



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
PAYS DE LA LOIRE

**Carsat** Retraite  
& Santé  
au travail  
Pays de la Loire

# «En quoi l'organisation du travail a t'elle un impact sur la santé ?»

*V. TASSY, Médecin Inspecteur / DIRECCTE  
G. LAIR, Psychologue du Travail / Service Prévention Carsat*

Colloque ARS : « la santé ,un enjeu pour toutes les politiques ? »

*Agence Régionale de la Santé*

*02 février 2017*

# Le travail un atout pour la santé

- Mais certaines conditions peuvent la dégrader
- Illustration sur 4 thématiques d'actualité ou la politique de l'entreprise peut avoir un impact sur la santé des salariés et ce, quelle que soit l'intention du chef d'entreprise
- Nous allons essayer de vous montrer les points de vigilance à avoir

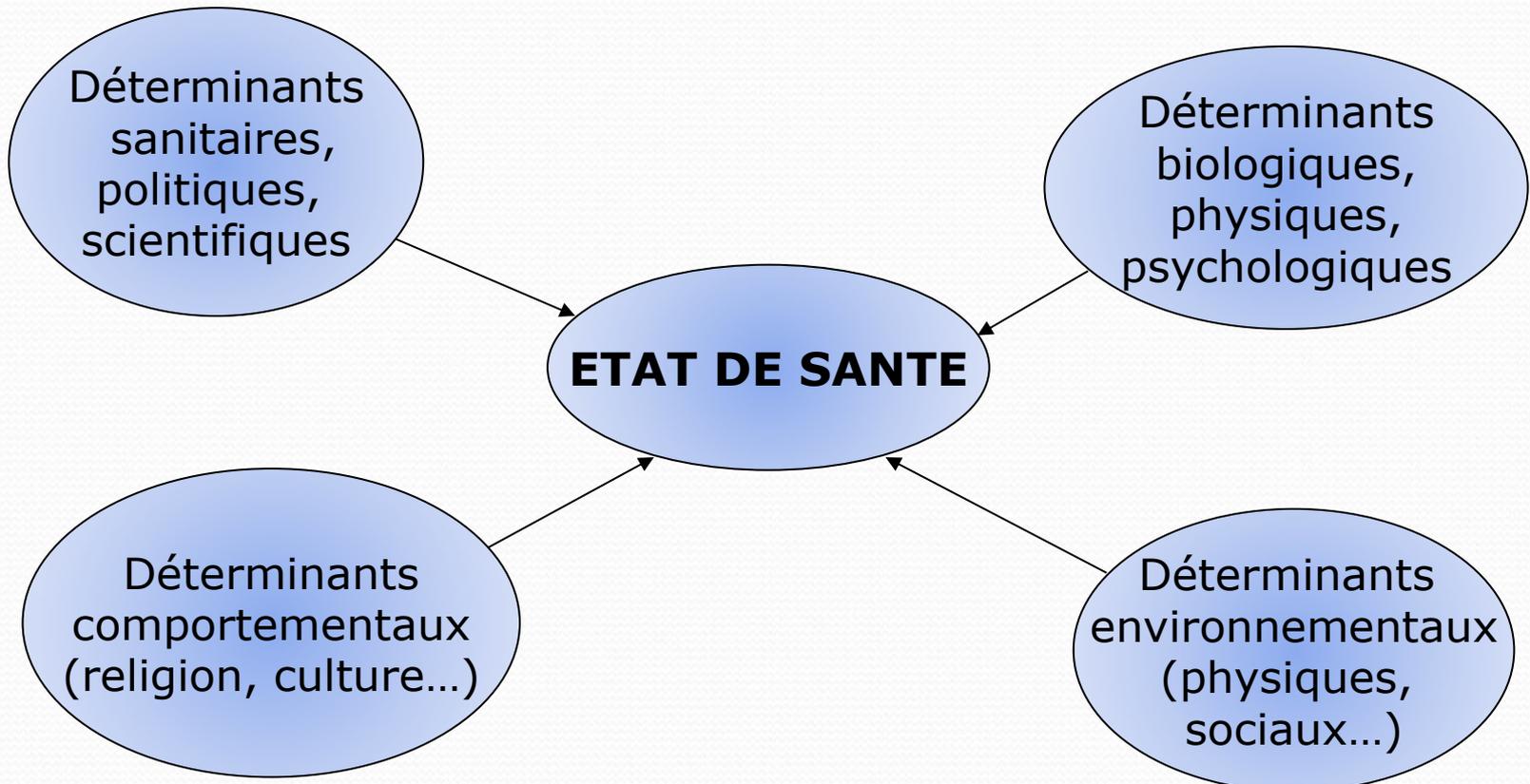
# Définitions de la santé

## Définition de l'OMS (1946) :

- «La santé est un état de complet bien être physique, social et mental **et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie** ou d'infirmité »
- Capital santé, à préserver ou à faire fructifier
- Équilibre à préserver, d'adaptation ou de transformation qui témoigne d'un **processus**, d'une **dynamique** plutôt que d'un état.

# Les déterminants de la santé

- Ce sont les facteurs ayant une influence sur l'état de santé, soit isolément, soit en association avec d'autres facteurs.



# Les déterminants de la santé

je me porte bien pour 3 raisons:

- D'une part quand je porte la responsabilité de mes actes : **être acteur**
- D'autre part, lorsque je porte des « choses » (au sens large, pas seulement des objets matériels) à l'existence : **le sens**
- Lorsque je peux créer entre les « choses » des liens qui ne leur viendraient pas sans moi : **le social**

