

## Congrès

# CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Issy-les-Moulineaux, 22-24 mai 2019

*Compte-rendu de la cinquième conférence internationale « Wellbeing at work in a changing world », organisée par l'INRS, avec le soutien du réseau Perosh*

L'INRS a organisé à Issy-les-Moulineaux, du 22 au 24 mai 2019, la 5<sup>e</sup> conférence internationale du réseau Perosh<sup>1</sup> sur le bien-être au travail. Elle avait pour thème le « bien-être au travail dans un monde qui change » et a réuni 330 participants, issus de 39 pays de tous les continents. La thématique du bien-être au travail couvre un champ relativement large, qui revêt des réalités différentes en Europe et ailleurs. Si tous les pays s'entendent pour prendre en compte les aspects psychologiques et physiques, les choix managériaux et les modes d'organisation, certains y ajoutent la promotion des activités physiques et des techniques individuelles pour faire face aux émotions.

---

*INTERNATIONAL CONFERENCE ON WELL-BEING AT WORK – The INRS organized in Issy-les-Moulineaux, France, from 22 to 24 May 2019, the 5th International Conference of the Perosh Network on Well-being at Work. Her theme was "Well-being at work in a changing world" and brought together 330 participants from 39 countries and all continents. The theme of well-being at work covers a relatively wide field, which has different realities in Europe and elsewhere.*

---

BENJAMIN PATY, RÉGIS COLIN, AUDE CUNY, KEVIN DESBROSSES, ANAÏS FERRY, VINCENT GROSJEAN, LOUIS MONTOYA, MARJORIE PIERRETTE, BERNARD SIANO, CORINNE VAN DE WEERDT, INRS

---

### **Le bien-être au travail dans le travail futur**

**A. Parent-Thirion (Eurofound)** coordonne l'analyse et la préparation des enquêtes européennes sur les conditions de travail (EWCS). L'enquête, portant sur 43 000 interviews réalisés en face-à-face au domicile du salarié, dans 43 pays, est unique en ce sens qu'elle porte sur le travail, la qualité de l'emploi et la qualité de la vie professionnelle. Depuis sa création en 1991, elle s'est élargie en thèmes traités et pays concernés. La dernière édition (2015<sup>2</sup>) a analysé plusieurs caractéristiques de situations de travail (environnement physique de travail, intensité, temps de travail, contexte social, compétences, aptitudes, perspectives et revenus) et 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 les compétences et le travail et sécurité),

en soulignant également de nombreuses situations où la condition des femmes reste défavorisée par rapport à celle des hommes.

L'amélioration de la qualité des emplois en Europe exige des politiques, des pratiques et des réponses coordonnées. Les différentes 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 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 positions fatigantes ou douloureuses, le port de charges et l'exposition aux vibrations), les comportements sociaux inappropriés et dangereux pour la santé et la sécurité des personnes, tels que les violences et le harcèlement et enfin, la prise en compte des aptitudes des travailleurs et les possibilités qui leur sont 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 multiculturelle**

**P. Aitkenhead (Schneider Electric)** est responsable du programme « *bien-être au travail* ». Son 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 mille « *laboratoires de bien-être* » répartis sur 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, l'intervenant a développé quelques pistes pour des réunions plus efficaces: la mise en place de trois formats de réunions allant de 15 à 45 minutes avec la possibilité pour tout participant de rediscuter de la durée réellement 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: rôle des managers dans la mise en œuvre des interventions**

**K. Nielsen (Sheffield University Management School, Royaume-Uni)** conduit des recherches sur les interventions participatives et organisationnelles. Elle a développé et testé des modèles destinés à promouvoir le bien-être des employés. Les interventions organisationnelles visent à changer la façon dont le travail est conçu et géré, afin d'améliorer la santé psychologique et le bien-être des employés. L'intervenante s'est appliquée à montrer le rôle clé des managers dans la réussite de ces interventions organisationnelles (du plus haut niveau de l'organisation, c'est-à-dire de la direction, aux encadrants de premier niveau pour 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 proposé des recommandations pour la mise au point d'interventions efficaces, telles que: la clarification des objectifs de l'intervention avant son lancement; une évaluation amont des moyens dont disposent les encadrants; une préparation et une formation à l'intervention; leur 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 nombreux défis actuels liés à la vie professionnelle: une prévalence élevée de troubles musculosquelettiques, des inégalités sociales en matière de santé, une main-d'œuvre vieillissante, une augmentation de la prévalence de l'obésité et des problématiques de santé mentale. Le conférencier a montré 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 travailleur. Par ailleurs, la promotion de la santé en milieu de travail (par exemple, l'exercice physique) s'avère souvent difficile à faire adopter et maintenir dans les milieux professionnels où les



