

# Wellbeing at work in a changing world (Bien-être au travail dans un monde qui change)

## 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH\*

### Issy-les-Moulineaux, 22-24 mai 2019

EN  
RÉSUMÉ

Cette 5<sup>e</sup> édition de la Conférence internationale du réseau PEROSH (Partenariat pour la recherche européenne en sécurité et santé au travail) avait pour thème le bien-être au travail dans un monde qui change. Cette manifestation a réuni psychologues, spécialistes des organisations et du management, sociologues, physiologistes, ergonomes... afin de croiser les approches et de partager les connaissances sur ce thème.

#### AUTEURS :

B. Paty<sup>1</sup>, R. Colin<sup>2</sup>, A. Cuny<sup>1</sup>, K. Desbrosses<sup>1</sup>, A. Ferry<sup>1</sup>, V. Grosjean<sup>1</sup>, L. Montoya<sup>1</sup>, M. Pierrette<sup>1</sup>, B. Siano<sup>3</sup>, C. Van de Weerd<sup>1</sup>

1. Département Homme au travail, INRS

2. Département Épidémiologie en entreprise, INRS

3. Département Études et assistance médicales, INRS

#### MOTS CLÉS

Satisfaction au travail / Bien-être au travail / Santé au travail / Risque psychosocial / RPS

\* Réseau PEROSH : Partnership for European Research in Occupational Safety and Health, Partenariat pour la recherche européenne en sécurité et santé au travail

**C**ette édition a réuni 330 participants issus de 39 pays et de tous les continents. La thématique du bien-être au travail couvre un champ un peu différent en France par rapport à la façon dont elle est entendue en Europe et ailleurs. S'il y a convergence pour prendre en compte les aspects psychologiques et physiques, les choix managériaux et les modes d'organisation, les collègues hors de France y ajoutent la promotion des activités physiques et des techniques individuelles pour faire face aux émotions. Durant cette manifestation, en complément de 5 conférences plénières, 98 communications orales, 4 symposiums, 39 posters et 2 ateliers ont permis de

croiser les approches et de partager les connaissances de psychologues, spécialistes des organisations et du management, sociologues, médecins, physiologistes, ergonomes..., pour créer des ponts entre les différentes disciplines et thématiques. Les cinq conférences plénières étaient programmées, avec un soin particulier mis sur le contraste des approches entre institutions de prévention, industriels et travaux académiques, et ont couvert les questions suivantes :

- les points de vue des institutions de la prévention sur le bien-être au travail avec un exposé d'*Euro-found* (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) ;

## Wellbeing at work in a changing world (Bien-être au travail dans un monde qui change) - 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH

- un exemple de déclinaison de la politique de bien-être au travail en entreprise (le cas de Schneider Electric) ;
- le rôle clé du management de proximité dans le bien-être au travail ;
- le paradoxe entre le travail physique qui épuise et l'exercice physique recommandé ;
- la question du numérique et de ses effets transformateurs pour le bien mais aussi pour le pire, avec un point de vue américain, pays où les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) ont une forte influence, notamment au travers du *big data*.

### LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS LE TRAVAIL FUTUR

**A. Parent-Thirion, (Agence européenne Eurofound)** coordonne l'analyse et la préparation des enquêtes européennes sur les conditions de travail (EWCS pour *European Working Conditions Survey*). L'enquête, portant sur 43 000 interviews de 45 minutes réalisés en face à face au domicile du salarié, dans 43 pays, est unique en son genre en ce sens qu'elle porte sur le travail, la qualité de l'emploi et la qualité de la vie professionnelle. La dernière édition de l'EWCS de 2015<sup>1</sup> a analysé en détail plusieurs caractéristiques des situations de travail (environnement physique de travail, intensité du travail, temps de travail, contexte social, compétences, aptitudes, perspectives et revenus) en soulignant de nombreuses situations où les femmes restent défavorisées par rapport aux hommes. L'enquête de 2015 a démontré des liens forts entre la qualité de l'emploi et la qualité de vie au travail (équilibre travail-

vie personnelle, santé, bien-être, engagement, motivation, adéquation entre compétences et travail, sécurité).

L'amélioration de la qualité des emplois en Europe exige des politiques, des pratiques et des réponses bien coordonnées. Les différentes politiques et pratiques qui peuvent soutenir les travailleurs tout au long de leur vie professionnelle doivent être considérées dans leur ensemble. La qualité des emplois méritera dans le futur une attention particulière sur le plan des politiques publiques.

A. Parent-Thirion a également souligné la nécessité d'aller au-delà des explications et des solutions nationales spécifiques lors de l'élaboration des politiques pour comprendre les différences et soutenir des apprentissages mutuels entre les pays.

L'attention des participants a enfin été attirée sur les principaux défis restant à relever sur les conditions de travail : l'environnement physique de travail (en particulier la répétition de mouvements, les postures fatigantes ou douloureuses, le port de charge et l'exposition aux vibrations), les comportements sociaux inappropriés tels que les violences et le harcèlement et la prise en compte des aptitudes des travailleurs et les possibilités offertes pour participer à l'organisation de travail.

Afin de mieux tenir compte de l'évolution du travail, de nouveaux indicateurs seront inclus dans la future édition de l'enquête : l'utilisation de la technologie au travail, la relation aux clients, le niveau auquel on permet aux travailleurs de participer aux décisions d'entreprise, l'exploration des nouvelles formes de travail et d'emploi et les situations des travailleurs engagés dans des activités multiples.

### UN CAS D'ENTREPRISE : LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS UNE PERSPECTIVE MULTI-CULTURELLE

**P. Aitkenhead est responsable programme « bien-être au travail » chez Schneider Electric.** L'entreprise compte plus de 142 000 collaborateurs dans plus de 100 pays. Le développement de la culture du bien-être est considéré par le groupe comme un axe stratégique de la performance durable, favorable, en outre, à l'engagement des collaborateurs. La stratégie s'organise autour du sens du travail, de l'inclusion et de l'autonomisation des employés.

