

**Première Conférence Managériale de l'IRMSOI**  
*Est-ce bien sérieux d'être un manager optimiste ?*

**De la prévention des risques à la qualité de vie :  
émergence de la dimension psychosociale au  
travail**

Claire Edey Gamassou  
Enseignante-chercheure

Université Paris-Est, Institut de recherche en gestion (IRG, EA2354)  
Groupe d'Etudes sur le travail et la Santé au Travail (GIS)

Première Conférence Managériale de l'IRMSOI  
*Est-ce bien sérieux d'être un manager optimiste ?*

Depuis quand parle-t-on de

**QUALITÉ DE VIE AU  
TRAVAIL ?**

# La qualité de vie, depuis quand et quoi ? (1)

## Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur qualité de vie et égalité professionnelle

« sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. » (p.2)

# La qualité de vie, comment ?

ANI 2013 sur qualité de vie et égalité professionnelle

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. » (p.3)

# La qualité de vie, pourquoi ?

ANI du 19 juin 2013 sur qualité de vie  
et égalité professionnelle

=> Amélioration des conditions de  
travail et des performances

# Origines du concept : Quality of Working Life (QWL) New York, 1972 (Davis & Cherns, 1975)

Ecole des relations humaines, théories de la motivation, approche socio-technique

## Prise en compte

des besoins de l'individu,

des facteurs sociaux et techniques (individu, collectif, environnements),

et des conditions de travail

# Les 4 dimensions initiales de la QWL

- Intégrité physique
- Intégrité psychique
- Développement du dialogue social
- Equilibre vie au travail et vie hors travail

Première Conférence Managériale de l'IRMSOI  
*Est-ce bien sérieux d'être un manager optimiste ?*

Pourquoi parle-t-on de

**QVT AUJOURD'HUI ?**



# 1. L'émergence de la dimension psychosociale dans la prévention de la santé et sécurité au travail

# Jeune ancêtre des démarches de QVT

- Mouvement pour l'amélioration des conditions de travail (ACT)
- Expression des salariés (cercles de qualité, lois Auroux)

# « Jeunes premiers » de la QVT

- **Holacratie**
- **Entreprise libérée**
  - Aplatissement de l'organigramme, suppression de la hiérarchie, autonomie...

(voir Décryptage par INRS / Grosjean, Leïchlé et Théveny, Hygiène et sécurité, N°245, décembre 2016)

# Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002

l'adjectif « mental » a été apposé à santé dans l'article L230-2 du code du travail sur

**les obligations du chef d'établissement**

« pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (...) ».

## Loi du 17/01/2002 , définition du harcèlement moral

un ensemble d'agissements répétés « *qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* »

Chambre sociale de la Cour de Cassation, 26 mai 2010 : « *les faits constitutifs de harcèlement moral peuvent se dérouler sur une brève période* »

# Généalogie du harcèlement moral

Hirigoyen, Marie-France, Le harcèlement moral.  
Syros, 1998

Leymann, Heinz : Mobbing. Seuil, 1996

*Mobbing*, de « to mob », attaquer, malmener,  
harceler, terroriser

*Bullying*, de « to bully » , harceler ou tyranniser  
(école, armée, travail)

# Effets de la reconnaissance du harcèlement moral (1)

mots sur les maux, mais ces mots ne sont pas forcément les plus appropriés pour prendre du recul et comprendre ce dont il est fondamentalement question (...) «participe de ce qu'il dénonce »

Le Goff, 2003, cité par Salah-Eddine, 2010

# Effets de la reconnaissance du harcèlement moral (2)

symptôme d'une « psychologisation croissante des problématiques sociales liées à la responsabilité croissante incombant à l'individu de produire en situation le sens de son action »

Piotet, 2007, cité par Salah-Eddine, 2010



# Stress (1)

« un état qui s'accompagne de symptômes ou de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux et qui apparaît chez un individu se sentant incapable de répondre à ce que l'on exige ou attend de lui »

Accord Cadre Européen (2004)

## Stress (2)

« Déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »

Accord National Interprofessionnel (2008)

# Stress (3)

nom masculin désignant la réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions fortes, facteurs nécessitant une adaptation de l'organisme

- *Latin : stringere (étreindre, serrer, lier, blesser)*
- *Vieux français : estrece (étroitesse, oppression)*
- *Anglais : stress (contrainte, XIVème : épreuve, affliction)*

# Émergence de la terminologie des « risques psychosociaux »

Rapport Nasse Légeron (*sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, 2008*)

Rapport Gollac Bodier (*mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, 2011*)