besoins sont pourtant les plus grands, parce qu'elle nécessite que les salariés s'absentent temporairement du travail, entraînant une potentielle perte de productivité.

Une nouvelle approche est donc nécessaire. Avec ses collègues, A. Holtermann propose le « *principe de Boucle d'Or* » comme une nouvelle approche de la conception d'un travail productif, 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, pour les employés 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 effectuer le travail productif. 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, le conférencier a rappelé le besoin d'une approche plus ambitieuse que ce

qui prévaut selon lui – 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 a reconnu néanmoins que la mise en œuvre de ces principes dans la pratique ne sera pas simple, car la composition précise de ces 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 développée.

**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)** a rappelé tout d'abord qu'un certain nombre de forces sociales et économiques agissent ensemble pour contribuer à l'évolution rapide des milieux de travail. L'inégalité économique mondiale croissante, une main-d'œuvre plus inter-générationnelle, 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 tel qu'il se réalise à l'époque contemporaine, les changements technologiques rapides



© Fabrice Dimier pour l'INRS

se distinguent souvent. En développant et en illustrant la notion de « datafication » (transformation en données numériques) de l'emploi et du travail, N. Chesley soutient que dans le paysage sociotechnique très changeant du travail, deux domaines importants émergent :

- 1) 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 ;
- 2) les implications des algorithmes et de l'intelligence artificielle (IA) pour les travailleurs humains et leurs expériences professionnelles.

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 (exemple de l'usage d'algorithmes pour sélectionner des CV).

L'intervenante a rappelé également que ces outils technologiques permettent de travailler à tout moment et en tout lieu, et que cela n'est pas nécessairement favorable à la santé et génère de l'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 peut s'en trouver 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.

N. Chesley a terminé son exposé par une note positive, en soulignant comment la technologie peut permettre à des personnes vivant des problèmes similaires de rompre un sentiment d'isolement en entrant en contact, même si ces personnes sont éloignées de plusieurs milliers de kilomètres. Le partage social permet d'échanger sur des solutions au-delà des frontières de l'entreprise. Elle a conclu en soulignant la grande incertitude dans laquelle les chercheurs, mais aussi les travailleurs, se trouvent 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 (Radboud University, Pays-Bas)**, avait pour objectif de traiter des effets potentiels (positifs ou négatifs) de l'« industrie 4.0 »<sup>3</sup> sur le bien-être des salariés, ainsi que sur la façon dont les salariés peuvent être impli-

qués 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 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 présentation de **M. Ramioul (HIVA – Research institute for work and society, Belgique)** faisait le point sur un projet 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. Il a décrit la méthodologie de l'étude multiniveaux basée sur cinq focus groupes (60 participants) et une large enquête auprès de 1 780 travailleurs dans une perspective multidisciplinaire (associant ingénieurs 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 :

- 1) la technologie « booste » l'opérateur, dont le travail est soutenu par la technologie ; l'opérateur reste au centre de l'activité ;
- 2) 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 en cours au moment de la conférence.

**S. Dhondt (TNO, Pays-Bas)** 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 différentes, selon qu'il s'agit de technologies d'assistance dans le travail, d'information, de communication, d'automatisation ou encore de systèmes de management. Après avoir fourni plusieurs données statistiques empruntées à des enquêtes sectorielles aux Pays-Bas, S. Dhondt a souligné la nécessité de soutenir les managers dans les organisations, car ils peuvent être tentés de croire davantage au potentiel de la technologie qu'en ce que leur organisation et leurs employés peuvent offrir.