Les exemples d'actions proposées portaient sur :

- l'implication des employés dans la co-conception du programme global de bien-être, à travers une approche participative ;
- le positionnement du bien-être comme stratégie de Schneider Electric afin de renforcer l'attractivité du groupe ;
- la co-conception, l'animation et la mise en œuvre de formations sur le bien-être physique, mental, émotionnel et social pour tous les collaborateurs du groupe ;
- la promotion d'une culture ascendante d'échanges sur le bien-être à partir de 1 000 « laboratoires de bien-être » répartis au sein de 52 pays.

Parmi les bonnes pratiques déjà mises en œuvre et permettant aux employés de travailler plus efficacement dans le monde numérique et global actuel, P. Aitkenhead a développé quelques pistes pour des réunions plus opérantes : la mise en place de 3 formats de réunions allant de 15 à 45 minutes avec la possibilité pour tout participant de rediscuter de la durée réelle-

1. [www.eurofound.europa.eu/fr/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015](http://www.eurofound.europa.eu/fr/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015)

ment nécessaire, l'interdiction de faire autre chose durant la réunion pour être pleinement présent et la réservation des réunions pour des prises de décision (et non pas pour de l'information). Ce principe des réunions à durée courte est considéré comme un droit opposable : si une réunion dépasse le temps annoncé et jugé raisonnable, les salariés peuvent (poliment) se lever et quitter la réunion.

## CONDUIRE DES INTERVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS SAINES : LE RÔLE DES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS

**K. Nielsen (Institut de psychologie du travail de l'école de commerce de l'université de Sheffield, Royaume-Uni)** conduit des recherches sur les interventions participatives et organisationnelles. Elle a développé et testé des modèles pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'interventions organisationnelles destinées à promouvoir le bien-être des employés. Durant cette conférence, elle s'est appliquée à montrer, à partir des études qu'elle a conduites, le rôle clé des managers dans la réussite de ces interventions organisationnelles.

Elle souligne en effet, que, dans de nombreuses approches interventionnelles, l'accent est d'abord mis sur le nécessaire soutien à la démarche de la direction. Le rôle des encadrants de premier niveau reçoit généralement moins d'attention. Pourtant, ce sont souvent eux qui sont chargés de planifier, de mettre en œuvre et de soutenir ces interventions. K. Nielsen a discuté

de certains facteurs qui font que les responsables hiérarchiques peuvent faire échouer une intervention, par exemple des facteurs contextuels tels que le manque de ressources, l'incompréhension des objectifs de l'intervention ou encore la manière dont le manager impose le changement. Elle a insisté sur la nécessité de développer davantage la compréhension théorique sur la manière dont les encadrants influencent la conduite du changement et sur les raisons qui les y amènent.

En conclusion, elle a proposé des recommandations pour la mise au point d'interventions futures efficaces telles que la clarification des objectifs de l'intervention avant son lancement, une évaluation en amont des moyens dont disposent les encadrants, une préparation et une formation à l'intervention, l'accompagnement dans la conduite du changement, le développement d'espaces d'échange de connaissances entre encadrants, l'intégration de l'intervention dans les procédures et politiques existantes et, enfin, la nécessité de faire en sorte que la conduite et/ou la participation à une intervention organisationnelle fassent partie des responsabilités normalement attendues d'un manager.

## UNE CONCEPTION ADAPTÉE AU TRAVAIL : LE PRINCIPE DE BOUCLE D'OR APPLIQUÉ À LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE

Dans cette conférence sur les bénéfices de l'activité physique, **A. Holtermann (Centre national de recherche sur l'environnement de travail, Danemark)** rappelle dans un premier temps les nom-

breux défis actuels liés à la vie professionnelle : une prévalence élevée de troubles musculo-squelettiques (TMS), des inégalités sociales en matière de santé, une main-d'œuvre vieillissante, une augmentation de l'obésité et des problématiques de santé mentale.

A. Holtermann montre tout d'abord que la prévention, qu'il qualifie de « classique », en milieu de travail consiste souvent à prévenir les dommages causés par des exigences élevées au travail en réduisant au strict minimum les sollicitations physiques du travail et qu'elle ne parvient pas à résoudre ces principaux défis. Par ailleurs, la promotion de la santé en milieu de travail (par exemple, l'exercice physique) s'avère souvent difficile à faire adopter et à maintenir dans les milieux professionnels où les besoins sont les plus grands, principalement parce qu'elle nécessite que les salariés s'absentent temporairement du travail, à l'origine d'une potentielle perte de productivité.

En s'appuyant sur de nombreuses données physiologiques et en illustrant ses propos avec le cas d'un agent de nettoyage réalisant 14 000 pas durant son activité (correspondant aux recommandations de santé publique en matière d'activité physique), il montre par exemple que l'activité physique de certains métiers dit « physiques » n'est pas favorable à la santé car elle peut être d'intensité faible/modérée, de longue durée (plusieurs heures par jour) et caractérisée par des mouvements statiques maintenus, répétitifs et/ou contraints. Enfin, il souligne le temps souvent insuffisant des pauses récupératrices dans ces métiers.

Pour lui, une nouvelle approche est donc nécessaire pour résoudre ces principaux défis de la vie professionnelle. Avec ses collègues,

*Wellbeing at work in a changing world* (Bien-être au travail dans un monde qui change) - 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH

A. Holtermann propose donc le principe de « Boucle d'or » comme une nouvelle approche de la façon dont un travail productif peut être conçu pour promouvoir la santé et la capacité physique. Comme la soupe, la chaise et le lit qui devaient être « parfaitement adaptés » à Boucle d'or dans le conte des trois ours, l'activité physique pendant le travail productif doit être conçue pour favoriser au lieu de détériorer la santé et la capacité de l'individu. Cependant, dans de nombreux emplois, l'activité physique est soit « trop élevée ou trop fréquente » (par exemple, un travail manuel dur), soit « trop faible ou trop peu fréquente » (par exemple, un travail de bureau) pour donner des « stimuli biomécaniques et cardio-métaboliques » positifs, favorisant la santé et le bien-être. Le principe de Boucle d'or vise à concevoir le travail productif de manière à ce qu'il corresponde aux ressources et aux besoins de l'employé, en termes d'activité physique, et rende l'employé plus « apte » à l'effectuer. Plus précisément, il propose d'intervenir dès la conception d'un poste de travail pour fournir un équilibre « sain » en termes de variation d'activité, de stimulation cardiaque et musculaire et enfin, de repos et temps de récupération.

