme dans la gestion des entreprises ? Quelle articulation concevoir avec les IRP ? Comment faire évoluer les missions de celles-ci en conséquence ? Quelles conséquences pour les pratiques syndicales ? Quelles mutations pour le dialogue social également ?

### **Repenser le rôle de l'encadrement**

Parallèlement à une participation accrue des salariés sur l'organisation du travail, il apparaît que le rôle du management doit évoluer fortement, comme cela a pu être constaté au Danemark où des relations moins hiérarchiques, plus égalitaires dans la façon de prendre en considération la parole des travailleurs et de leurs représentants, ont pu apparaître comme un des points d'appui du dynamisme économique et du capital social. Il apparaît que le rôle des managers doit évoluer, qu'une plus grande autonomie doit leur être donnée, permettant surtout de gérer la production au plus près des salariés, de faire remonter les difficultés et les initiatives de leurs équipes et d'éviter que les contradictions se concentrent au premier niveau hiérarchique. Comment favoriser ce rôle central de régulation de l'encadrement ?

### **Favoriser un dialogue social de qualité**

Même si le contexte historique et culturel est différent au Danemark, les capacités de dialogue entre partenaires sociaux paraissent une des clés d'un modèle performant sur le plan économique et sur celui des conditions de travail. Il apparaît, à travers cette expérience à l'étranger mais aussi au travers de maintes expériences françaises, qu'un dialogue social de qualité est une base incontournable pour favoriser de bonnes conditions de travail. Le sujet RPS, les conditions d'expression des salariés à développer amènent à repositionner les modalités du dialogue social. La confiance entre acteurs doit progresser ; de même une rénovation des instances de représentation du personnel et de leurs missions s'avère nécessaire pour associer efficacement expression des salariés et mandats représentatifs.

### **Favoriser un pilotage global des conditions de travail et la pluridisciplinarité**

Pour être efficaces, les démarches de santé au travail exigent un surcroît de pluridisciplinarité et un pilotage fondé sur de nouvelles méthodologies, évitant les effets pervers d'une approche exclusivement quantitative des conditions de travail. Les études de « faisabilité humaine » dans le cadre de changements et la prise en compte de « l'empreinte humaine » évoquées par Danone en font partie. Dans le cadre de la nouvelle législation en matière de médecine du travail, ces démarches appellent aussi un développement de la pluridisciplinarité pour associer partenaires sociaux, médecins du travail, ergonomes et services sociaux, dimension qui n'est pas sans modifier également les formes et le contenu du dialogue social. De nouvelles formes d'instances de pilotage permettant cette vision globale des conditions de travail et un dialogue social de qualité sur les conditions de travail sont indispensables.

## **Développer de nouveaux niveaux et moyens de régulation et de gouvernance**

Qu'il s'agisse de la participation des salariés, de la conduite du changement en matière de santé au travail et du développement de la pluridisciplinarité, différents niveaux de régulation et de gouvernance peuvent intervenir.

Dans l'entreprise tout d'abord, où la définition de la stratégie par les organes de direction doit être interrogée sur la place à donner aux salariés, à leurs représentants et à leur expression. Il en est de même dans le pilotage des actions de la responsabilité des managers qui doit davantage intégrer des éléments de la santé et de la performance sociale, comme le préconisait le rapport Lachman.

Au-delà du dialogue social dans l'entreprise, d'autres échelons et modalités complémentaires de régulation peuvent être étudiés : celui de la branche professionnelle et celui des territoires (bassins d'emploi, région). Ils sont essentiels pour que le tissu des PME et TPE développent des politiques de santé au travail adaptées à leurs moyens et à leur spécificité. Comment et selon quelles modalités développer ces processus de régulation dans l'entreprise ? Et à d'autres niveaux adaptés aux divers contextes sociaux ? Comment favoriser un dialogue social sur ces modalités de régulation et leur mise en place ?

