



Fiche Repère

Bien-être au travail



“L’investissement dans l’amélioration des conditions de travail, pour une bonne qualité du travail, est une condition de durabilité de la performance économique.”

Plan Santé au Travail 2010-2014
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé
20 octobre 2010

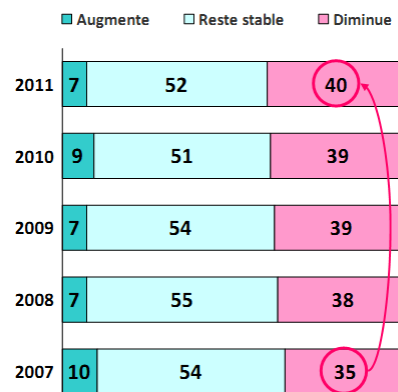
Contexte

La souffrance au travail existe aujourd'hui à tous les échelons des organisations. L'absentéisme, le turn-over, le manque de motivation ou d'implication, le stress des salariés sont très fortement liés à la politique de ressources humaines ou aux pratiques de management. Il devient donc urgent de repenser la place de l'individu au sein de l'entreprise / l'organisation. Le défi est ambitieux : redonner du sens au travail, permettre de développer la qualité des relations entre collaborateurs et veiller au bien-être des individus pour améliorer les performances. Comment s'engager dans une démarche de bien-être au travail ? Comment passer d'une logique de réparation des souffrances (stress, violence, harcèlement, suicide, etc.) à une logique de prévention des risques psychosociaux voire plus globalement de promotion de la santé ?

Quelques chiffres

- **37%** des Français se disent **peu ou pas satisfaits** de leur situation professionnelle.
- **40%** des Français affirment que leur **motivation** diminue (manque de reconnaissance, rémunération trop faible, management et relations sociales, charge de travail, stress et mal-être au travail). (Source : baromètre Edenred Ipsos – La bien-être et la motivation des salariés Français – 2011)
- **107 décès par suicide** ont fait l'objet d'une demande de reconnaissance au titre des accidents du travail au cours de la période janvier 2008 - décembre 2009. (Source : CNAMTS/DRP)
- En France, les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la **première cause de consultation pour pathologie professionnelle**. (Source : AFSSET)
- **1/3 des travailleurs européens** estime que sa santé est affectée par le stress ressenti sur le lieu de travail. (Source : Fondation Dublin)
- En 2007, le coût social du stress était estimé à minima en France à **2 à 3 milliards d'euros**. (Source : INRS 2007)

Votre motivation au travail aujourd'hui ... ? (%)



Source : baromètre Edenred Ipsos – Le bien-être et la motivation des salariés Français - 2011

Définitions

- **Les risques psychosociaux (RPS)** sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail : stress, violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel), violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés) et épuisement professionnel (*burn-out*). (Source : ANACT)
- **Le stress** survient lorsqu'il y a 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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité. (Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao)
- **La santé** est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. (Source : OMS)

Facteurs de mal-être

Les causes de mal-être au travail s'organisent en trois catégories à la fois distinctes et liées : les facteurs liés à l'organisation elle-même, les facteurs liés au salarié lui-même, et les facteurs liés aux interactions entre l'organisation et l'individu, déterminés fortement par la qualité du management.

Situation de l'entreprise

- **Crises** économique, financière, écologique
- **Mondialisation**, globalisation
- Pression **concurrentielle**
- Pression **actionnariale**
- Augmentation des exigences des **clients**
- Accélération des exigences sur les **délais (évolution du rapport au temps)**

Situation du salarié dans l'entreprise

- **Réorganisations**, restructurations
- Usage à mauvais escient des **NTIC**
- Organisations **matricielles**
- **Reporting** permanent, **court-termisme**
- **Taylorisation** des tâches et perte d'autonomie, **urgence** permanente
- **Individualisation** des objectifs
- Conduites **managériales** perverses (pression excessive, concurrence interne, injonctions paradoxales, etc.)

Mal-être Souffrance

Risques psychosociaux
(stress, incivilités, harcèlement)

Situation personnelle du salarié

- **Peur** du chômage, **incertitude** sur l'avenir
- Diminution du **lien social** hors travail (famille, école, église, etc.)
- **Organisation** personnelle (contraintes de transport, enfants, etc.)
- Montée de l'**individualisme** (génération Y) et attitude plus opportuniste face au travail

Santé au travail

- Accident du travail
- Maladies professionnelles
- Pénibilité
- Troubles musculo-squelettiques
- Pollution de l'air intérieur, exposition substances dangereuses

Bien-être au travail

Repenser la place de l'individu au sein de l'entreprise

Services / commodités

- Crèches
- Salle de sport
- Conciergerie
- Consultations de psychologues
- Massages, paniers bio

Repenser la place de l'individu au sein de l'entreprise

Donner du sens au travail de chacun

- **Partager les objectifs et la stratégie** de l'entreprise, pour donner du sens au travail
- **Définir clairement les missions** de chacun dans l'entreprise et les **règles** de fonctionnement
- **Définir des critères objectifs d'évaluation** des salariés pour garantir une équité de traitement et réduire les tensions entre les individus

