



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

SÉMINAIRE NATIONAL

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

De la prévention des risques psychosociaux
à la Qualité de Vie au Travail (QVT)

19-20 novembre 2018, ESENER SR Poitiers

PRESCRIBED
WORK

WORK
UNDERTAKEN

REAL WORK

Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail

Sensibilisation et préparation

Patrick CONJARD :

Responsable de la mission FACT

Département EDOM

ANACT



Patrick CONJARD

p.conjard@anact.fr

Tel: 06 74 68 47 56

04 72 56 13 85

<https://www.anact.fr/>



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Hélène MONIER :

Enseignant-chercheur Burgundy School of Business, Dijon

Centre de Recherche Ecole Nationale Supérieure de la Police (ENSP)

Consultante-formatrice

Vice-Présidente Les Pôles Du Management – Lyon Rhône



Dr. Hélène MONIER

helene.monier@interieur.gouv.fr

helene.monier@bsb-education.com

Tel: 06 19 77 54 97



SST ET SANTÉ-SÉCURITÉ : ENJEUX ORGANISATIONNELS



SÉCURITÉ

DOUBLE ENJEU



SANITAIRE



POLITIQUE



JURIDIQUE

PLAN DE L'INTERVENTION

Des RPS à la QVT



Des RPS à la QVT

Le continuum

Approche transversale de la Qualité de Vie au Travail : former les cadres, évaluer, reconnaître...



Régulation du travail

Régulation sociale

Régulation du travail et animation des espaces de discussion : équiper, outiller l'encadrement



Changement et réorganisation?

Quelle QVT?

Conduite du changement et réorganisation : quelle QVT ?



QVT et émotions

Régulations émotionnelles

Retours sur les recherches... et bonnes pratiques!

Des RPS à la QVT

La QVT : une notion superficielle ?





**KEEP
CALM
AND
THINK
QUALITY**

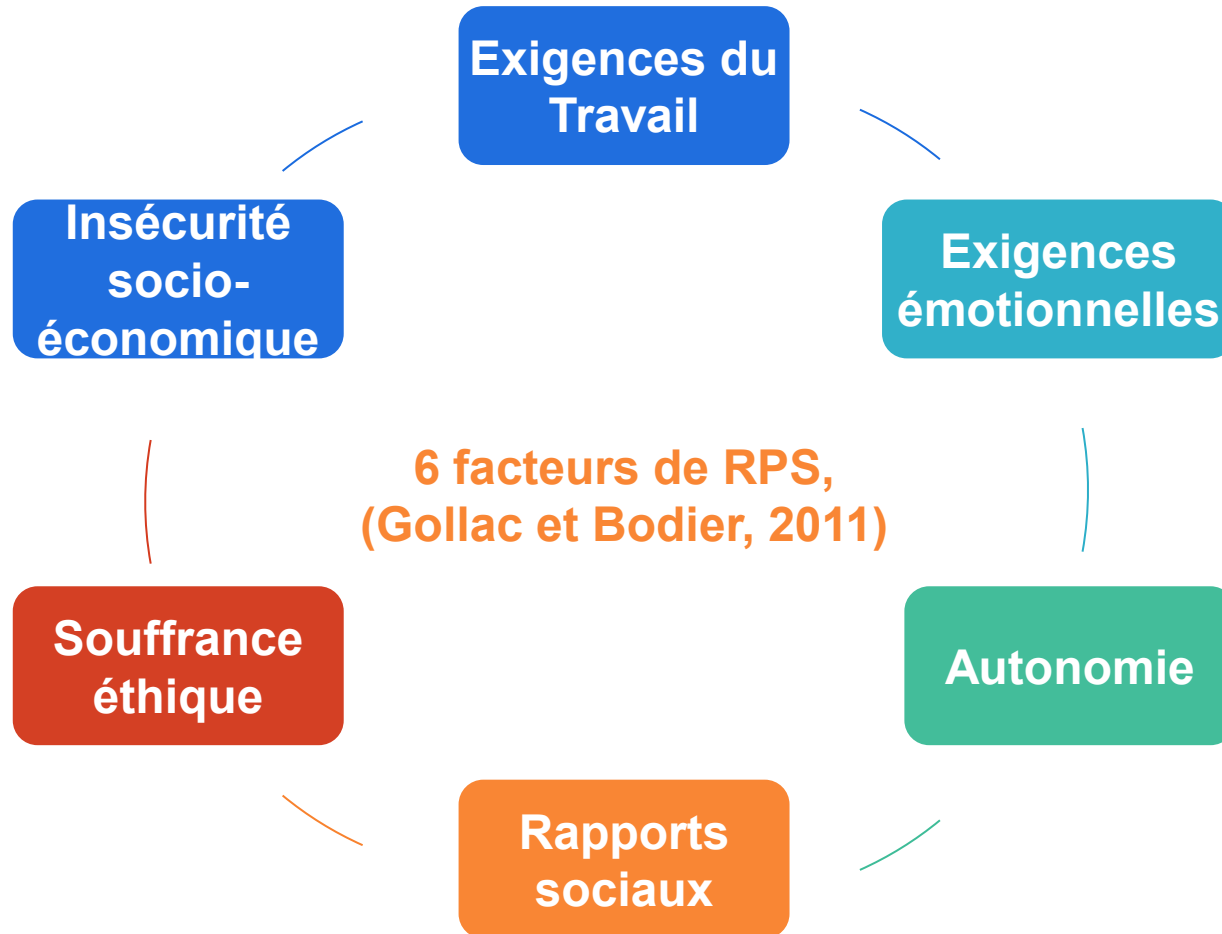
PARTIE 1

**Des Risques
Psychosociaux à
la Qualité de Vie
au Travail**

Un continuum RPS-QVT :

Approche transversale de la QVT

LES FACTEURS DE RISQUES



La recherche d'alternatives



enjeux :

in d'agir sur les risques de pénibilité, la perte de gagement, l'effritement des collectifs...dans un utations du travail

oin d'intégrer de nouvelles génération, de maintenir plus anciens, de répondre aux nouvelles à vis du travail et du management, d'être en s évolutions de la société (temps et lieux de travail, ociétal, individualisation...)

omique : Besoin d'innovation, de créativité, de exibilité pour pérenniser/développer l'entreprise, de la concurrence, ... (faire mieux, autrement...)

QVT, de quoi parle-t-on ?

Ce qui caractérise la QVT selon les salariés

Q2 Parmi ces mots, quels sont ceux qui **caractérisent le mieux** la notion de qualité de vie au travail **selon vous** ?

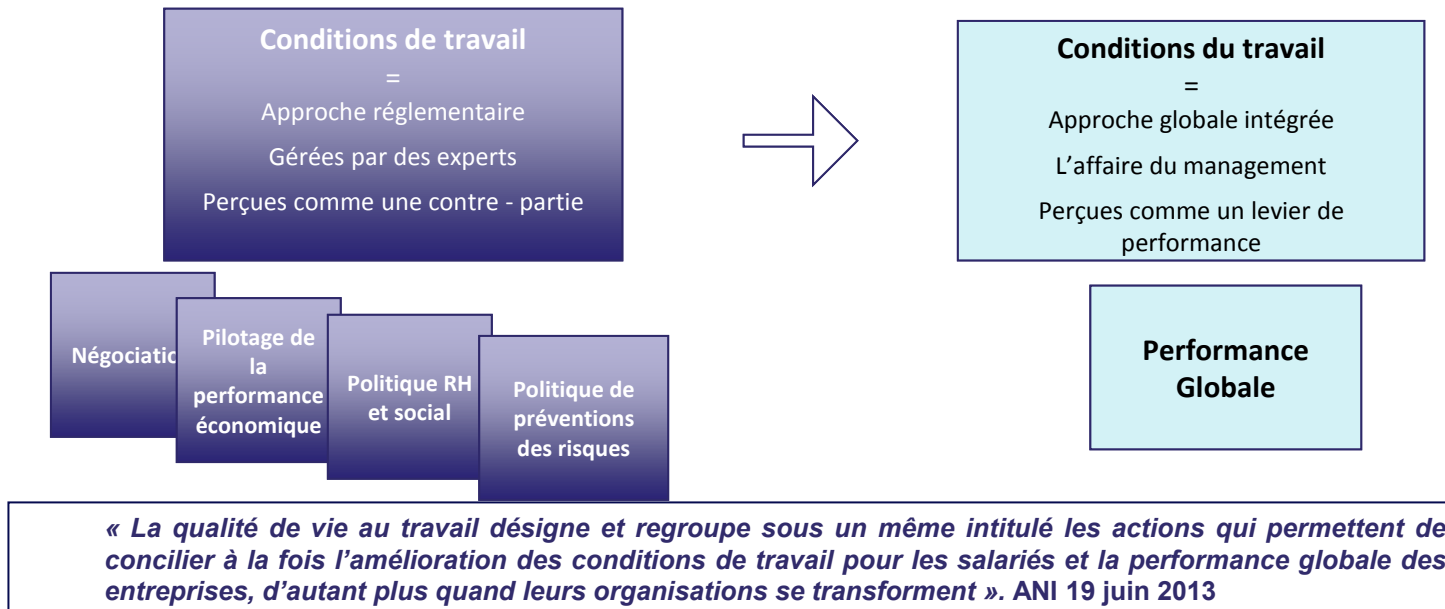


PUIS	Du temps pour faire son travail	32%	Perspectives	14%
	Solidarité	25%	Performance	9%
	Dialogue social	22%	Management	8%
	Autonomie	21%	Démarche collective	5%
	Santé	21%	Illusion	2%
	Egalité	21%	Gadget	1%
	Cohésion	17%		
	<i>Base : Salariés français actifs occupés (N=1001)</i>		<i>(5 réponses possibles)</i>	

QVT, de quoi parle-t-on ?