La présentation de **T. Alasoini (FIOH, Finlande)** parlait du constat que le modèle de bien-être au travail est plus populaire dans le système nordique que



dans l'Union européenne. L'explication vient du niveau élevé de confiance des salariés (entre eux et dans leur mode de management). Mais l'avancée des technologies exerce de plus en plus de pressions sur ce modèle nordique. Beaucoup de travaux se veulent alarmistes sur les conséquences futures du développement technologique. Cependant, l'intervenant met en garde sur le fait qu'il manque beaucoup de données et qu'il est nécessaire de mener davantage de recherches sur l'impact de ces technologies sur le bien-être des salariés, en fonction du type d'emplois par exemple. Il présente le projet *FoW 2017-2020*, qui a pour objectif de combler les lacunes de connaissance en Finlande sur la façon dont la digitalisation peut influencer le travail. Les premiers résultats montrent 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, le conférencier fait l'hypothèse que dans le secteur des activités de services, le tableau d'ensemble peut être différent car la digitalisation est récente.

La présentation de **C. Warhurst (University of 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 technologies de l'IA au cours des cinq 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 avantages perçus de l'introduction de ces technologies et d'informer les salariés sur les raisons pour lesquelles 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 qu'il demeure important d'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 des 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 troubles musculosquelettiques (TMS) avec des preuves plus solides pour les exercices physiques avec résistance. En revanche, pour les autres facteurs de risques 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 d'**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 cervicales 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

Lors de la première communication de cette session, **S. Bahiri (ACMS, France)** a relaté l'intervention d'un service de santé au travail sollicité par une entreprise qui projetait de déménager ses bureaux. 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, la création d'espaces collaboratifs, l'aménagement du temps de travail (recours au télétravail) et 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 porté sur les résultats d'une revue systématique de littérature s'intéressant à la contribution du travail et du mode de vie aux inégalités socio-économiques de santé perçue chez les travailleurs. **G. Hulsege et al. (VU University Amsterdam, Pays-Bas)** ont ainsi inclus six études longitudinales et vingt-et-une études transversales dans leur analyse, après application des critères d'éligibilité et de qualité méthodologique. Concernant les facteurs psychosociaux, ils ont estimé notamment que, contrairement à la surcharge de travail, le manque d'autonomie contribuerait à ces inégalités. Ils ont conclu que les facteurs professionnels impacteraient au final les inégalités socio-économiques, au moins autant que le mode de vie.



© Fabrice Dimier pour l'INRS

Enfin, **C. Fetherston et al. (Murdoch University Perth, Australie)** se sont intéressés au « *Work-Life Merge* », situation traduisant le fait que de nos jours, 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 révélé que les universitaires australiens et britanniques présentaient un niveau de bien-être inférieur à la population moyenne. Le chevauchement entre vie professionnelle et temps libre impactait négativement 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 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. L'étude menée sur trois 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 du contenu des entretiens a été effectuée et 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 sept en Europe en 2020. Il est admis que les risques perçus pour la santé mentale sont un facteur déterminant de cet abandon, d'où des interventions menées pour les 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. Vingt-et-une études (américaines, anglaises, australiennes et taiwanaises), basées sur des interventions en prévention primaire, secondaire et tertiaire, ont été sélectionnées et leurs efficacités ont été comparées. Les interventions de prévention auprès de débutants, mais aussi d'étudiants, ont montré des effets bénéfiques. Pour les débutants, la préven-

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 représente une condition nécessaire pour son efficacité.

**M.C. Rossmarijn (TNO, Pays-Bas)** présente, à partir de dix cas, la méthode qui a été déployée pour réaliser des interventions sur le harcèlement au travail. Étant donné l'ampleur du problème aux Pays-Bas (7% de la population des travailleurs sont parfois harcelés et 1% le sont souvent ou très souvent), un programme a été spécifiquement développé sur ce thème, intitulé PICO (intervention participative sur la culture et les comportements indésirables). La méthode utilisée, qui s'applique à des entreprises de grande taille (employant au moins 600 personnes), inclut quatre phases séquentielles: préparation, mesure, action et évaluation. 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.

