

GLOSSAIRE

Sommaire

1. Qualité de vie au travail	2
2. Bien-être au travail.....	3
3. Tolérance/ Droit à l'erreur	4
4. Autonomie au travail.....	4
5. Soutien social	4
6. Droit à la déconnexion	5
7. Les Risques psycho-sociaux (RPS) et les troubles psychosociaux.....	6
8. Risques liés au changement	7
9. Gestion des conflits.....	7
10. Médiation	7
11. Expression des salariés, espaces de discussions	8
12. Indicateurs de santé et qualité de vie au travail	9

Les notions de qualité de vie ou de bien-être au travail recouvrent une réalité complexe, qu'il est difficile d'appréhender de manière complète, et ne peut se réduire à un ensemble de phénomènes précis.

Afin d'y voir plus clair et de fixer un vocabulaire commun en usage au sein de la branche, les signataires proposent ci-dessous les définitions des termes les plus couramment rencontrés sur le sujet.

Ce glossaire est par nature évolutif compte tenu des avancées constantes en termes de recherches et de pratiques sur ce sujet. Il a vocation à évoluer en tant que de besoin.

1. Qualité de vie au travail

Extrait du document de l'ANACT « 10 questions sur la qualité de vie au travail » :

« La QVT peut se définir comme l'existence d'un cercle vertueux entre plusieurs dimensions directement ou indirectement liées à l'activité professionnelle : relations sociales et de travail, contenu du travail, environnement physique, organisation du travail, possibilité de réalisation et de développement personnel, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. »

« L'engagement dans le travail et l'entreprise est à la source des gains de performance et de l'innovation. Cet engagement dépend de plusieurs conditions : contenu du travail, opportunités de développement professionnel, qualité du management...de la satisfaction des clients ou usagers...ainsi que d'un bon fonctionnement de l'entreprise. Concevoir de telles conditions de manière pérenne suppose de les inscrire à l'agenda stratégique et dans les projets techniques, sociaux et organisationnels de l'entreprise.

Les conditions

- environnement de travail (physique, technique, organisationnel...),
- conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...),
- conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

La capacité à s'exprimer et à agir

- participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...),
- partenariat social (concertation, dialogue social...),
- soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...),
- soutien des collectifs (solidarité métiers, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

Le contenu du travail

- Autonomie au travail : pouvoir agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.
- Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
- Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
- Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les

effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pourvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité). »

Extraits de l'accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail du 19 juin 2013 :

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise.

[...] La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise,
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise,
- la qualité des relations de travail,
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif,
- la qualité de mise en œuvre de l'organisation du travail,
- la qualité du contenu du travail,
- la qualité de l'environnement physique,
- la possibilité de réalisation et de développement personnel,
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle,
- le respect de l'égalité professionnelle ».

2. Bien-être au travail

Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST, 2009 ; définition reprise sur le site « Mieux vivre au travail » de l'ANACT) :

« Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit. Le terme peut également se référer à des concepts tels que la satisfaction au travail, la motivation et le plaisir ».

La performance sociale au travail, 2013, livre blanc réalisé par Marslab, référencé sur le site aractidf :

« L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme étant « un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». De la même manière, les notions de bien-être au travail et de performance sociale ne doivent pas être définies uniquement comme l'absence de souffrance dans le travail, et cette approche fait encore défaut dans l'évaluation du vécu des salariés au travail. En effet, le plus souvent, les évaluations mesurent essentiellement l'occurrence d'éléments

négatifs au travail. Or, être bien au travail n'est pas l'absence de mal-être, il s'agit d'un état qualitativement différent et qui doit être considéré en tant que tel. »

3. Tolérance/ Droit à l'erreur

« C'est le propre de l'homme de se tromper ; seul l'insensé persiste dans son erreur »

Cicéron, Homme politique Romain.

Nous faisons tous des erreurs, c'est le propre de la nature humaine. En revanche, il faut apprendre de ses erreurs pour s'améliorer et progresser.