- Des convictions fortes

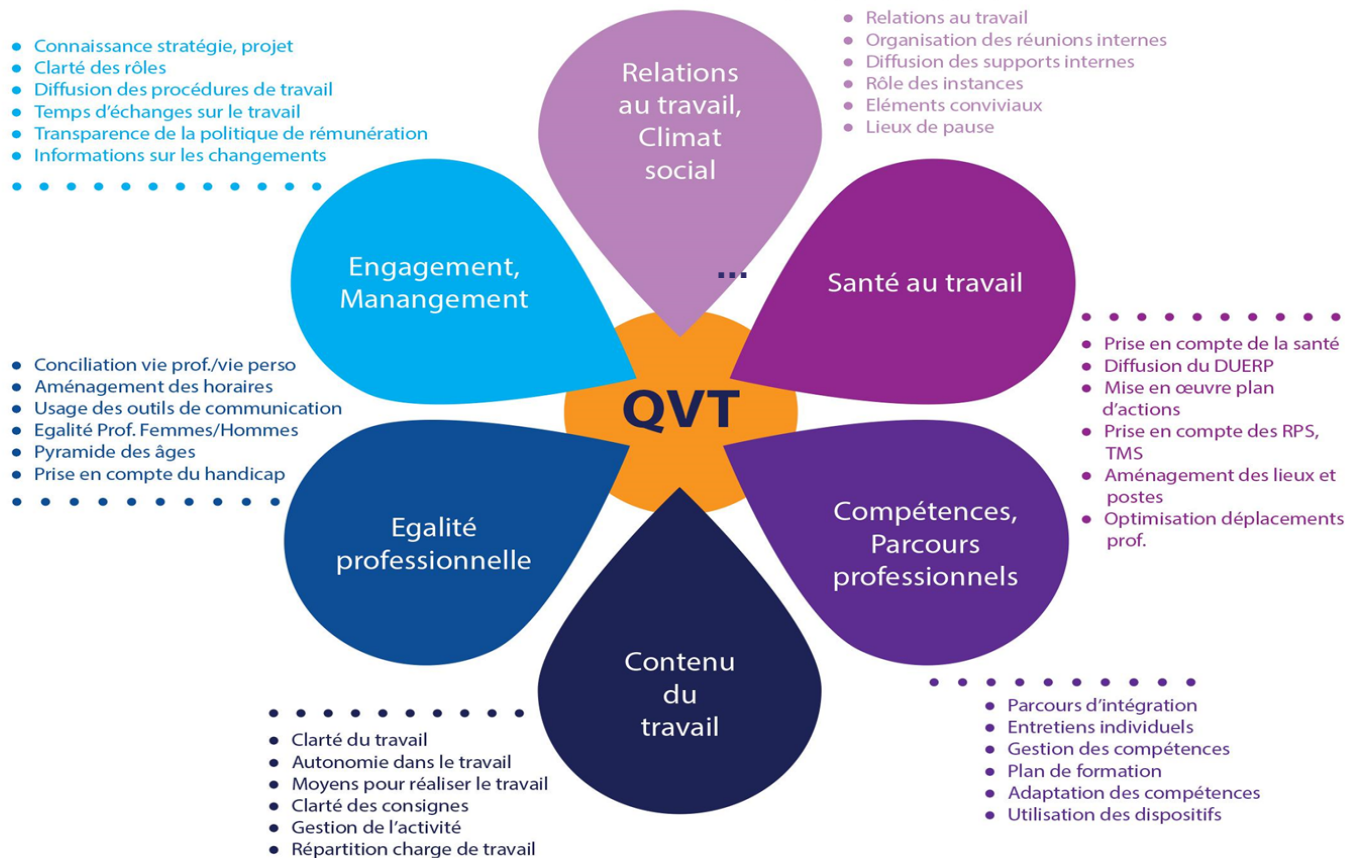
- *L'amélioration des conditions de travail (contenu, organisation, environnement de travail, conduite du changement, ...) favorise l'engagement et la performance*
- *Le repositionnement des activités managériales sur le registre du soutien et de la régulation : aider les managers à mieux appréhender les difficultés des équipes en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail ».*



La QVT, un changement de paradigme ?

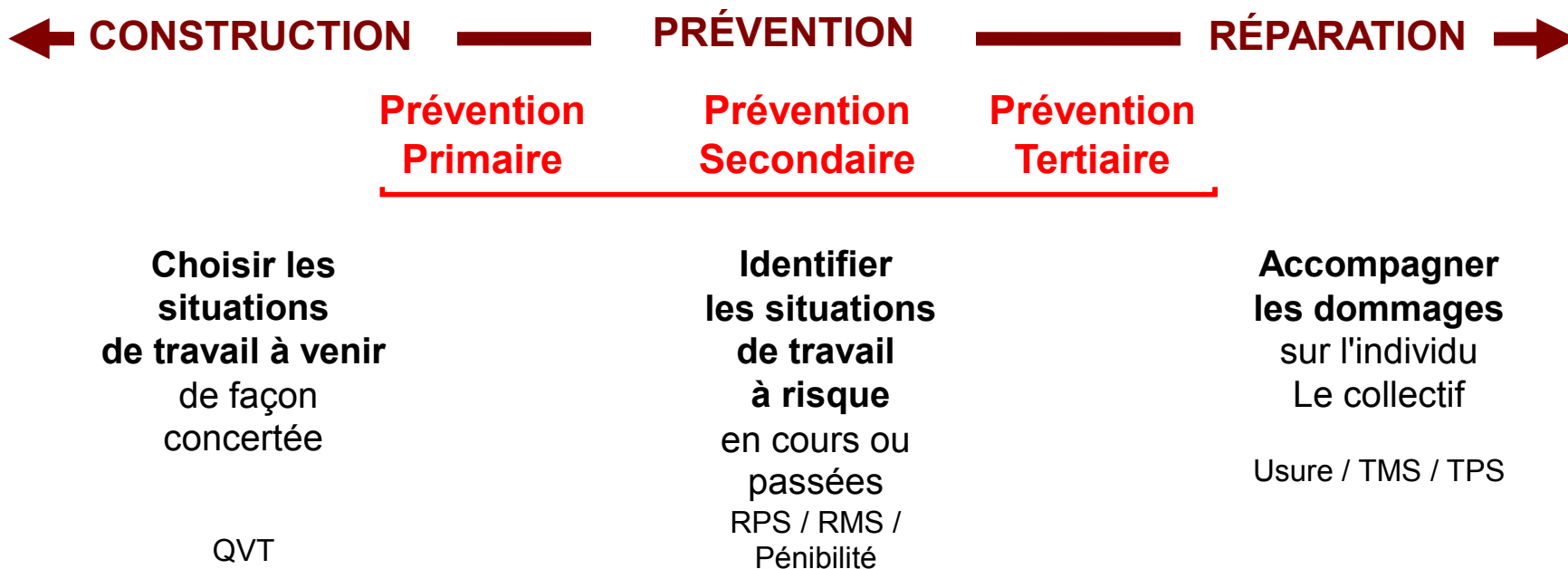
- Une approche qui, sur le plan de « **la conduite du changement** », invite à adopter une dynamique d'apprentissage et de réflexivité avec la conduite d'expérimentations
- Une approche qui, sur le plan du « **dialogue social** », invite à sortir du seul registre de l'information et de la consultation et à aller sur le registre de la concertation sur le travail
- Une approche qui, sur le plan du « **management** », invite à une meilleure prise en compte du travail et à développer des pratiques de management participatif de soutien managérial
- Pas d'obligation de négociation mais une invitation à négocier des accords globaux

Différents champs d'action...

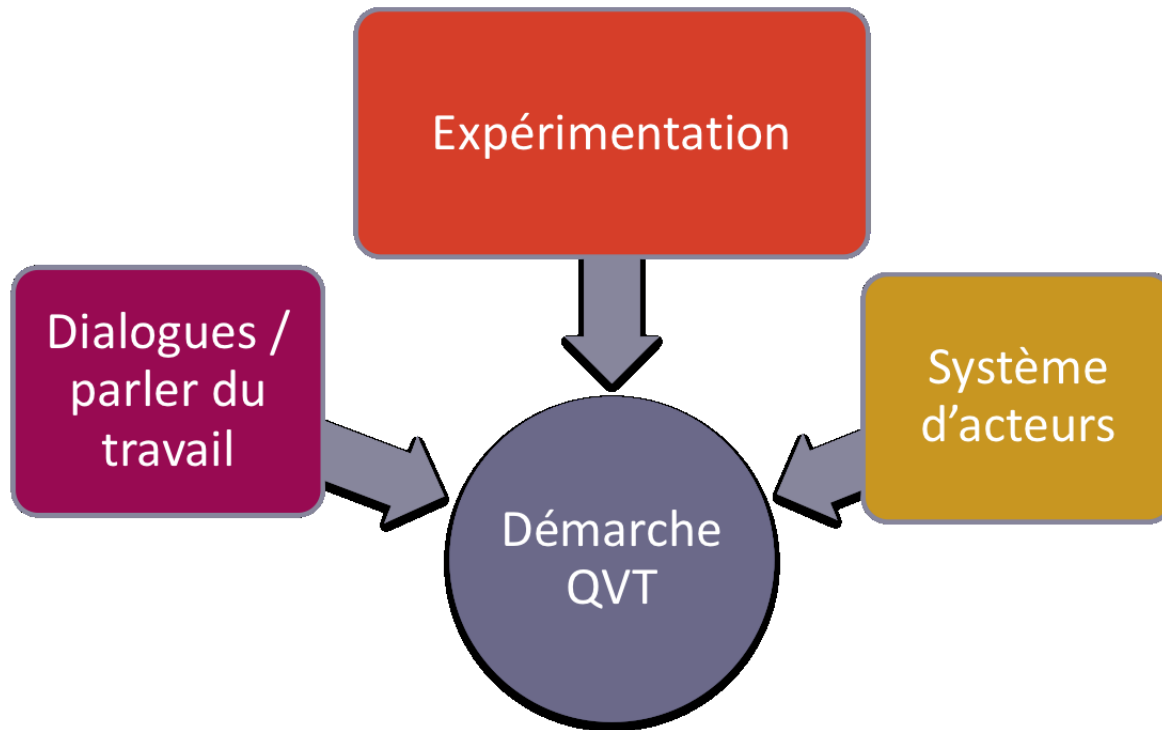


La QVT, une approche globale et intégrée...

