



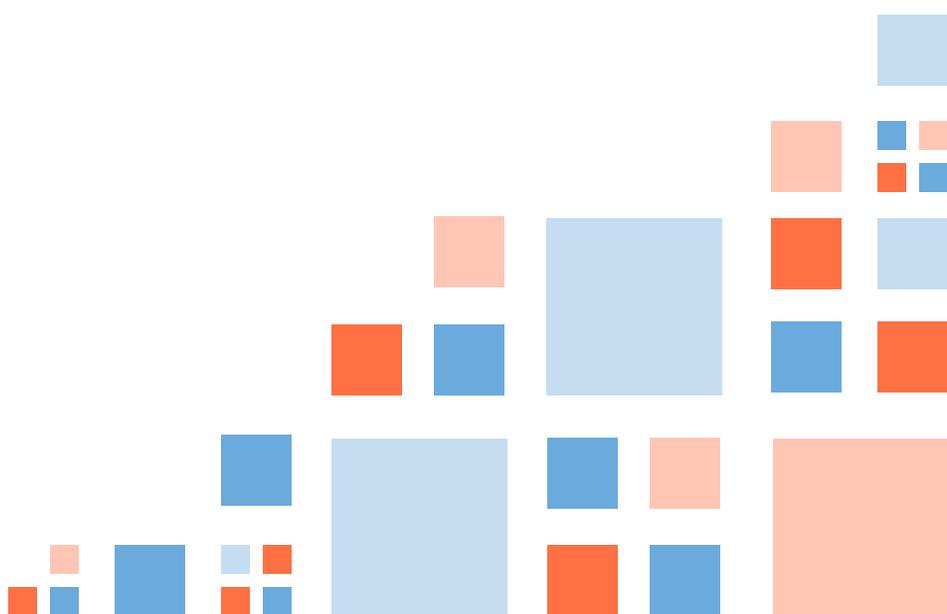
Sciences humaines
& entreprises

La qualité de vie au travail : un levier de performance économique et sociale



Synthèse des travaux du Club « Qualité de vie au travail » en 2018

Les Cahiers n°13





Sommaire



Le Club Qualité de vie au travail en 2018	3
Les contributeurs	4
Principaux enseignements	5
Introduction - Définir la qualité de vie au travail Mathieu Detchessahar, Université de Nantes	7
1. Nouvelles compétences managériales, intelligence émotionnelle, bienveillance et confiance : les clés de la qualité de vie au travail ? Antoine Pennaforte, Cnam Marc Jourdan, La Banque postale	11
2. Algorithmes, IA digital et QVT sont-ils compatibles ? Isabelle Berrebi-Hoffmann, Lise (Cnam/CNRS) Marc Fargeas, Malakoff Médéric	15
3. Harcèlement en entreprise : que peut la QVT ? Marc Ohana, Kedge Business School Sabrina Salvatore, Randstad	20
4. Trajectoires, parcours et QVT : comment se construit l'identité professionnelle ? Florence Osty, Sciences Po Vincent Louart, SNCF	26



Le Club Qualité de vie au travail en 2018



Pourquoi un Club consacré à la qualité de vie au travail ?

Le Club Qualité de Vie au Travail est un espace de discussion et un réseau de partage qui réunit praticiens et chercheurs autour du lien entre qualité de vie au travail (QVT) et performance économique et sociale. Initié par l'Anvie en 2013, ce Club témoigne de l'installation durable de l'enjeu de la QVT dans le paysage des entreprises.

Dans un contexte mouvant et de plus en plus complexe, le rapport au travail et au collectif évolue, avec des remises en question directes et immédiates des organisations, des modes de travail ou encore des lieux et espaces de travail. Anticipation des compétences et métiers de demain, digitalisation et avènement de l'intelligence artificielle, identité professionnelle et sentiment d'appartenance à un collectif... Qu'elles soient structurelles, prospectives ou simplement conjoncturelles, ces transformations viennent percuter le travail et interrogent les collaborateurs. Et en cela, elles sont susceptibles de dégrader leur QVT. De fait, la QVT investit désormais des champs de réflexion et d'action qui dépassent largement son périmètre initial, présupposant que l'analyse de ces grandes tendances constitue un atout pour la performance économique et sociale de l'entreprise.

Un lieu d'apprentissage, de veille collective et de dialogue entre pairs

Les séances s'articulent autour des échanges entre les membres du Club, des interventions de chercheurs et des témoignages de praticiens extérieurs au groupe. Animées par Mathieu Detchessahar, chercheur-expert des questions liées à la QVT et à l'organisation du travail, elles permettent aux participants de se familiariser avec les travaux de recherche innovants susceptibles de guider leur action et de découvrir de nouvelles pratiques. Ces séances laissent également un temps de parole conséquent pour que les participants puissent échanger librement entre eux et avec les différents intervenants.

Un espace de co-construction de savoirs opérationnels

L'ambition du Club est de co-construire des savoirs opérationnels à partir des échanges, des apports des chercheurs et des témoignages de praticiens. Il s'agit non pas d'apporter des solutions toutes faites, mais de permettre la réflexion collective dans le but de confronter ses pratiques, de les réévaluer, et, in fine, de dégager ensemble des pistes d'actions opérationnelles.

Les entreprises membres en 2018



Le Club reprendra ses travaux à la rentrée 2019 :
24 septembre, 15 octobre, 17 décembre 2019, 14 janvier 2020



Les contributeurs



Animateur scientifique



Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur des universités, Université de Nantes

Intervenants



Isabelle BERREBI-HOFFMANN, Sociologue, Lise (CNRS/Cnam)



Marc FARGEAS, Responsable Veille, Prospective et Études stratégiques, Direction de l'innovation, Malakoff Médéric



Marc JOURDAN, Chargé de mission Engagement et Vie au travail et médiateur, La Banque postale



Vincent LOUART, Chef de projet GPEC, SNCF



Marc OHANA, Professeur, Kedge Business School



Florence OSTY, Professeure affiliée et directrice de l'Executive Master Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement, Sciences Po



Antoine PENNAFORTE, Maître de conférences, Cnam



Sabrina SALVATORE, Responsable RSE & Transformation RH, Randstad



Principaux enseignements



1. Nouvelles compétences managériales, intelligence émotionnelle, bienveillance et confiance : les clés de la qualité de vie au travail ?

La problématique

Pour répondre à l'incertitude et à la complexité ambiantes, dans un contexte de bouleversement permanent, le manager a un rôle essentiel pour donner du sens au changement, favoriser la flexibilité et l'autonomie et soutenir ses collaborateurs. En cela, il est le garant de la QVT au sein des équipes et doit développer les compétences nécessaires.

Les points à retenir

1. Si le manager est un des principaux acteurs de la QVT, il n'est pas le seul : RH, direction générale et collaborateurs ont tous un rôle à jouer.
2. Sans être fondamentalement nouvelles, des compétences managériales favorables à la QVT sont aujourd'hui attendues chez les managers : sens de la délégation, acceptation du droit à l'erreur, humilité, confiance... Mais renoncer à un mode de management directif ne va pas de soi : c'est un mouvement qui s'accompagne.
3. Si elles ne nuisent pas à la QVT, les mesures portant sur les à-côtés du travail ne règlent jamais le fond du problème. Car la qualité de vie au travail dépend avant tout de la qualité du travail lui-même et de ses conditions d'exécution.

2. Algorithmes, IA, digital et QVT sont-ils compatibles ?

La problématique

L'intelligence artificielle (IA) cristallise un grand nombre d'attentions, d'espoirs quant aux opportunités qu'elle ouvre, mais aussi de craintes liées notamment aux impacts sur les ressources humaines. De ce fait, la révolution numérique est intimement liée à la question de la qualité de vie au travail.

Les points à retenir

1. Longtemps sujet de recherche, l'IA donne désormais lieu à des applications concrètes. De nombreuses entreprises développent des solutions où l'IA est présente ; au travail ou dans leur vie privée, les individus les utilisent, sans d'ailleurs en être toujours conscients.
2. Sa diffusion rapide, les transformations extrêmement profondes et son mode de fonctionnement même rendent aujourd'hui indispensable une régulation sociale et politique. L'éducation, la sensibilisation des individus et des entreprises le sont tout autant.
3. Le monde du travail est particulièrement concerné par son utilisation. Une évolution jugée globalement positive, même si des craintes existent quant à son impact sur l'emploi, qui diffèrera profondément d'un métier à l'autre.

3. Harcèlement en entreprise : que peut la QVT ?

La problématique

Le sujet du harcèlement en entreprise pose une véritable difficulté aux organisations. S'il est parfois relégué au rang de « cas particulier », il existe pourtant de nombreux facteurs organisationnels, en lien avec la persistance de schémas cognitifs, de stéréotypes ou de croyances. Ils touchent donc au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble et relèvent directement du pouvoir de direction de l'employeur.

Les points à retenir

1. Le harcèlement moral peut être combattu en agissant sur les modes de management, l'organisation et les environnements du travail. Il se développe tout particulièrement lors des périodes de transformation, lorsque les nouvelles organisations se mettent en place et les rôles se reconfigurent : la vigilance face au risque de harcèlement moral doit être renforcée lors de ces périodes difficiles.
2. Face au harcèlement sexuel, la sensibilisation et la formation de tous sont indispensables. Et l'entreprise doit afficher explicitement que de telles dérives sont inacceptables et donneront lieu le cas échéant à des sanctions. Car en matière de harcèlement sexuel comme pour beaucoup d'autres sujets, aucune évolution de fond n'est possible sans un engagement fort de la direction générale.
3. C'est précisément cette logique que le Groupe Randstad met en œuvre : chartes, codes, campagnes, audits, formations contribuent à réduire le harcèlement moral et sexuel dans l'entreprise elle-même, mais aussi chez les clients où les salariés intérimaires interviennent.

