



Cycle de conférences
Ville & incertitude(s)

#3

Santé au travail dans le monde de l'urbanisme

Master 1

**ÉCOLE
D'URBANISME
DE
PARIS**



UNIVERSITÉ
PARIS-EST CRÉTEIL
VAL DE MARNE



Gérard Rimbart
Docteur en Sociologie

&



Alix Zibetta

*Chargée d'Etudes
Economiques et Sociales*

>> **Consultants Risques
Psychosociaux**



24 mars 2021





Sommaire de l'intervention

Préambule

1. Définitions

- Violences au travail, à l'école, à la maison... = ou ≠ ?
- Batailles de définition
- La « ligne à ne pas franchir », comment la trouver ?

2. Limites

- Dérives de la charge de travail
- Dérives relationnelles

3. Valeurs

- Ethique Vs Consignes
- Sens du travail

Conclusion : comment agir ?



Préambule



Préambule

Métiers passions & Métiers précaires

- Ce qui les distingue ?
 - ✓ Passion pour un métier
- Vs**
- ✓ Subir des conditions de travail / emploi

- Ce qui les rapproche ?
 - ✓ Métier passion et métiers précaires ont en commun de **rendre** « acceptables » des choses inacceptables
 - ✓ **Pourquoi ?** La crainte de tout perdre, la banalisation des choses « pas si graves », la mauvaise période à passer...

- Ces métiers peuvent d'ailleurs être les mêmes, en début de carrière notamment ou même durablement selon certaines configurations de financement, de mesure fictive du temps de travail...



Préambule

Métiers passions & Métiers précaires

Les paillettes et la poussière

- Le monde du travail produit ses récits enchantés
 - ✓ La profession donne la meilleure version d'elle-même, met en avant la virtuosité, l'excellence, la qualité...
 - ✓ En externe, cela offre du prestige, des rétributions financières
 - ✓ En interne, c'est une forme de motivation, un sentiment de fierté
- Mais alors, si un événement vient gâcher la fête... ?
 - ✓ Un *burn out*, un soupçon de harcèlement, une remise en cause des conditions de travail... tout ça revient à ternir le récit enchanté
 - ✓ Pas forcément par malveillance, mais dans l'idée de préserver quelque chose de plus grand, on met la poussière sous le tapis



1

Définitions

1.1

**Violences au travail,
à l'école, à la maison...
= ou ≠ ?**





Violences au travail, à l'école... = ou ≠ ?

Un socle commun

- Santé & bien-être - Définition selon l'OMS
 - ✓ La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité
 - ✓ La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soit sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale

<https://www.who.int/fr/about/who-we-are/constitution>
- Toute violence dans les activités humaines dégrade la santé
 - ✓ Violences à l'école, entre jeunes, des adultes sur les jeunes
 - ✓ Violences domestiques, tout particulièrement contre les personnes plus vulnérables (femmes, enfants...)
 - ✓ Violences au travail, dans un rapport hiérarchique ou non
- Le physique et le psychologique peuvent se cumuler



Violences au travail, à l'école... = ou ≠ ?

Un socle commun

Les singularités des enjeux de santé au travail

- Le rapport de subordination
 - ✓ Fait partie du contrat de travail (ou du rapport client / prestataire)
 - ✓ Normalise donc une **dose « normale » de pression**
- Les ressources humaines
 - ✓ Malgré une possible bienveillance, tout à fait sincère, d'un employeur, la personne qui travaille est un **moyen de production**
 - ✓ Contrairement à la famille et à l'école, où personne n'est un *moyen*
- Une violence (possiblement) sans agresseur
 - ✓ Un cumul de micro-demandes, des objectifs posés sans discernement...
 - ✓ Et même, un fautif final peut masquer la cascade de pressions en amont
- Des attentes d'épanouissement, pas juste d'absence de mal-être



1

Définitions

1.2

Batailles de définitions





Batailles de définition

Autant de définitions que d'angles de vue

- Angle juridique : une obligation (très générale) de santé & sécurité
- Angle médical : les symptômes
- Angle psycho-social : les causes organisationnelles