## Les participants à la session d'étude

- *Tchibara Aletcheredji* Chef de Projet Prévention des RPS Aéroport de Paris
- *Jean Jacques Bled* Médecin du Travail Thallès
- *Michel Bracquemond* Sous directeur Ministère de la Défense
- *Jean Michel Cerdan* Secrétaire Confédéral de la CFTC
- *Michèle Chaumeau* Chargée de mission Observation Sociale et Prévention Mairie de Nantes
- *Christine Depigny Huet* Chargée de Mission Prévention GRDF
- *Frédéric Duvernois* Responsable Programme Stress à IBM
- *Henri Forest* Secrétaire confédéral de la CFDT
- *Patrick Grèze* Responsable Protection Sociale, santé et travail CGT Languedoc-Roussillon
- *Raphaële Grivel* Responsable Formation Innovation RH à ARKEMA
- *Pascale Lapierre* Secrétaire CHSCT Aéroport de Paris CFE CGC
- *Jean Yves Lautridou* Secrétaire Fédéral de la F3C CFDT
- *Jean François Naton* Conseiller confédéral de la CGT
- *Jean Marc Oudiane* Responsable Prévention et administrateur MEDEF ARACT Centre
- *Marie Pierre Prétot* Adjointe au délégué Qualité de Vie au Travail à la direction Production Ingénierie d'EDF
- *Pascal Reytier* Responsable Pole Ergonomie Legrand
- *Marianne Richard Molard* Directrice du Travail Ministère en charge du Travail
- *Fernand Rumpler* Administrateur FO de l'ANACT et de l'ARACT Alsace
- *Bernard Salengro* Secrétaire National de la CFE CGC
- *Jocelyne Turpin* Chargée de Formation Santé Disneyland Paris
  
- *Isabelle Burens* Chargée de Mission ANACT Santé au Travail et International
- *Philippe Douillet* Chargé de Mission ANACT Coordination RPS
- *Marc Deluzet* Délégué Général de l'OSI
- *Jean Paul Peulet* Adjoint Directeur Politique de Transfert ANACT

## Les contributeurs de la session

### En France :

- *M. Richard-Molard*, directrice du travail, Ministère du Travail, DGT, cellule RPS
- *P. Légeron* : co-auteur du rapport Nasse/Légeron et président du comité stratégique et scientifique du cabinet Stimulus
- *Fr. Cochet*, président FIRPS et directeur des activités Santé au Travail, Secafi
- *V. de Gauléjac*, directeur du Laboratoire du changement social, professeur, université Paris 7-Diderot
- *France Télécom/Orange* : Mme M. Leclerc, responsable Environnement du travail, Orange France et Mr. C. Visse, DS central adjoint CFDT France Télécom.
- *Air Liquide* : Mr. B. Clouet, directeur relations et développement social

- *Danone : Mr. N. Dugelay, responsable de la coordination sociale et Mr. B. Vercken, directeur sécurité, employabilité et conditions de travail*
- *Cofely, groupe Suez : Mr. Lefevre, DRH*
- *Y. Clot, directeur de la chaire de psychologie du travail, CNAM*
- *Fr. Pellet, conseiller médical du MEDEF et de l'UIMM*
- *JCl. Sciberras, DRH Rhodia et président de l'ANDRH*
- *N. Gauvrit, chargée de mission RPS ARACT Pays de la Loire,*
- *P.E. Tixier, professeur associé à Sciences Po., chercheur au Centre de sociologie des organisations*
- *R. Muller, maître de conférence en Sciences de gestion, université de Strasbourg*
- *F. Beaujolin, ancien directeur de la mission « Nouvelles Qualifications », auditeur social en RSE, secrétaire du CCIAS –*
- *A. Duquesne, auditrice senior VIGEO*
- *Gambelli, MEDEF*
- *JF. Nathon, CGT*
- *H. Forest, CFDT*
- *F. Rumpler Force Ouvrière*
- *JM. Cerdan, CFTC*
- *B. Salengro, CFE CGC*
- *P. Burban, Secrétaire Général UPA*
- *M.Meunier, président du CJD*

#### **Au Danemark :**

- *Vincent Toussaint, Chef du Service économique et Fabrice Perrin, Conseiller régional pour les affaires sociales, Ambassade de France au Danemark*
- *Lars Lidsmoes et Kristina Gyldholm Møller, Danish Working Environment Authority (Ministère du travail danois)*
- *Vilhem Borg, Karina Marietta Nielsen, Rikki Hørsted, Birgit Aust, Chercheurs du NRCWE (National Research Center for the Working Environment)*
- *Palle Larsen et Lise Keller syndicalistes LO)*
- *Karoline Klagsvig Confederation of Danish Employers (DA)*
- *Peter Persson Secrétaire général du Danish Working Environment Council*
- *Rikke B. Ørum , Resp RH et Sécurité Santé, Responsable du Conseil de la Branche Commerce de détail – Hôtels, restaurants – nettoyage -*
- *Charlotte BRAUER : Consultante RH et psychologue du travail, chef du Projet RPS à la Poste accompagnée de 2 syndicalistes et d'un chef de service SST.*
- *P.K. MEURS-GERKEN, Avocat conseil*
- *M. PUIROUX , Directeur du site Schneider Electric à Ringsted et les salariés de l'entreprise*
- *M. Anders TORBØL, Avocat, Président de la Chambre de Commerce Franco-danoise*
- *Pierre Yves JULLIEN, Directeur de HEMPEL , entreprise de peinture*
- *Pascal HAWATH , Directeur BNP Paribas Copenhague*