4. Trajectoire, parcours et QVT : comment se construit l'identité professionnelle ?

La problématique

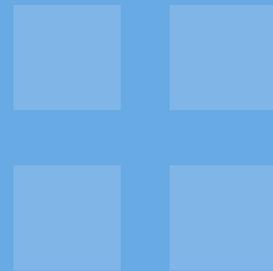
L'expérience du travail s'est profondément transformée : les trajectoires professionnelles sont devenues incertaines, plus longues et surtout moins linéaires, marquées par des inflexions voire des ruptures. Les entreprises ont un rôle clé à jouer pour définir des repères stables, accompagner les personnes dans la construction de leur parcours et ainsi dans la structuration de leur identité professionnelle.

Les points à retenir

1. Les ressorts de la construction de l'identité au travail ont fait l'objet de nombreuses recherches en sociologie au cours des 40 dernières années. Ces travaux montrent notamment que le travail est un puissant vecteur de construction, mais aussi de destruction de l'identité des individus.
2. Alors que l'individualisation des trajectoires professionnelles est devenue la norme dans les entreprises, l'individu au travail peut de moins en moins se référer au groupe pour construire son identité. Cette construction est donc de plus en plus individuelle, ce qui ne signifie pas que les entreprises doivent totalement s'en désintéresser : elle est en effet un puissant rempart face à l'émergence des risques psychosociaux, particulièrement favorisés lorsque les incertitudes face à l'avenir sont fortes.
3. Certaines entreprises prennent des initiatives pour aider les salariés à rebondir, pour les inciter à se projeter dans un autre métier. Car en anticipant les mutations futures, en prenant conscience de leurs compétences et de leurs forces, ils seront mieux armés pour retrouver une place dans des organisations qui, demain, ne ressembleront probablement pas à ce qu'elles sont aujourd'hui.



Introduction
Définir la qualité de vie au travail



Le travail est-il une contrainte ou une libération ? Deux visions différentes du travail, deux approches différentes de la QVT

Les mesures prises par les entreprises pour améliorer la qualité de vie au travail peuvent être classées en deux catégories : les premières portent sur tous les à-côtés du travail, alors que les secondes s'attachent à agir sur le travail en tant que tel. « Ces deux perspectives, qui aboutissent à des politiques différentes, se nourrissent chacune d'une conception très particulière du travail humain » rappelle **Mathieu Detchessahar**, professeur à l'Université de Nantes.

Le travail oppresseur

Dans le premier cas, le travail est vu comme une contrainte nécessaire, la « vraie vie » se situant ailleurs. Une approche présente dès Aristote, qui considérait que le travail nous renvoyait à notre animalité et nous détournait des activités réellement humaines : penser, imaginer. Dans cette optique, les politiques QVT cherchent à limiter et/ou compenser l'aliénation inhérente au travail : on repère les souffrants (avec des enquêtes, des baromètres, des bilans santé, etc.) ; on forme les managers à la détection des RPS ; on instaure un « cordon sanitaire » autour du travail afin que ses conséquences funestes n'envahissent pas la vie hors-travail ; on autorise le télétravail, on aménage les horaires, on met en place un droit à la déconnexion.

Le travail libérateur

À l'inverse, certains voient le travail comme une activité créatrice, dans laquelle l'homme se construit en construisant le monde. Loin de ramener l'homme au stade de l'animal, le travail l'élève car il est source de création.



Mathieu Detchessahar
Université de Nantes

Quelles sont les actions mises en œuvre par votre entreprises en matière de QVT ?

Question posée aux membres du Club en 2018

Évaluation des RPS, mesure du bien-être

Droit à la déconnexion, charte d'utilisation des mails

Télétravail

Aménagement du temps de travail

Services complémentaires : conciergerie, salles de sport, crèches

« Murs du positif » permettant d'insuffler une « positive attitude »

Accompagnement des managers

Création d'espaces de discussion

Développement de formes d'accompagnement nouvelles

Le débat entre les tenants de ces deux approches demeure et n'est pas prêt de s'achever même si les entreprises ont aujourd'hui plutôt tendance à privilégier des mesures d'ordre RH, limitant les effets négatifs du travail sur la QVT.

Qu'est-ce que la QVT ? Comment la déployer, comment la mesurer ?

Une notion protéiforme

Derrière ce terme générique, un peu fourre-tout, se cache en effet une foule d'acceptions. Pour certains, la qualité de vie au travail se gagne(ra)it dans les à-côtés du travail : ici un babyfoot, là un cours de sophrologie, là encore des bonbons acidulés de toutes les couleurs censés apaiser les tensions... Une approche très présente dans les entreprises où l'on assimile parfois qualité de vie au travail et bien-être, voire qualité de vie au travail et bonheur – depuis environ deux ans, des postes de Chief Happiness Officer ont même été créés.

Face à ce mouvement, des ergonomes et des psychologues du travail affirment, au contraire, que la qualité de vie au travail se gagne dans le travail, et non dans ses à-côtés.

Le psychologue du travail Yves Clot notamment met clairement en lumière le fait qu'il n'y a pas de qualité de vie au travail sans qualité du travail. Il faut être en capacité d'accomplir correctement le travail demandé, de pouvoir en être fier. Un salarié malheureux au travail est bien souvent un salarié empêché, contrarié qui, principalement pour des contraintes organisationnelles et managériales, se trouve dans l'impossibilité de bien faire son travail.

Qualité de vie au travail rime donc très largement avec travail bien fait, notion sur laquelle chacun a son avis. D'où l'intérêt – et c'est une des recommandations d'Yves Clot – de mettre le travail « en débat ».

Faut-il commencer par le haut ou par le bas ?

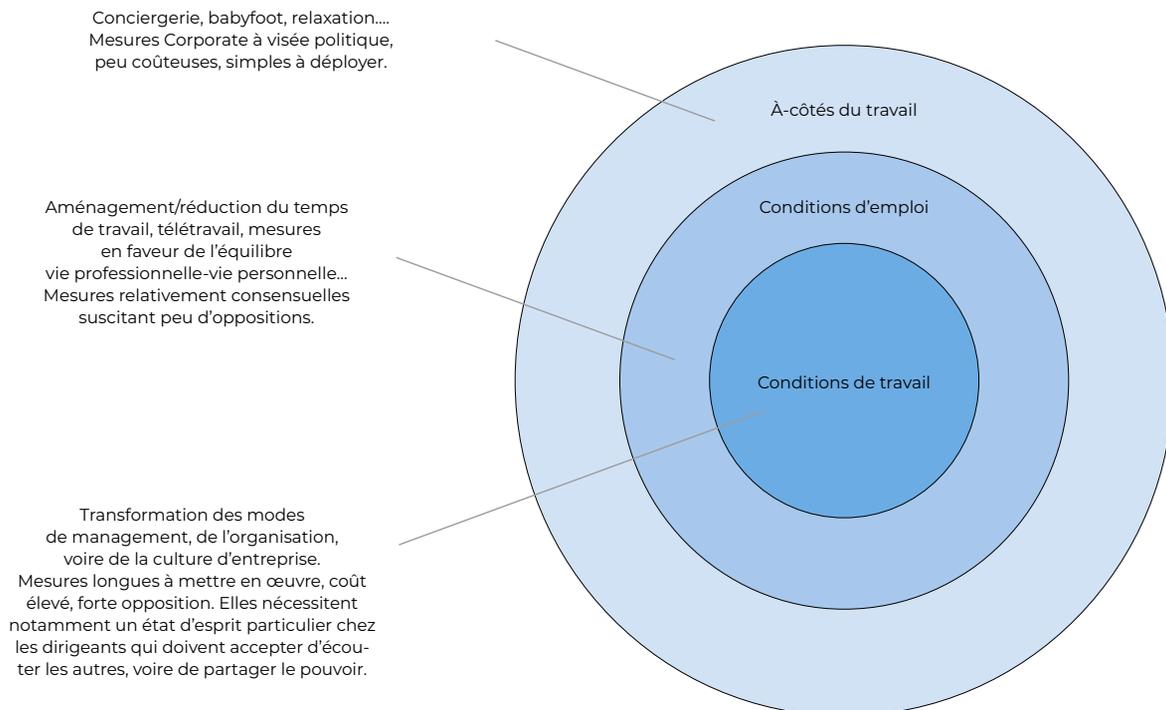
Parfois, déployer une politique Qualité de vie au travail depuis le haut est extrêmement compliqué, voire impossible. Partant de ce constat, des entreprises ont choisi de partir du niveau local où certains managers sont extrêmement sensibles à la qualité de vie au travail et prêts à tenter l'aventure : ils ne sont pas un

frein. Des expérimentations sont donc menées localement : si les résultats sont probants, on communique, on duplique (et on adapte) ces initiatives, entités par entités, en fonction du contexte, de l'activité exercée, etc. Un pragmatisme qui permet de tenir compte pleinement du fait qu'il n'existe aucune qualité de vie au travail générale et univoque : elle change selon les métiers, les lieux, les individus.

De l'intérêt des indicateurs pour convaincre

Dans les entreprises, tout le monde n'est pas encore convaincu de l'intérêt des dispositifs de qualité de vie au travail, qui ne relèvent pourtant en rien du supplément d'âme : une meilleure qualité de vie au travail contribue à une meilleure qualité du travail, donc à une meilleure performance. Loin d'être un coût, c'est un investissement. Produire des indicateurs et/ou utiliser des indicateurs existants – sur l'absentéisme par exemple – peut être un bon moyen pour convaincre les différentes parties prenantes (management et, surtout, top management) de l'intérêt des dispositifs QVT.

Les trois cercles concentriques de la QVT



© Anvie/Nicolas Treuvey

En demande-t-on trop aux managers ?

