

## Congrès

# BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS UNE ÉPOQUE TOURMENTÉE

Compte rendu de la conférence « Wellbeing at Work » 2022, organisée par le réseau Perosh <sup>1</sup>.

Un cycle de conférences consacré au bien-être au travail est organisé par le réseau Perosh <sup>1</sup> depuis 2010. Les circonstances récentes, et en particulier, le contexte de perturbation accélérée que le monde du travail connaît, ont été questionnées sous l'angle de leurs impacts sur la santé au travail à l'occasion de cette sixième édition, qui s'est déroulée en ligne, du 13 au 15 juin 2022.

Sont abordées principalement ici les communications portant sur la préservation de la santé mentale, les impacts de l'accroissement du travail et du management à distance, la durabilité des emplois et la santé, ainsi que le « technostress ».

## WELLBEING AT WORK IN HECTIC TIMES. SUMMARY OF THE 2022

### WELLBEING AT WORK CONFERENCE ORGANISED BY THE PEROSH NETWORK –

*A series of conferences devoted to wellbeing at work has been organised by the PEROSH network since 2010. Recent circumstances, and in particular, the accelerated disruption in the world of work, were investigated regarding their impacts on occupational health during this sixth edition, which took place online, from 13 to 15 June 2022.*

*Here, we mainly address the presentations about the preservation of mental health, the impact of the increase in remote work and management, sustainability of jobs and health, and technostress.*

---

VINCENT  
GROSJEAN  
INRS,  
département  
Homme  
au travail –  
Membre  
du groupe  
Perosh  
*Wellbeing  
at Work*

---

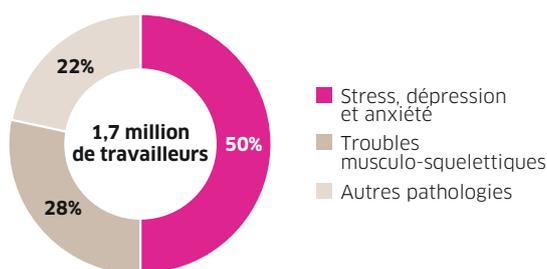
### Contexte et thèmes de la conférence

La conférence « Wellbeing at Work » s'intègre dans un cycle de conférences appuyé par un groupe de chercheurs du réseau Perosh <sup>1</sup> qui se coordonnent autour du thème du bien-être au travail depuis 2010. La première conférence a eu lieu en Finlande, à l'époque où ce pays était le leader mondial de la téléphonie mobile avec Nokia, et connaissait le plein emploi, ainsi qu'un développement économique sans précédent. La Finlande était alors, probablement du fait de ce contexte économique, particulièrement en pointe sur les questions de bien-être au travail <sup>2</sup>. En 2019, l'avant-dernière édition avait été organisée en France par l'INRS. Le thème retenu portait alors sur les impacts des changements sociétaux sur le monde du travail et la santé/bien-être au travail <sup>3</sup>. Cette année, le thème choisi par le groupe Perosh et les chercheurs/experts polonais en charge de son organisation était « Wellbeing in hectic times (Bien-être au travail dans une époque tourmentée) ». Ce thème

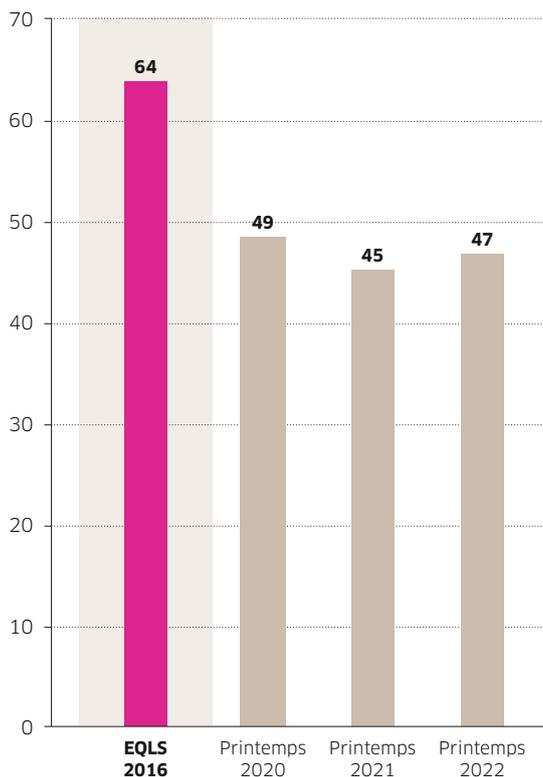
peut être vu comme un approfondissement du précédent, puisque nous sommes passés du « bien-être dans un mode qui change » au « bien-être dans une époque chaotique, perturbée, instable... » Cela apparaît également en phase avec l'actualité européenne et mondiale des trois dernières années, et qui a modifié la toile de fond par rapport à laquelle la santé et le bien-être au travail doivent être pensés et conçus. L'attention se porte donc sur les conséquences et retentissements des temps instables traversés par le monde du travail sur la santé des travailleurs. Les perturbations pointées par les travaux présentés lors de cette conférence étaient en relation avec la pandémie de Covid-19 (confinement des populations, donc travail à distance, travail sous contrainte du risque sanitaire, etc.), mais aussi avec le vieillissement de la main-d'œuvre, les angoisses consécutives aux perspectives du dérèglement climatique et la place grandissante du numérique dans les manières dont nous travaillons <sup>4</sup>.