...pour aller sur le registre de la prévention primaire



LA QVT, UNE DÉMARCHE....



la QVT, dans l'idéal...

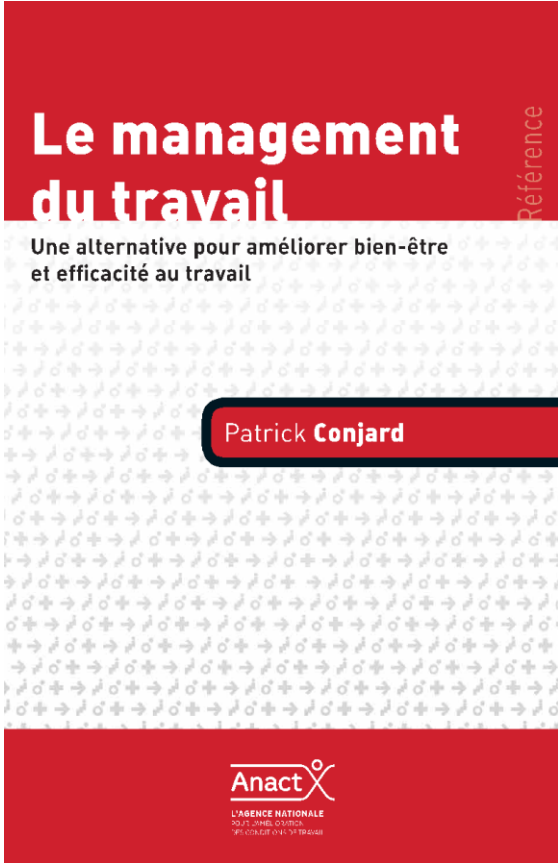
- Une approche globale de la performance, *un projet stratégique ancré dans la réalité du travail*
- Un cadre propice au développement de *la prévention primaire des risques professionnels*
- La QVT : une approche articulant *participation-dialogue social-management,*
- Pas un modèle type, mais *une construction sociale propre à chaque structure*



PARTIE 2

Régulation du travail, régulation sociale

*Régulation du travail et animation
des espaces de discussion*



Éléments de définition

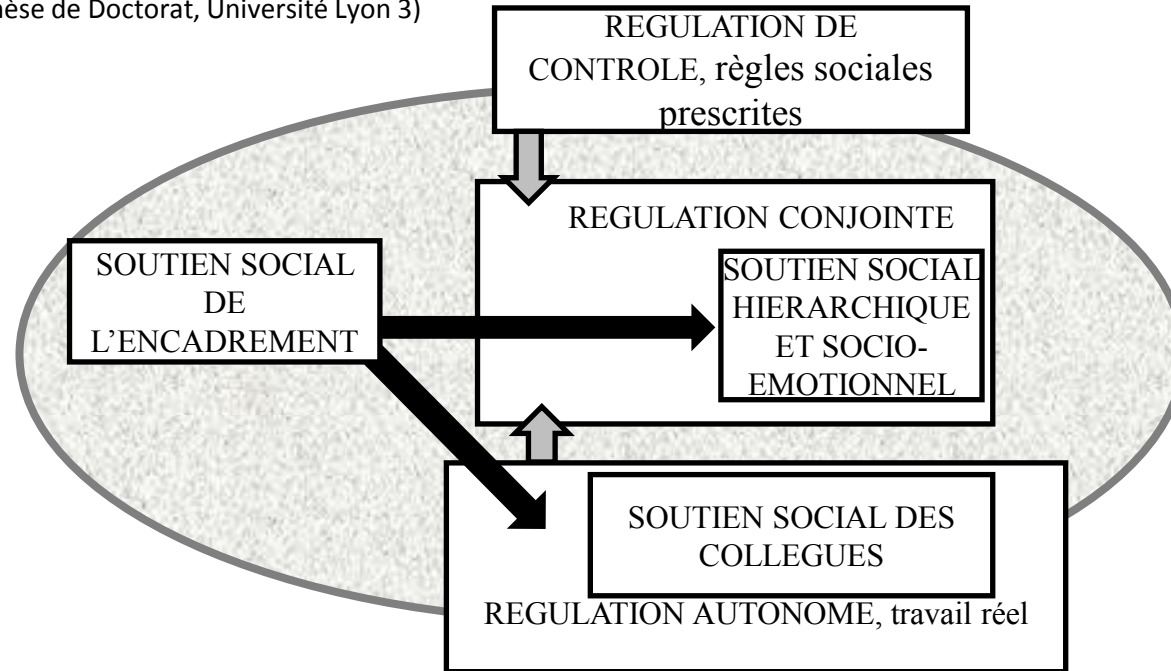
- Le management du travail renvoie à des modes d'organisation, processus et pratiques managériales qui visent à **faciliter la réalisation d'un travail « soutenable »** ayant du sens pour ceux qui le réalisent.
- Il met en avant les enjeux de :
 - **régulation managériale ;**
 - **soutien organisationnel ;**
 - décentralisation, au plus près du terrain, **les processus de décision ;**
 - redonner du **pouvoir d'action aux salariés.**

Les trois composantes du management du travail



Régulation émotionnelle collective

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)



Processus de régulation sociale théorisé par Reynaud (1988)



Relation d'incidence



Mécanismes de régulation émotionnelle collective

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

Une approche intégrée

Intégrer le concept et les principes du management du travail à tous les niveaux de l'organisation

- **Une intégration verticale**

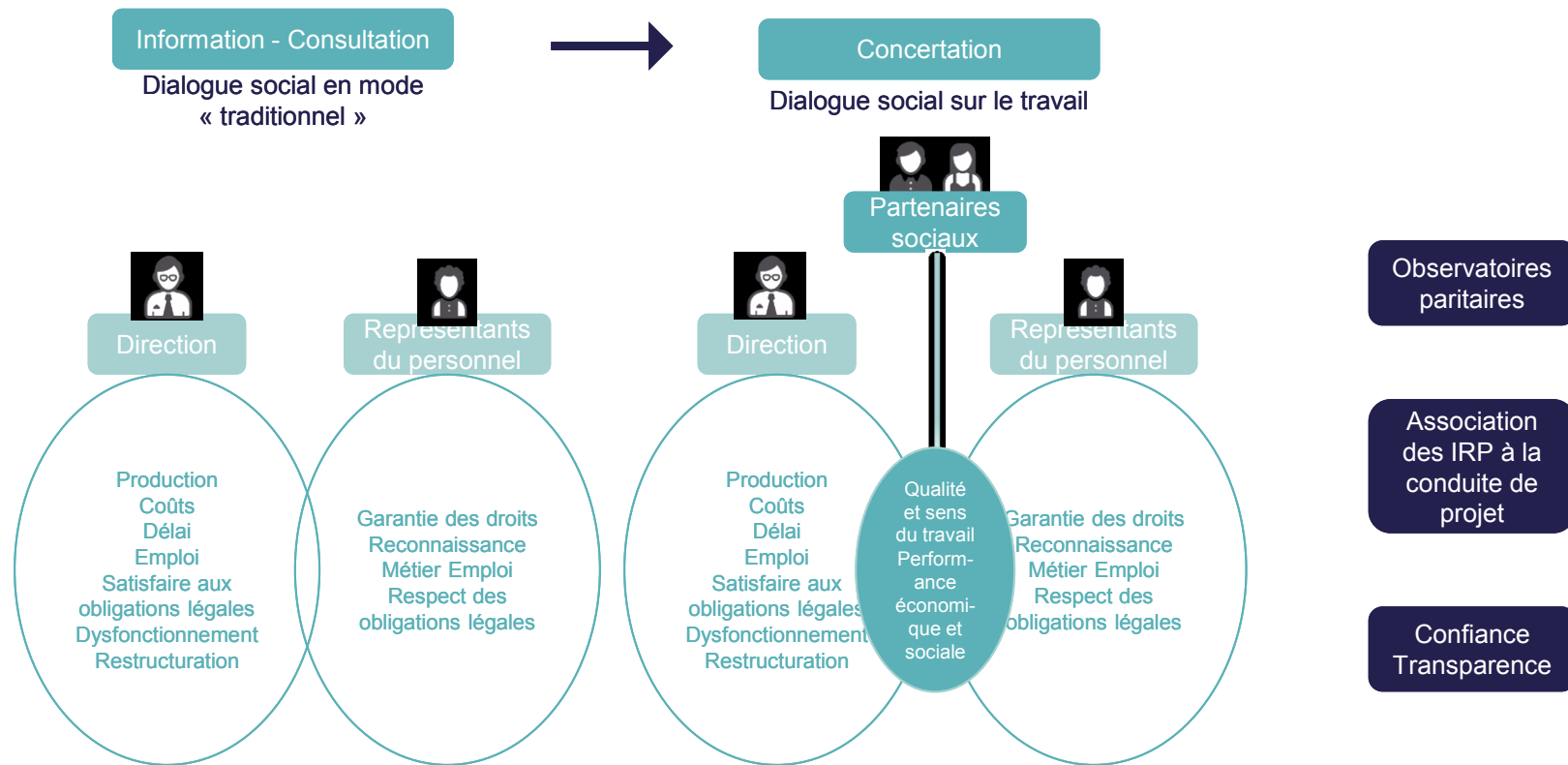
- Cohérence des pratiques managériales
- Soutien de l'encadrement supérieur / n+1
- Exemplarité
- Mise en place du principe de subsidiarité