« Entre le marteau et l'enclume » entend-on souvent lorsqu'il s'agit de qualifier le travail des managers. De fait, a-t-on raison de leur demander d'œuvrer en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail de leurs équipes ? En ont-ils le temps, et les moyens ? N'y a-t-il pas d'autres priorités ?

Il est évident qu'ils ne doivent pas porter seuls cette question ; il est tout aussi évident qu'il faut tout faire pour ne pas les culpabiliser. Et ils peuvent eux aussi subir une mauvaise qualité de vie au travail, des relations difficiles avec leur propre hiérarchie et leurs équipes...

Le rôle du manager dans la qualité de vie au travail des équipes est donc indéniable, mais cela ne doit pas conduire les entreprises à occulter la qualité de vie au travail des managers eux-mêmes – d'autant qu'il y a fort à parier qu'un manager subissant une qualité de vie au travail dégradée répercutera celle-ci sur ses équipes.

Les acteurs de la QVT

Le collaborateur, premier acteur de la qualité de vie au travail ?

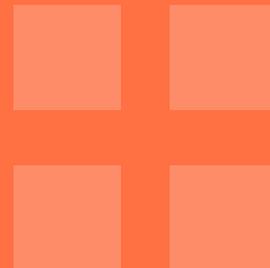
Son rôle n'est pas neutre dans la construction de sa propre qualité de vie au travail et de celle des autres. Car on peut considérer qu'il est de sa responsabilité d'alerter son manager lorsque des comportements nuisant à la qualité de vie au travail sont constatés. Mails à 23 heures ou le week-end, dossiers à rendre plus tôt que prévu.... Ces situations sont courantes. Les collaborateurs doivent avoir le courage de s'expliquer avec leur manager. Car accepter de tels comportements revient à les subir, à se placer dans une situation où ils vont forcément se reproduire. Encore faut-il que les collaborateurs aient compris que leur organisation les autorise à alerter leur hiérarchie sur ses comportements... Mais cela est indispensable : faute de quoi, le silence et la rancœur s'installent, les risques psychosociaux apparaissent.

Management vs. RH : comment s'assurer de la mise en œuvre des politiques de qualité de vie au travail ?

Même s'ils sont très beaux sur le papier, les dispositifs de qualité de vie au travail ne servent à rien s'il est impossible de les mettre en œuvre : les résistances managériales demeurent en effet nombreuses... Tous les acteurs RH doivent donc faire montre de courage face à la ligne managériale en fixant des règles de fonctionnement claires et en se posant comme les garants de celles-ci. Il y a là une posture à construire qui n'est pas simple en soi. Et cette posture de courage doit être tenue dans le temps et par l'ensemble de la ligne RH. C'est néanmoins le seul moyen permettant de s'assurer que les dispositifs de qualité de vie au travail seront réellement appliqués par les managers. Naturellement, la ligne RH doit se sentir soutenue par son DRH, qui doit savoir s'imposer lorsque des dérives manifestes sont constatées. Et le DRH doit, lui aussi, se sentir soutenu par la direction générale ! On voit là combien les dispositifs de qualité de vie au travail doivent être portés par tous les niveaux de l'entreprise – du manager de première ligne jusqu'au Comex – pour être efficaces.



1. Nouvelles compétences managériales,
intelligence émotionnelle,
bienveillance et confiance :
les clés de la qualité de vie au travail ?



Quel lien entre qualité de vie au travail et management ?

De la qualité de vie à la qualité de vie au travail

« Pour comprendre ce qu'est la qualité de vie au travail, il faut commencer par s'intéresser à la qualité de vie et à ses éléments constitutifs » estime **Antoine Pennaforte**, maître de conférences au Cnam. Cette « QV » repose sur des éléments somme tout très basiques : avoir un logement, un peu d'argent, des relations, un peu de plaisir. Ils sont, grosso modo, les mêmes pour tout le monde. Ce n'est pas du tout le cas s'agissant de la qualité de vie au travail : en fonction de l'activité exercée, de la manière dont l'organisation est conçue, des modes de management, de l'ancienneté, du lieu de travail... et, naturellement, de la personnalité de chacun, les attentes ne seront pas les mêmes. On pourrait considérer, à l'extrême, qu'il y a autant de QVT que d'individus... Tous néanmoins aspirent à la même chose : que la QVT leur offre un monde du travail sans contraintes, leur permettant d'être heureux. L'objectif est, ni plus ni moins, de reproduire au travail ce que l'on a mis en place dans sa vie personnelle ; au travail comme chez soi en somme.



Antoine Pennaforte
Cnam

Comme le montre le schéma page suivante, la qualité de vie au travail s'inscrit dans le domaine du bien-être au travail, qui vise à proposer et fournir aux individus les conditions de travail matérielles et psychologiques nécessaires pour garantir leur bien-être, base de leur performance. Développer de la qualité de vie au travail et du bien-être est difficile tant les facteurs sont nombreux, et tout sauf immédiat.

La qualité de vie au travail contribue indirectement à la performance de l'organisation

On affirme souvent qu'une organisation est plus performante lorsqu'elle accorde une attention toute particulière à la QVT de ses collaborateurs. Ce lien ne peut être nié, mais il est indirect, médiatisé. Et il ne peut exister sans des relations/un climat de confiance et de bienveillance entre l'entreprise, le manager et le collaborateur. La confiance dépend d'une foule de facteurs : par exemple, le manager doit reconnaître le droit à la prise de risque et à l'erreur, être intègre... et avoir lui-même confiance en soi. L'environnement organisationnel global doit être protecteur ; la circulation d'informations, la collaboration, la coopération doivent être bonnes, les équipes doivent pouvoir travailler dans un climat serein.

Des facteurs multiples que l'on retrouve également dans le management bienveillant, indispensable à la naissance d'une véritable QVT. Ce management bienveillant rime avec empathie, humilité, désintéressement ; il suppose confiance, responsabilisation, droit à l'erreur. Ainsi, le management bienveillant désigne « un comportement managérial volontaire, orienté vers le bien des collaborateurs, indépendamment de toute considération affective et de réciprocité. Il repose sur la confiance, l'autonomie, la responsabilité et le droit à l'erreur, à l'égard d'un groupe et des individus, à des fins de performance ».

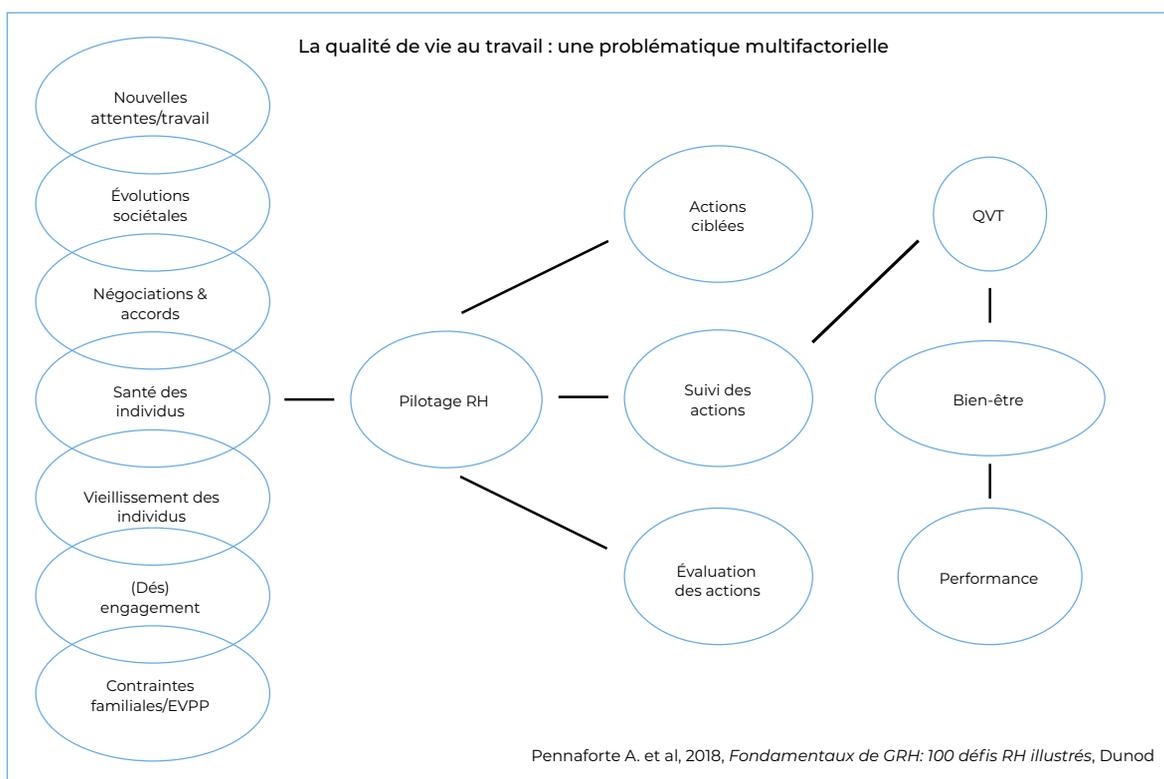
Organisation, management, DRH... sont donc à prendre en compte dans la qualité de vie au travail, en ce sens où ils contribuent directement à l'amélioration (ou, le cas échéant, à la détérioration) de celle-ci. Mais ce schéma tend à occulter un acteur pourtant central de la qualité de vie au travail : le collaborateur lui-même. Car sait-on réellement ce dont il a besoin ? Peut-on décider à sa place ? Et, si la réponse est négative, comment le laisse-t-on s'exprimer ?