**FIGURE 1 →**  
Chiffres britanniques sur l'importance relative des problèmes de santé mentale au travail.



**FIGURE 2 →**  
Niveau de bien-être des travailleurs européens selon les dernières enquêtes d'Eurofound.



Cette période de bouleversements intenses et multiformes incite à reposer la question de la santé et du bien-être au travail face à des repères qui s'estompent. On pense aux repères du travail vis-à-vis du « salarié classique », questionnés par les nouvelles formes d'emploi, aux repères du temps et du lieu de travail, questionnés par la mise en place, parfois à marche forcée, du travail à distance et par les outils numériques qui mettent à mal les frontières entre vie professionnelle et vie privée, etc. Examiné positivement, dans une perspective de bien-être, le thème du congrès a suscité des communications dont l'objectif était de clarifier « comment et dans quelle mesure le monde du travail peut jouer un rôle de stabilisation et d'ancrage pour les travailleurs », proposées par des conférenciers s'estimant impactés, comme tout citoyen, par ces instabilités géostratégiques, sanitaires, organisationnelles et/ou existentielles. Comment l'extension non planifiée du télétravail ou du travail à la maison a-t-elle été

vécue par les salariés, et comment le recul pris sur ces situations permet-il d'envisager des manières de s'en accommoder, ou d'en faire un nouveau pilier du bien-être? Comment de nouveaux équilibres ont-ils été recherchés, expérimentés, éprouvés entre vie de travail et vie privée; entre contraintes familiales et contraintes professionnelles dans différents pays? Dans quelle mesure les piliers de la santé au travail que constituent l'intégration dans un collectif et la stabilité d'un cadre organisationnel doivent-ils être repensés pour faire face aux multiples changements?

Ces défis de plus en plus centraux posés à la recherche en santé et en bien-être au travail apparaissent dans les thèmes des sessions, le choix des orateurs invités et les sujets des communications de la conférence. Ont été évoqués: les transformations des pratiques de travail induites par la pandémie et l'évaluation de leurs impacts sur la santé au travail, les nouvelles formes de travail et d'emploi, la numérisation des échanges, les moyens à mobiliser pour renforcer l'inclusion au travail et l'acceptation de la diversité et pour lutter contre les discriminations, les caractéristiques d'une organisation saine en temps perturbé (thème associé à la lutte contre l'épuisement professionnel), les avantages ou mirages de l'usine 5.0<sup>5</sup> pour le bien-être, la santé mentale des jeunes travailleurs dans une perspective de long terme, les effets des modes de management à distance sur le bien-être.

Les orateurs invités ont traité les cinq thèmes suivants:

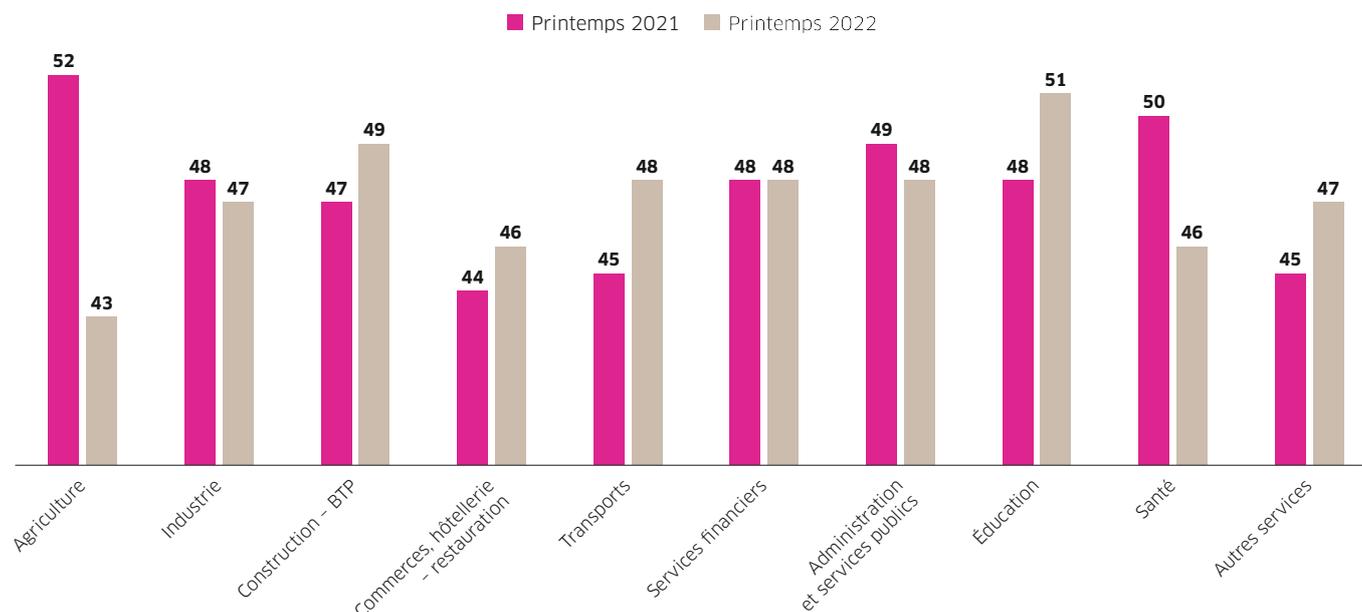
- Vivre et travailler au temps de la pandémie de Covid-19: que retenir de l'enquête européenne sur le travail et le bien-être au travail conduite récemment?
- Renforcer le « capital de santé mentale » des travailleurs et leur bien-être au travail: une nécessité.
- L'« industrie 5.0 »<sup>5</sup> constitue-t-elle une stratégie viable susceptible d'apporter plus de bien-être en ces temps chaotiques?
- S'intéresser au parcours de vie et à la santé mentale des jeunes adultes en début de vie professionnelle.
- Le climat de bienveillance psychosociale comme indicateur principal du bien-être au travail.