*Ganguilhem*

# Illustration par 4 thématiques

- Les NTIC
- La « culture » LEAN
- L'organisation en mode projet
- Modèle gestionnaire : quantification /reporting

# Les NTIC

- Dans tous les domaines
- Des solutions souhaitées  
*Ex : clé 4g ; géolocalisation (extrait d'entretien)*
- Mais addiction /conciliation vie perso-vie pro

# Le LEAN : quelques éléments

- La démarche LEAN est plus vaste qu'une simple méthode de production. Elle forme un système cohérent de concepts complexes, articulés à une pratique originale et à des moyens de formalisation et d'appropriation spécifiques.
- L'école de gestion d'entreprise dite LEAN lie la performance (productivité, qualité) à la souplesse d'une entreprise, qui doit être capable de configurer en permanence l'ensemble de ses process.

# Définition du LEAN : quelques éléments (suite)

- LEAN signifie littéralement « mince », on peut traduire par « entreprise agile » ou « entreprise flexible ». Les tenants du LEAN recherchent la performance par l'amélioration continue, notamment par l'élimination des gaspillages (muda en japonais).
- L'école de gestion LEAN trouve ses sources au Japon ; sa forme la plus élaborée est aujourd'hui le Toyota Production System (TPS).

# Définition du LEAN : grands principes

- Le système repose sur 6 principes fondamentaux :
  - la réduction des coûts,
  - la réduction des gaspillages,
  - le maintien d'une qualité optimale,
  - la suppression d'offre excédentaire, impliquant la production en flux tendu,
  - la participation de chaque acteur de l'entreprise à son fonctionnement par le diagnostic des problèmes et leur résolution,
  - l'amélioration continue.