Plutôt qu'un « droit » qui rend difficilement compte de la variabilité et de la singularité des situations réelles, nous devons parler plutôt de tolérance à l'erreur, modulable selon les individus et tenant compte de plusieurs paramètres (niveau de compétence et de motivation, type de fonction, culture de l'entreprise, contexte...).

Appliquée au management la tolérance à l'erreur signifie : souligner et s'appuyer sur ce qui marche, sur ce qui fonctionne, accompagner les collaborateurs vers l'excellence, les féliciter et les encourager, plutôt que de se focaliser sur les difficultés, les erreurs, ...

L'expression « nous n'avons pas le droit à l'erreur » présuppose le principe du « zéro erreur » et cela peut avoir pour effet d'augmenter le contrôle et de diminuer l'autonomie et la responsabilisation, car il revient à nier le risque inhérent à toute initiative.

4. Autonomie au travail

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), référencé sur le site « Travailler mieux » du ministère du Travail :

« Elle désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle. Cette idée a connu un renouvellement à la fin des années 1970 grâce aux travaux de Robert Karasek (1979), qui montra l'intérêt de combiner les exigences du travail à ce qu'il appela la latitude décisionnelle (« *job decision latitude* »).

Cette dernière dimension inclut l'autonomie dans la réalisation du travail, c'est-à-dire non seulement la marge de manœuvre dont dispose le travailleur dans son travail, mais aussi sa participation dans la prise des décisions qui le concernent. Elle inclut également l'utilisation et le développement des compétences.

L'autonomie au sens de Karasek est donc une autonomie au sens fort, comprenant tous les aspects du travail qui contribuent à l'autonomie de l'individu dans son emploi et sa carrière. »

5. Soutien social

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), référencé sur le site « Travailler mieux » du ministère du Travail :

« [Le] soutien social est aussi bien celui apporté par les collègues que celui apporté par les supérieurs : il vise en principe la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication. Il comprend les relations qui prennent la forme d'une aide technique ou d'un soutien psychologique, mais ne s'y réduit pas : l'expression « soutien social » est réductrice à moins de la concevoir

comme se référant à un ensemble de relations sociales qui, de fait, constituent un soutien, et non comme se référant aux seules relations visant explicitement à procurer un soutien. »

Dans l'*Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, Volume 2, « Le Soutien social »*, D. Wayne Corneil écrit : « Hirsh (1980) définit cinq composantes possibles du soutien social :

- le soutien affectif : sollicitude, réconfort, amour, affection, sympathie,
- l'encouragement : mesure dans laquelle le soutien de l'autre inspire du courage, de l'espoir, l'envie de se ressaisir,
- les conseils : informations utiles pour résoudre les problèmes ; le sentiment d'être informé(e),
- la compagnie : le temps passé avec celle (celui) qui offre son soutien ; le fait de ne pas se sentir seul(e),
- l'aide concrète : apports pratiques (de l'argent ou une aide-ménagère) ; l'impression d'être déchargé(e) de fardeaux. »

6. Droit à la déconnexion

Selon les dispositions de l'article 2242-8 du Code du travail, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte notamment sur :

1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;

[...]

7° (A compter du 1er janvier 2017) Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

Le rapport établi par M. Bruno METTLING sur la « Transformation numérique et vie au travail », en septembre 2015, donne un éclairage complémentaire, en voici quelques extraits (pages 21 à 23) :

Citation : « Travail connecté et articulation entre vie privée et vie professionnelle (2.1.2.3)

[...] la bonne articulation entre ces deux sphères est un des facteurs clés de la réussite de la transformation numérique pour qu'elle permette également une amélioration de la qualité de vie au travail.