Une approche critique de la QVT

Les attentes sociétales sont extrêmement fortes, le consensus est manifeste : même si la réalité est fort différente, plus personne n'est, sur le papier du moins, prêt à se passer de qualité de vie au travail. Il faut donc répondre à cette demande ; mais la qualité de vie au travail n'est-elle pas une simple mode ou, au mieux, une tendance aux impacts relativement limités ?

Autre question : à quel niveau agir ? Au niveau de l'individu,

« LE LIEN
ENTRE QVT ET
PERFORMANCE
EXISTE, MAIS IL EST
INDIRECT »



de l'équipe, de l'organisation ? Quel environnement mettre en place pour concilier intérêt général et satisfaction des demandes individuelles, forcément hétérogènes ? Et surtout, quels outils, quel mode de management instaurer pour plus de qualité de vie au travail ? On sait désormais qu'il faut agir simultanément sur plusieurs niveaux... et qu'il n'y a pas de niveau idéal. Il est donc indispensable d'embarquer tous les niveaux dans une perspective commune, sans faire peser toute la charge de la qualité de vie au travail sur le manager.

Face à ces multiples interrogations, le DRH doit prendre des décisions : il doit naturellement co-construire sa stratégie de QVT, qui ne peut pas être élaborée en chambre. Le manager, lui, se trouve face à des enjeux d'ordre relationnel principalement. Et il ne pourra pas améliorer la qualité de vie au travail de ses équipes sans engagement, sans conviction. Quant à la QVT en tant que telle, les enjeux ont principalement trait à la mesure : comment s'assurer que ce qui est mis en place produit des effets ? Quels dispositifs privilégier ?

Au sein du Groupe La Poste, on initie un nouveau style de management

Une approche réfléchie et structurée de la QVT

La prise en compte de la qualité de vie au travail n'est en rien nouvelle à La Poste, qui dispose d'une réelle antériorité en la matière. La démarche est structurée, comme l'atteste le programme « Bien dans son travail » lancé en 2016 : il vise à améliorer la santé au travail, les conditions de travail et les relations professionnelles pour une meilleure qualité de vie au travail des collaborateurs et des managers.

« *Les différentes dimensions la composant ont d'ailleurs été définies, cartographiées et catégorisées* » souligne **Marc Jourdan**, chargé de mission Engagement et Vie au travail et médiateur à La Banque postale : car certaines ont trait à la qualité du travail en tant que telle, d'autres à la qualité du collectif, d'autres encore à la qualité de l'accompagnement personnel. Le postulat selon lequel la qualité de vie au travail se gagne prioritairement



Marc Jourdan
La Banque postale

(et pas exclusivement) dans le travail, et non dans ses à-côtés, est parfaitement pris en compte. On pose également, de manière parfaitement explicite, que la qualité des relations au travail (avec son manager, avec ses collègues) est un élément majeur de la qualité de vie au travail.

L'individu, premier acteur de sa QVT

En matière de qualité de vie au travail, une conviction forte est affichée : « mon travail, c'est ma santé ». On pose par ce biais que l'individu est au cœur de sa qualité de vie au travail et de sa santé au travail. Car cinq aspects de la QVT sont en lien flagrant avec la santé : la charge de travail ; les marges de manœuvre dans l'activité individuelle ; le soutien des autres ; la liberté d'expression ; les horaires, en accord avec la vie hors-travail.

Le rôle du management

Quant au management, il détient la clé de plusieurs facteurs essentiels à la construction de la qualité de vie au travail. De fait, il est l'acteur central de la qualité de vie au travail de ses équipes. Ainsi, il doit :

- Reconnaître les besoins de réalisation de chaque collaborateur et aider à leur concrétisation ;
- Créer un climat de confiance ;
- Associer ses collaborateurs aux réflexions et aux décisions ;
- Réguler l'activité ;
- Déléguer et donner de l'autonomie ;
- Apporter du soutien, de l'écoute, de la disponibilité ;
- Être dans le questionnement plutôt que dans l'affirmation ;
- Accepter de laisser du temps à la construction et au partage des collectifs de travail.

Un réseau de managers référents

Ce sont donc bel et bien de nouveaux comportements managériaux à mettre en œuvre pour une meilleure qualité de vie au travail des équipes. Pour ce faire, La Poste a mis en place un réseau de managers référents : ce sont tous des cadres dirigeants n'ayant plus de responsabilités opérationnelles. Ils s'apparen-



tent davantage à des mentors que des coaches, qui accompagnent les managers qui rencontrent ponctuellement des difficultés et/ou qui souhaitent faire évoluer leurs modes de management. En 2017, ils ont conduit 200 accompagnements et entretiens individuels et 17 accompagnements collectifs.

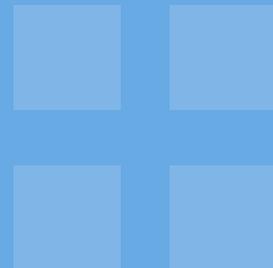
L'accompagnement individuel concerne autant des managers expérimentés que des managers exerçant leurs premières responsabilités. Il prend la forme d'entretiens en face à face ou, plus rarement, à distance. Les actions collectives, elles, prennent la forme de séminaires, de team buildings, de formations collectives... Les demandes touchant au collectif, à sa cohésion sont les plus nombreuses.

Des actions qui doivent permettre d'engager plus fortement les managers dans des mesures favorables à la qualité de vie au travail de leurs équipes (et à la leur). Parmi les éléments positifs identifiés : environnement aidant, où la RH occupe une place certaine ; pratiques de management vertueuses (délégation, feedback, etc.) et pas uniquement centrées sur le reporting et le contrôle ; corps social présent et engagé.

Ainsi, des initiatives peuvent être prises pour instaurer de nouveaux modes de management et ne pas cantonner l'innovation managériale à de simples slogans. Un chantier de longue haleine, qui nécessite un portage de haut niveau et, surtout, des managers convaincus qu'il faut changer.



2. Algorithmes, IA, digital et \mathcal{QVT}
sont-ils compatibles ?



Intelligence artificielle et travail : vers de nouvelles formes de gouvernance ?

Un débat vif, mais insuffisamment documenté

« La question du lien entre intelligence artificielle et travail n'est abordée que depuis quelques années seulement, tant dans le monde de la recherche que dans la sphère grand public » souligne **Isabelle Berrebi-Hoffmann**, sociologue et chercheure au Lise (Cnam/CNRS). Le débat qui en résulte est extrêmement dense, alors même que les termes utilisés (intelligence artificielle, machine learning, deep learning, datas, Big Data...) ne sont pas toujours bien connus, voire utilisés mal à propos.

Ce manque de connaissances n'est pas étonnant en soi : les technologies dont nous parlons ici sont somme toute récentes et leur développement a été extrêmement rapide. Si la première ossature d'Internet est créée en 1969, ce n'est que dans les années 90 que le Web, c'est-à-dire un système hypertexte public fonctionnant sur



Isabelle Berrebi-Hoffmann
Lise (Cnam/CNRS)

Une brève histoire de l'intelligence artificielle

L'origine de l'IA est à chercher dans les réflexions d'un économiste anglais de la première moitié du XIX^{ème} siècle, Charles Babbage, qui est le premier à énoncer le principe de l'ordinateur et à en dresser les plans. Plus tard, Alan Turing pose les fondements de l'ensemble de l'informatique et met au point la fameuse « machine », qui porte son nom.

C'est dans l'immédiat après-guerre que les bases de la cybernétique sont posées grâce aux premiers travaux sur les réseaux de neurones formels pouvant théoriquement réaliser des fonctions logiques, arithmétiques et symboliques complexes.

En 1955, John McCarthy et Marvin Lee Minsky posent réellement les bases de l'IA. Ils ne cherchent pas à construire une nouvelle forme d'intelligence, mais veulent montrer que l'on peut décomposer l'intelligence en fonctions si élémentaires qu'une machine est en mesure de les reproduire. Sur cette base, on s'intéresse à l'apprentissage, au jeu (aux échecs), à la traduction automatique...

Les travaux sur l'IA marquent alors le pas (hiver de l'IA), avant de renaître à la fin des années 60 : la psychologie cognitive s'inspire de l'intelligence artificielle, notamment en concevant des modèles de mémoire, des réseaux sémantiques programmés par des ordinateurs.

Au milieu des années 70, les travaux prennent une nouvelle voie : on pose que pour comprendre l'intelligence artificielle, il faut, avant toute chose, comprendre ce qu'est l'intelligence. Un couplage entre psychologie, linguistique et intelligence artificielle se fait alors, et donne naissance aux sciences cognitives.

A la fin des années 70, des chercheurs tentent par ailleurs de mettre en place de nouvelles démonstrations en s'appuyant sur la connaissance des « hommes de métier », ceci dans des domaines très circonscrits. On parvient alors à créer des systèmes de démonstration automatiques reposant sur des connaissances pratiques – les fameux systèmes experts qui suscitent un énorme enthousiasme... avant d'être source de déceptions quelques années plus tard.

A partir de 1986, les travaux de recherche s'intéressent à nouveau aux réseaux de neurones formels. Apparaît alors une nouvelle génération de neurones artificiels capables de traiter avec succès des phénomènes non-linéaires. De nouvelles machines fonctionnant sur ces principes voient le jour. Les travaux progressent, jusqu'à donner naissance en 2010 à des systèmes comportant 15 couches, ce qui permet d'obtenir des résultats bien meilleurs, notamment en matière d'apprentissage : on trouve là l'origine du deep learning si en vogue aujourd'hui.