Dans sa conclusion, A. Holtermann, rappelle donc le besoin d'une approche beaucoup plus ambitieuse où le travail favoriserait directement le bien-être, la forme physique et la santé. Le travail productif doit ainsi être conçu de manière à ce qu'il contienne la « juste composition » en matière de sollicitations physiques pour promouvoir le bien-être, la forme physique et la santé. Le conférencier reconnaît néanmoins que la mise en

œuvre de ces principes dans la pratique ne sera pas simple car la composition précise des sollicitations susceptibles d'apporter bien-être, forme physique et santé est méconnue et probablement différente d'un individu à un autre. Néanmoins la réflexion doit être engagée.

### L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS : QUELS CHANGEMENTS SONT LES PLUS IMPORTANTS ? QUELS SONT LES OPPORTUNITÉS ET LES DÉFIS LES PLUS CRITIQUES ?

N. Chesley, (Université du Wisconsin, États-Unis) rappelle tout d'abord qu'un certain nombre de forces sociales et économiques agissent ensemble de manière à contribuer à l'évolution rapide des milieux de travail. L'inégalité économique mondiale croissante, une main-d'œuvre plus intergénérationnelle, plus fluide et intégrée, un système de gouvernance internationale moins stable et perturbé et des changements technologiques rapides contribuent tous à un travail accéléré dans sa réalisation et moins prévisible pour de nombreux travailleurs dans le monde. Parmi ce mélange d'influences importantes sur le travail, les changements technologiques rapides se distinguent souvent.

Dans cette allocution, N. Chesley, en développant et illustrant la notion de « datafication » (transformation en données numériques) de l'emploi et du travail, soutient que, dans le paysage socio-technique très changeant du travail, deux domaines importants émergent :

- le rôle désormais central de la science des données (et des « *data scientists* », spécialistes scientifiques des données numériques) dans le façonnement du travail et des lieux de travail ;
- les implications des algorithmes et de l'intelligence artificielle (IA) pour les travailleurs et leurs expériences professionnelles.

N. Chesley développe plusieurs exemples et illustre certains risques associés.

La finalité de certains algorithmes est de supprimer des risques d'erreurs dans le traitement de l'information. Une des conséquences devrait normalement être la réduction de certaines inégalités sociales et économiques. Pourtant, c'est parfois l'inverse qui se produit durant le traitement et l'usage des données numériques. L'usage systématisé d'algorithmes pour opérer la première sélection des CV (*curriculum vitæ*) a été dénoncée par plusieurs études. Il a été prouvé que cela avait un effet discriminatoire, évacuant les profils atypiques (par exemple les personnes ayant un parcours non linéaire) et les minorités (personnes en situation de handicap, hispaniques en Amérique du Nord), voire les femmes dans certains métiers à dominance masculine et inversement.

N. Chesley rappelle également que ces outils technologiques permettent désormais de travailler à tout moment et en tout lieu et que cela n'est pas nécessairement favorable à la santé. Le travail à la demande génère une opacité du point de vue du travailleur sur sa charge à venir. Enfin, du fait de la massification de ces algorithmes, tels que les systèmes de notation, le rapport entre efforts et récompenses va être bouleversé pour les

travailleurs. À titre d'illustration, avant d'accepter une course, le chauffeur indépendant adhérent à une plateforme ne sait pas combien il va gagner mais s'il n'accepte pas la course, il sait qu'il sera rejeté par la plateforme. Il prend donc la course, malgré l'incertitude du gain dont il bénéficiera. Par ailleurs, ces changements auront des conséquences non seulement sur les travailleurs et leur bien-être, mais aussi sur la façon dont les chercheurs vont continuer à conduire leurs travaux en sciences humaines et sociales. Ainsi, elle note que les futures recherches sur le travail devront porter une plus grande attention au rôle de la science des données numériques dans l'élaboration du travail et milite en faveur d'une collaboration accrue entre les spécialistes des sciences sociales et les spécialistes des données. N. Chesley termine son exposé par une note positive en soulignant comment la technologie permet à chacun de rompre avec un sentiment d'isolement en entrant en contact *via* des réseaux sociaux sécurisés avec des personnes vivant des problèmes similaires, même si ces personnes sont éloignées de plusieurs milliers de kilomètres. Le partage social permet alors d'échanger sur des solutions au-delà des frontières de l'entreprise. N. Chelsey conclut en soulignant la grande incertitude dans laquelle les chercheurs, mais aussi les travailleurs, sont encore face à ces changements technologiques en s'appuyant sur une citation de Kai-Fu Lee, ancien cadre de Google Tech : « *Je pense que l'intelligence artificielle va changer le monde, plus que tout dans l'histoire de l'humanité. Plus encore que l'électricité* ».

## INNOVATION EN MILIEU PROFESSIONNEL ET INDUSTRIE 4.0

Ce symposium organisé par **F. Pot (Université Radboud, Pays-Bas)** avait pour objectif de traiter des effets potentiels (positifs ou négatifs) de l'industrie 4.0 sur le bien-être des salariés ainsi que sur la façon dont les salariés peuvent être impliqués dans la conception ou la reconception de leur travail. Il visait à répondre à la question suivante : la robotisation et la digitalisation étant omniprésentes, comment fait-on pour garantir la sécurité professionnelle et la santé des salariés ? Les quatre communications de ce symposium ont souligné une prolifération récente de rapports alarmistes sur la diffusion des technologies qui ont eu pour conséquence d'effrayer les salariés. Elles ont toutefois rappelé qu'il n'y avait pas de preuves établies d'un effet délétère sur la santé ou sur d'éventuelles pertes d'emploi. La première présentation de **M. Ramioul (Institut de recherche sur le travail et la société, Belgique)** faisait le point sur un projet de 4 ans, toujours en cours, ayant pour but d'étudier la relation entre le développement technologique, les concepts organisationnels, les relations d'emploi (employabilité) et la politique d'innovation industrielle. M. Ramioul a surtout décrit la méthodologie de l'étude multiniveaux basée sur des groupes focus (5 groupes, 60 participants) et une large enquête quantitative auprès de 1 780 travailleurs dans une perspective multidisciplinaire associant sciences de l'ingénieur et sciences sociales. La question majeure était « *que se passe-t-il pour l'opérateur*