Voir aussi « Expositions psychosociales et santé : état des connaissances épidémiologiques », INRS (Chouanière et al., 2011)

# Émergence de la terminologie des « risques psychosociaux »

Collège d'expertise RPS (Gollac, 2011) :  
*« risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »*

Origine et non manifestation (trouble psychosocial)

# Effets des RPS sur les individus

=

## troubles psychosociaux

- Stress, harcèlement, épuisement
- Dépression
- Conduites addictives
- Violences, agressions
- Pathologies, psychose

# Six familles de contraintes relevant des RPS

Intensité du travail, temps de travail

Exigences émotionnelles

Manque d'autonomie

Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail

Souffrance éthique

Insécurité de la situation de travail

# L'enquête Sumer de la DARES (1)

Sumer 2010 janvier 2009-avril 2010, 2400 médecins du travail (>20%)

Echantillon : 47 983 salariés (89% de taux de retour)

*Population-mère = 92 % des salariés de France métropolitaine et de la Réunion (salariés du secteur concurrentiel, des FPH et FPT, environ 40 % des agents de la FPE, sauf enseignants de l'EN, agents des ministères sociaux et de la Justice)*

Sources : Risques professionnels par secteur Dares Analyse N° 10, Fév 2013



# L'enquête Sumer de la DARES (2)

Evolution des expositions professionnelles des salariés :

contraintes physiques, risques chimiques ou biologiques,

contraintes organisationnelles, relations sociales, risques psychosociaux (Karasek et de Siegrist), HAD, accidents, arrêts maladie, satisfaction au travail,

santé perçue, relation perçue santé-travail et comportements de maltraitance subis dans le cadre professionnel

## 2. Motiver, impliquer, quels leviers ?

# Trois types de besoins (Deci et Ryan, 2011)

en compétence

en autonomie

en relations humaines (lien social)

# Théorie de l'auto-détermination (Ryan et Deci, 2000, Deci et Ryan, 2011)

Motivation  
autonome  
(intrinsèque)



Motivation  
contrôlée  
(extrinsèque)

# Les quatre catégories de motivation

## Intrinsèque

Plaisir, jeu

### Identifiée

Satisfaction d'objectifs, plans de carrière,  
cohérence avec valeurs personnelles

### Introjectée

Réussite, succès, réputation

### Extrinsèque

salaire, niveau de  
vie, confort, argent

# Implication (Meyer & Herscovitch, 2001)

Etat d'esprit qui peut prendre trois formes distinctes de volonté de poursuivre une action, de déployer des efforts :

le désir

les coûts perçus

l'obligation

# L'implication organisationnelle

état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui a des conséquences sur la décision de demeurer ou non membre de l'organisation (Meyer et Allen, 1991)

- Affective
- Normative
- Calculée

# Work Engagement

état positif, affectif, motivationnel,  
d'accomplissement, de réalisation (*fullfilment*) lié  
au travail



# Le continuum burnout - engagement

- Fatigue émotionnelle/Energie
- Cynisme/Participation
- Perte d' Efficacité/Gain d' efficacité

BURNOUT ←-----→ ENGAGEMENT

## Epuisement professionnel (Maslach, 1982)

## Engagement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2001)

### Energie, Activation

- Fatigue/assèchement émotionnel(le)

- Vigueur, énergie

### Identification, Implication

- Cynisme (dépersonnalisation, déshumanisation, distanciation)

- Dévouement, participation

### Dimension exogène

Perte de sentiment d'accomplissement personnel (de compétence, d'efficacité)

- Immersion, absorption ou sentiment d'efficacité

# Auto-efficacité, sentiment d'efficacité personnelle (Bandura)

croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches ; jugements que les personnes font à propos de leurs capacités à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendues (Bandura, 1986)

# Auto-efficacité professionnelle

ensemble des croyances des individus dans leurs capacités à être performants dans des rôles professionnels au travail.

**Se sentir compétent.e et atteindre des objectifs qui ont du sens renforcent implication et estime de soi.**

# L'expérience optimale ou *flow* (1)

- état subjectif de se sentir bien qui se manifeste souvent quand il y a perception d'un équilibre entre ses compétences personnelles et la demande de la tâche

## L'expérience optimale ou *flow* (2)

*« ces grands moments de la vie qui surviennent quand le corps ou l'esprit sont utilisés jusqu'à leurs limites dans un effort volontaire en vue de réaliser quelque chose de difficile et d'important. »*

Csikszentmihalyi, 2004, p.24 cité par Jean Heutte

# L'expérience optimale ou *flow* (3)

- un état dynamique de bien-être, de plénitude, de joie, d'implication totale
- Effet : ordre, harmonie, dans notre état de conscience, renforcement de la structure de soi.