Ce compte rendu traite de sujets abordés dans les deux premiers et le dernier thèmes; le lecteur intéressé pourra se référer aux actes de la conférence (Cf. *En savoir plus*).

### Accroissement des préoccupations institutionnelles concernant la santé mentale au travail – Pistes de solutions

Plusieurs interventions et communications (D. Ahrendt, Eurofound; et C. Cooper, université de Manchester) ont pointé la montée des préoccupations dans différents pays pour la santé mentale

Bien-être psychique selon le secteur d'activité



↑ FIGURE 3 Niveau de bien-être des travailleurs européens selon le secteur (enquête d'Eurofound).

des travailleurs. Par exemple, au Royaume-Uni, un rapport de 2021 note que les taux de stress, de dépression et d'anxiété sont en nette augmentation, par comparaison aux niveaux antérieurs à la pandémie; les troubles associés représentent à présent 50% de l'ensemble des problèmes de santé liés au travail (HSE, Royaume-Uni <sup>6</sup>; Cf. Figure 1). Les chercheurs britanniques notent toutefois que nombre d'entreprises sont conscientes du problème, et que de plus en plus d'organisations prennent désormais, en Grande-Bretagne, des mesures pour favoriser la santé mentale et lutter contre le stress lié au travail (CIPD, 2020 <sup>7</sup>).

Dans le même ordre d'idée, l'enquête sur les conditions de travail<sup>8</sup> par la Fondation européenne (Eurofound, Dublin), réalisée pour partie en ligne en 2020-2021, pointe un « *accroissement des préoccupations en matière de santé mentale pendant la période pandémique* » (toute personne notée sous la barre des 50 est considérée à risque de dépression). Les niveaux de bien-être présentés sur le graphique (Cf. Figures 2 et 3) sont construits à partir de l'échelle de bien-être de l'OMS. **Daphne N. Ahrendt** (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Eurofound) estime par ailleurs que la situation géopolitique en Ukraine est de nature à dégrader à nouveau les indicateurs de santé mentale. Toutefois, *le fait d'être en emploi demeure un facteur de santé*, comme en témoignent les comparaisons entre salariés, travailleurs indépendants et personnes sans emploi ou frappées d'inaptitude. En outre, les différences sectorielles sont considérables: si certaines professions voient

les indicateurs s'améliorer entre le printemps 2021 et le printemps 2022, pour d'autres, la situation se dégrade (dégradation pour les métiers de la santé et l'agriculture et amélioration pour les professionnels de l'éducation et des transports, par exemple). Les travaux de la Fondation européenne ont permis de croiser des paramètres de santé mentale avec, d'une part, le télétravail réalisé (selon trois catégories: télétravail exclusif, pas de télétravail, et forme hybride), et d'autre part, les préférences individuelles exprimées. Des analyses selon le genre montrent une dégradation marquée de la santé mentale pour les femmes qui auraient préféré un travail à la maison ou une solution hybride et n'en ont pas la possibilité. Les scores les plus positifs se trouvent chez les femmes qui bénéficient d'une solution hybride et affirment préférer travailler dans l'entreprise. Globalement, c'est la possibilité de travailler pour partie en télétravail (forme hybride) qui apparaît comme la plus favorable. Plusieurs interprétations de ces chiffres sont cependant possibles. On peut depuis se référer à un document plus complet, paru en octobre 2022<sup>9</sup>.

Revenant sur cette question du point de vue britannique, le Pr **Cary Cooper** (université de Manchester, Royaume-Uni)<sup>10</sup> reprend les chiffres des chercheurs d'Outre-Manche, selon lesquels 50% des problèmes de santé rapportés en lien avec le travail sont liés au stress, à la dépression ou à l'anxiété. Il complète en mentionnant un coût de ce problème représentant 4,5% du produit intérieur brut britannique et note que cela se traduit aussi par le fait que seuls deux salariés sur cinq sont pleinement investis dans leur travail. Il constate encore que « *trop d'entreprises ne*