*dans une industrie 4.0 ?* ». Il a abordé deux scénarios possibles :

- la technologie « *booste* » l'opérateur dont le travail est soutenu par la technologie ; l'opérateur reste au centre de l'activité ;
- la technologie booste essentiellement les possibilités de travailler en flux tendu et ce, de manière très flexible. Cela peut s'appeler *lean management* mais l'individu n'est plus au centre, ce qui entraîne davantage de standardisation des opérations et de contrôle. Il parle de « *taylorisme digital* ».

Peu de résultats ont été développés car les analyses étaient encore en cours au moment de la conférence. Lors de la deuxième présentation, **S. Dhondt (Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique appliquée)** a rappelé que trop peu de recherches étaient menées sur les conséquences de ces technologies sur le bien-être des salariés et la qualité des emplois. Pour lui, il est important de prendre en considération la nature de la technologie. Les situations sont très différentes selon qu'il s'agisse de technologies d'assistance dans le travail, d'information, de communication, d'automatisation ou encore de systèmes de management. Après avoir donné plusieurs chiffres empruntés à de grandes enquêtes sectorielles aux Pays-Bas, il a conclu en soulignant la nécessité de soutenir les managers dans les organisations car ils peuvent parfois être tentés de croire davantage au potentiel de la technologie qu'en ce que leur organisation et leurs employés peuvent déjà offrir. La troisième présentation de **T. Alasoini (Institut finlandais de la santé au travail)** partait du constat que le modèle de bien-être au travail est plus populaire dans le système nordique que dans



*Wellbeing at work in a changing world* (Bien-être au travail dans un monde qui change) - 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH

l'Union européenne. L'explication vient du niveau élevé de confiance des salariés entre eux et dans leur mode de management. L'avancée des technologies exerce de plus en plus de pression sur ce modèle nordique. Beaucoup de travaux se veulent alarmistes sur les conséquences futures du développement technologique. Cependant, T. Alasoini met en garde sur le fait qu'il manque encore beaucoup de données et qu'il est nécessaire de mener davantage de recherche sur les conséquences de ces technologies sur le bien-être des salariés, en fonction du type d'emploi par exemple. Il présente ainsi le projet FoW (*future of work*) 2017-2020 qui a pour objectif de combler les lacunes de connaissances en Finlande sur la façon dont la digitalisation peut influencer le travail. Ce projet est nouveau et peu de données sont encore disponibles. Les premiers résultats montrent simplement que, dans l'industrie manufacturière, le changement technologique n'est pas un phénomène nouveau. De ce fait, les attitudes à son égard sont extrêmement positives parmi les différents groupes d'employés. Toutefois, T. Alasoini fait l'hypothèse que, dans le secteur privé, des activités de services, le tableau d'ensemble puisse être différent car la digitalisation est nouvelle.

La quatrième présentation de **C. Warhurst (université de Warwick, Royaume-Uni)** a porté sur les résultats d'un sondage auprès de 759 salariés. Les résultats indiquent que 32 % des organisations ont introduit des IA au cours des 5 dernières années. Pour 44 % des salariés, le travail devient plus « sûr » car l'entreprise paraît plus compétitive. Les salariés semblent avoir davantage peur d'être surveillés que de perdre leur emploi. Il est nécessaire d'évaluer les avan-

tages perçus de l'introduction de ces technologies et d'informer les salariés sur la raison pour laquelle ces technologies seront introduites et la façon dont elles le seront.

En conclusion, l'organisateur du symposium rappelle que l'industrie 4.0 bouleverse les façons de travailler et de manager. Ce sont ces bouleversements qui restent importants à investiguer afin de prévenir de possibles effets négatifs pour la santé et la sécurité des salariés.

### PROMOTION DE LA SANTÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

À partir d'une revue de la littérature concernant les interventions de promotion de la santé en milieux de travail, **K. Proper (Institut national de santé publique et de l'environnement, Pays-Bas)**, retient un niveau de preuve élevé d'effets favorables des interventions de promotion de la santé sur l'indice de masse corporelle et sur la santé mentale, et un niveau de preuve limité à élevé d'un effet positif sur les TMS avec des preuves plus solides pour les exercices physiques avec résistance. En revanche, pour les autres facteurs de risque métaboliques, aucune conclusion ne peut être tirée.

**D. Van de Ven (Université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas)** a présenté une revue de la littérature concernant l'efficacité des programmes de promotion de la santé sur le lieu de travail en fonction du statut socio-économique des employés cibles du programme. Dans la plupart des cas, il n'existe pas de différence d'efficacité de ces programmes en fonction du milieu socio-économique. Dans certains cas, les interventions étaient plus

efficaces pour les personnes de niveau socio-économique modeste. La présentation de **A. Aublet-Cuvelier (INRS, France)** concernant l'efficacité des exercices physiques dans la prévention des TMS, conclut à l'absence de preuve d'efficacité de ces programmes sauf pour les cervicalgies dans le travail sédentaire et les lombalgies en prévention tertiaire sous certaines conditions. Elle a rappelé que ces exercices ne pouvaient intervenir qu'en complément des mesures de prévention primaire des TMS et en associant les représentants du personnel et le service de santé au travail lors de leur mise en place.