- **Une intégration transversale**

- Cohérence des modes de fonctionnement
- Soutien des fonctions supports /n+1
- L'intégration du « travail » dans les processus de GRH
- Un dialogue social rénové

L'attention portée au travail doit être partagée par l'ensemble des instances et acteurs de l'entreprise. Le projet de refonte managérial doit être considéré comme une composante à part entière du projet de performance globale de l'entreprise

Un nouveau dialogue social, plus ancré sur le travail



En conclusion : les principes clefs du management du travail

- 1. Repositionner le management** dans une perspective de **soutien à la réalisation du travail** et intégrer les principes d'un management du travail à tous les niveaux de l'organisation
= lever les contraintes, apporter des ressources, réguler, opérer un travail d'ajustement
- 2. Rapprocher les processus de décision du terrain**, via, notamment, l'ouverture d'**espaces de discussion sur le travail**
= appliquer le principe de subsidiarité et organiser la discussion sur le travail
- 3. Développer une autonomie sécurisée et managée**
= sortir d'un management par le contrôle, piloter, organiser et soutenir cette quête d'autonomie
- 4. Soutenir et accompagner les managers** de proximité
= les former, connaître et reconnaître leur activité de manager du travail, faire l'apprentissage de nouveaux repères
- 5. Agir simultanément sur le dialogue professionnel et le dialogue social**
= ouvrir des espaces de concertation, expérimenter, sortir des logiques et postures traditionnelles



PARTIE 3

Changement et réorganisation: quelle QVT?

Contextes particuliers : retours sur...

QVT



Copyright 2006 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com





**KEEP
CALM
AND THINK
HEALTH &
SAFETY**

KeepCalmAndPosters.com

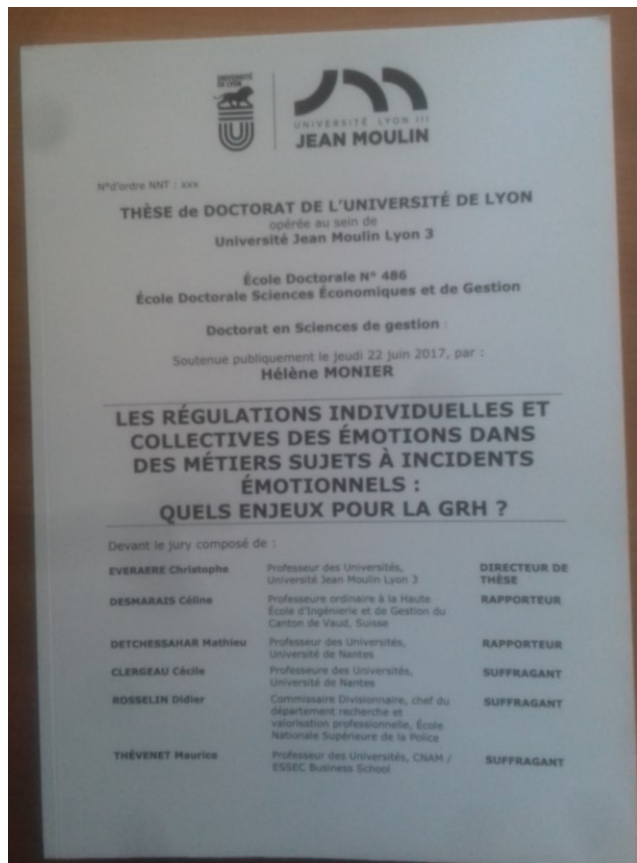
PARTIE 4

Santé-sécurité au travail : les émotions au travail

*DU MANAGEMENT AU
MÉNAGEMENT DES HOMMES :
LES ÉMOTIONS AU TRAVAIL*

SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

[Retour sur les recherches...](#)



Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

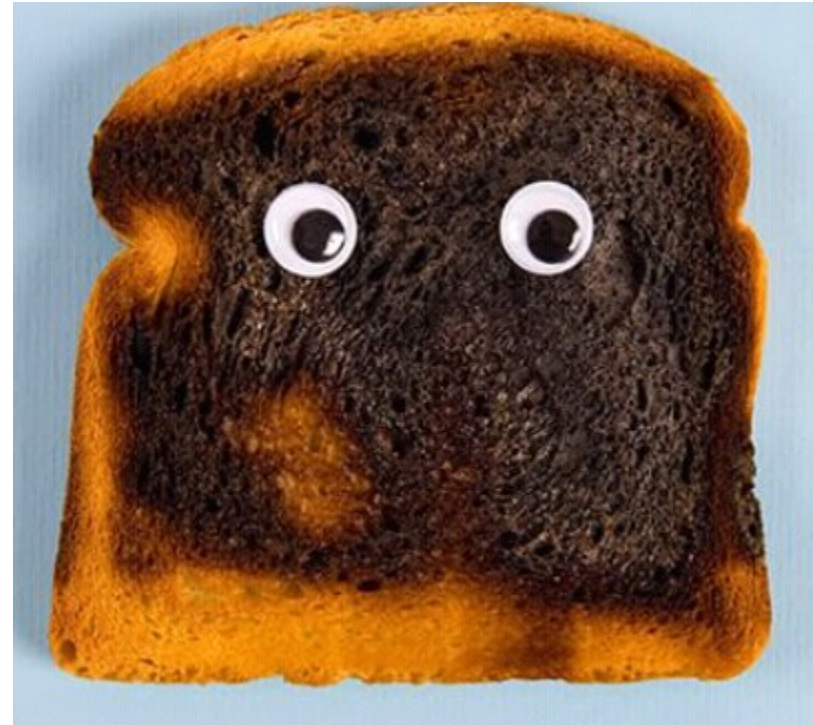
SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

[Retour sur les recherches...](#)



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

[Retour sur les recherches...](#)



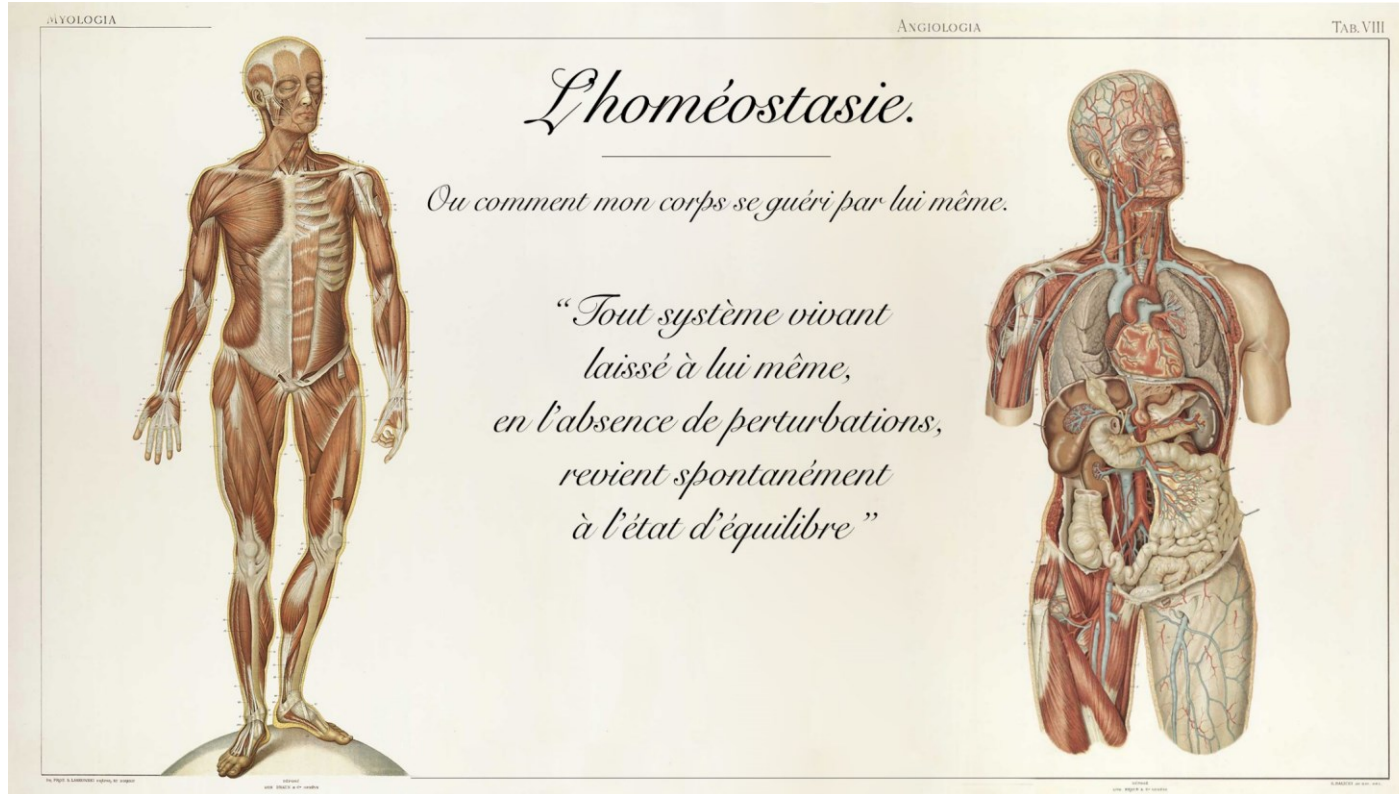
SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

[Retour sur les recherches...](#)