mettent en place des mesures que lorsque la situation s'est dégradée », ce qui atteste d'une réactivité tardive plutôt que d'une inscription dans une logique préventive au sens fort. Sans surprise par rapport à d'autres exposés du même auteur, lorsqu'il évoque les facteurs de prévention des risques psychosociaux les plus efficaces, il insiste sur « la qualité de la relation à la hiérarchie », proposant que les managers soient systématiquement inclus dans des programmes de formation à la dimension relationnelle, programmes qui devraient faire partie de la politique de prévention et de bien-être des entreprises. Selon l'orateur, les managers jouent un rôle essentiel pour le bien-être des employés, notamment en veillant à ce que la charge de travail et les délais donnés pour exécuter des tâches soient bien ajustés. Ils doivent fournir des objectifs clairs et donner des feedback constructifs, dans le cadre d'une relation de confiance avec les personnes. Ils doivent montrer la compétence nécessaire pour tenir des conversations en lien avec des « sujets sensibles », *i.e.* susceptibles de provoquer des émotions intenses pour les collaborateurs qu'ils encadrent, et offrir soutien et flexibilité si un membre de l'équipe exprime un besoin de quelques adaptations. Il note, en outre, que les 40% d'entreprises britanniques qui ont mis en place une telle politique de bien-être présentent des scores d'absentéisme pour maladie 30% plus faibles que les autres et voient la motivation au travail s'améliorer. L'Association britannique des professionnels des ressources humaines (*Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD*) a beaucoup contribué au sujet. Elle promeut l'instauration de telles politiques dans les entreprises et note que celles qui s'y engagent visent principalement à promouvoir un travail de qualité, l'amélioration des relations collectives et du dialogue social, de la santé physique, ainsi que des initiatives tournées vers l'éthique et les valeurs.

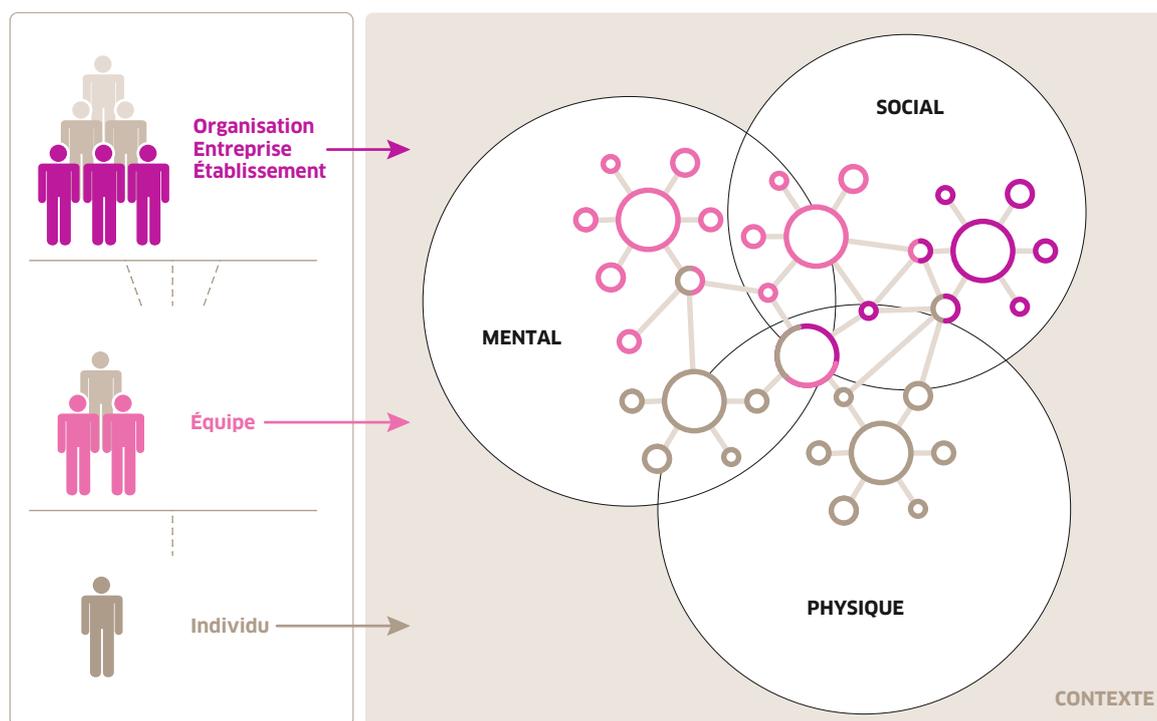
### Bien-être, télétravail et management

La présentation est complétée par quelques considérations sur la question du bien-être et du télétravail et sur l'importance d'établir un contrat psychologique<sup>11</sup> clair avec les salariés. Le Pr Cooper souligne que la période de confinement a confirmé, pour les pays où la pratique du télétravail n'avait pas encore été généralisée, que les salariés demeurent fiables, même à distance. D'autres travaux de recherche présentés croisent les problématiques du management et du travail à distance. Ils cherchent notamment à répondre à une question crucialement mise en évidence par la période de confinement: par exemple, **Hipli Kangas** et ses collègues (université de Vaasa, Finlande) s'interrogent: « Comment assurer des échanges sains entre le manager et ses collaborateurs, lorsqu'une majorité de ces échanges ont lieu en distanciel? »<sup>12</sup> En s'appuyant sur un travail de fond sur cette question, les chercheuses finlandaises