Internet, apparaît. Ebay, premier acteur B2C, naît en 1995 ; le Blackberry, premier outil permettant de recevoir ses mails ailleurs que sur un ordinateur – et signant la fin de la frontière stricte entre vie privée et vie professionnelle – fait son entrée sur le marché en 1999. Facebook est lancé en 2004, Twitter en 2006. Les modèles économiques en vogue aujourd'hui - sharing economy, économie des plateformes - apparaissent dans les mêmes années. Des modèles neufs, mais qui « disruptent », « ubérisent » des pans entiers de l'économie et redessinent complètement les conditions de création de la valeur, ainsi que les relations entre les individus et les entreprises.

Des (r)évolutions rapides et majeures donc, successivement et alternativement vues comme un formidable progrès, puis comme une menace sans précédent. Pour certains, les technologies nous libéreraient enfin du travail, de la souffrance... voire de la mort. Pour d'autres, elles seraient synonymes d'aliénation et de paupérisation.

Les prises de position sont particulièrement tranchées s'agissant de l'intelligence artificielle et du machine learning, ce qui n'est pas étonnant : ces technologies ont accompli d'énormes progrès en l'espace de quelques années seulement, et donnent désormais lieu à des applications concrètes. Car l'intelligence artificielle a bel et bien franchi les portes de laboratoires de recherche pour s'installer dans nos vies : ce qui apparaissait il y a peu encore comme relevant de la science-fiction est devenu réalité.

Face l'intelligence artificielle, on pense souvent en termes de rupture. Ce qui est vrai : si nous ne connaissons pas encore tous les usages qui en découleront, des secteurs entiers de l'économie sont d'ores et déjà en train de changer – certains évoquent même un « grand remplacement » des hommes par les robots. Mais on peut avancer, en reprenant les propos de Braudel, que toute évolution majeure a besoin de plusieurs siècles pour se pérenniser. Ce n'est pas encore le cas aujourd'hui, et nous sommes encore dans une époque où plusieurs systèmes (passés/présents/futurs) coexistent et s'entrechoquent.

IA, machine learning : de quoi parle-t-on ?

L'intelligence artificielle renvoie à la science des données (Big Data), à l'automation, au machine learning et à la robotique. La robotique est déjà présente dans les entreprises et dans nos vies : sur les chaînes de montage de nombreuses industries (cobotique) ; en accompagnement de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'élèves en difficulté. Des robots qui peuvent être virtuels - les fameux chatbots programmés pour gérer certains aspects de la relation client par exemple.

Le machine learning, c'est la science des algorithmes intelligents : la puissance informatique ayant beaucoup augmenté, des machines sont désormais en mesure, en utilisant de grands volumes de données, d'apprendre.

Les algorithmes intelligents sur lesquels repose le machine learning ont ceci de particulier de ne pas fonctionner de la même manière que les outils de quantification utilisés jusqu'alors : ils font de la prédiction, et non de la statistique. Le saut n'est donc pas seulement quantitatif, mais aussi qualitatif, puisque l'on « calcule » la société et les individus de façon radicalement nouvelle. Avec des conséquences potentielles immenses, rendant indispensable une régulation sociale et politique.

Quelques champs d'application possibles du machine learning

Perception de l'environnement : reconnaissance d'objets, de végétaux, d'animaux, de visages, d'écritures...

Moteurs de recherche

Aide au diagnostic médical

Détection des fraudes à la carte bancaire

Jeu vidéo

Locomotion de robots

Analyse prédictive en matière juridique et judiciaire

L'IA et sa logique prédictive sont présentes dans des secteurs de plus en plus nombreux. L'intelligence artificielle est en effet de plus en plus utilisée comme outil d'aide à la décision dans une foule de domaines : santé (pour prédire la survenue du cancer par exemple), police (pour arrêter préventivement les futurs criminels), justice (pour évaluer le risque de récidive et en déduire le quantum des peines).

Or les biais de tels systèmes sont énormes : les prédictions sont faites sur la base de données passées et, surtout, biaisées : les conditions même de leur recueil posent régulièrement problème.

Réguler l'usage de l'IA : quelles pistes ?

Face à l'ampleur des enjeux - qui interrogent directement le choix de société que nous voulons - , des tentatives de régulation voient le jour. Aux USA, certaines personnalités - Barack Obama, Chelsea Manning - plaident en leur faveur au nom du respect des libertés fondamentales des individus. En Allemagne, IG-Metall est à l'initiative de la création d'un syndicat transnational des travailleurs des plateformes. Des chercheurs se mobilisent, des rapports sont produits. Face à cet enjeu de société, les états auront inévitablement un rôle à jouer. Mais il intéresse aussi les citoyens - qui produisent des données et utilisent (parfois sans le savoir) des solutions où l'IA est présente. Il intéresse enfin les entreprises qui collectent et utilisent des données et déploient, assez largement, ces mêmes solutions.

« UN TIERS
DES SALARIÉS
N'EST PAS EN
MESURE DE DIRE
SI L'IA AURA UN
IMPACT POSITIF OU
NÉGATIF SUR LE
TRAVAIL »

Intelligence artificielle, santé au travail, qualité de vie au travail : quels enjeux, quels impacts ?

Malakoff Médéric a mené deux études autour des défis mêlant intelligence artificielle, santé et qualité de vie au travail. Publiée en 2018, l'étude *Intelligence artificielle et capital humain* est à la fois une étude quantitative (1 750 dirigeants, managers et collaborateurs interrogés) et qualitative (20 interviews de DRH, partenaires sociaux, représentants de branches professionnelles et experts). Elle a été complétée par une revue analytique de la littérature. Parallèlement, Malakoff Médéric établit un baromètre Santé et Qualité de vie au travail (3 500 salariés interrogés, dans toute la France) qui offre de très bons enseignements sur la qualité de vie au travail, les attentes des salariés et les actions mises en place.



Marc Fargeas
Malakoff Médéric

Un impact de l'IA globalement perçu comme bénéfique

86% des salariés et des managers utilisent d'ores et déjà des solutions d'intelligence artificielle à titre personnel ou professionnel, mais seulement 20% des dirigeants la considèrent comme un enjeu stratégique. 37% d'entre eux estiment que ce sera le cas dans les cinq ans à venir.

« Le développement de l'intelligence artificielle est globalement perçu comme bénéfique sur le travail » rappelle **Marc Fargeas**, responsable Veille, Prospective et Études stratégiques chez Malakoff Médéric. On en attend de la performance, de la fiabilité, de la rapidité, une amélioration des pratiques managériales principalement. Fait notable : un tiers des salariés ne se prononcent pas... car ils ne savent pas.

Face aux changements technologiques dans les entreprises, les avis sont plutôt positifs : 75% des répondants se disent confiants. Les craintes face à une masse ingérable d'informations, des excès de reporting, et, surtout, un surcontrôle, une déshumanisation du travail et des problèmes d'ordre éthique, existent néanmoins.

Des craintes quant à l'impact sur la QVT, la santé et l'emploi

D'ores et déjà, des craintes s'expriment quant à l'impact de la transformation digitale sur la qualité de vie au travail. Equilibre vie professionnelle-vie privée mis à mal par la nécessité de répondre aux mails partout, tout le temps,

pression psychologique toujours forte, transformation des organisations et des modes de travail devenue constante, manque de maîtrise des outils digitaux sont cités les plus fréquemment.

Les impacts potentiels de l'intelligence artificielle sur la santé au travail sont jugés ambivalents. Globalement, le constat est positif. Mais dirigeants, salariés et managers s'accordent pour considérer que l'intelligence artificielle peut générer de nouveaux risques psychosociaux.

De nouveaux défis pour les entreprises

D'un point de vue qualitatif, les impacts de l'IA sur l'emploi et le contenu du travail seront probablement très différents d'un métier à l'autre. Entre les deux extrêmes - impact nul ou disparition pure et simple de certains emplois -, c'est probablement la majorité des emplois qui seront transformés et/ou augmentés. Ils se recentreront sur les tâches à forte valeur ajoutée, les tâches pénibles, automatisables allant être confiées à des machines : par exemple, un responsable de recrutement se chargera de rencontrer les candidats, le sourcing sur les réseaux sociaux et le suivi administratif allant être assurés par des robots.

De fait, les défis humains sont au premier plan. Des défis parfois positifs, parfois négatifs, mais toujours aux impacts extrêmement profonds : certains ont trait à l'organisation du travail ou à la répartition des tâches entre les hommes et les machines ; d'autres au rôle

et aux missions des managers ; d'autres encore au contrôle et aux garanties éthiques liés à l'usage de l'IA.

L'intelligence artificielle, un enjeu de direction générale dont le DRH sera la cheville ouvrière

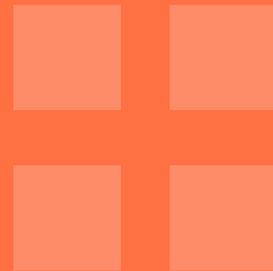
Pour mettre en place le cadre d'adoption de l'IA, il faudra préparer les dirigeants, mais pas seulement : il faudra aussi préparer les managers et les collaborateurs, garantir la qualité des emplois de demain, anticiper et gérer les questions d'éthique.

Et il faudra gérer le défi des compétences : recruter et fidéliser les nouveaux talents rendus nécessaires par l'arrivée de l'IA et anticiper les évolutions de l'emploi et des compétences en s'adaptant à des besoins décuplés de nouveaux contenus de formation.

Encore plus qu'aujourd'hui, la DRH de demain devra être une DRH stratège, en appui des métiers : elle devra, notamment, accompagner les nouveaux modes de fonctionnement induits par l'IA (transversalité, transparence) et l'évolution du rôle de manager. Elle devra aussi intégrer l'IA dans le dialogue social et travailler avec les branches et les territoires pour participer à une gestion collective de la transformation. Enfin, elle devra veiller à jouer un rôle pilote dans l'utilisation de l'IA, à évaluer précisément les impacts de celle-ci sur l'emploi et à mesurer le transfert des tâches de l'homme vers la machine.