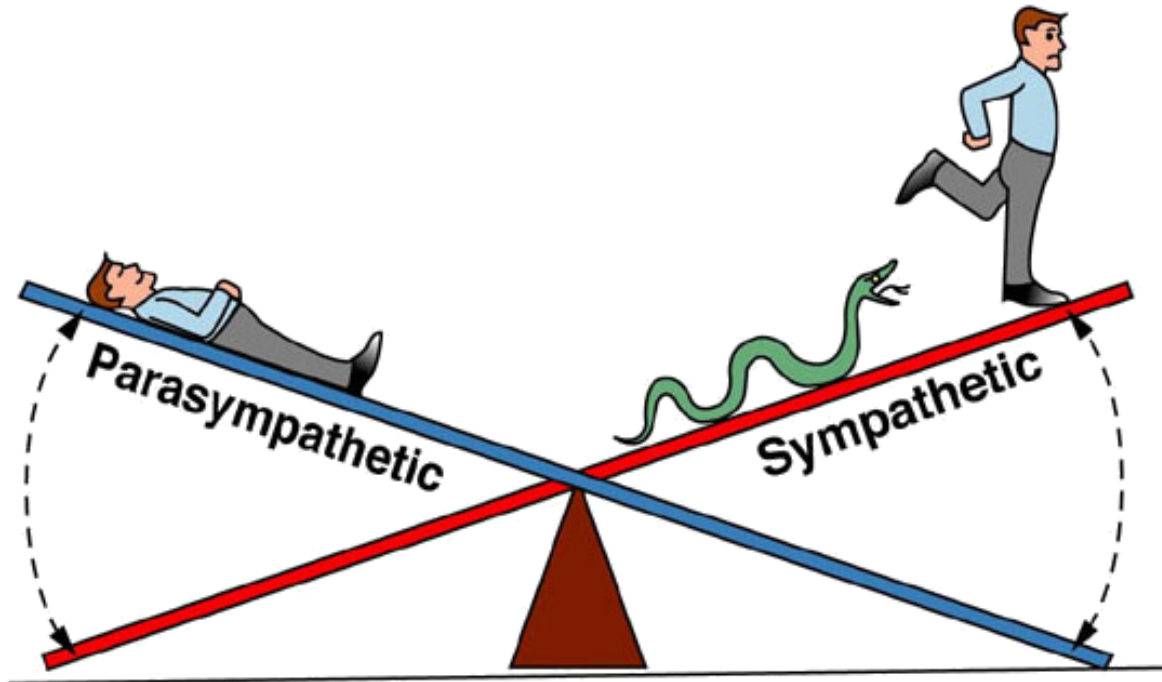
SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

[Retour sur les recherches...](#)



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

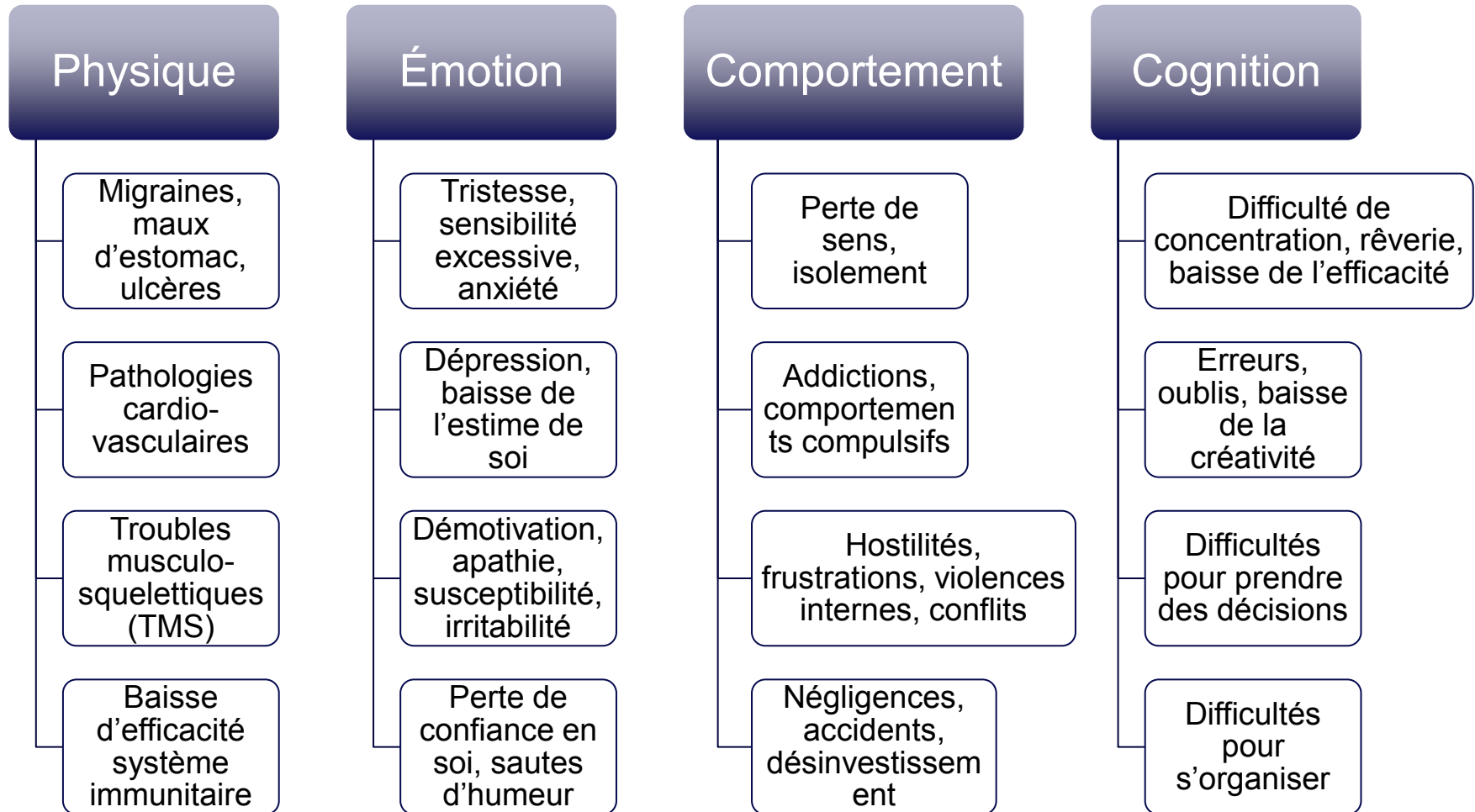
[Retour sur les recherches...](#)



Copyright © 2007 Pearson Education, Inc., publishing as Benjamin Cummings.

- ADRENALINE ET NORADRENALINE = CATECHOLAMINES
- CORTISOL

Quand le stress devient chronique (INRS)



Quelles sont les composantes du processus émotionnel au travail et leurs répercussions sur la santé du professionnel ainsi que sur l'accomplissement de sa tâche ?

SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail

- 1 La cognition
- 2 La physiologie
- 3 Les expressions motrices et les tendances à l'action
- 4 Le sentiment subjectif

Perspective cognitive ←

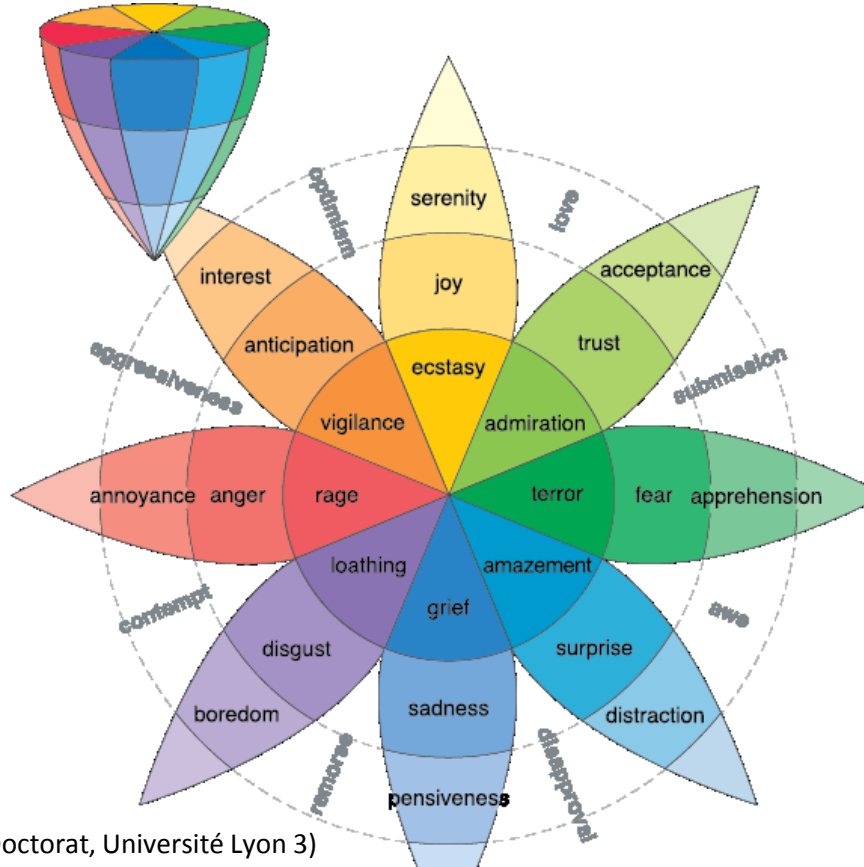
**Modèle circomplexe
multidimensionnel des émotions
(Plutchik, 1980 et 2001)**

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

ÉMOTIONS AU TRAVAIL

Modèle circomplexe de catégorisation des émotions

Modèle de Robert Plutchik (1991)