commencent par souligner les difficultés intrinsèques du manager, qui doit donner un feedback à ses collaborateurs; celui-ci peut éprouver des difficultés du fait que des compétences émotionnelles, parfois mal maîtrisées, sont nécessaires pour formuler une évaluation critique du travail du collaborateur qui soit bien reçue par ce dernier. Du point de vue émotionnel, cette tâche peut générer de l'embarras pour le manager. Mais elle peut aussi générer des émotions négatives chez celui qui reçoit ce feedback, si sa perception de la qualité de son travail diffère de celle du manager. Or, celui-ci doit comprendre que « l'implication dans le travail comme le bien-être des collaborateurs sont en jeu »: ces deux éléments peuvent être significativement affectés dans ce cadre. Les chercheuses notent par ailleurs que la pandémie a, pour partie, transformé le contexte dans lequel un retour d'information est donné et reçu, quasi quotidien et informel dans un contexte de travail en présentiel. La situation épidémique a rendu les interactions de travail plus formelles et cette façon de procéder est devenue difficilement praticable. Les conclusions de l'étude pointent les avantages d'un management basé sur la confiance<sup>13</sup>, mais notent aussi l'apparition, chez une partie des personnes interrogées, d'un « seuil d'inconfort », c'est-à-dire d'un niveau de difficulté minimal à partir duquel le collaborateur va s'autoriser à contacter son manager, pour demander un soutien face à une difficulté. Dans le cas d'une configuration de travail traditionnelle, en présentiel, ce seuil n'était quasi pas présent ou peu visible, le salarié s'autorisant à exposer une tension minime dans le couloir, à la machine à café... Le mode distanciel, même lorsqu'un climat de confiance prédomine, crée donc une nouvelle difficulté pour les « micro-régulations du quotidien ». Les enquêtes réalisées montrent que cela génère un sentiment de solitude chez les salariés, que le confort procuré par le surcroît d'autonomie et de confiance ne contrebalance pas.

Une autre étude, par **Liisa Mäkelä** (FIOH, Finlande), s'est aussi penchée sur les difficultés posées par le management à distance. L'étude établit que l'engagement au travail sera directement amélioré et le stress des collaborateurs indirectement réduit, du fait d'un support managérial adéquat<sup>14</sup>. Elle souligne l'importance, pour les salariés confrontés à une modification brutale des contraintes pesant sur leur travail (comme ce fut le cas pendant le confinement), d'être en capacité de mettre des mots sur leurs difficultés et leur besoin de soutien. Les chercheuses ont conclu leur intervention en pointant la nécessité pour les organisations de construire des plans de formation prenant en compte les compétences et aptitudes nouvelles à acquérir pour être un bon « manager à distance ».

Parmi les autres communications se rapportant au



← FIGURE 4  
Une intervention  
qui cible tous les  
niveaux (TNO).

sujet de la santé mentale au travail, il est intéressant de mentionner :

- une présentation d'un questionnaire américain sur l'épanouissement dans le travail, considéré comme un facteur de préservation de la santé, par **Susan Peters** (*Center for work, health, and well-being at the Harvard T.H. Chan school of public health, États-Unis*)<sup>15</sup>;
- un travail, gratifié du prix de la meilleure communication « jeune chercheur », présenté par **Leah Derham-Boyce** (*Sheffield University management school, Royaume-Uni*), sur les difficultés rencontrées par des travailleurs souffrant de troubles du spectre autistique. L'un des apports de l'étude est de pointer des difficultés ressenties avec une forte acuité par ces personnes, qui peuvent affecter de manière moins aiguë la population générale. Une attention à ces salariés permet donc d'identifier des agents stressants subaigus qui peuvent néanmoins être réduits au bénéfice de tous;
- Une communication de **Teun Sluijs** (TNO, Pays-Bas)<sup>16</sup> pointe également dans le monde du travail la montée des préoccupations concernant la santé mentale, tel le burnout – et note dans le même temps que seulement 16% des entreprises ont mis en place une politique de bien-être au travail. Un partenariat public-privé dans ce pays a permis le lancement d'une initiative d'innovation en matière de bien-être au travail (*IWW – Innovation in workplace wellbeing*). Il s'agit de construire des interventions, configurées spécifiquement en fonction des caractéristiques des environnements de travail, qui portent sur plusieurs niveaux: celui de l'entreprise dans son ensemble,

celui des équipes et celui des individus (Cf. Figure 4), dans une vision systémique proche de ce que l'INRS a publié depuis plus de dix ans<sup>17</sup>.

#### L'implémentation de méthodes participatives pour développer la santé au travail dans une perspective de long terme: étude de cas en Italie<sup>18</sup>

**Sara Calicchia**, chercheuse à l'Inail<sup>19</sup>, a présenté une communication consacrée aux méthodes d'intervention participatives. La problématique d'intervention ciblée dans ce travail de recherche est celle de l'emploi durable (en anglais: « *sustainable employability* »). Le constat de départ est que les questions de santé au travail demeurent, en Italie, trop souvent abordées sous l'angle du respect des obligations légales, alors que ce que l'on désigne sous le terme de « *promotion de la santé au travail* » ou de « *politique de bien-être au travail* », implique de dépasser ce cadre, permettant d'adopter une posture plus proactive, de construire une vraie politique de préservation des ressources humaines axée sur le long terme, bénéfique pour l'entreprise comme pour le pays. Les préventeurs italiens constatent que lorsque ceci est mis en œuvre, c'est, en règle générale, dans une logique qui n'est pas perçue comme faisant partie du cadre de la politique de santé et de sécurité au travail de l'entreprise. De ce fait, on constate, et on peut le regretter, que celle-ci soit peu associée à des mesures de nature organisationnelle et collective. Pourtant, en partant de ce qui est par exemple mis en place aux États-Unis par le *National Institute for occupational safety and health* (Niosh, États-Unis), avec l'approche « *Total worker health* »<sup>20</sup> »