3. Harcèlement en entreprise : que peut la QVT ?



Les causes organisationnelles du harcèlement

« Le harcèlement fait incontestablement partie des risques psychosociaux présents dans l'entreprise » rappelle **Marc Ohana**, professeur à Kedge Business School. « Jusqu'à présent, la littérature académique et le grand public ont plutôt privilégié les explications individuelles, sans s'intéresser véritablement aux causes organisationnelles : or elles sont quasi-systématiquement présentes dans les cas de harcèlement ».

Le harcèlement moral

Il renvoie à toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser. Ce sont des paroles, des écrits, des comportements explicitement exprimés ou non qui peuvent prendre la forme d'isolation sociale, de rumeurs, d'attaques sur la vie privée ou d'attitudes, critiques excessives ou surveillance excessive du travail, de refus de véhiculer l'information, d'agressions verbales ou d'une privation de responsabilité. Il se caractérise par :

- la répétition et la durée des actions ;
- l'impact négatif sur le harcelé ou sur ses conditions de travail ;
- la non-obligation d'élément intentionnel bien que l'intention soit perçue comme intentionnelle par le harcelé ;
- la non-obligation de lien d'autorité formel ;
- l'existence d'un déséquilibre des pouvoirs tel que la victime se sente inférieure.



Marc Ohana
Kedge Business School

Harcèlement moral au travail : que dit le Code du travail ?

L'article L1152-1 du Code du travail qualifie le harcèlement moral « d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail [du salarié] susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Cette définition sert de base aux poursuites civiles et pénales, puisque le harcèlement moral est puni par la loi.

Pour se défendre, une victime peut décider d'alerter l'employeur, les représentants du personnel, les IRP, le médecin du travail. Elle peut aussi saisir directement l'Inspection du travail, le conseil de prud'hommes ou la justice pénale (en complément d'une plainte aux prud'hommes contre l'employeur si celui-ci est l'auteur présumé du délit). Toutefois, pour faire valoir ses droits, une victime doit apporter elle-même la preuve

matérielle du harcèlement moral.

Il appartient ensuite au harceleur supposé de prouver que ses agissements « servent les intérêts » de l'entreprise. Les juges valident l'existence du harcèlement moral lorsque les preuves fournies par le salarié établissent une présomption de harcèlement d'une part, et que le harceleur est dans l'impossibilité de livrer des éléments contraires d'autre part. Un salarié coupable de harcèlement moral s'expose à des sanctions disciplinaires (mutation, mise à pied, voire licenciement pour faute) par l'employeur.

Si la justice s'en mêle, l'auteur de harcèlement – salarié comme employeur – peut être condamné jusqu'à deux ans de prison et 30 000 euros d'amende, en sus du versement de dommages et intérêts à la victime.

Tout le monde peut être victime de harcèlement moral, même si l'on constate quelques différences individuelles quant à la position dans l'organisation. Les hommes sont aussi concernés que les femmes. Les harceleurs, eux, présentent régulièrement les mêmes points communs : manque d'empathie et de maîtrise de soi (mais forte estime de soi), anxiété. Les managers harceleurs partagent souvent la même pensée managériale : il faut contrôler les équipes si on veut qu'elles travaillent. Et ces personnalités sont plus sujettes que les autres aux addictions et aux comportements agressifs dans leur vie personnelle. Il n'est pas rare qu'il aient été victimes d'abus pendant leur enfance.

Le harcèlement moral est donc principalement le fait de personnalités particulières. Mais les causes organisationnelles jouent un rôle majeur, ceci sur trois niveaux.

Les modes de management tout d'abord. Un style autoritaire et son contraire, le laisser-faire, favorisent le harcèlement moral. Dans le premier cas, le harcèlement est vertical. Dans le second, on a affaire à un harcèlement horizontal, entre collègues, rendu possible par l'absence d'autorité.

L'organisation du travail ensuite. On sait que les conflits et les ambiguïtés de rôle, les injonctions contradictoires et l'absence de clarté favorisent l'émergence du harcèlement. De fortes charges de travail, certains aspects physiques du travail générateurs de stress (bruit, température, exigüité, absence d'intimité...) jouent un rôle également.

Le changement organisationnel enfin. Restructurations, PSE... ou tout simplement nouvelle organisation accroissent l'occurrence du harcèlement, car l'organisation du travail est modifiée. Un harcèlement qui peut alors s'exercer entre membres d'une même équipe sans relations hiérarchiques les uns avec les

« LES CAUSES ORGANISATIONNELLES JOUENT UN RÔLE MAJEUR DANS LA SURVENUE DES CAS DE HARCÈLEMENT »

autres : on cherche à sauver sa place, on cherche à placer dans la nouvelle organisation, on essaie de mettre à profit le flou organisationnel pour faire évoluer son poste, etc.

Différentes actions, au niveau de l'organisation, peuvent être mises en place pour lutter efficacement contre le harcèlement moral dans les entreprises :

- Instaurer un règlement anti-harcèlement, avec l'implication de tous.
- Évaluer son ampleur dans l'entreprise.
- Former les managers pour prévenir, agir ou, lorsqu'il est déjà trop tard, orienter les victimes.

Le harcèlement sexuel

Défini dans le Code du travail (qui reprend les termes du Code pénal) comme étant constitué par « des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à [la] dignité [de la personne] en raison de leur caractère dégradant ou

Différents types de harcèlement sexuel

Harcèlement sexiste

Tous comportements verbaux ou non-verbaux caractérisés par des attitudes insultantes, hostiles et dégradantes à l'égard du sexe opposé

Attention sexuelle non-désirée

Propositions répétées de rendez-vous, coups de téléphone, mails intrusifs, attouchements, invasion de l'espace personnel

Loi Avenir professionnel : un renforcement de la lutte contre le harcèlement sexuel au travail

La toute récente loi Avenir professionnel contient de nouvelles mesures visant à prévenir le harcèlement sexuel au travail.

- Référent « harcèlement sexuel » dans toutes les entreprises de plus de 250 salariés.
- Affichage des actions contentieuses « dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche ».
- Négociations périodiques obligatoires de branche « sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées ». Désormais, doit être évoquée « la mise à disposition d'outils aux entreprises pour prévenir et agir contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes ».

humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante », le harcèlement sexuel se caractérise essentiellement par la nature sexuelle des comportements, leur non-réciprocité et la répétition des actes dans le temps. Le Code du travail s'attache par ailleurs à définir les faits « assimilés » à cette forme de harcèlement : « toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ». Comme le harcèlement moral, il est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende. Une peine qui peut être portée à trois ans et 45 000 euros d'amende dans certains cas.

Contrairement au harcèlement moral, le harcèlement sexuel touche avant toute chose les femmes (90% des victimes), par ailleurs souvent célibataires. Dans 40% des cas, elles occupent un emploi précaire. Les harceleurs, eux, sont très majoritairement des hommes entretenant souvent un rapport complexe avec la sexualité et le genre féminin. Sexisme, stéréotypes, croyance dans l'existence de rôles et de « qualités » genrés sont régulièrement rencontrés chez ces personnes.

Si le harcèlement sexuel est le fait d'individus envers d'autres individus, son émergence dépend de plusieurs facteurs organisationnels.

- Une certaine tolérance de la part de l'organisation. Les victimes ont peur de dénoncer les faits dont elles sont victimes par peur de représailles, ou parce qu'elles savent que les harceleurs ne seront pas sanctionnés par exemple.
- Un contexte de travail genré. Là où le travail est principalement masculin, le pouvoir l'est également. Le risque de harcèlement sexuel est plus fort. Et là où le travail est principalement féminin, le pouvoir ne l'est pas - il demeure aux mains des hommes. Ces deux situations a priori opposées sont donc, l'une comme l'autre, propices au harcèlement. Et, plus généralement, lorsque le déséquilibre de pouvoir entre hommes et femmes est particulièrement criant, les risques de harcèlement sexuel sont plus importants.
- Des facteurs d'ordre socioculturel peuvent également entrer en jeu. En effet, le harcèlement sexuel est le reflet de la mauvaise distribution des pouvoirs entre les deux sexes au sein de la société dans son ensemble.

QVT et harcèlement : Randstad s'engage

Randstad se veut un Groupe responsable et engagé, qui a notamment obtenu des labels Diversité et Égalité professionnelle et mis en place des dispositifs contre les discriminations, ou pour l'équilibre des temps de vie. « Nous accordons beaucoup d'attention à la qualité de vie au travail » souligne **Sabrina Salvatore**, Responsable RSE et Transformation RH pour Randstad en France. Un engagement fort qui doit permettre d'attirer les talents et de fidéliser ceux déjà dans l'entreprise, tout en maintenant un fort niveau d'engagement.

Prévenir le harcèlement à travers des actions Corporate

La lutte contre le harcèlement entre directement dans le cadre des politiques Qualité de vie au travail du Groupe.

Qualité de vie au travail qui fait l'objet d'une approche systémique et d'actions dédiées sur, par exemple, la prévention des RPS, l'accompagnement des collaborateurs par des psychologues s'ils en ressentent le besoin ou encore la forte attention accordée aux environnements de travail.

C'est en 2010 qu'une véritable politique Qualité de vie au travail est décidée. Une enquête menée sur le stress et les RPS avait mis en lumière plusieurs dysfonctionnements, notamment sur les relations managériales et la charge de travail. Des groupes de travail sont constitués sur l'ensemble des sujets identifiés, un accord dédié est signé en 2012. Les actions mises en œuvre (prévention des RPS, prévention du harcèlement, meilleure qualité de vie au travail....) existent donc depuis six ans déjà.

En matière de harcèlement, deux leviers sont actionnés au niveau collectif et individuel : les actions légales (prévention et traitement) et supra-légales. Sur ce second volet, les actions sont essentiellement des actions de prévention.