Des définitions parfois « intéressées »

- Pour produire des effets : des indemnisations, une accusation individuelle (ou exactement l'inverse, justement)
- Pour parler « au nom de... », c'est-à-dire souvent au nom des salariés ou au nom de l'employeur

Paradoxe

- Même bien définis, les faits ont souvent atteint une telle maturité, que les facteurs de risque sont installés, voire que le mal est fait
- L'enjeu de la prévention est de se soucier de la souffrance au travail AVANT qu'elle ne survienne



Batailles de définition

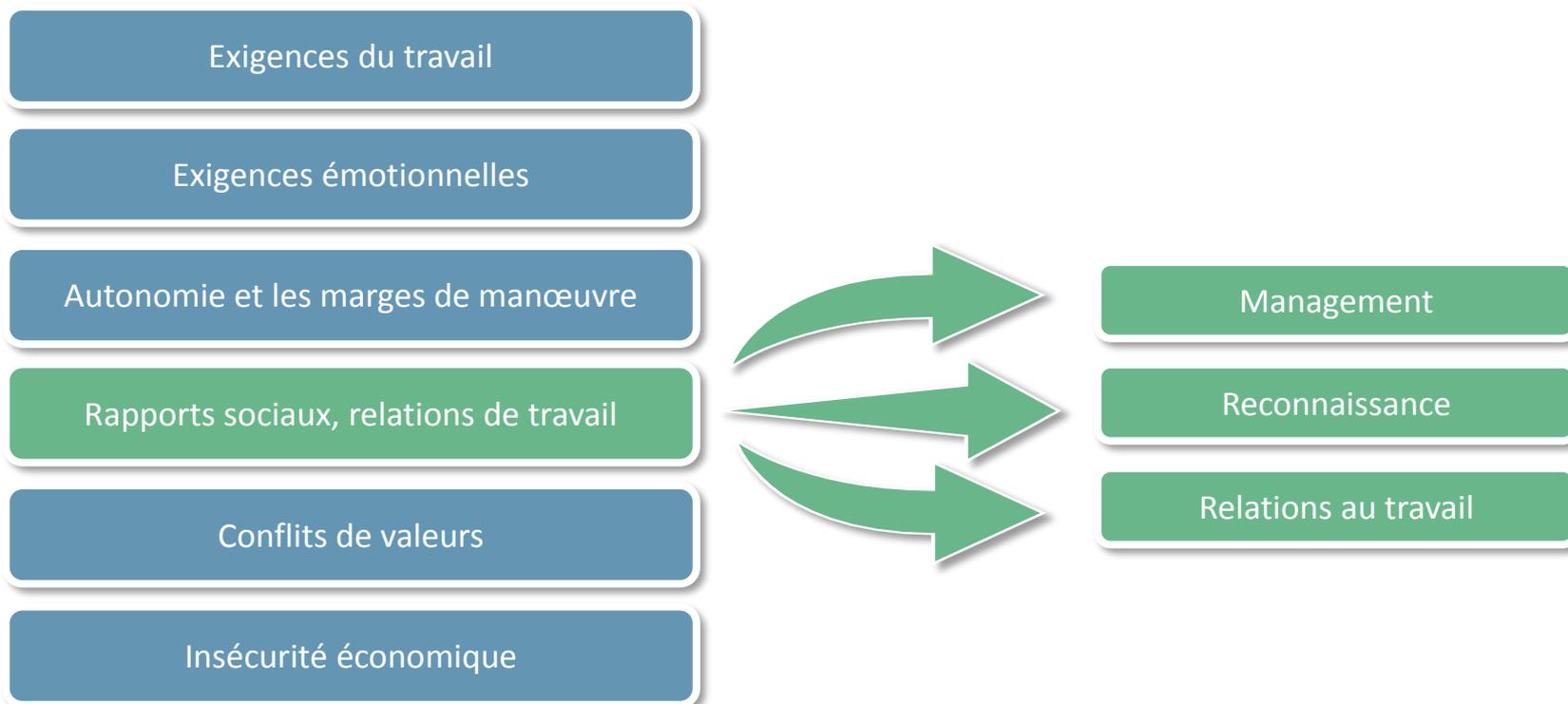
Beaucoup de recettes, toujours les mêmes ingrédients