La conception et les aménagements des lieux de travail peuvent contribuer à améliorer le bien-être des salariés et la prévention des risques. Salle de réunion où sont discutés en équipe les plannings d'activité.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS / 2022

ou ce que met en avant l'OMS avec son programme « *Healthy workplaces*<sup>21</sup> », les chercheurs italiens ont identifié deux éléments moteurs d'intervention clairement situés dans le champ de l'organisation du travail ; l'implication de la hiérarchie (*Leadership commitment*) et l'engagement des salariés. Le but recherché est ainsi d'aborder la santé dans sa globalité, ce qui inclut le fait de penser les conditions d'exercice du travail de telle sorte qu'elles soient favorables à la santé et d'envisager les questions de santé dans une perspective de long terme, et non dans une logique d'évitement des atteintes manifestes (accidents et maladies).

L'étude est basée sur le modèle des capacités d'Amartya Sen (Prix Nobel d'économie en 1988, promoteur de l'économie du bien-être et du développement) ; elle s'appuie sur un canevas participatif où il s'agit pour les chercheurs-intervenants de permettre aux travailleurs d'accroître les capacités d'agir sur leur santé et sur leur contexte professionnel. Concrètement, des réunions et des échanges sont organisés avec les salariés et les encadrants au cours desquels des techniques d'intelligence collective sont mises en œuvre :

- pour analyser la situation et évoquer les insatisfactions et/ou marges de progrès par rapport au contexte de travail ;
- puis pour décider en commun d'objectifs d'accroissement de l'autonomie d'action<sup>22</sup> et de la façon de les atteindre ;
- et enfin, pour lancer un plan d'action concret.

Des techniques de facilitation graphique<sup>23</sup> sont entre autres mobilisées, et différentes méthodes de facilitation permettent de solliciter la réflexion des salariés sur « *le temps long de l'entreprise, pour envisager un avenir transformateur pour eux, porteur de santé psychosociale et d'un fonctionnement collectif qu'ils considèrent comme plus sain* ». Une des méthodes centrales utilisées est celle dite du « voyage du héros » (cette méthode est aussi utilisée en France pour conduire des interventions dans des organisations). Les chercheurs accompagnent pour le moment la branche italienne d'une multinationale basée en France<sup>24</sup> avec cette approche. Il est trop tôt pour conclure si ce mixte entre objectifs de recherche et d'intervention, visant à construire un environnement de travail propice à la santé, aura porté des fruits pérennes. Néanmoins, la vision portée par l'équipe italienne est que la santé organisationnelle, l'organisation saine gagnent à être recherchées en même temps que la santé de chacun des salariés impliqués. Elle est également convaincue que des méthodes prospectives et créatives sont adaptées à ces objectifs, et méritent d'être explorées complémentaires à une prévention construite autour de l'analyse des risques ou des atteintes. Dans le cas de l'entreprise présentée ici, les points de progrès et axes de prévention sur lesquels les salariés et les managers se sont mis d'accord, à l'occasion de cet accompagnement, ont porté principalement sur « *la qualité et les processus de prise de décision, sur les équilibres vie de travail/*

*hors travail, l'organisation des processus de travail et le temps de travail, l'écoute des besoins et l'intégration des informations ascendantes et descendantes* ». Les processus participatifs sont donc – comme en France<sup>25</sup> – mobilisés pour interroger et faire évoluer les choix organisationnels. Pour les chercheurs, l'une des finalités importantes de l'intervention est de donner une place à la question de la santé dans toutes les décisions de l'entreprise. L'exemple analysé atteste que la question de la durabilité des emplois s'avère un point d'entrée pertinent pour progresser vers des environnements sains, en privilégiant une posture d'écoute des travailleurs et de l'encadrement. D'autres communications, comme celle de **Kerstin Nilsson** (université de Lund, Suède) abordent le sujet du maintien dans l'emploi sous l'angle de la « soutenabilité<sup>26</sup> ».

### L'efficacité de l'implémentation du droit à la déconnexion pour réduire le « technostress »

La communication de **Lina Siegel** (université de Manchester, Royaume-Uni) a posé la question de l'intérêt réel, en matière de santé, de mettre en place des actions en entreprise pour assurer que les salariés s'autorisent effectivement une déconnexion des e-mails professionnels en dehors des heures de travail. L'étude a porté sur différents marqueurs de stress en lien avec la surconnexion, tels que la fatigue mentale ou physique, les conflits vie professionnelle/vie privée, la capacité à se sentir détaché du travail en dehors des heures. En outre, les chercheurs ont pu vérifier que les salariés qui avaient suivi une sensibilisation à la déconnexion se connectaient effectivement moins en dehors des heures de travail. Notons cependant que l'expérimentation n'a duré que six semaines, et qu'on ne peut dès lors savoir si les effets se maintiennent dans le temps. L'étude pointe également le rôle central du changement de culture par rapport à la consultation des courriels, qui sera facilité si les managers de proximité et les dirigeants sont eux-mêmes exemplaires sur cette question. L'étude a été conduite dans le secteur public avec des travailleurs en présentiel ; la situation actuelle, avec l'accroissement du nombre d'accords de télétravail, amène les promoteurs de l'étude à souhaiter la reproduire auprès de salariés particulièrement concernés par le télétravail<sup>27</sup>.