- Politique Groupe, signée par tous. Elle prend la forme d'une charte rappelant les fondamentaux et les actes/comportements proscrits.
- Campagne de lutte contre les discriminations.
- Charte du manager, signée par tous.
- Audit Afnor « Qualité et diversité ».
- Code de déontologie.
- Sensibilisation des clients à la discrimination et au harcèlement.
- Enquête annuelle sur l'engagement, qui est source de nombreux enseignements. Elle est notamment composée d'indicateurs de satisfaction sur la qualité du management (écoute, accompagnement, charge de travail, définition des objectifs). La consolidation et l'analyse des réponses permettent de mettre en place des actions correctrices.

Traiter les cas de harcèlement

Un dispositif interne a été mis en place : un comité anti-harcèlement composé de plusieurs profils : RH, responsable prévention, opérationnel, juriste, psychologue... Tous les collaborateurs permanents et intérimaires (ainsi que les candidats) peuvent le saisir s'il estime être victimes d'une situation de harcèlement. La saisine se fait en ligne, un psychologue se charge du premier contact. Ce premier contact permet de désamorcer bon nombre de situations, car tous les cas soumis ne sont pas – et de loin – des cas de harcèlement.

Les cas de harcèlement sont systématiquement pris en charge par un binôme. Des entretiens avec le salarié, son manager, les collègues souhaitant témoigner... sont menés. Chaque entretien fait l'objet d'un compte rendu. S'ensuit une prise de décision. Les sanctions prises peuvent aller jusqu'au licenciement. Pour les salariés intérimaires, l'entreprise peut décider de les retirer immédiatement de leur mission en cas d'urgence.

Que faire face au harcèlement sexuel ?

Les facteurs organisationnels jouent un rôle majeur dans l'émergence du harcèlement au travail. Les entreprises peuvent donc agir.

- Avoir une politique explicite, qui affirme que le harcèlement n'est pas toléré, précise la procédure pour déposer une plainte, garantit que les plaintes seront traitées confidentiellement et que celui qui dépose une plainte n'en subira aucune conséquence, déclare que les harceleurs feront l'objet de mesures disciplinaires allant jusqu'au licenciement.
- Communiquer largement et visiblement, intégrer la question du harcèlement sexuel dans la politique générale de l'entreprise, dans la politique diversité et dans la politique égalité femmes-hommes.
- Mener régulièrement des audits.
- Former pour sensibiliser.

Et demain ?

La mise en conformité avec la loi Avenir professionnel constituera un chantier de grande ampleur. Par ailleurs, une nouvelle campagne de communication pour sensibiliser les permanents et les intérimaires sur les outrages sexistes sera menée. Le deuxième accord Qualité de vie au travail est en cours de négociation. Enfin et surtout, le comité anti-harcèlement précédemment évoqué va être fusionné avec le comité anti-discriminations : ce comité, qui portera désormais le nom de comité éthique RH conservera le même mode de fonctionnement, mais agira sur un périmètre plus large.

Face au harcèlement, les conditions de la réussite selon Randstad

Détermination, exemplarité au plus haut niveau de l'organisation.

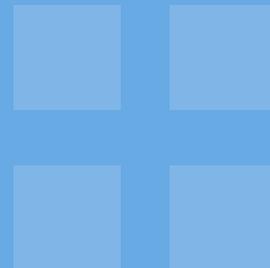
Formation et mobilisation de toutes les parties prenantes. Formations résolument pratiques adoptant des formats facilitant l'appropriation : exemples, serious games, formats courts.

Des communications régulières.

Des enquêtes internes régulières pour être dans une logique d'amélioration continue.



4. Trajectoires, parcours et QVT : comment se construit l'identité professionnelle ?



Réinterroger la notion d'identité professionnelle

« On s'intéresse à la question de l'identité lorsque... celle-ci est un problème, lorsqu'elle se dérobe » estime **Florence Osty**, professeure affiliée et directrice de l'Executive Master Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement à Sciences Po et chercheure au Lise (CNRS/Cnam). Il est fort probable qu'il y a un siècle, la question de l'identité ne se serait pas du tout posée de la même manière et, tout aussi probablement, elle ne se serait pas présentée sous la forme d'un problème ! « Qui je suis », « qu'est-ce que je fais », « comment vais-je construire mon projet de vie » sont des questions contemporaines à mettre en lien direct avec l'évolution des sociétés et de la vie collective.

L'identité, une notion critiquée

Si elle est réinterrogée, la notion d'identité est aussi critiquée : Jean-Claude Kaufmann parle de l'identité comme d'un « concept barbabapa », peu consistant, mou et filant, tout en estimant qu'elle peut être un piège, car synonyme de repli et de crispation : Kaufmann l'assimile à une bombe à retardement, car elle conduit chacun à se définir de manière radicale à travers quelques critères seulement... voire un seul.

Pour autant, revisiter cette notion est nécessaire car elle est au cœur de l'expérience de travail : on y construit du lien social, de l'estime de soi – bref, du soi. Et l'identité (donc l'identité au travail) se rejoue tout au long de la vie : car nous sommes tous entrepreneurs de nous-mêmes, et ce dès la scolarité. Dans la mesure où les trajectoires professionnelles sont de moins en moins linéaires, l'identité au travail n'a jamais été aussi incertaine.

Comment se construit l'identité au travail ? L'apport de Renaud Sainsaulieu et Claude Dubar

En sociologie, on considère l'identité comme un état, fait de critères (nom, prénom, âge...) qui expriment la singularité de chaque individu, et permettent d'identifier finement celui-ci. Il est également possible de rapprocher les individus présentant les mêmes critères, ce qui permet de définir des groupes.

On peut par ailleurs voir l'identité comme un processus social : c'est dans le contact avec l'environnement, dans la relation que se construit un mouvement d'identification avec autrui ; c'est dans la relation que se construit l'identité. Et, en retour, chacun façonne son environnement, influe sur l'identité d'autrui.

À la fin des années 70, Renaud Sainsaulieu pose que le monde du travail est une instance de socialisation secondaire, puisqu'il produit des manières d'être en relation les uns avec les autres – des effets culturels donc. Il aurait des répercussions sur la manière de se définir voire, dans certains cas, sur la possibilité d'être acteur, de vivre l'expérience de pouvoir.

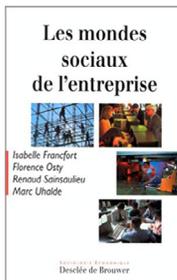
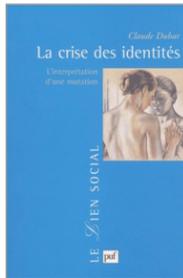
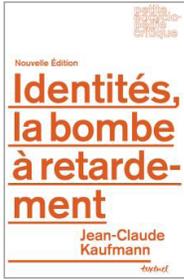
« L'IDENTITÉ, C'EST UN ÉTAT. C'EST AUSSI UN PROCESSUS QUI SE CONSTRUIT AU FIL DU TEMPS »



Florence Osty
Sciences Po

Car la vie des organisations n'est ni réglée, ni rationnelle : des dysfonctionnements surviennent inévitablement. Les individus s'en emparent, tentent de les régler. Dans la mesure où certains sont en plus en capacité de le faire, ils deviennent acteurs, sujets de la vie au travail. Ce qui, par ricochets, a une incidence sur leur capacité à progresser, à accéder à des fonctions à responsabilité. Dans cette expérience de confrontation à d'autres, on fait valoir sa différence, on construit son identité au travail.

Claude Dubar se penche à nouveau sur ce sujet dans les années 80 : c'est à ce moment que la GRH supplante la traditionnelle administration du personnel. Elle se dote d'outils pour motiver et intégrer les salariés. Ces outils constituent, pour Dubar, une « offre identitaire » : si les salariés se conforment aux normes requises par l'entreprise, leurs efforts seront reconnus, ils pourront faire carrière. À l'inverse, les qualités valorisées antérieurement deviennent plus



accessoires... et les personnes qui les possédaient ne sont plus sous le feu des projecteurs. La reconnaissance se joue désormais à travers des règles de gestion qui deviennent évolutives, voire opaques : elles mettent de côté certaines populations, dont la reconnaissance est alors en crise. En découlent des tensions entre la représentation que l'on a de soi et la possibilité d'être reconnu par l'autre.

Face aux nouvelles normes de gestion, l'individu peut tenter de se conformer à ce qui est attendu pour préserver la reconnaissance dont il bénéficie. Et s'il ne le fait pas, il perdra toute reconnaissance.

Quelle identité aujourd'hui ?

Face au classique destin, la construction de l'identité s'est imposée comme nouvel horizon : il faut « se construire », à travers des possibles toujours plus nombreux. Mouvement qui a son envers : la dépression, la fatigue de soi, face auxquelles nous ne sommes pas égaux. Cette question devient d'autant plus centrale que nos sociétés ne sont plus seulement individuelles, mais singularistes : ce que l'on cherche à faire reconnaître, c'est l'être singulier, non-semblable à d'autres que nous sommes. Une évolution qui n'est pas sans poser d'intéressantes questions quant à l'avenir du vivre ensemble.

L'accent est aujourd'hui mis sur la réflexivité, c'est-à-dire sur la mise à distance de son expérience. Une réflexivité qui n'est plus uniquement un ornement, mais qui devient une compétence indispensable dans la société contemporaine. En atteste le fait que la quête d'espaces dédiés pour développer cette réflexivité est énormément investie par les entreprises, qui créent de multiples dispositifs consacrés aux trajectoires, pratiques et situations professionnelles censés permettre aux individus de se décentrer, de « faire le point » sur leurs compétences pour pouvoir rebondir et identifier le job d'après.

Et du côté des entreprises ?