Repenser l'organisation

- **Fixer des objectifs réalistes** en **concertation** avec les salariés
- Revoir la **répartition des tâches** et de la **charge de travail**
- **Mieux planifier le travail** et donner la possibilité aux salariés d'anticiper leurs tâches
- Favoriser l'**équilibre entre vie privée et vie professionnelle**
- Développer l'**autonomie** tout en donnant les **moyens** de l'exercer
- Faire **confiance** et **responsabiliser** les salariés

Valoriser la qualité du management

- **Préparer et former** les managers au rôle de manager et à la prévention
- Mesurer et récompenser les **compétences et qualités managériales** (part de la rémunération variable), notamment des **managers de proximité**
- **Reconnaître** les compétences et le travail effectué par une évolution vers de nouvelles fonctions, la rémunération ou la prise de responsabilités
- **Valoriser aussi bien la performance collective** et la coopération que la performance individuelle.
- **Refuser les pratiques managériales néfastes** : objectifs impossibles, injonctions paradoxales, management par le stress
- Faire de l'entreprise un **lieu d'apprentissage et de progression personnelle**

Cultiver le « vivre ensemble »

- **Donner la possibilité aux salariés de participer** aux décisions et actions de changement qui affecteront leur travail
- Cultiver l'**esprit d'équipe**, l'**entraide**, la **convivialité** et la création de liens
- Faciliter les échanges et le **dialogue social**

Que dit la loi ?

Les textes applicables dans le domaine des risques psychosociaux sont présentés en distinguant les principes généraux ayant trait à la protection de la santé physique et mentale et ceux se rattachant au respect de la dignité de la personne.

1. **Protection de la santé** : l'employeur est tenu envers son salarié d'une obligation de résultat relative à la protection de sa sécurité physique et mentale. Cette obligation implique de sa part le respect des principes généraux de prévention énoncés par les articles L4121-1 et suivants du code du travail.
2. **Respect de la dignité de la personne** : les dispositions du code du travail régissent les droits et obligations des parties engagées dans une relation contractuelle de travail, dans le respect des libertés individuelles et collectives, auxquelles il ne peut être apporté aucune restriction qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché. Ces termes, énoncés par l'article L1121-1 du code du travail, définissent les « droits à la dignité » de la personne au travail. La question du harcèlement moral et les agissements de harcèlement sexuel s'y rattachent. (Source : Direction Générale du Travail, 2010)

Que dit l'ISO 26000 ?

Question centrale 6 : Relations et conditions de travail - Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail

Le domaine de la santé et de la sécurité au travail concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de **bien-être physique, mental et social** des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail. [...]

Question centrale 6 : Relations et conditions de travail - Domaine d'action 5: Développement du capital humain

- Le développement du capital humain englobe le processus qui consiste à élargir les choix des personnes en développant leurs capacités, permettant ainsi aux femmes et aux hommes d'avoir une vie longue et saine, d'être bien informés et d'avoir un niveau de vie décent. Les opportunités politiques, économiques et sociales permettant **d'être créatif et productif** et **de jouir du respect de soi-même** et du **sentiment d'appartenir à une communauté** et **d'apporter sa contribution à la société** font également partie du développement du capital humain.
- Pour favoriser le développement du capital humain, les organisations peuvent mettre en œuvre une politique et des initiatives sur les lieux de travail en traitant des questions sociales importantes telles que la **lutte contre la discrimination**, **l'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles**, **la promotion de la santé et du bien-être** et la **diversification** de leur personnel. Ils peuvent également mettre à profit la politique et les initiatives sur le lieu de travail pour améliorer les capacités et **l'employabilité** des personnes. [...]

En pratique

Dialogue social
et baromètre
interne

SFR

- Des discussions avec les partenaires sociaux ont été engagées sur la mise en place d'un pilote « travail à distance », sur la mise en place d'un Compte Epargne Temps (CET) et sur un accord « Bien-être au travail ».
- Une enquête « Voix des collaborateurs » menée tous les deux ans ainsi qu'une enquête spécifique au bien-être au travail menée en 2010, montrent l'homogénéité des ressentis au regard de la reconnaissance et du sens du travail, et traduit également l'importance de la fierté d'appartenance au groupe **SFR**. Des axes d'améliorations ont été identifiés et seront approfondis grâce à une enquête qualitative.
- http://www.sfr.com/sites/default/files/sfr_rdd_rapport_definitif.pdf

Programme
Bien-être

Pierre & Vacances Center Parcs

- Le groupe **Pierre & Vacances Center Parcs** a déployé un vaste programme baptisé Health & Care reposant sur quatre axes : l'environnement, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les conditions de vie, les pratiques de management, et un volet spécial sur la prévention des risques psychosociaux. Un groupe de travail regroupant les partenaires sociaux, la médecine du travail, le prestataire de santé, le CHSCT* et les managers a défini plus d'une cinquantaine d'actions à mettre en œuvre. Un accord de méthode explicitant le programme a été signé par les partenaires sociaux en 2010.
- http://www.groupepvcpc.com/rapport_rh.php

Prévention
des RPS

DuPont de Nemours France

- En 2005, **DuPont de Nemours France** a créé un poste de « Responsable de prévention des risques psycho-sociaux » qui anime des formations pour les managers, est médiateur en cas de différends, intervient dans le traitement des plaintes, écoute et conseille les salariés fragilisés par des problèmes professionnels ou personnels, conseille le management. Il est également chargé de mettre en place des groupes de travail « climat social » dans chaque site, de coordonner les actions de prévention avec les différents acteurs dans et hors de l'entreprise et d'accompagner les changements.