### IMPACT DES FUSIONS ET AUTRES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS MAJEURS

La première communication de cette session, réalisée par **S. Bahiri (Association interprofessionnelle des centres médicaux et sociaux de santé au travail de la région Île-de-France – ACMS)** a relaté l'intervention d'un service de santé au travail suite à la sollicitation d'une entreprise qui projetait de déménager ses bureaux dans de nouveaux locaux. Une approche collaborative et multidisciplinaire a été menée, impliquant différents acteurs (ressources humaines, managers et leurs équipes et médecin du travail). Une information a été réalisée à toutes les étapes du projet. Des réflexions sur les aménagements des futurs locaux, sur la création d'espaces collaboratifs, sur l'aménagement du temps de travail (recours au télétravail) et sur les besoins de formation à destination des managers sont autant d'éléments qui ont permis d'anticiper les changements organisationnels futurs. Cette méthode

pourrait être appliquée à d'autres entreprises à l'avenir.

Une deuxième communication a présenté les résultats d'une revue de la littérature s'intéressant à la contribution du travail et du mode de vie aux inégalités socio-économiques de santé perçue chez les travailleurs. **G. Hulsegge (Université libre d'Amsterdam, Pays-Bas)** a ainsi inclus 6 études longitudinales et 21 études transversales dans son analyse, après application des critères d'éligibilité et de qualité méthodologique. Concernant les facteurs psychosociaux, il a estimé notamment que, contrairement à la surcharge de travail, le manque d'autonomie contribuerait à ces inégalités. Il a conclu que les facteurs professionnels impacteraient au final les inégalités socio-économiques au moins autant que le mode de vie.

Enfin, **C. Fetherston (Université Murdoch de Perth, Australie)** s'est intéressé au « *Work-Life Merge* » (mélange travail-vie), situation traduisant le fait que, dans l'époque actuelle, travail et temps libre ne seraient plus nettement compartimentés mais qu'ils seraient entremêlés. Ont ainsi été présentés les résultats d'une enquête en ligne menée en 2018 auprès de 605 universitaires australiens et 313 universitaires britanniques. Mêlant des aspects quantitatifs et qualitatifs, cette enquête avait pour but d'étudier comment cette population vivait cette situation de « *Work-Life Merge* » et son impact potentiel sur leur bien-être mesuré par la *Warwick-Edinburgh Mental Wellbeing Scale* (échelle sur le bien-être mental). Les résultats ont montré que les universitaires australiens et britanniques avaient un niveau de bien-être inférieur à la population moyenne. Le chevauchement entre vie professionnelle et temps libre impactait négative-

ment et significativement le niveau de bien-être de ces universitaires.

## ÉVALUATION DES INTERVENTIONS

Cette session avait pour objet de présenter des méthodes d'évaluation d'interventions menées en situation réelle de travail ou retracées dans des articles scientifiques à partir de critères déterminés.

La première présentation de **Z. Mediouni (Institut universitaire romand de santé au travail, Suisse)** exposait les conditions de mise en œuvre d'un protocole d'évaluation de plusieurs interventions. Ce protocole a été déployé en Suisse sur des interventions portant sur la souffrance au travail. La consultation médicale permettait d'explorer la perception des salariés et de l'employeur sur l'intervention menée dans la structure. L'étude, menée sur 3 ans, a permis d'analyser 19 interventions sur le terrain. Des données sur les caractéristiques des salariés ont été récoltées, puis des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des salariés et des employeurs en face à face ou par téléphone. Une analyse de contenus des entretiens a ensuite été effectuée. Les résultats montrent que le protocole mis en œuvre permet d'obtenir des informations pertinentes sur la relation employés-employeurs dans une structure donnée, mais que ces informations restent néanmoins très localisées.

Une autre présentation, de **E. Bakker (Amsterdam University Medical Centers, Pays-Bas)**, a montré l'intérêt de prévenir l'abandon précoce du métier d'infirmier par des professionnels et des étudiants, étant donné le constat alarmant d'une pénurie au niveau mondial et la

prédiction d'un poste vacant sur 7 en Europe en 2020. On sait que la santé mentale est un facteur déterminant de cet abandon, d'où des interventions menées pour le prévenir en agissant auprès d'infirmiers débutants et d'étudiants. La présentation apporte un aperçu de ces interventions analysées dans la littérature et de leur efficacité. Ont ainsi été sélectionnées 21 études (américaines, anglaises, australiennes et taiwanaises). L'efficacité des interventions de type primaire et tertiaire a été comparée. Pour les étudiants, on peut voir des effets positifs de la prévention tertiaire (de gestion du stress) sur l'absentéisme. Pour les débutants, la prévention primaire (avec notamment la facilitation de la transition vers la pratique infirmière) donne des effets positifs sur le *turnover* et une diminution de l'intention de quitter. Des interventions de prévention auprès de débutants mais aussi d'étudiants sont donc bénéfiques.

La communication de l'équipe estonienne, par **M. Järvis (Tallinn University of Technology, Estonie)**, apporte des résultats sur l'efficacité de démarches de promotion de la santé, à partir de 8 études de cas, d'entretiens semi-directifs, d'observations et de la passation de deux questionnaires (l'un pour les salariés et l'autre pour les employeurs). Les interventions de promotion de la santé sont positives lorsque la démarche est intégrée à la politique de l'entreprise sur la prévention. Elles améliorent alors la motivation et l'efficacité au travail ainsi que la sécurité. La culture de sécurité de l'entreprise est déterminante pour l'implication des différentes parties. Intégrer la promotion de la santé à la culture de prévention des risques est une condition nécessaire de son efficacité.

**M.C. Rossmarijn (TNO, Pays-Bas)** présente, à partir de 10 cas, la

*Wellbeing at work in a changing world* (Bien-être au travail dans un monde qui change) - 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH

méthode réutilisable qui a été déployée pour réaliser des interventions sur le harcèlement au travail. Étant donné l'ampleur du problème en Hollande (7 % de la population des travailleurs sont parfois harcelés et 1 % l'est souvent ou très souvent), un programme a été spécifiquement développé sur ce thème, intitulé PICO (pour *participatieve interventie op cultuur en ongewenst gedrag*, soit intervention participative sur la culture et les comportements indésirables). La méthode utilisée inclut 4 phases séquentielles : préparation, mesure, action et évaluation, et s'applique à des entreprises de grande taille employant au moins 600 personnes. L'évaluation de l'intervention est réalisée au bout de 9 à 15 mois selon les cas, au moyen de questionnaires et d'entretiens collectifs. Cette méthode, actuellement en cours de déploiement, sera évaluée au regard de son efficacité sur la base de l'ensemble des interventions menées.