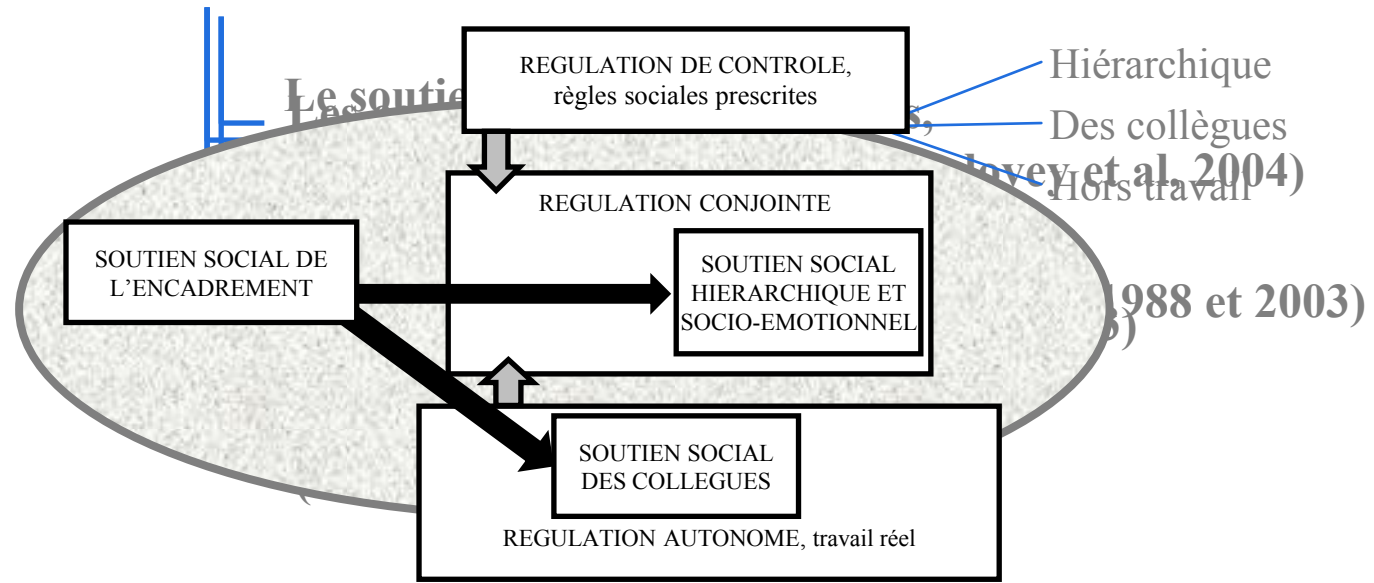


Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail

Vers une régulation émotionnelle collective ?



Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

- Processus de régulation sociale théorisé par Reynaud (1988)
- Relation d'incidence
- Mécanismes de régulation émotionnelle collective

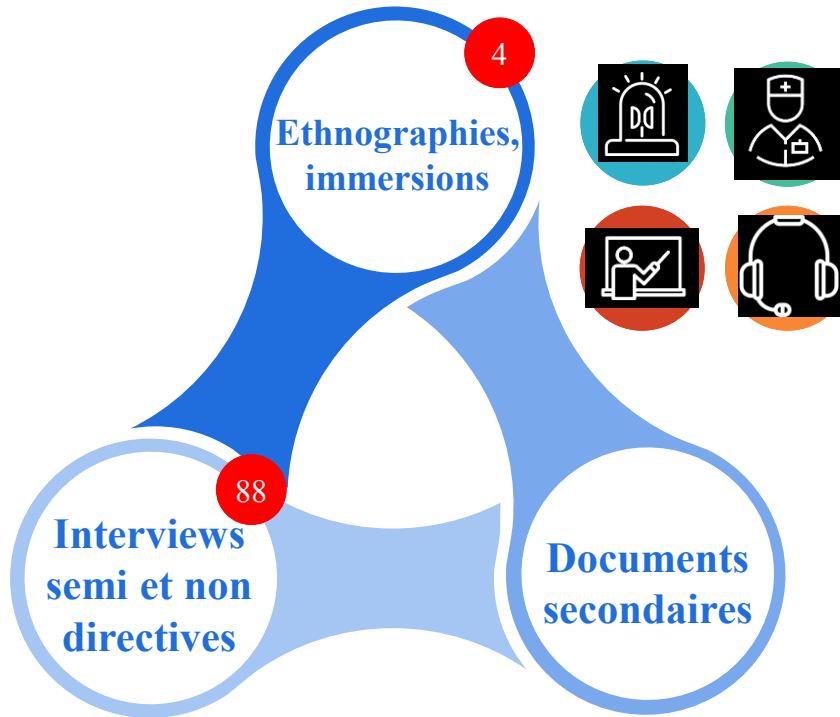
Pré-recherche :



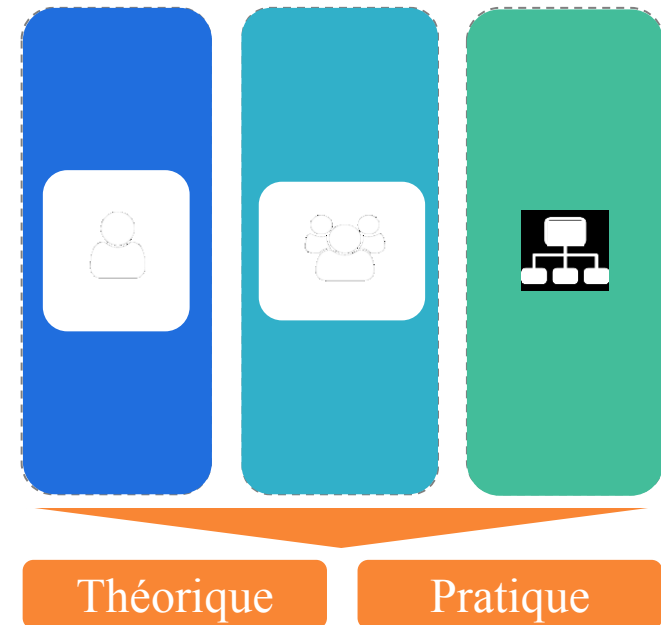
19 entretiens semi-directifs



Triangulation des données :

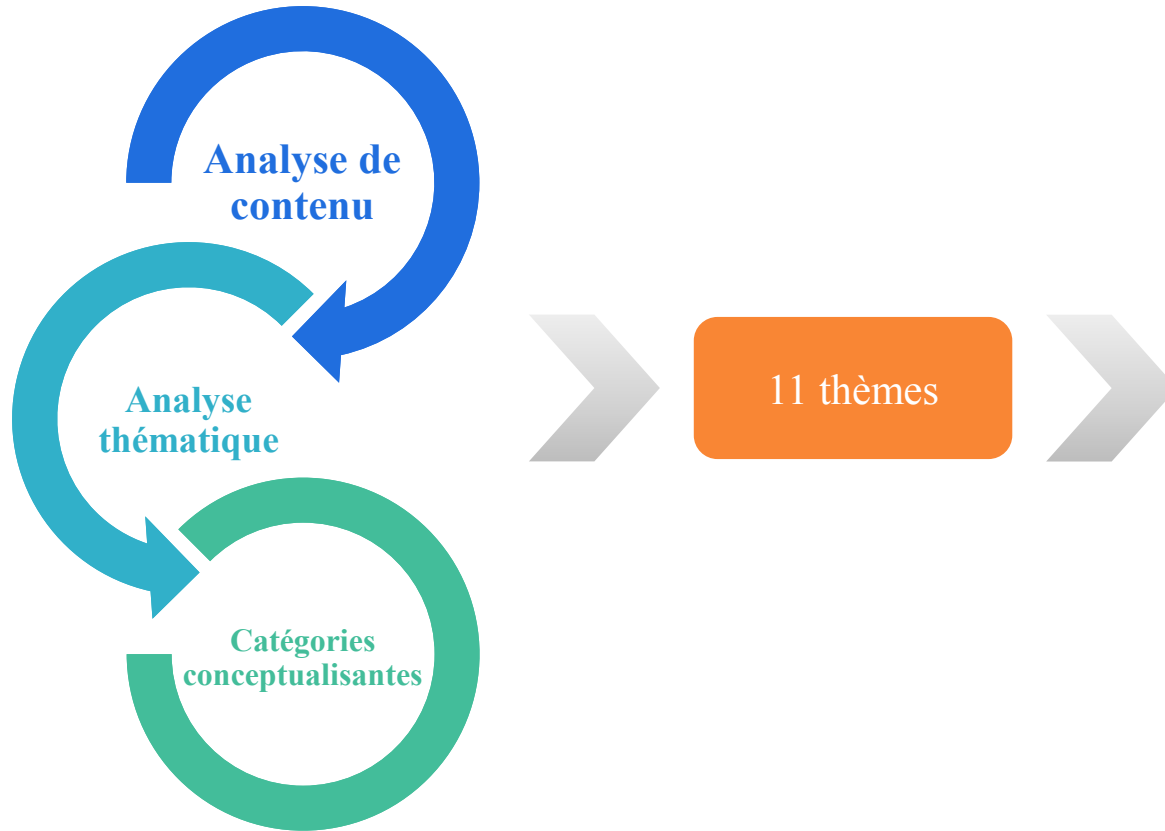


Niveaux de recueil et d'analyse :



ANALYSE DES DONNÉES

Une démarche méthodique et répétée



Code thème	Thèmes
1 : CE	Les compétences émotionnelles
2 : TE	Le travail émotionnel
3 : VM	La vocation et les motivations
4 : RE	La régulation émotionnelle
5 : Coll	Le collectif de travail
6 : Mgt	Le management
7 : CT	Les conditions de travail
8 : Emo	Les émotions au travail
9 : PrRH	Les pratiques de GRH
10 : VPP	L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
11 : San	La santé du professionnel

Objets émotionnels de travail

Émotions-objets :
appréhension / peur / crainte
contrariété / colère / rage
tristesse
jalousie,
Risques physiques et psychologiques
...



« Les courses-poursuites [...]. Je trouve que c'est quand même quelque chose de **très dangereux**, on est à des vitesses des fois folles. C'est un domaine qui me provoque beaucoup d'émotions, ça me charge. Là, je serai presque dans la crainte, quand je vois que ça passe tout juste ».