Elles investissent la construction des trajectoires professionnelles sous une forme essentiellement individuelle. Les formes d'intégration sont devenues beaucoup plus incertaines : on ne promet ni carrière à vie, ni trajectoire toute tracée. Les carrières sont plus transitoires, les salariés plus opportunistes. On assiste par ailleurs à une forte polarisation sur certains salariés – les fameux talents, qu'il faut fidéliser et attirer coûte que coûte compte tenu de leurs compétences jugées stratégiques –, qui font l'objet d'une très forte attention. En résultent des différences de traitement et, sans surprise, une moindre cohésion au sein du corps social.

La GRH est désormais attendue pour faire des trajectoires professionnelles et de la construction de soi un rempart pour préserver la qualité de vie au travail, voire la santé au travail. Cela suppose probablement de réinterroger la question des équilibres de vie, qui fait l'objet de fortes demandes chez les salariés ; la question de la mobilité – car pour être promu, la mobilité géographique et fonctionnelle demeure régulièrement un passage obligé ; la question de la transmission des compétences métier, de la régénération des savoirs ; la question de la carrière et de la promotion interne ; la question de l'expérience, dont les vertus évidentes ont été pour partie oubliées ; et, naturellement, la question de la reconnaissance et les critères sur lesquels elle se construit.

Recréer une identité au travail dans une entreprise qui se transforme : les actions initiées par SNCF

Un contexte qui change

Si aucune entreprise ne passe à l'écart des profonds bouleversements que connaît actuellement le monde, SNCF est probablement de celles qui sont le plus impactées par l'évolution de leur environnement. « *L'ensemble de ces changements ont un impact sur les collaborateurs et leur identité* » estime **Vincent Louart**, chef de projet GPEC au sein de SNCF.

Car tout bouge actuellement : la réforme du ferroviaire, définitivement adoptée au printemps 2018, se traduira par un changement de gouvernance en 2020. Avec la création de la branche ferroviaire, avec l'ouverture à la concurrence qui sera effective dès 2020 pour l'activité TGV, une nouvelle structuration de l'entreprise est indispensable. A ceci s'ajoute l'arrêt du recrutement au statut, qui oblige l'entreprise à revoir les termes de son contrat social.

Autre élément de contexte important à noter pour comprendre comment se pose la question de l'identité des cheminots aujourd'hui : SNCF doit créer de la valeur, doit se transformer. Dans le cas contraire, c'est l'activité en tant que telle qui est possiblement remise en cause. L'entreprise n'a plus le choix : elle doit être efficace.

D'un point de vue plus RH, la question des compétences nécessaires demain a, elle aussi, un impact sur l'identité. On parle par exemple de plus en plus du train autonome... ce qui remet de facto en question l'identité de tout le personnel roulant, voire de tout le personnel de l'entreprise.

Au-delà, de nouveaux métiers apparaissent : la fonction Digital occupe une place de plus en plus importante, et devient un des leaders de la transformation. D'autres métiers se transforment profondément : dans le service par exemple, où l'on cherche à développer « l'expérience » des voyageurs – on ne délivre plus un service.

Dans le même temps, de nouvelles identités se créent : autour des produits par exemple. Il n'est pas rare désormais d'entendre un salarié se définir comme « salarié Transilien » alors qu'il se serait présenté comme « conducteur » il y a quelques années seulement.

L'identité professionnelle est donc percutée par ces multiples bouleversements, ce dont l'entreprise a conscience : les salariés perdent leurs repères, et vivent parfois très mal ce changement permanent. Ils ne le comprennent pas toujours et, surtout, ne s'y retrouvent pas. Partant de ces quelques constats, SNCF a décidé d'agir.

Les actions mises en place

L'objectif est de redonner aux salariés pouvoir et capacité d'action, et de redonner du sens afin de recréer de l'efficacité collective. Pour ce faire, l'entreprise travaille actuellement à la conception d'outils digitaux dédiés



Vincent Louart
SNCF

Qu'est-ce que la branche ferroviaire ?

La réforme ferroviaire de 2014 a impulsé la négociation d'une convention collective nationale de la branche ferroviaire, comme il en existe dans tous les secteurs d'activité. La convention collective est à la fois un texte de régulation éco-

nomique entre les entreprises et de protection pour les salariés avec la garantie de règles communes dans un secteur – « la branche ». Toutes les entreprises sont tenues de l'appliquer, ce qui protège de tout dumping social.

« L'OBJECTIF
EST DE REDONNER
AUX SALARIÉS
POUVOIR ET
CAPACITÉ D'ACTION
POUR RECRÉER DE
L'EFFICACITÉ
COLLECTIVE »

aux compétences, aux parcours/trajectoires professionnels, qui sont actuellement au stade de l'expérimentation.

On cherche à mettre en valeur les compétences des salariés : ils peuvent en parler et, surtout, les faire connaître. Ils doivent également les aider à la construction d'un projet professionnel, là également à partir de leurs compétences. À travers cette démarche, l'entreprise s'engage à donner aux salariés de la visibilité sur les emplois existants, afin qu'ils puissent clairement se demander s'ils peuvent, s'ils ont envie aller vers « autre chose ».

Cinq POCs sont actuellement en cours. Ils s'adressent à environ 6 000 collaborateurs en tout. À titre d'exemple :

- Outil de présentation de la ligne métier numé-

rique. L'objectif est de faire connaître l'ensemble des emplois disponibles dans cette ligne. Des emplois dont le nombre augmente, mais qui ne sont pas connus par tous les salariés.

- Outil à destination de la ligne métier RH. L'objectif est d'aider les collaborateurs RH à se repositionner sur d'autres métiers, sachant que cette fonction va peut-être voir ses effectifs diminuer.

Ces outils reposent sur l'auto-déclaration des compétences par les salariés. Une fois cette auto-déclaration faite, le collaborateur verra les postes, les emplois auxquels il peut prétendre. On ne donne pas un poste, on n'oriente pas de manière trop dirigiste : on essaie « simplement » d'inciter le collaborateur à s'interroger sur son futur professionnel et envisager différentes pistes, au cas où il doit entamer une reconversion. Il s'agit, ni plus ni moins, de donner de la visibilité sur les postes, emplois, compétences disponibles en amont de toute réorganisation. En donnant à voir, on fait le pari que les collaborateurs se projeteront plus facilement dans un autre poste.

Ce dispositif a été lancé au début de l'année 2018. Il est d'ores et déjà possible d'en tirer quelques enseignements.

- L'outil doit être parfaitement adossé aux besoins de la ligne métier.
- L'outil doit répondre à la promesse faite : dans le cas contraire, les collaborateurs ne se l'approprient pas.
- La ligne managériale doit assurer la promotion de l'outil. Elle doit le porter, le faire connaître, encourager son utilisation.



Faire des sciences humaines et sociales une **ressource stratégique** pour l'entreprise



Globalisation, révolution numérique, risques environnementaux... sont autant de défis auxquels sont confrontés les sociétés modernes. L'évolution des comportements humains est au cœur des transformations qui caractérisent le monde actuel.

Face à ces bouleversements, les entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité de décrypter les grands enjeux de notre temps, de les analyser et les inscrire au cœur de la stratégie afin de réduire les incertitudes et trouver de nouveaux leviers de croissance.

Les différentes disciplines en sciences humaines apportent à ce titre aux entreprises un éclairage original tant sur le monde qui les entoure que sur leur propre mode de fonctionnement. En élargissant leur champ de vision, elles constituent un véritable avantage concurrentiel et une ressource stratégique.



Antoine Frérot
Président de l'Anvie
Président-directeur général de Veolia





Éclairer les pratiques, partager les expériences



De grandes entreprises et institutions de recherche ont fondé l'Anvie en 1990 sur une intuition simple : dans un monde traversé par de profondes mutations économiques, sociales et sociétales, les sciences humaines apportent aux entreprises un éclairage original sur les enjeux à l'œuvre.

Sur la base d'un travail de veille et d'analyse prospective, l'Anvie conçoit et propose des rencontres qui croisent apports de la recherche et témoignages d'entreprises et permettent aux participants de :

- Anticiper et prendre de la hauteur : ces événements proposent un temps de réflexion intense, efficace et précieux pour dépasser les effets de mode.
- S'inspirer et rencontrer : les participants nouent des contacts privilégiés avec d'autres professionnels engagés dans la transformation de leur entreprise.
- Progresser et diffuser : des enseignements et pistes d'action sont co-construits par les chercheurs, experts et participants.

Chaque année, environ 30 cycles de réunions mobilisent 100 chercheurs et 150 professionnels d'entreprises.

Petit-déjeuner débat, rencontre, groupe de travail, club... Différents formats sont utilisés en fonction de degré d'implication des participants requis par le sujet.

Enfin, l'Anvie organise également des formats sur mesure à la demande d'une entreprise.

Une structure indépendante

L'Anvie est une association d'entreprises à but non lucratif régie par la loi du 1er juillet 1901. Ne recevant aucune subvention, elle est totalement indépendante des pouvoirs publics. La présidence de l'Anvie est assurée depuis 2014 par Antoine Frérot, Président directeur général de Veolia. Myriam Maestroni, fondatrice et présidente d'Économie d'Énergie, assure la vice-présidence. L'Anvie est composée d'un réseau d'entreprises convaincues de la pertinence du recours aux sciences humaines et sociales, du partage d'expérience et de la co-construction pour comprendre les enjeux auxquels elles sont confrontées.



Les entreprises adhérentes à l'Anvie





L'Anvie



Asso_Anvie

Anvie, 8, rue d'Athènes, 75009 Paris
Tel : 01 42 86 68 80 / Fax : 01 42 86 58 90

E-mail : claudine.touboul@anvie.fr

www.anvie.fr