### TECHNOSTRESS, OÙ EN SOMMES-NOUS ET OÙ ALLONS-NOUS MAINTENANT ?

Dans cette session au format atypique, à partir de plusieurs vidéos relevées sur internet, les deux intervenants, **L. Van Dam et L. Van Der Zwaana de (TNO, Pays-Bas)** ont voulu souligner, de façon ludique, l'importance que prennent les technologies dans le quotidien. Ils ont ainsi rappelé que ces technologies pouvaient devenir une source de stress lorsque, par exemple, elles ne fonctionnent pas, qu'il y a cohabitation avec des robots dans le travail, que leur fonctionnement est mal maîtrisé, que les frontières entre vie privée et vie profession-

nelle sont rompues, que le besoin de rester connecté est permanent par peur de manquer quelque chose... Il est donc nécessaire d'arriver à évoluer en même temps que la technologie. Il faut accompagner les individus dans leur relation avec la technologie, les former pour qu'ils la maîtrisent et faire comprendre son intérêt sans l'imposer. Durant cet échange ludique avec la salle, il a été rappelé que le technostress peut trouver des origines multiples : la surcharge d'informations, la capacité ou non de travailler plus rapidement, une charge de travail trop élevée (surcharge technologique), le fait d'être disponible et connecté à tout moment au détriment de l'équilibre vie au travail-vie privée (techno-invasion), le fait de ne pas être capable de comprendre les nouvelles technologies (techno-complexité), la peur de perdre son emploi ou d'être remplacé par des collègues qui connaissent mieux la technologie (insécurité technologique) et l'évolution constante de la technologie, des logiciels et du matériel (incertitude technologique).

### RETOUR À L'EMPLOI ET ÉPUISEMENT MAJEUR

Après une présentation sur la validité de l'échelle liée à la relation d'aide/de soins du *Copenhagen Burnout Inventory* dans une population de personnel de soins à domicile par **A. Lundin (Institut Karolinska, Suède)**, **K. Sanderson (Université de East Anglia, Grande Bretagne)** a présenté les résultats de trois études concernant les politiques et les pratiques visant à améliorer la santé mentale et le bien-être des 40 000 personnes travaillant dans le secteur des ambulances au Royaume-Uni. La pre-

mière montrait que 58 % des ambulanciers paramédicaux et 50 % des managers déclaraient se sentir malades à cause du stress au cours des 3 derniers mois. Un environnement de travail médiocre, en particulier un soutien moindre de la part des gestionnaires et des expériences de violence, d'intimidation ou de harcèlement, accompagnait un bien-être et un engagement plus médiocres. La deuxième étude, revue de la littérature, montrait que la plupart des publications examinées étaient de nature descriptive, aucune étude d'intervention n'a été trouvée. Des interventions destinées à agir sur la résilience individuelle ont été rapportées dans la littérature grise, mais aucune étude sur le changement organisationnel ou les pratiques de management n'a été réalisée. La troisième étude concernait une analyse des politiques et pratiques de prévention dans ce secteur. Elle a montré une amélioration du bien-être du personnel après le déploiement national d'une boîte à outils visant à promouvoir le bien-être du personnel et la prévention par l'Association des ambulanciers en chef. Néanmoins, il existe un besoin de réponse organisationnelle et de qualité pour développer le bien-être du personnel dans ce secteur, et les données scientifiques manquent pour orienter les solutions de prévention. Un nouveau réseau international a été mis en place pour partager les meilleures pratiques. Enfin, **A. Siroka (Institut fédéral de santé et de sécurité au travail, Allemagne)** a présenté les résultats d'une étude concernant le retour et le maintien au travail après un arrêt maladie pour des troubles mentaux banals. Pour cela, 286 patients issus soit d'hôpitaux psychiatriques (169) soit de centres de rééducation (117) ont été suivis pendant 18 mois après la sortie de



la structure de soins. Les patients psychiatriques ont besoin de plus de temps pour un retour complet au travail.

## CONDITIONS DE TRAVAIL PSYCHOSOCIALES ET BIEN-ÊTRE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Cette session apporte des retours d'expérience à partir d'interventions dans le secteur de la santé.

L'une d'elles a été réalisée dans le cadre de l'aide à domicile et rapportée par **M. Sellapin (Université de Rennes, France)**. Elle montre que la méthode basée sur une intervention participative peut contribuer à préserver la santé des employés. Cette méthode utilise la mise en place d'espaces de discussion (dans 6 interventions) dont les effets sont évalués, à partir du modèle *Job Demands-Resources* (JD-R ou exigences-ressources) de Demerouti (2007), à quatre moments différents tous les 6 mois. Six associations constituent le groupe d'expérimentation et 6 autres le groupe contrôle. Ont été retournés 400 questionnaires. Les premiers résultats font apparaître un *job strain* élevé, mais légèrement moins fort que celui de la population française (19 % contre 24 %). Ce résultat peut s'expliquer par la présence de ressources et d'une reconnaissance perçue qui joue un rôle primordial pour les salariés interrogés. Les hypothèses explicatives restent à approfondir. Les effets de la méthode d'intervention sont encore en cours d'analyse.

Une autre présentation, de **M. Van Der Doef (Université de Leyde, Pays-Bas)** a porté sur l'épuisement professionnel et l'analyse des causes liées à la relation soignant-patient. Cette enquête menée par

questionnaire auprès de 700 personnes, a montré un taux élevé de 39 % d'épuisement chez les infirmiers. En s'appuyant également sur le modèle JD-R, l'étude a montré que la charge émotionnelle, les situations de conflits et d'agression, et les événements critiques constituent des facteurs qu'il est important de prendre en compte dans la prévention du *burnout*.