# Le LEAN

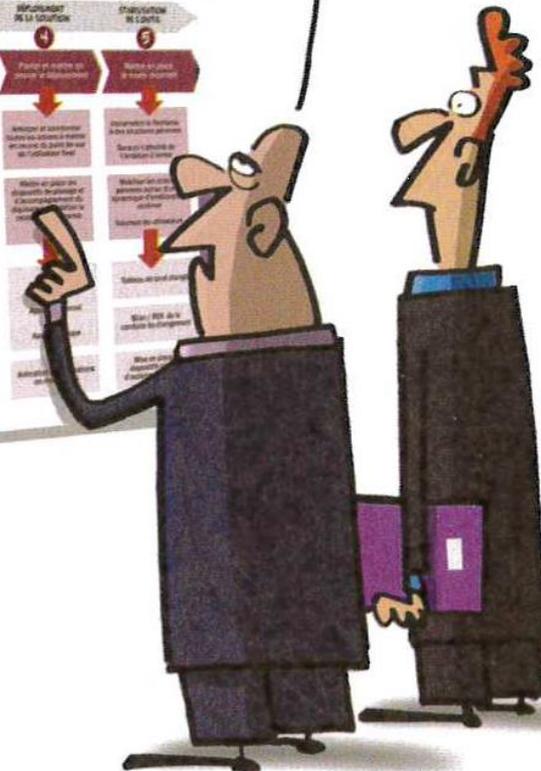
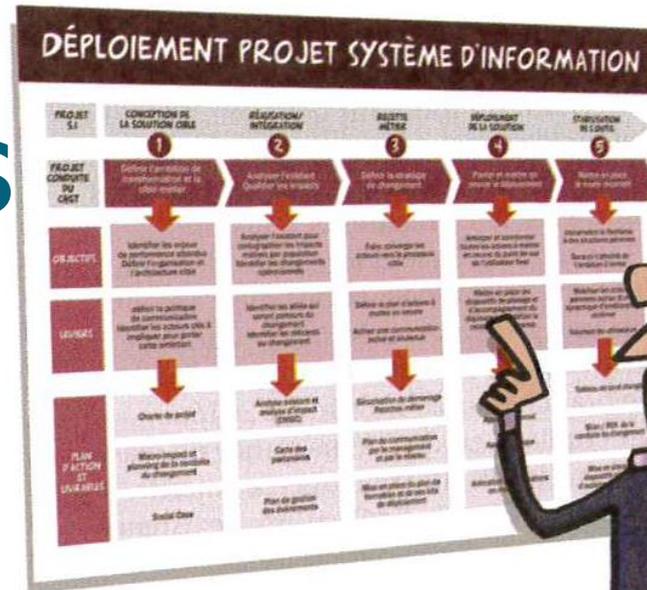
- Une démarche séduisante et efficace dans un premier temps
- Une optimisation des processus... un objectif de production et augmentation des cadences mais risques de dégradation de la santé
- ex : TMS avec réduction des marges de manœuvre (agir empêché)



**Lean Manufacturing**  
Quelle place pour la santé  
et la sécurité au travail ?

 **LES JOIES DU LABEUR SELON** **CHEREAU**

ET C'EST À CETTE ÉTAPE PRÉCISE DU PROJET QUE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS EST DEVENU FOU.



Les organisations en mode projet

# Les organisations en mode projet

- Assimilable à « l'hypersollicitation par le client »
- Les effets délétères d'une trop grande latitude décisionnelle
- travailleurs « autonomes » au service des organisations, à qui on demande d'être disponibles à toute heure

# L'organisation gestionnaire et son reporting/quantification

- Un modèle pas toujours adapté à tous les secteurs professionnels
- *Ex* : conflits de valeur par rapport au public accueilli

# Organisation et santé au travail

DOCUMENT DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET SANTÉ AU TRAVAIL DES SALARIÉS  
DE L'UNION EUROPÉENNE :  
DES SITUATIONS CONTRASTÉES  
SELON LES FORMES D'ORGANISATION

ANTOINE VALEYRE

N° 73  
novembre 2006

**CENTRE  
D'ETUDES  
DE L'EMPLOI**

«LÉ DESCARTES»  
29, PROMENADE MICHEL SIMON  
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
TEL. 01 45 92 68 00 - FAX 01 49 31 02 44  
MEL. [cee@ceerapc.fr](mailto:cee@ceerapc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

# L'étude européenne de novembre 2006

- Enquête menée par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- 15 pays membres de l'Union Européenne
- Environ 1 500 personnes ayant un emploi enquêtées dans chacun des 15 pays
- Échantillon total : 21 703 personnes

# L'étude européenne de novembre 2006

## Organisation apprenante

- Forte autonomie
- Autocontrôle de la qualité
- Nombreuses situations d'apprentissage et de résolution des problèmes imprévus
- Travail en équipe
- Tâches complexes, non monotones et non répétitives
- Peu de contraintes de rythme