Sur un plan sociologique et juridique, les travaux relèvent :

- une volonté de la part des salariés de maîtriser la fluidité entre les deux sphères. Mais tous les salariés n'ont pas le même pouvoir de négocier et de réguler la frontière, car les facteurs qui l'influencent sont nombreux : catégorie socio-professionnelle, âge, sexe, horaires atypiques/variables, composition de la famille, habitudes, équipement/usages...
- il est de la responsabilité de l'employeur d'assurer le respect de la santé et la sécurité des salariés, notamment en garantissant les temps de repos,

- savoir se déconnecter au domicile est une compétence qui se construit également à un niveau individuel (des rapports au temps, longs à construire et plutôt stables) mais qui a besoin d'être soutenue au niveau de l'entreprise (ex. chartes, actions de sensibilisation), ainsi que par des contextes collectifs favorables (ex. réciprocité entre les salariés). Le droit à la déconnexion est donc bien une coresponsabilité du salarié et de l'employeur qui implique également un devoir de déconnexion.

La recherche de solutions comme la déconnexion relève donc autant d'une éducation au niveau individuel que d'une régulation au niveau de l'entreprise.

[...] Dès lors que le travail connecté et son articulation avec la vie privée sont une zone de tension, la mission est convaincue de la nécessité de mettre en place de manière co-construite avec les instances de représentation du personnel un droit et un devoir de déconnexion, partagé entre l'entreprise et le salarié, des actions d'éducation à l'usage des outils numériques devant être conduites pour développer des comportements de nature à se préserver des risques d'excès.

7. Les Risques psycho-sociaux (RPS) et les troubles psychosociaux

Les auteurs du livre « Gérer les risques psychosociaux » (Jean-Edouard Grévy, Ricardo Pérez Nuckel et Philippe Emont) indiquent que « les RPS ne sont définis ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque, qui relève de la perception propre à chaque individu. »

La rubrique « Travailler mieux » du site du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social précise que :

« Les accords conclus à l'unanimité par les partenaires sociaux en matière de stress (juillet 2008) et de harcèlement et violence au travail (mars 2010), permettent de s'appuyer sur des définitions relativement consensuelles, qui reconnaissent le caractère plurifactoriel des RPS, admettent l'existence de facteurs individuels mais aussi organisationnels.

Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque qui relève de la perception propre à chaque individu, ce qui n'empêche ni de l'évaluer, ni de le mesurer (à l'instar de la douleur en milieu hospitalier), afin d'en apprécier l'évolution dans le temps.

Dans l'idéal, il conviendrait de parler de « risques psychosociaux au travail », afin de bien circonscrire le champ des responsabilités de l'employeur. Ce dernier est tenu d'agir sur « ce sur quoi il a prise » et donc sur les déterminants des risques psychosociaux dans son entreprise, sans violer l'intégrité psychique des intéressés.

Si tout le monde s'accorde à souligner la plurifactorialité des RPS qui caractérisent à la fois l'organisation du travail et les relations interindividuelles, il est important de rappeler que les facteurs à l'origine des RPS sont connus et mis en évidence par une littérature scientifique foisonnante :

Ils peuvent être regroupés en 4 grandes familles de facteurs :

- Les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires.
- Le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle.

- La prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique.
- Les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations... »

8. Risques liés au changement

Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), référencé sur le site « Travailler mieux » du ministère du Travail :

« Les changements obligent les travailleurs à élaborer de nouveaux compromis entre les exigences de la tâche, les ressources dont ils disposent et la préservation de leur santé. L'élaboration de ces nouveaux compromis représente une charge et la période où ils ne sont pas stabilisés expose à des risques particuliers. [...] Il faut du temps pour assimiler les changements. L'accélération du changement managérial fait que les salariés ont parfois à peine le temps d'intégrer la dernière réorganisation qu'une nouvelle se met déjà en place (de Coninck et Gollac, 2006). [...] L'apprentissage organisationnel, nécessaire, est souvent sous-estimé lors de la conception des processus de changement. Il s'agit d'être en capacité de prendre ses repères, d'être en capacité de se familiariser avec le nouvel environnement que crée le changement. C'est le temps nécessaire à l'adaptation de l'homme à son environnement (audition de Jack Bernon et al.). »