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)



« La **frustration** : les **injonctions paradoxales**, c'est notre pain quotidien [...]. Il y en a plein, plein, tout le temps. Parce qu'en fait chacune est à 100% pertinente [...]. Par exemple : "faites une pédagogie différenciée mais faites le programme", mais rien que ça ! ».

RÉSULTATS

Outils émotionnels de travail

Émotions-outils,
Compétences émotionnelles,
Travail émotionnel,
Stratégies de régulations individuelles,
Stratégies de régulations collectives,
...



« Quand on va chercher des mecs à domicile le matin, on essaye de s'organiser un peu : "on prend le bélier, on prend pas, on casse la porte, on casse pas, on prend les casques balistiques ?" on est vraiment là-dedans, la préparation, l'anticipation, la vigilance. C'est plus cette phase-là dans laquelle je suis ».



« Quand ça va pas avec une classe ou qu'il s'est passé quelque chose, on n'a pas honte à aller le dire [...]. C'est la **solidarité** [...] et le fait qu'on rigole, qu'on **déconne** ou quoi, ça fait soupape »; « « ici, on a le droit de **montrer des faiblesses**. On peut chialer, le nombre de fois que j'ai récupéré des collègues sur mon épaule de granit ! ».

Effets émotionnels de travail

Émotions-effets

Retraits, absentéisme, départs

Irritabilité,

Fatigue,

Fierté, satisfaction,

...



« Je suis vigilant. **Tout le temps. 24/24.** Même chez moi quand je ferme mon portail, je le fais comme ça (mimes) parce que je sais que s'il y a un mec qui rentre il ne va pas rentrer par là. C'est une **déformation** professionnelle [...] C'est même des fois **handicapant** ».

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)



« C'est le fait de **jouer un rôle** pendant huit heures, huit fois de manière différente, c'est usant quoi. Enfin, à la fin de la journée, c'est **usant** »; « Les projets... C'est génial ! [...] Là, c'était des larmes aussi mais c'étaient des larmes de **joie**. De **satisfaction, de fierté** [...]. Je suis restée et je suis allée serrer les élèves dans mes bras »

STRATÉGIES DE RÉGULATION DES ÉMOTIONS

43

Effets individuels et organisationnels de l'activation des ressources et stratégies de régulation des émotions au travail

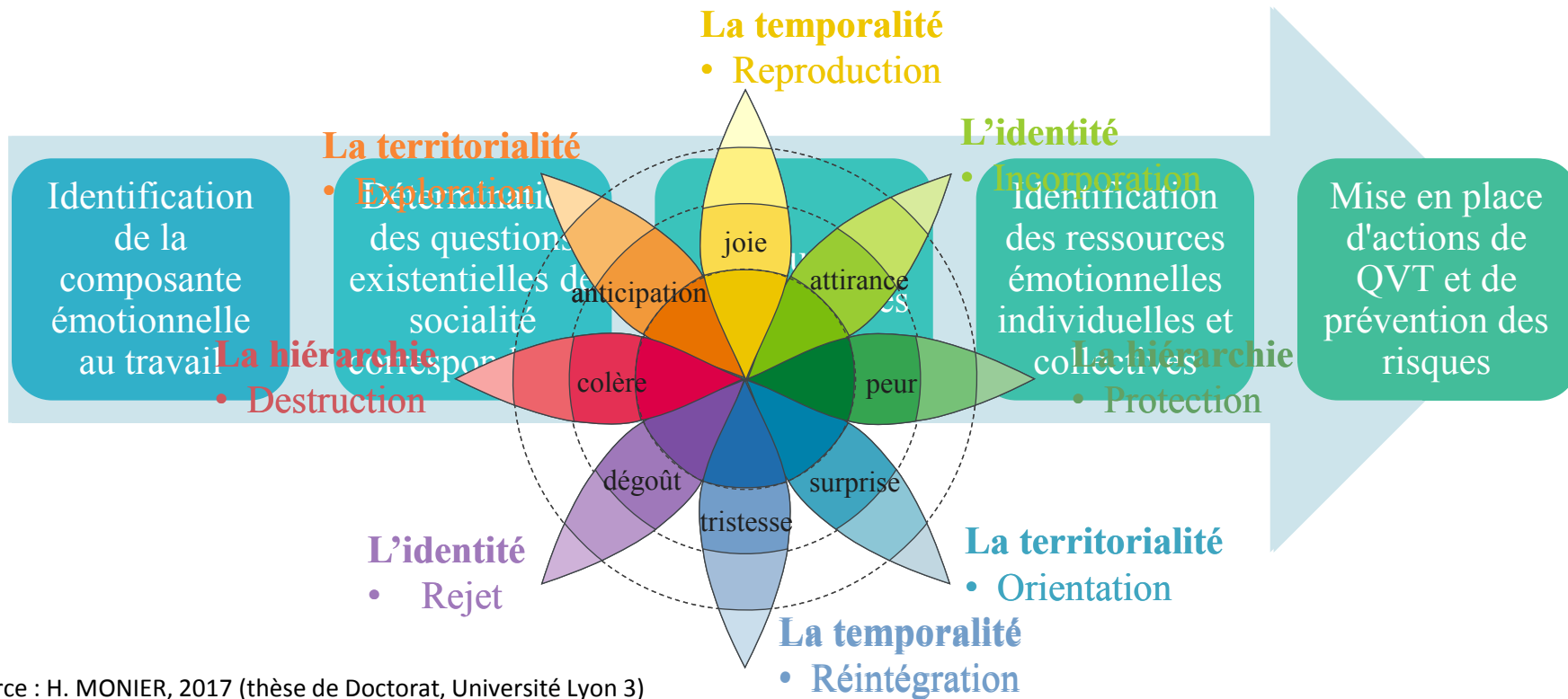
Ressources et stratégies de régulation émotionnelle	Détails	Procédés	Effets sur la santé de l'individu	Effets sur l'accomplissement de la tâche
Compétences émotionnelles	Les cinq compétences émotionnelles de Salovey et Mayer (1990, 1997)	Activation des compétences émotionnelles du professionnel		
Stratégies et mécanismes de défense	Stratégies de coping	Coping centré sur l'émotion	Contrasté	Contrasté
		Coping centré sur le problème		
	Mécanismes de défense	Matures		Non précisé
		Immatures		Non précisé
		Psychotiques		Non précisé
Le travail émotionnel	Le travail émotionnel (Hochschild, 1983, 2003)	Névrotiques		Non précisé
		Jeu en surface		Contrasté
		Jeu en profondeur		
		Déviance émotionnelle		
Les stratégies de régulation émotionnelle individuelle	Sélection de la situation	Confrontation		
		Procrastination		
		Evitement		
	Modification de la situation	Stratégie directe		
		Stratégie indirecte	Non précisé	Contrasté
	Déploiement attentionnel	Distraction		Contrasté
		Rumination		
	Changement cognitif	Réévaluation cognitive		
		Acceptation		
		Accusation d'autrui		
	Modulation de la réponse	Relaxation		
		Prise de substances		
Suppression expressive				
Agression				
Les stratégies de régulation émotionnelle collective	Le collectif de travail	Echanges et espaces de discussion		
		Humour au travail		
	Le soutien social	Soutien social organisationnel		
		Soutien social hiérarchique		
		Soutien socio-émotionnel		
		Soutien social hors travail		Non précisé

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

RÉSULTATS RECHERCHE DOCTORAT

Vers une relecture des facteurs de RPS

Modèle d'application managériale :



Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

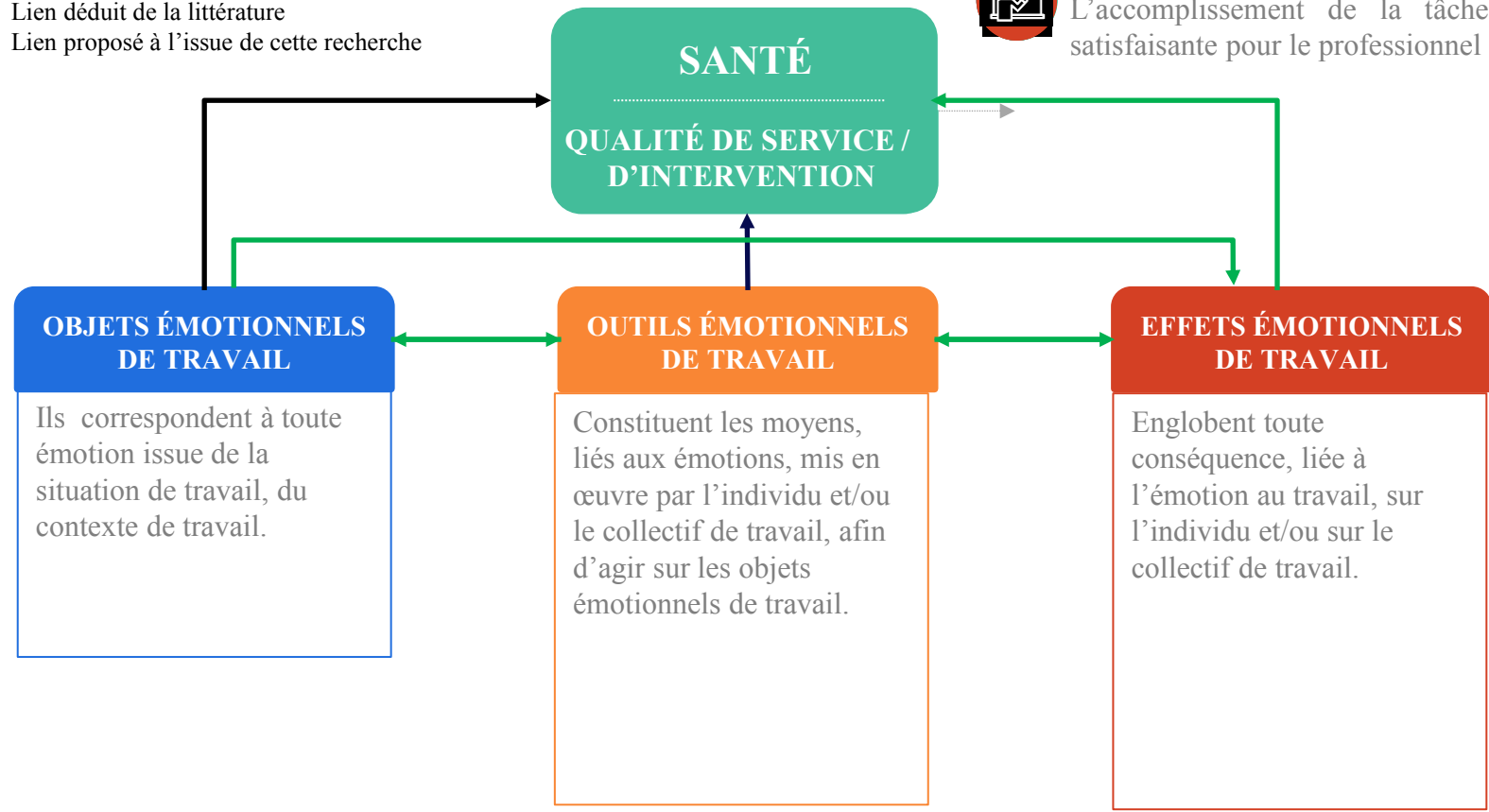
RÉSULTATS RECHERCHE DOCTORAT

Modèle de structuration du processus émotionnel au travail

→ Lien déduit de la littérature
→ Lien proposé à l'issue de cette recherche



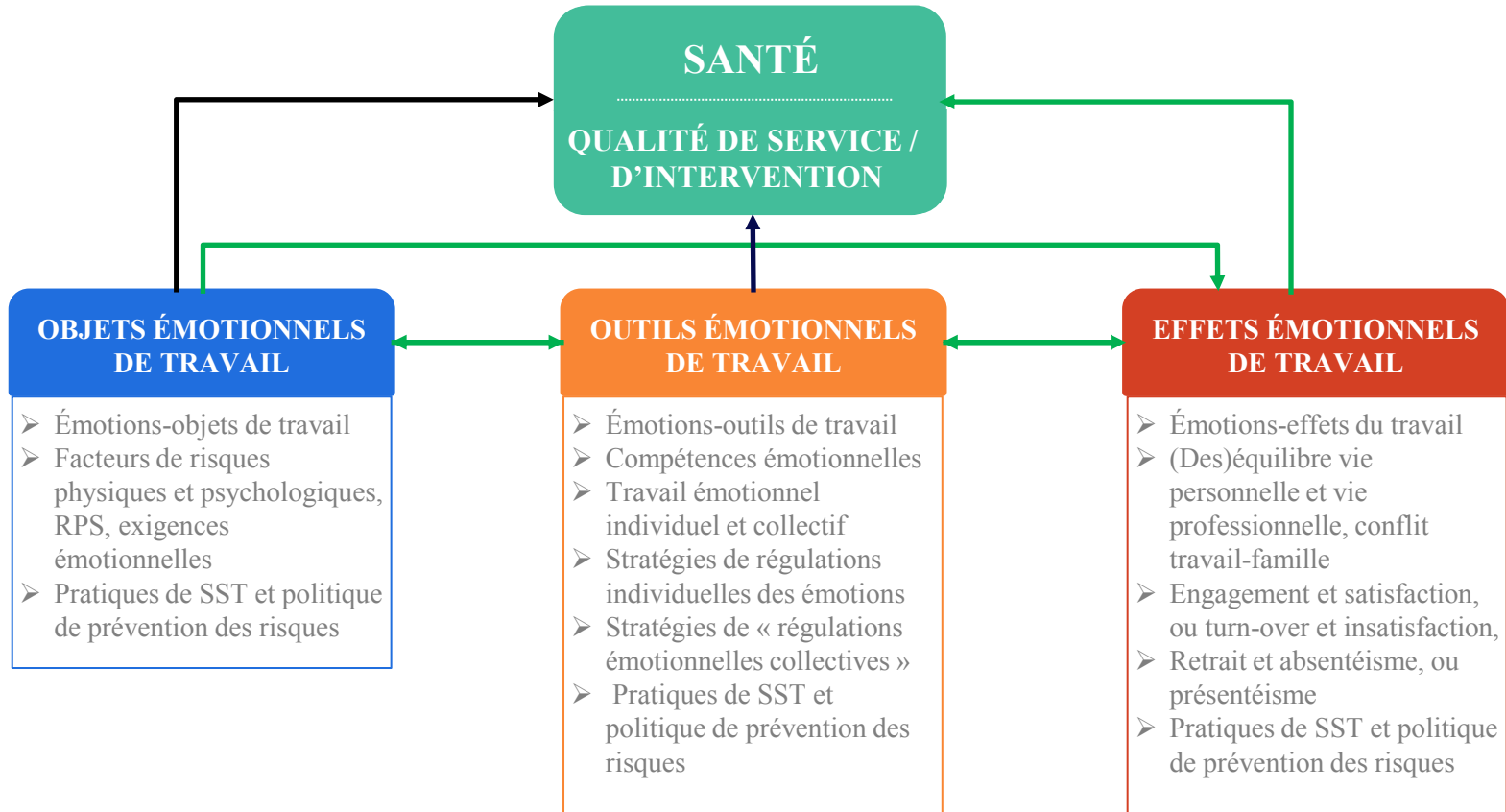
L'accomplissement de la tâche de manière satisfaisante pour le professionnel



Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

RÉSULTATS RECHERCHE DOCTORAT

Modèle de structuration du processus émotionnel au travail



- Lien déduit de la littérature
 —→ Lien proposé à l'issue de cette recherche

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

Évaluation du degré de maturité des systèmes de gestion et des pratiques organisationnelles sur les problématiques de régulation des émotions

Source : H. MONIER, 2017 (thèse de Doctorat, Université Lyon 3)

Maturité par terrain

Importante



Intermédiaire



Très faible



Très importante



Outils et pratiques

Recrutement



Formation



Prévention des risques/QVT



Autonomie managériale et faible turn-over



Sas de décompression



Coulisses goffmaniennes



Ingénierie de la discussion



Soutien organisationnel perçu



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail

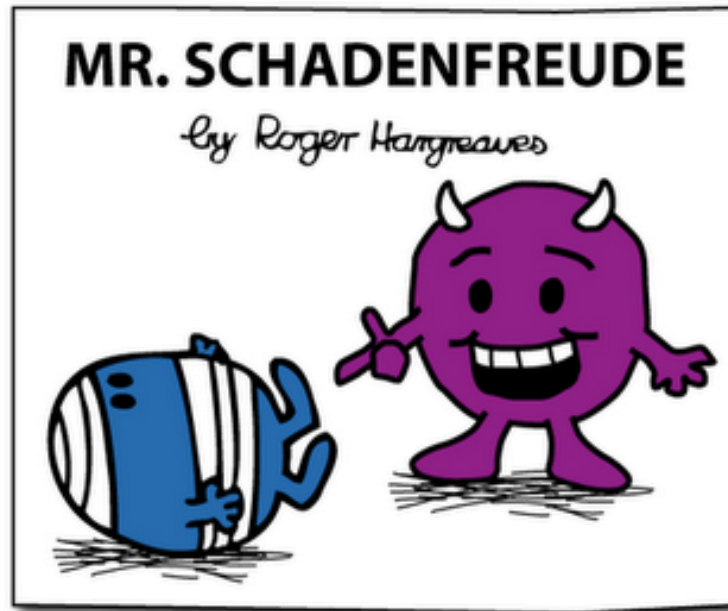
Santé-sécurité, émotions,
affects... : l'importance de la
conceptualisation



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

[Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail](#)

- « SCHADENFREUDE » (German)



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail

➤ « SERDIT'SIA » (Russian)

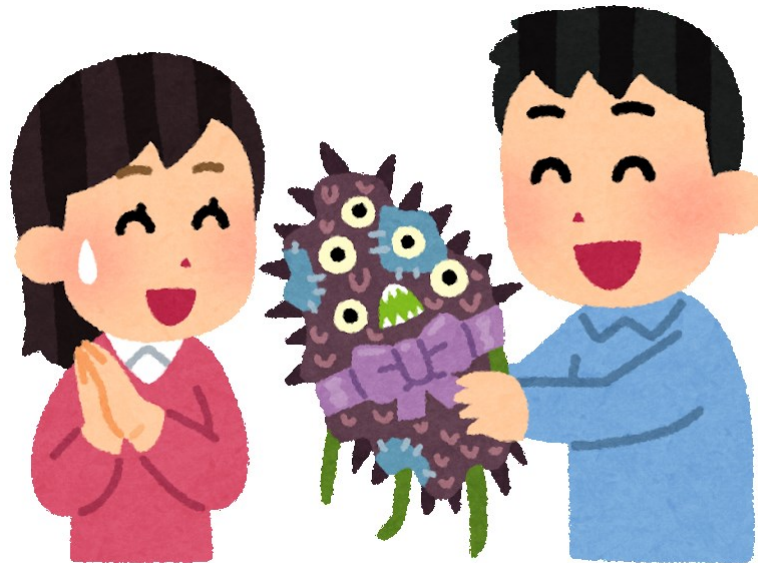


➤ « ZLIT'SIA » (Russian)

SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail

➤ « ARIGATA-MEIWAKU » (Japanese)



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ÉMOTIONS

Retour sur les recherches... Prévention des risques au travail

- Entre travail prescrit... (« zone blanche »)
- Travail réalisé... (« zone grise »: travail visible)
- Travail réel... (« zone noire »: travail invisible)
 - Les 50 nuances de gris de l'activité!