La dernière présentation montre des différences de niveau de satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre vie privée et vie au travail selon le genre, l'âge et le fait d'être migrant ou non. **M. Boulet (École nationale d'administration publique, Québec)** rapporte que les femmes sont moins satisfaites que les hommes, que les migrants sont plus satisfaits que les natifs et qu'ils ont une meilleure santé perçue. Les femmes migrantes sont néanmoins les moins satisfaites de toutes les catégories, alors que les migrants âgés sont les plus satisfaits.

## BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DE TRAVAILLEURS PLUS VULNÉRABLES : LES MALADES CHRONIQUES, LES ADOLESCENTS ET LES SÉNIORS

**S. Hewko (université de l'Île du Prince-Édouard, Canada)** a présenté les résultats d'une étude longitudinale canadienne s'intéressant au départ à la retraite auprès de 277 infirmiers et infirmières du service public et autres professionnels paramédicaux. Il s'agissait de valider un modèle conceptuel permettant d'étudier les possibilités de prévention des sorties involontaires du marché de l'emploi chez les travailleurs plus âgés. Les résultats ont montré que les infirmiers

et infirmières étaient trois fois plus touché(e)s par ces départs involontaires que les autres professionnels de santé. Un mauvais état de santé perçue était prédictif des sorties involontaires du marché de travail chez les seniors en fin de carrière.

Une communication de **K. Oude Hengel (université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas)** a porté sur les résultats d'une étude longitudinale qui a suivi, pendant 7 ans, 9 160 travailleurs hollandais de plus de 45 ans. L'objectif était d'étudier l'influence des maladies chroniques sur la sortie précoce du marché de l'emploi. Les travailleurs ayant des antécédents multiples de maladies chroniques avaient une probabilité deux fois plus élevée de quitter un emploi que ceux n'ayant eu qu'une seule maladie chronique. Les travailleurs avec un faible niveau d'éducation étaient davantage concernés par des sorties précoces du marché de l'emploi et ce notamment du fait que la prévalence de maladies chroniques était plus importante pour les travailleurs ayant fait le moins d'études.

**M. Finarsdottir (Université d'Islande)** s'est intéressée aux accidents du travail d'adolescents islandais au travers d'une enquête menée en 2018 auprès de 2 800 travailleurs âgés de 13 à 19 ans, tirés aléatoirement au sort dans les registres islandais. Les résultats ont montré que 16,5 % de ces jeunes travailleurs avaient été victimes d'accidents du travail. La prévalence d'accidents du travail n'était pas significativement différente selon le genre ou l'âge. Dans cette jeune population, les coupures et les brûlures étaient les blessures les plus fréquentes et les blessures les plus graves étaient causées principalement par des chutes ou des glissades. Davantage d'études seraient nécessaires afin d'analy-

*Wellbeing at work in a changing world* (Bien-être au travail dans un monde qui change) - 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH

ser plus précisément l'accidentalité dans cette population très jeune.

Enfin, **M. Van Der Doef (Université de Leyde, Pays-Bas)** a mené une enquête en ligne aux Pays-Bas auprès de 261 travailleurs sujets à migraine. La non-divulgaration de l'information sur leur migraine par les travailleurs en souffrant à leur superviseur était significativement plus fréquente chez les plus jeunes, chez ceux ayant le moins de symptômes à chaque crise, chez ceux ayant une fréquence de crises peu élevée ainsi que chez ceux ayant le plus faible soutien de leur hiérarchie. L'auto-déclaration des migraines auprès du superviseur semblait être une condition nécessaire afin de bénéficier d'un aménagement des conditions de travail. Cependant, 40 % des enquêtés estimaient nécessaire qu'il y ait davantage d'aménagements face au problème des migraines au travail.

### BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS DES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES

L'une des communications dans cette session, par **L.N. Hummel (TNO, Pays-Bas)**, a abordé le sujet du bien-être au travail dans le cas de la sous-traitance. Des enquêtes annuelles sont reproduites depuis 2016 et les résultats du questionnaire sont comparés à ceux issus d'une analyse de terrain. Si 80 % des répondants disent ne pas rencontrer de problèmes de sécurité au travail, la réalité du terrain est autre. Des écarts sont mesurés entre les attentes et l'expérience (dans la prise en compte de la sécurité et des discussions des règles de sécurité). Dans les entreprises utilisatrices, les personnes pensent

qu'il n'y a pas de problème de sécurité, alors qu'elles pensent l'inverse dans les entreprises sous-traitantes.

Une autre communication, de **S. Bouwhuis (Centre médical universitaire d'Amsterdam, Pays-Bas)**, expose les résultats d'une étude menée auprès de personnes âgées d'au moins 45 ans, occupant plusieurs emplois simultanément. Les répondants étaient classés par groupes : ceux préférant occuper un seul emploi, ceux indifférents, ceux satisfaits et dont l'un des emplois est sous statut indépendant, et ceux satisfaits dont l'un des emplois est salarié. Un calcul du degré d'appartenance au groupe a été réalisé, ainsi que les raisons d'occuper plusieurs emplois. L'étude montre que la santé mentale dans le groupe des salariés satisfaits multi-emplois était meilleure que dans les autres groupes, même si, pour certains, la santé physique était moins bonne. Elle montre aussi que le premier groupe présentait une santé physique et mentale nettement inférieure à celle des autres groupes et que cela ne s'était pas amélioré un an après (différence non significative). Un autre résultat était que, quel que soit le groupe, les personnes ayant le niveau d'éducation le plus élevé sont plus satisfaites que les autres. Une autre communication a abordé la question des émotions positives ressenties par des enseignants utilisant des chiens pour les assister dans leur pédagogie. L'étude décrite par **L. Mäkelä (Université de Vaasa, Finlande)** montre, après analyse de contenu d'entretiens, des résultats positifs de l'assistance des chiens sur les émotions, la confiance en soi, la motivation et le bien-être de ces enseignants. Les émotions positives sont notamment la joie et la

gratitude. Une condition nécessaire est l'acceptation de cette assistance par la direction de l'établissement dont l'attitude est déterminante dans le processus et influence les résultats.