#### ENCADRÉ 1

#### REMISE DU PRIX DU JEUNE CHERCHEUR

Durant le congrès, un concours a permis de récompenser la meilleure communication dans la catégorie « *Jeune chercheur* ». Parmi cinq nommés, le premier prix a été attribué à une communication de M. Ketels (*Ghent University, Department of Public Health and Primary Care, Belgique*) portant sur les relations entre l'activité physique au travail, le stress professionnel et l'auto-anticipation de sa capacité future à travailler. 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.

tion primaire (avec notamment la facilitation de la transition vers la pratique infirmière) a montré des effets positifs (diminution du turnover et de l'intention de quitter). Pour les étudiants, la prévention tertiaire (de type « *gestion du stress* ») a montré des effets positifs sur l'absentéisme.

La communication de l'équipe estonienne de **M. Järvis (Tallinn University of Technology, Estonie)** apporte des résultats sur l'efficacité de démarches de promotion de la santé, à partir de huit études de cas, d'entretiens semi-directifs, d'observations et de l'exploitation 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 prévention de l'entreprise. La promotion améliore la motivation et l'efficacité au travail et la sécurité.

#### « *Technostress* » : où en sommes-nous et où allons-nous?

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, TNO, Pays-Bas**) ont voulu souligner, de façon ludique, l'importance que prennent les technologies dans notre quotidien. Ils ont ainsi rappelé que ces technologies pouvaient devenir une source de stress lorsque, par exemple, elles ne fonctionnent pas, lorsque nous devons cohabiter avec des robots dans le travail, lorsque nous ne savons pas nous en servir, lorsque les frontières entre notre vie privée et notre vie professionnelle sont rompues, lorsque nous sommes poussés à rester connectés en permanence, par peur de manquer quelque chose, etc. Il faut accompagner les individus dans leur relation avec la technologie, les former pour qu'ils la maîtrisent et faire comprendre l'intérêt de celle-ci sans l'imposer. Durant cet échange 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, même par des collègues qui connaissent mieux la technologie (insécurité technologique) et l'évolution constante des logiciels et du matériel (incertitude technologique).

## Retour à l'emploi et épuisement professionnel

**A. Lundi (Institut Karolinska, Suède)** a effectué 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. **K. Sanderson (Université de East Anglia, Grande-Bretagne)** a présenté ensuite 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 première montrait que 58% des ambulanciers paramédicaux et 50% des managers déclaraient se sentir « *malades à cause du stress* » au cours des trois 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, accompagnaient un niveau de bien-être et d'engagement moins bons ;
- la deuxième étude, une revue de la littérature, montrait que la plupart des publications examinées étaient de nature descriptive. 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 ;
- 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 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 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 bonnes pratiques.

Enfin, **A. Siroka (BaUA, Allemagne)** a présenté les résultats d'une étude concernant le retour et le maintien au travail après un arrêt maladie pour des troubles mentaux banaux. 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 (**M. Sellapin, Université de Rennes, France**). Elle montre que la méthode basée sur une intervention participative peut contribuer à pré-

server la santé des employés. Cette méthode allie la mise en place d'espaces de discussion (dans six interventions) dont les effets sont évalués à quatre moments différents, tous les six mois. Six associations constituent le groupe d'expérimentation et six autres, le groupe contrôle. À partir du modèle *Job Demands – Ressources (JD-R)* de Demerouti (2007), 400 questionnaires ont été retournés. Les premiers résultats font apparaître un *job strain* élevé, mais légèrement inférieur à celui de la population française (19% contre 24% pour celle-ci). Ce résultat peut s'expliquer par la présence de *job resources*, et d'une reconnaissance perçue qui joue un rôle primordial pour les salariés interrogés. Les hypothèses explicatives restent à approfondir et les effets de la méthode sont encore en cours d'analyse.

Une autre présentation (**M. Van der Doef, Leiden University, Pays-Bas**) a porté sur l'épuisement professionnel et l'analyse des causes liées à la relation soignant – patient. Cette enquête aux Pays-Bas, 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, Canada**). Elle fait ressortir que les femmes sont moins satisfaites de l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle que les hommes, que les migrants sont globalement 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: malades chroniques, adolescents et séniors

**S. Hewko (University of Prince Edward, Island Charlottetown, Canada)** a présenté les résultats d'une étude longitudinale canadienne, traitant du départ à la retraite, menée 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 des travailleurs les plus âgés. Les résultats ont montré que les infirmiers et infirmières étaient trois fois plus touchés 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 (Erasmus University, Medical Center Rotterdam, Pays-Bas)** a porté sur les résultats d'une étude longitudinale qui a suivi, pendant sept 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 rémunéré 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 suivi le moins d'études.