# *Flow au travail (« Flow at Work »)*

⇒ plaisir, motivation intrinsèque, absorption  
état de concentration totale dans lequel se trouvent les personnes durant leur travail, oubliant totalement tout ce qui peut se trouver autour d'elles sans relation étroite et directe avec l'action en cours



### 3. Un modèle dynamique et des RPS d'un autre genre

# Burn-out (épuisement professionnel)

Syndrome observé dans les métiers à relation d'aide (soignants)

- Origine sémantique : aérospatiale (épuisement du carburant d'une fusée qui entraîne la surchauffe et l'explosion du réacteur).
- « *l'état de l'individu vidé de toute son énergie, comme s'il avait été victime d'un incendie intérieur* » (Freudenberger, 1985)
- Causes : Vocation, engagement, centralité du travail
- Perte d'accomplissement
- Manque de soutien social ou organisationnel perçu

# Les trois dimensions du burn-out (Maslach, 1981)

Le cœur  
du  
burnout

MBI (Maslach Burnout Inventory)	MBI- General Survey	En français
<i>Emotional Exhaustion</i>	<i>Emotional Exhaustion</i>	Assèchement, fatigue émotionnelle
<i>Depersonalization</i>	<i>Cynism</i>	Cynisme, distanciation
<i>Diminished Personal Accomplishment</i>	<i>(Low) Efficacy</i>	Perte de sentiment d'accomplissement, d'efficacité

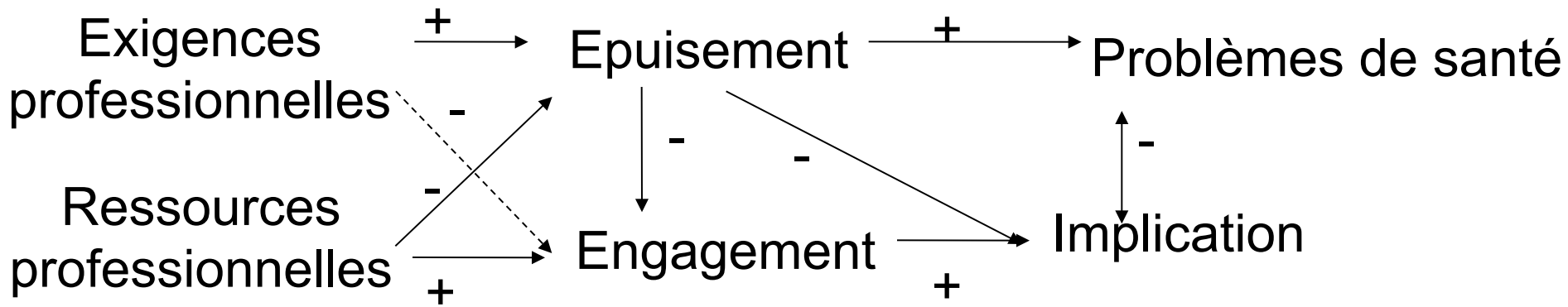
# Théorie de préservation des ressources (Hobfoll , 1989)

**RESSOURCES** : les éléments, conditions ou situations auxquels l'individu attribue de la valeur  
(Hobfoll *et al.*, 1993)