Un conseil d'Eurofound (Dublin, Irlande) sur ce sujet est de prendre garde à bien considérer les risques liés aux transformations du travail, en matière de télétravail, de nouveaux défis pour des équilibres entre vie de travail et vie hors travail, et de durabilité des emplois, à la fois pour les personnes à difficulté particulière et pour les plus âgés. Ceci peut conduire à mettre en place des actions de sensibilisation particulière, axées sur les nouvelles façons de travailler et intégrant des différences liées au

genre, dans les attentes que la société adresse aux hommes et aux femmes. Le droit à la déconnexion mérite l'attention du préventeur, dans la mesure où la surveillance de la frontière entre les deux univers (du travail et de la famille) est pour partie à la charge de l'entreprise et du management, mais pour partie, aussi, liée au ressenti des salariés par rapport à ce qu'ils estiment pouvoir et devoir faire.

En conclusion, cette conférence témoigne d'un certain nombre d'évolutions dans les travaux de recherche et dans les propositions portées par les chercheurs en prévention rassemblés autour de ce thème, évolutions en rapport avec les multiples transformations qui ont traversé le monde du travail depuis un peu moins de trois ans. Parallèlement à cela, on peut s'interroger sur la façon dont les cadres d'analyse et les sujets d'étude pourraient être revus à l'aune de tous ces bouleversements, et pour faire face à une instabilité du monde qui paraît devenir la nouvelle norme. Les travaux présentés témoignent d'une évolution des cadres d'analyses et des sujets d'étude inspirée par les bouleversements évoqués en introduction. Il s'agit d'aider les préventeurs en santé au travail à faire face à l'instabilité accrue du monde. On voit que les exigences de flexibilité accrue, les situations d'intensification vécues comme incompressibles pour certains secteurs (santé, logistique) font apparaître de nouvelles questions ou de nouveaux paradigmes pour le chercheur en santé au travail comme pour les préventeurs. ●

1. Le titre en anglais de la conférence (ou du cycle de conférences en ligne, du 13 au 15 juin dernier) était « Wellbeing at Work: Wellbeing in Hectic Times ». Le réseau Perosh (Partnership for European Research in Occupational Safety and Health) associe, depuis 2003, treize organismes européens de prévention, totalisant plus de 1 000 chercheurs et experts actifs dans le champ de la santé au travail.

2. Pour faire face à la rapide expansion économique et à la situation de plein emploi, il s'agissait de garder une main-d'œuvre motivée et en bonne santé tout au long de la vie et de continuer à accroître la présence des femmes.

3. Voir : « Bien-être au travail dans un monde en mutation – Défis et opportunités », Issy-les-Moulineaux, mai 2018. Compte rendu publié dans *Hygiène & sécurité du travail*, 2019, 257, pp. 80-89. Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=CC%2030>.

4. On aurait pu ajouter les craintes et perturbations du monde du travail en lien avec la résurgence de la guerre en Europe, mais les dates de sélection des communications, antérieures au déclenchement du conflit, ne l'ont pas permis, bien que le CIOP-PIB et la Pologne (qui pilotaient l'organisation) soient alors particulièrement impactés.

5. Dix ans à peine après l'industrie 4.0, l'industrie 5.0 (ou « cinquième révolution industrielle ») désigne les personnes travaillant aux côtés de robots et de machines intelligentes (source = <https://iotindustriel.com/tendances-de-liot-industriel/lindustrie-5-0-cest-quoi/>).

6. Voir : <https://www.hse.gov.uk/statistics/overall/hssh2021.pdf>.

7. Voir : <https://www.cipd.co.uk> (Association des professionnels des ressources humaines).



8. Voir : « Living, working and COVID-19: findings from Eurofound's e-survey on work and wellbeing following the COVID-19 pandemic » (Cf. En savoir plus).

9. Voir : « High risk of depression persists following COVID-19 pandemic: Data behind the mental health crisis ». Accessible sur : <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/high-risk-of-depression-persists-following-covid-19-pandemic-data-behind-the-mental-health-crisis>.

10. Voir : « Enhancing mental capital and wellbeing at work » (Cf. En savoir plus).

11. Lorsqu'une personne rejoint une entreprise, à côté du contrat de travail qui précise formellement (entre autres) la nature du poste, les psychologues considèrent que s'établit informellement un contrat psychologique délimitant ce que la personne trouve légitime d'apporter à l'entreprise et ce qu'elle estime légitime d'attendre en retour. Si par la suite, ce contrat est vécu par la personne comme rompu, soit parce qu'elle constate qu'on lui demande autre chose, soit parce qu'elle ne reçoit pas en retour ce qu'elle estimait légitime de recevoir, elle considérera qu'elle est en droit de modifier son implication voire qu'elle a intérêt à partir. La modification d'un des attendus par le passage au télétravail donne une occasion d'interroger plus globalement ces attendus dans les deux dimensions (apports et bénéfices).