### LE DÉVELOPPEMENT D'ORGANISATIONS SAINES

Un symposium et plusieurs communications orales ont traité de ce sujet.

Une des contributrices de la conférence bénéficie d'une aura particulièrement importante s'agissant des questions de santé mentale au travail. Il s'agit de **C. Maslach (Université de Berkeley, États-Unis)** connue pour avoir contribué à développer le concept de *burnout* à partir des années 70. Sa présence a permis aux congressistes de bénéficier d'un éclairage détaillé des travaux conduits actuellement, notamment par un réseau de chercheurs et d'intervenants piloté par l'université de Berkeley, mais qui compte des membres en Europe également, notamment en Finlande, en Suède et en Norvège. Ce réseau de chercheurs et d'enseignants universitaires a collationné, à partir de 2012, les résultats de recherches et d'expérimentations favorisant la santé et le bien-être des travailleurs. Le but de ce travail était d'aboutir à une représentation intégrée des organisations (plus) saines et des moyens de les développer. La conférence a été l'occasion pour ce groupe de se réunir et de présenter l'état d'avancement des travaux communs. Huit communications ont ainsi porté sur le développement des organisations saines, dont cinq regroupées dans un même symposium

intitulé « Pour un milieu de travail plus sain ».

Dans le modèle d'intervention globale proposé par ce groupe de recherche, la santé mentale et physique constitue à la fois la cible des changements à mettre en œuvre et l'objectif explicite d'une politique de bien-être au travail. Les effets positifs liés à une telle démarche sont :

- des salariés en meilleure santé ;
- des conséquences positives pour les individus (qui seront mieux dans leur vie en général) et pour l'organisation (amélioration de la performance) ;
- une progression vers un monde plus soutenable (entreprise soucieuse de son environnement, de ses impacts sur la société dans son ensemble).

Les moyens d'action pour atteindre ces trois ordres d'objectifs sont déclinés à trois niveaux :

- les actions visant l'individu (son pouvoir d'agir, sa marge de manœuvre pour améliorer sa situation...);
- les actions renforçant par l'organisation le soutien reçu par chacun ;
- les actions sur le contexte organisationnel au sens large.

Un des points d'entrée mis en avant dans le modèle, et qui peut complexifier sa mise en œuvre opérationnelle en entreprise, s'appuie sur les besoins universels, communs à tout être humain. Les besoins fondamentaux considérés sont les suivants : éprouver des émotions positives, le besoin d'appartenance, le besoin de sens, d'autonomie, exprimer ses compétences, l'impression de maîtrise, le besoin d'engagement (réalisation de soi), le besoin d'éprouver un sentiment de croissance personnelle, le besoin de sécurité et d'éprouver

un bien-être physique et de la vitalité. Les leviers d'actions proposés ciblent le niveau individuel, les collectifs de travail, les managers et l'organisation dans sa globalité. Évaluer dans quelle mesure une organisation du travail est saine passe par la compréhension de la façon dont les salariés réalisent leur travail, les modes d'entrée en relation avec autrui qui s'expriment, la façon dont les décisions sont prises.

Dans sa contribution, C. Maslach évoque six éléments à prendre en compte pour construire une organisation saine : avoir une charge de travail soutenable sur le long terme, disposer d'autonomie et du contrôle sur les aspects essentiels du travail, bénéficier d'un bon niveau de reconnaissance, faire preuve de solidarité dans la communauté de travail, éprouver le sentiment d'équité, de respect et de justice sociale et affirmer des valeurs claires et un travail porteur de sens.

### REMISE DU PRIX DU JEUNE CHERCHEUR

Durant le congrès, parmi cinq nommés, le premier prix « Jeune chercheur » a été attribué à une communication de **M.M. Ketels (Université de Gand, Belgique)** portant sur les relations entre l'activité physique au travail, le stress professionnel et la perception de la capacité de travail future. L'originalité de l'étude réalisée auprès d'un échantillon de 401 salariés belges repose sur la combinaison de données psychologiques, physiologiques et projectives (« *Serez-vous capable de faire votre travail actuel pendant les 5 prochaines années ?* »).

Les principaux résultats montrent que les exigences du travail sont associées négativement à la capacité future perçue. Disposer de latitude décisionnelle est positivement associé à la capacité future perçue, en particulier pour la population active âgée de plus de 44 ans. Enfin, le soutien social est positivement associé à la capacité future perçue, en particulier pour la population active ayant un emploi exigeant sur le plan physique.

### CLÔTURE DU CONGRÈS ET CONCLUSION

Après les dernières sessions parallèles de la matinée, **V. Grosjean (INRS, France)** a transmis le relais à **Z. Mockalho (CIOP, Pologne)**, chargé de l'organisation de la 6<sup>e</sup> édition de la conférence PEROSH sur le bien-être au travail, à Cracovie, en Pologne en 2022.

La conférence a été l'occasion de montrer que les leviers d'action sont nombreux pour que les travailleurs européens ou d'autres régions du monde puissent travailler durablement en bonne santé. Si les lieux de travail comportent de nombreux risques pour la santé, risques débouchant dans certains cas sur des pathologies graves, des accidents invalidants ou la mort, ces lieux hébergent aussi des leviers potentiels pour progresser vers une vie où la santé physique, mentale, l'intégration sociale et la question du sens sont pris en considération. La conférence, par son titre, axé sur un monde qui change, a permis de faire converger et d'entendre des points de vue très variés. Ainsi, si les risques de perte de liberté et d'asservissement par les technologies ont été abordés, ils

### *Wellbeing at work in a changing world* (Bien-être au travail dans un monde qui change) - 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau PEROSH

sont à mettre en balance avec les potentialités de ces mêmes technologies pour créer des espaces de soutien mutuel ou pour aider chacun à structurer une activité plus saine. De même, à côté des connaissances scientifiques bien établies sur le développement du *burnout* et la perte de sens, on a pu entendre des initiatives internationales coordonnées permettant d'évoluer vers des environnements de travail sains dans lesquels les salariés trouveront du sens et verront leurs besoins de base, comme leurs aspirations plus élevées, pris en compte.