9. Gestion des conflits

Le philosophe Paul Ricoeur écrivait qu'« est démocratique un État qui ne se propose pas d'éliminer les conflits mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables ». Il serait illusoire de croire possible la disparition de tout conflit dans les relations interpersonnelles : le conflit est une friction indissociable de la nature même des rapports entre les hommes, que ce soit au niveau des États ou des entreprises. Gérer efficacement un conflit, c'est donc avant tout lui laisser les moyens de s'exprimer, puis oser l'affronter en vue de le résoudre.

Pour gérer une situation conflictuelle, deux parties ont cependant d'autres moyens que la confrontation directe.

Les méthodes que l'on désigne sous le nom de modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) impliquent toutes le recours à un tiers :

- l'arbitrage : le tiers est un arbitre qui a pour mission de trancher le litige,
- le recours au juge : le tiers est un juge qui s'en réfère au droit pour statuer (dans la limite de sa compétence, sa juridiction, etc.),
- le recours à un expert : le tiers est un homme de l'art, sollicité pour donner son avis d'expert sur la situation,
- la médiation : le tiers est un médiateur qui s'efforce de restaurer et/ou maintenir la relation et facilite la recherche d'une solution négociée.

10. Médiation

Jacques Salzer, maître de conférences en retraite de l'Université Paris-Dauphine, définit la médiation par sa fonctionnalité. Selon lui, la médiation exercée par un tiers indépendant, neutre et impartial a essentiellement pour fonction :

- de coordonner les échanges conflictuels entre les parties,
- d'aider à ce qu'elles s'écoulent,
- de vérifier qu'elles se comprennent mutuellement,
- de déceler et de hiérarchiser avec elles leurs besoins respectifs,
- de leur faire imaginer le plus grand nombre de solutions possibles.
- de les inviter enfin à déterminer la solution la plus acceptable qui permettra à chacun de sortir satisfait de l'équilibre trouvé en médiation.

11. Expression des salariés, espaces de discussions

Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »

« Article 12 - Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail

... si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. A cette fin, les entreprises développeront des initiatives ... favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail....

Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie.

Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers. Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel. Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et d'autre part, sur le rôle et les moyens du management.

Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

Ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management. De la même façon, le management et les élus des institutions représentatives du personnel doivent veiller à respecter les possibilités d'expression des salariés, organisées dans un tel cadre. »

La définition de l'ANACT (extrait revue Travail & changement n°358 janvier-février-mars 2015)

Les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles co-construites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Quatre finalités sont distinguées :

- La régulation collective : ce sont les espaces liés au processus de management, de la réunion d'équipe au comité de direction, en passant par des réunions de groupes « projet ».
- La concertation sociale : ce sont les espaces de dialogue social soit entre les partenaires sociaux (exemple : observatoire paritaire interne à une organisation) soit avec les salariés de l'entreprise (ex : groupe d'expression directe).
- La résolution de problème : les groupes ad hoc liés à une démarche de diagnostic, d'amélioration continue (qualité, risques psychosociaux).
- Le développement professionnel : groupes métier, d'analyse de pratiques, de co-développement voire des sessions de formation selon les modalités d'animation pédagogique.

Les critères de l'ANACT : il importe de définir les éléments suivants : Périmètre de la discussion, Acteurs impliqués, Modes et outils d'animation, Liens avec les instances de dialogue social et processus de décision, Formalisation du compte-rendu et ses destinataires, temporalité.

12. Indicateurs de santé et qualité de vie au travail

Extrait du document de l'ANACT « 10 questions sur les indicateurs Santé et Qualité de Vie au Travail » :

« Le recours à des indicateurs chiffrés pour suivre, mesurer, améliorer ou évaluer la santé et la QVT se développe dans les entreprises. Ces indicateurs peuvent être des appuis pour définir et suivre les politiques de prévention et d'amélioration de la QVT...