**M. Einarsdottir (University of Iceland - Reykjavik, Islande)** s'est intéressée aux accidents du travail d'adolescents islandais, au travers d'une enquête menée en 2018 auprès de 2800 apprentis et jeunes travailleurs 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, alors que les blessures les plus graves étaient causées principalement par des chutes ou des glissades. Davantage d'études seraient nécessaires afin d'analyser plus précisément l'accidentalité dans cette population très jeune.

Enfin, **M. Van Der Doef et al. (Leiden University, Pays-Bas)** ont mené une enquête en ligne aux Pays-Bas, auprès de 261 travailleurs sujets à migraine. La non divulgation de l'information à leur superviseur sur leur migraine par les travailleurs en souffrant 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'encre d'avantage de mesures d'aménagements de postes soient prises.

### Bien-être au travail dans des conditions de travail spécifiques

L'une des communications de cette session (**L.N. Hummel, TNO, Pays-Bas**) a abordé le sujet du

bien-être au travail dans le cas de la sous-traitance. Des enquêtes sont reproduites annuellement 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 (**S. Bouwhuis, Amsterdam UMC, Pays-Bas**) a exposé 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 multi-emplois satisfaits 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 a révélé que, quel que soit le groupe, les personnes ayant le niveau d'éducation le plus élevé étaient 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. Mäkelä, University of Vaasa, Finlande**). L'étude 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

**C. Maslach (Université de Berkeley, États-Unis)**, connue pour avoir contribué à développer le concept de burnout à partir des années 1970, a apporté un éclairage sur des travaux conduits au sein d'un consortium de chercheurs et d'intervenants pilotés par l'Université de Berkeley, qui compte également des membres en Europe, notamment en Finlande, en Suède et en Norvège. Ce réseau de chercheurs et d'enseignants a collationné à partir de 2012 les résul-

tats de recherche et d'expérimentation 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. 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, 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 (mieux-être 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, etc.);
- 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 leur 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, la façon dont les décisions sont prises.

Dans sa contribution, C. Maslach a évoqué 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.

## Clôture et conclusion

Cette conférence, qu'il n'a pas été possible de décrire de manière exhaustive dans ce compte rendu, 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 de travailleurs, 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 situation où la santé physique ou mentale, l'intégration sociale et la question du sens sont prises en considération. La conférence, par son titre, axé sur un monde qui change, a permis de faire converger et d'entendre des points de vues très variés. Ainsi, si les risques de perte de liberté et d'asservissement par les technologies ont été abordés, ils 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.

Après le message de clôture, le relais a été transmis par **V. Grosjean (INRS, France)** à **Z. Mockaĭto (CIOP, Pologne)**, en charge de l'organisation de la prochaine conférence, à Cracovie, en 2022. Le cycle de conférences Perosh sur le bien-être au travail sera ainsi prolongé dans trois ans, pour sa sixième édition. Il s'agit du seul cycle de conférences issu du réseau Persosh<sup>1</sup> à être organisé sur une base régulière depuis la constitution du groupe avec des organismes homologues de l'INRS en Europe. ●

1. *Le réseau Perosh (Partnership for European Research in Occupational Safety and Health), créé en 2003, regroupe treize organismes de prévention européens rattachés à des ministères ou à des caisses d'assurance accident, dont l'INRS pour la France.*

2. Voir : [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)

3. Voir : *Décryptage - L'industrie du futur : de quoi parle-t-on ? Hygiène et sécurité du travail*, 2018, 253, pp. 6-10. Voir aussi : Rubriques « Veille et prospective » dans la même revue, et sur : [www.inrs.fr/hst](http://www.inrs.fr/hst)

### Pour en savoir plus

Les résumés des communications sont accessibles sur : [www.inrs-waw2019.fr/](http://www.inrs-waw2019.fr/)