## Organisation en lean production

- Travail en équipe, polyvalence, qualité totale et flux tendus
- Nombreuses situations d'apprentissage et de résolution des problèmes imprévus
- Moindres marges d'autonomie dans leur travail
- Multiples contraintes de rythme

## Organisation taylorienne

- Faible autonomie
- Faible contenu cognitif
- Tâches répétitives et monotones
- Autocontrôle de la qualité peu répandu
- Importantes contraintes de rythme de travail

## Organisation de structure simple

- Peu de travail en équipe
- Rythme peu contraint
- Travail relativement monotone et peu répétitif
- Faible contenu cognitif

# Organisation et santé au travail

## Pénibilités physiques selon les formes d'organisation

(% de salariés soumis à des pénibilités physiques au moins la moitié du temps de travail)

Formes d'organisation du travail	Postures douloureuses ou fatigantes	Manutentions de charges lourdes	Mouvements répétitifs des mains ou des bras	Vibrations mécaniques
Apprenantes	19,6	14,1	34,9	12,9
<i>Lean production</i>	42,9	34,1	63,5	37,2
Tayloriennes	49,4	35,2	74,0	41,1
Structure simple	31,0	24,2	48,8	12,2
Ensemble	32,4	24,5	50,9	23,4

# Organisation et santé au travail

## Horaires atypiques et formes d'organisation

(% de salariés soumis à des horaires atypiques)

Formes d'organisation du travail	Travail de nuit (plus de 5 fois par mois)	Travail le soir (plus de 10 fois par mois)	Travail le dimanche	Travail le samedi	Travail posté
Apprenantes	6,6	11,0	17,6	41,9	12,7
<i>Lean production</i>	20,4	16,2	28,0	50,5	37,8
Tayloriennes	16,1	16,2	21,4	44,3	39,3
Structure simple	11,2	14,7	19,8	45,8	22,0
Ensemble	12,6	13,9	21,5	45,4	25,2

# Organisation et santé au travail

## TMS selon les formes d'organisation

(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Douleurs musculaires			Maux de dos
	Epaules ou cou	Membres supérieurs	Membres inférieurs	
Apprenantes	19,4	9,2	7,6	26,8
<i>Lean production</i>	29,2	18,7	14,6	38,7
Tayloriennes	29,3	19,4	13,9	41,6
Structure simple	17,9	9,2	9,4	32,4
Ensemble	23,2	13,3	10,8	33,2

# Organisation et santé au travail

## Stress et troubles psychologiques selon les formes d'organisation

(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Stress	Anxiété	Problèmes d'insomnie	Irritabilité
Apprenantes	28,5	5,6	8,3	10,2
<i>Lean production</i>	32,6	7,6	11,2	12,5
Tayloriennes	20,8	4,0	7,5	11,6
Structure simple	20,4	4,6	4,8	8,7
Ensemble	27,0	5,7	8,4	10,8

# Organisation et santé au travail

## Des facteurs de risques communs

Les injonctions paradoxales

Les conflits de valeur(qualité du travail)