12. Voir : « The art of staying in touch – Exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work » (Cf. En savoir plus).

13. Largement dominant en Finlande (Cf. Communication sur le modèle nordique: Anette Nylund, Swedih Agency For Work Environment Expertise).

14. Voir : « Leading brainwork: Relationship between supportive supervisor, cognitive strain and well-being at work » (Cf. En savoir plus).

15. Voir : « Thriving from work: the development of a novel measure of work-related well-being » (Cf. En savoir plus).

16. Voir : « An innovative application in the method of system dynamics that captures relative changes in determinants of workplace wellbeing to develop more personalized interventions » (Cf. En savoir plus).

17. Voir par ex. : PARMENTIER C. – Démarche systémique d'amélioration des conditions de travail. Les pratiques

systémiques de Palo-Alto dans une PMI de sous-traitance automobile. Hygiène & sécurité du travail, 2011, ND 2341-222-11.

18. Voir : « Participatory methods in intervention research: a case study in Italy » (Cf. En savoir plus).

19. Institut national italien d'assurance contre les accidents du travail et de prévention. L'emploi durable (« sustainable employability »), que nous avons pour habitude d'exprimer, en France, par le terme de « maintien dans l'emploi », bien que le terme anglais tende à rapprocher la question des concepts de développement durable, propres aux préoccupations environnementales, mais ici transféré mutatis mutandis au travail et aux travailleurs.

20. Ce terme renvoie à « des politiques, des programmes et des pratiques qui intègrent la protection contre les risques de sécurité et de santé liés au travail et la promotion des efforts de prévention des blessures et des maladies afin de favoriser le bien-être des travailleurs » (2). L'approche de la TWH est intégrée et très axée sur le contexte organisationnel, plutôt que sur les efforts individuels plus traditionnels de protection et de promotion de la santé et du bien-être. En outre, le bien-être des travailleurs est choisi comme objectif principal de la démarche. Dans le contexte de la TWH, le bien-être des travailleurs doit être entendu comme « un concept intégratif qui caractérise la qualité de vie en ce qui concerne la santé d'un individu et les facteurs environnementaux, organisationnels et psychosociaux liés au travail. Il s'agit de l'expérience de perceptions positives et de la présence de conditions constructives au travail qui permettent aux travailleurs de s'épanouir et de réaliser leur plein potentiel ».

21. Cf. La publication : « Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners » (2010). Accessible sur le site de l'OMS. Au sens de l'OMS, Un lieu de travail sain est un lieu dans lequel les travailleurs et les managers collaborent dans une logique d'amélioration continue afin de protéger et promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être de tous les travailleurs et la durabilité du lieu de travail en tenant compte des éléments suivants, en fonction des besoins identifiés :

- les préoccupations en matière de santé et de sécurité dans l'environnement physique de travail;
- les problèmes de santé, de sécurité et de bien-être dans l'environnement de travail psychosocial, y compris l'organisation du travail et la culture du lieu de travail;
- les ressources personnelles en matière de santé sur le lieu de travail; et
- les moyens de participer à la communauté pour améliorer la santé des travailleurs, de leur famille et des autres membres de la communauté.

22. Cette association entre santé et pouvoir d'agir correspond à la fois au modèle d'Amartya Sen et au sens du mot « santé » tel qu'établi par la Charte d'Ottawa: elle renvoie à la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut, d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et, d'autre part, évoluer avec le milieu ou s'adapter à celui-ci.

23. Voir: Outil 29 – La facilitation graphique. In: ARNAUD B., CARUSO-CAHN S. (dir.) – La boîte à outils de l'intelligence collective (pp. 86-87). Paris, Dunod, 2021. Accessible en ligne sur : [www.cairn.info](http://www.cairn.info).

24. Il s'agit de la firme Tarkett.

25. Comme en témoignent les travaux de l'Anact et de l'INRS.

26. Voir : « Toward a sustainable working life for all ages – The swAge-model » (Cf. En savoir plus).

27. Voir : « The right to disconnect: an intervention study to examine the effect of constant connectivity through work-emails on work-life balance, recovery, burnout and performance » (Cf. En savoir plus).

## POUR EN SAVOIR +

- Les résumés des communications (en anglais) sont accessibles sur le site de la conférence: <https://www.waw2022.pl/programme>.
- Sur les défis associés au télétravail, tels que les voient des pays d'Europe où la pratique était plus développée qu'en France: LAURENT L. – Défis pandémiques et post-pandémiques liés au télétravail. Hygiène & sécurité du travail, 2022, 266, pp. 81-84. Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=CC%2036>.
- Sur la santé mentale et le travail en France, voir: BOINI S., GRZEBYK M., HEDELIN G. – Caractérisation des effets des expositions aux facteurs psychosociaux sur la santé mentale et l'état de santé général perçu. Analyses à partir de l'enquête « Santé et itinéraire professionnel ». Références en santé au travail, 2019, 157, pp. 89-106. Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20267>. Une méta-étude sur cette question est également en préparation à l'université de Montréal: « In search of effective interventions to reduce mental health problems in the workplace: an overview of systematic reviews and meta-analysis »;
- Sur le technostress, plusieurs publications sont accessibles sur le site de l'INRS: <https://www.inrs.fr/actualites/hyperconnexion-surconnexion.html>.