## Trois types de situations causent du stress

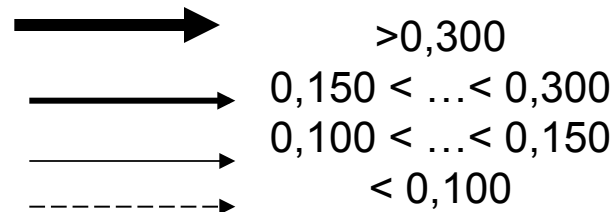
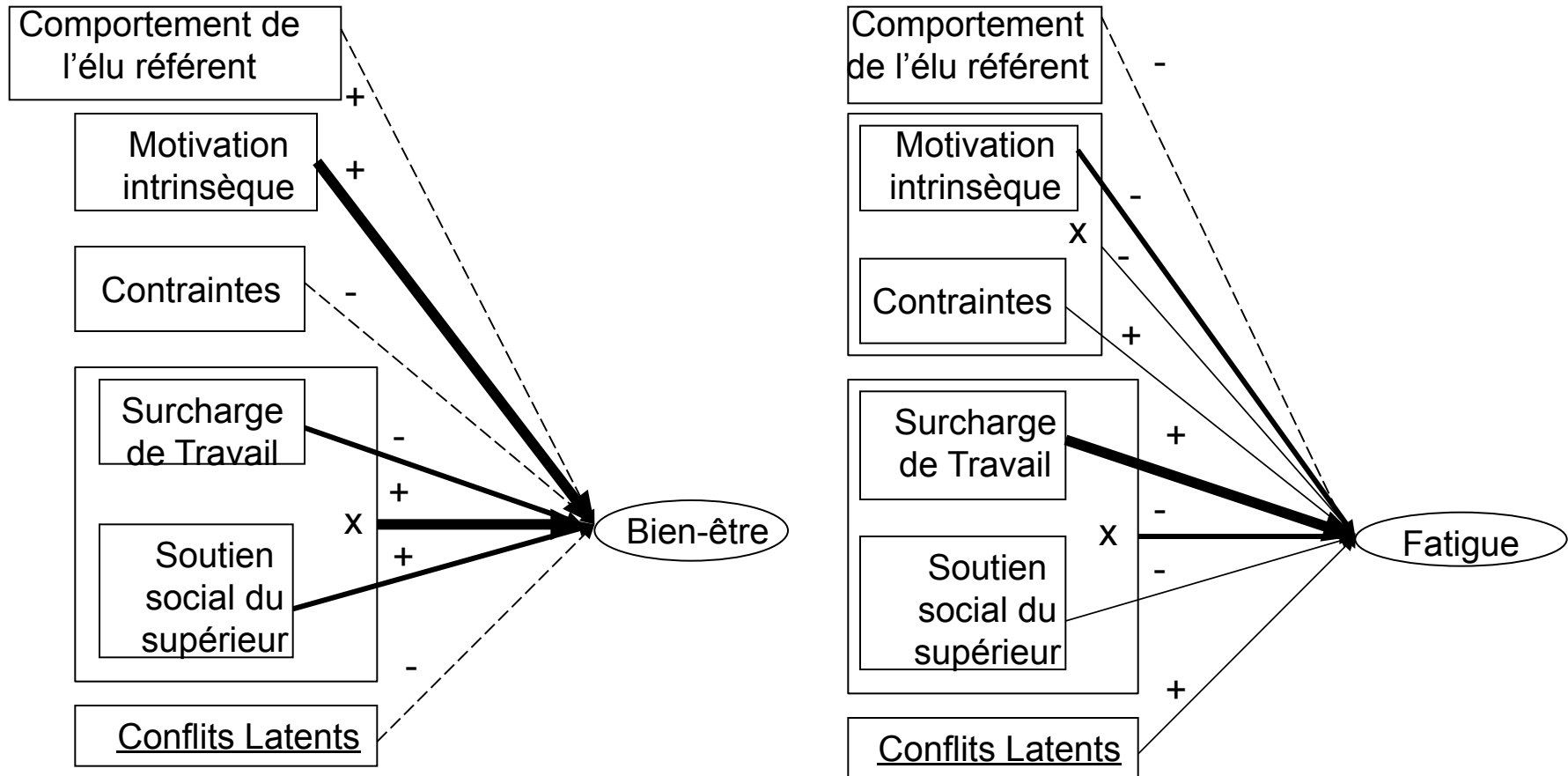
- Perte de ressources
- Echec de gain (investissement sans retour)
- Menace sur les ressources

# Modèle Exigences - Ressources de l'épuisement professionnel à processus dual (Schaufeli et Bakker, 2004)



# Un modèle dynamique salutogénique de burn-out

(Edey Gamassou, données collectées en 2013, 1152 agents FPT)



# Construire de RPS d'un autre genre : les ressources psychosociales (Clot, 2010) (1)

Concevoir l'activité comme une épreuve partagée, et non uniquement singulière et révélatrice des limites personnelles

Voir le métier comme une question commune

Questionner les écarts entre prescrit et réel

Examiner les manières d'exercer le métier

DIALOGUER

# Les ressources psychosociales du métier et du travail (Miossec et Clot, 2011)

## Quatre registres du travail et du métier

Impersonnel

Transpersonnel

Personnel

Interpersonnel



# Ces quatre registres du travail

entrent dans des rapports plus ou moins favorables à la santé au travail

peuvent faire l'objet d'une activité de déliaison et de liaison entre eux à travers

un travail collectif sur les gestes professionnels,

pour ouvrir de nouvelles marges de manœuvre au-delà du prescrit

# Construire des ressources psychosociales

Découvrir et expérimenter un « pouvoir insoupçonné »

Développement des ressources pour évaluer l'efficacité de ce qui est prescrit et permettre de s'en écarter

# Management par la discussion (Detchessahar, 2013, p. 68)

« action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail »

afin de

« refaire du travail un objet central du management »