Le sens du travail

La justice organisationnelle

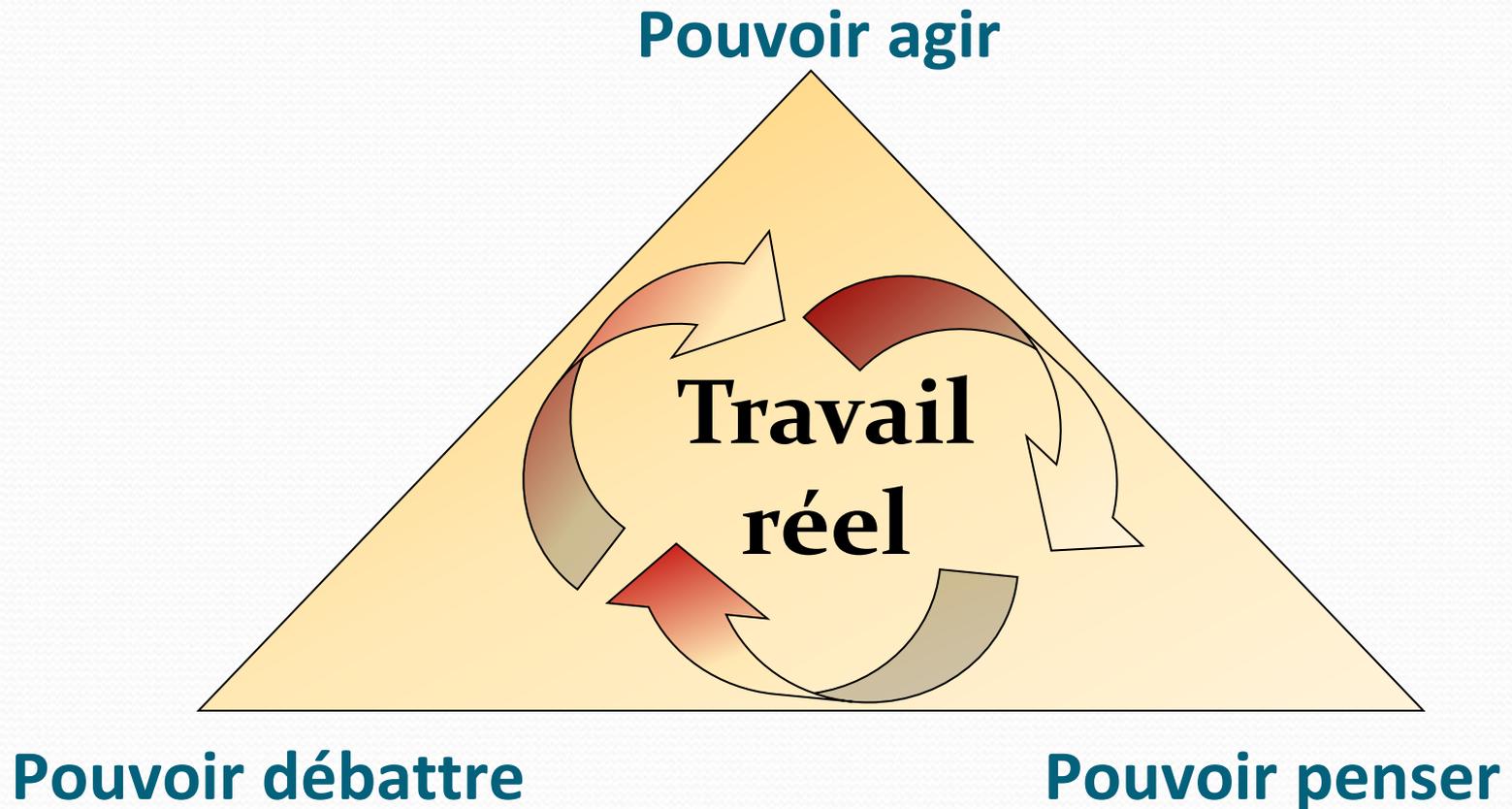
La réduction des marges de manœuvre

Conciliation vie pro/vie perso

- Formatage à outrance

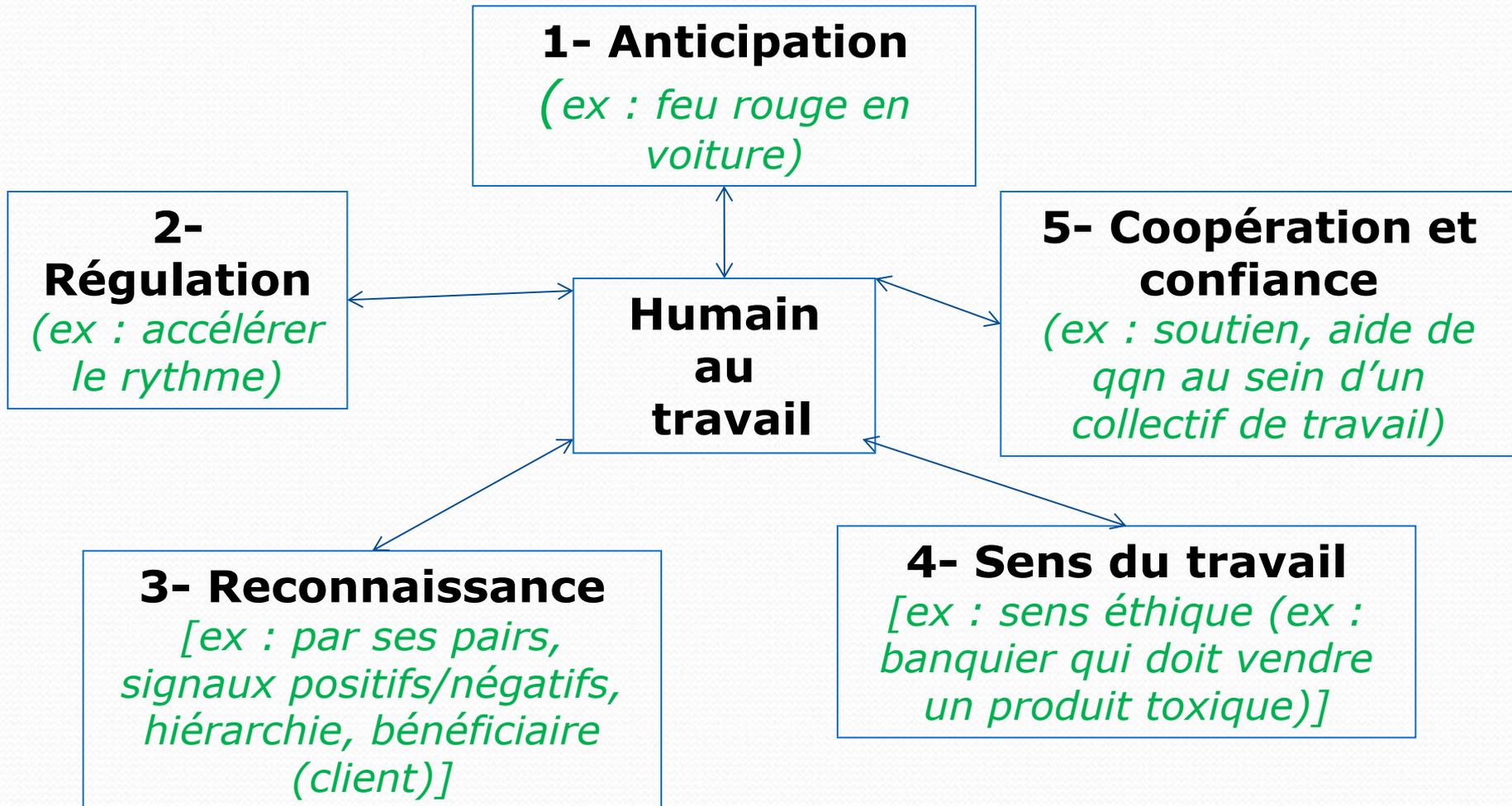
# Des solutions...

(F. Daniellou)



# Organisation et santé au travail

## 5 piliers essentiels



# Conclusion

- 4<sup>e</sup> PGP : Adapter le travail à l'homme et non le contraire
- Article L. 4121-2

Modifié par **LOI n° 2016-1088 du 08 août 2016 – art. 5**

- L'employeur met en œuvre les mesures prévues à **l'article L. 4121-1** sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :
  - 1<sup>o</sup> Éviter les risques ;
  - 2<sup>o</sup> Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
  - 3<sup>o</sup> Combattre les risques à la source ;
  - 4<sup>o</sup> **Adapter le travail à l'homme**, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et **des méthodes de travail et de production, en vue** notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et **de réduire les effets de ceux-ci sur la santé** ;



# Conclusion

**Développer une politique santé au travail doit permettre de concilier performance économique et sociale de l'entreprise**