Les indicateurs ne seront de véritables ressources pour l'action que s'ils sont construits, débattus, interprétés dans un dialogue pluridisciplinaire qui intègre les connaissances sur les conditions réelles du travail ...

Les grandes familles d'indicateurs : démographiques, absentéisme, parcours et emploi, santé, sécurité conditions de travail (page 4)

Définir des indicateurs pertinents, associer l'ensemble des parties prenantes à leur construction, tenir compte des contextes de travail.

Pour appuyer le processus d'amélioration des conditions de travail, les indicateurs SQVT doivent favoriser (page 11) :

- la sensibilisation de la direction générale, de l'ensemble des directions et du management aux enjeux de SQVT,
- la veille sur les évolutions dans l'entreprise et leurs effets sur la santé et la qualité de vie au travail,
- le débat pluridisciplinaire au sein des instances paritaires et autres comités de prévention, débat indispensable à la production d'une prévention effective et durable,
- la compréhension des contextes de travail,
- le passage à l'action pour l'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail.

Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »

« Article 15 - Définir des indicateurs de la qualité au travail, spécifiques à l'entreprise

Les indicateurs ... seront définis et partagés entre les partenaires sociaux au plus près des réalités de l'entreprise et de la situation des salariés. Si la définition d'indicateurs est très

utile pour identifier les phénomènes et mesurer des évolutions dans le temps, il est important d'en garder une approche pragmatique et mesurée.

Trois grands types d'indicateurs peuvent être retenus :

- des indicateurs de perception des salariés (susceptibles d'être appréciés notamment au regard des conclusions des rapports Gollac / Bodier, Lachmann / Larose / Pénicaud et Nasse / Légeron),
- des indicateurs de fonctionnement,
- des indicateurs de santé au travail.

Permettant d'évaluer la mise en œuvre d'actions concrètes dans l'entreprise et donc relevant des thèmes qui seront retenus par les négociateurs de l'entreprise, ils pourront notamment relever des domaines suivants : les relations sociales et de travail ; le contenu et la qualité du travail ; l'environnement physique de travail ; la réalisation et le développement professionnel ; l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes ; la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ; la mixité des emplois ; les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail. ».

GLOSSAIRE

Index

accord national interprofessionnel du 19 juin 2013.....	8, 9	gestion des conflits	7
aide concrète.....	5	hiérarchie	2, 4, 8
aide technique.....	4	indicateurs.....	9, 10
ANACT	2, 3, 8, 9	institutions représentatives du personnel	8
arbitrage.....	7	médiation	7, 8
autonomie	3, 4, 6, 8	ministère du Travail.....	4, 7
autonomie au travail	2, 4	modes alternatifs de résolution des conflits	7
bien-être au travail.....	2, 3	outils numériques.....	5, 6
capacité à s'exprimer et à agir	2	performance sociale	3
charte	5	qualité de vie au travail.....	2, 3, 5, 8, 9
cohésion.....	4	recours à un expert.....	7
compétences	2, 4, 7	recours au juge.....	7
concertation sociale	9	régulation collective.....	9
conditions d'emploi.....	2	résolution de problème	9
conditions de vie.....	2	risques liés au changement	7
contenu du travail	2, 3	risques psychosociaux	6, 9
coresponsabilité.....	6	santé.....	2, 3, 5, 7, 9, 10
développement professionnel	2, 9, 10	solidarité	2, 4
droit à la déconnexion	5, 6	soutien affectif	5
égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	5	soutien psychologique	4
environnement de travail	2	soutien social	4, 5
espaces de discussion	8	tolérance à l'erreur	4
expression des salariés.....	8	travail apprenant	2
facteurs	4, 5, 6, 7	travail complet	2
		travail connecté.....	5, 6
		valeur du travail	2