Formation du
management

Saint-Gobain

- **Le Groupe Saint-Gobain** s'est doté d'un référentiel de « compétences managériales » qui précisent les attitudes et les qualités personnelles attendues de l'ensemble des responsables : toujours agir en cohérence avec les valeurs du groupe, s'occuper des équipes, dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, s'interdire toute complaisance. Elles ont été présentées par le Président-Directeur Général aux dirigeants du Groupe qui les portent à leur tour auprès de leurs équipes. Par ailleurs de nombreuses formations internes les ont incluses à leur programme.
- http://www.saint-gobain.com/files/SAINT_GOBAIN_DD_2010.pdf

Ils peuvent vous aider

- Le ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité a lancé un site regroupant toutes les informations sur la santé, la sécurité et les conditions de travail à destination de tous les acteurs de l'entreprise - www.travailler-mieux.gouv.fr/
- [Le Réseau de l'ANACT \(Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail\)](http://www.anact.fr) propose aux entreprises du conseil, des méthodes innovantes et partage les expériences menées en matière d'amélioration des conditions de travail. Elle propose quelques points de repère pour bien conduire la négociation sur les risques psychosociaux dans les entreprises – www.anact.fr
En région, les agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) – www.aract.fr
- [L'INRS \(Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles\)](http://www.inrs.fr) est un centre-ressource pour la protection de la santé et la sécurité de l'Homme au travail. Elle propose à ceux qui sont chargés de la prévention des risques professionnels une assistance, de l'information et de la formation et réalise des études et des recherches pluridisciplinaires pour la prévention des risques professionnels – www.inrs.fr
- [Les Directions régionales de l'économie, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi \(DIRECCTE\)](http://www.direccte.gouv.fr) regroupent des services issus de divers horizons : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation. La DIRECCTE est présente auprès des entreprises à chaque étape de leur évolution, accompagne leur création, leur développement et les aide à gérer les ressources humaines et les compétences. – www.direccte.gouv.fr
- [L'inspection du travail](http://www.inspection-travail.gouv.fr) est assurée essentiellement par des inspecteurs et contrôleurs du travail en charge du contrôle des entreprises et du renseignement du public. Contrôler, informer, conseiller, concilier, décider : les missions de l'inspection du travail sont étendues tout comme ses moyens d'actions (droit d'entrée dans l'entreprise, de constater les infractions...).
- [Les caisses régionales d'assurance maladie \(CRAM\)](http://www.cram.gouv.fr) : certaines d'entre elles ont acquis de l'expérience en prévention du stress et se sont dotées de compétences spécifiques (psychologue du travail, médecins ergonomes, etc.).

Dates clés

→ **2 juillet 2008** – Accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail

→ **9 octobre 2009** – Plan d'urgence sur la prévention du stress

→ **26 mars 2010** – Accord sur le harcèlement et la violence au travail

Ils l'ont dit...

Alex Edmans, dans son article "Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices", a démontré que :

→ La **satisfaction des salariés** est corrélée positivement à la **valeur de l'action**.

→ La **performance boursière** des « 100 Best Companies to Work For in America » sur la période 1984-2009 est **supérieure à la moyenne du marché de 2% à 3% en moyenne chaque année**

→ La **profitabilité** de ce portefeuille a été systématiquement supérieure aux prévisions des analystes.

Alex Edmans, "Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices", Wharton School, University of Pennsylvania, US, Publié dans *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621-640, September 2011

En savoir plus...

→ Rapport "Bien-être et efficacité au travail" (Lachmann, Larose, Penicaud), février 2010 :

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000081/0000.pdf>

→ « Appel à plus de bienveillance au travail » :

<http://journee-de-la-gentillesse.psychologies.com/Appel-a-la-bienveillance-au-travail/Appel-a-plus-de-bienveillance-au-travail>

→ DARES - Risques psychosociaux au travail - les indicateurs disponibles - décembre 2010 :

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de-76/etudes-et-recherche-77/publications-dares-98/dares-analyses-dares-indicateurs-102/2010-081-les-risques-psychosociaux-12778.html>

Comité 21



Comité 21

132, rue de Rivoli, 75001 Paris, France
Tél. : (33) 01 55 34 75 21 . Fax : (33) 01 55 34 75 20

comite21@comite21.org . www.comite21.org . www.agenda21france.org

Contact:

Karine Viel

viel@comite21.org