- Les problèmes de risques psychosociaux **existent partout** : peu importe la taille de l'organisation, le secteur d'activité, le statut privé / public / associatif, etc.
- Les combinaisons et les dosages varient :
 - ✓ Exemple : agent de service EHPAD (pénibilité, exigences des familles...)
 - ✓ Exemple : *trader* (concurrence, stress...)
- >> Configurations propres aux métiers de l'urbanisme
 - ✓ Start up : Concurrence accrue entre collègues – Intensité du travail
 - ✓ Les cabinets paternalistes : Management à l'affect – Progression lente
 - ✓ Le public : Impact des cycles électoraux sur les projets – Créativité



Batailles de définition >> Rapport Gollac, 2011

La **robustesse** de la prévention implique d'**embarquer des règles de fonctionnement en amont**, DANS le travail, et non APRES le travail tel qu'il fonctionne https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf





Batailles de définition



Risques psychosociaux

Troubles psychosociaux



Agir sur les situations de travail pour réduire les risques et donc les troubles





1

Définitions

1.3

**La « ligne à ne pas franchir »,
comment la trouver ?**



La ligne à ne pas franchir, comment la trouver ?

Légal ou illégal ?

- La règle formelle
 - ✓ La loi : elle pose un cadre mais très **binaire** et **désincarné**
 - ✓ Le règlement intérieur : tout dépend de son respect (ex. horaires)
- Les chartes
 - ✓ Intérêt de rappeler des évidences : on peut les brandir (*sinon, ça sert à rien*)
 - ✓ Le risque du « greenwashing » du bien-être (*et aussi : les happiness managers*)

Des lignes pas très alignées

- Les usages
 - ✓ « *Ici, c'est comme ça* »
 - ✓ La contradiction entre intégration/promotion et rappel des règles
- Concurrence impératif de production Vs impératif de prévention
 - ✓ « *Je voudrais bien, mais ...* »
 - ✓ « *Avec ce client, tu comprends...* »



2

Limites

2.1

Dérives de la charge de travail



Dérives de la charge de travail

Régulation des missions confiées

- Compter sur des frontières officielles ?
 - ✓ Les objectifs doivent être ajustés à des moyens (temps, informations...)
 - ✓ Les tâches doivent être adaptées à la qualification des personnes
- Les limites dans la réalité du travail au quotidien
 - ✓ Le problème des **instruments de mesure** (fiabilité, prise en compte...)
 - ✓ Les **intérêts supérieurs** (délais, client, ordre impérieux), surtout accompagnés du discours « *si on perd le travail, il n'y aura plus de santé au travail puisque plus de travail tout court* »
 - ✓ Une culture de l'urgence qui embarque ses propres codes de bravoure
 - « *Oh, tu as bouclé le projet en une nuit, t'es forte* »

Dérives de la charge de travail

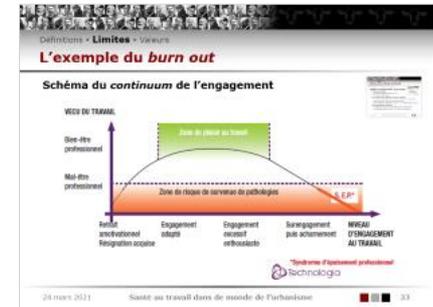
Régulation des missions confiées

Equilibre vie professionnelle / vie personnelle

- Frontières officielles
 - ✓ La limitation légale du temps de travail
 - ✓ Le droit à la déconnexion
- Les limites dans la réalité du travail au quotidien

Les mêmes que précédemment + des phénomènes de sur-engagement

 - ✓ L'auto-contrainte : est-on **libre** de **trop** travailler ?
 - ✓ Dans les domaines artistiques / créatifs... : on n'arrête jamais de penser
- Des configurations influentes
 - ✓ Le Télétravail : dilution des frontières spatiales et temporelles
 - ✓ La dématérialisation des tâches : la travail se faufile partout





2

Limites

2.2

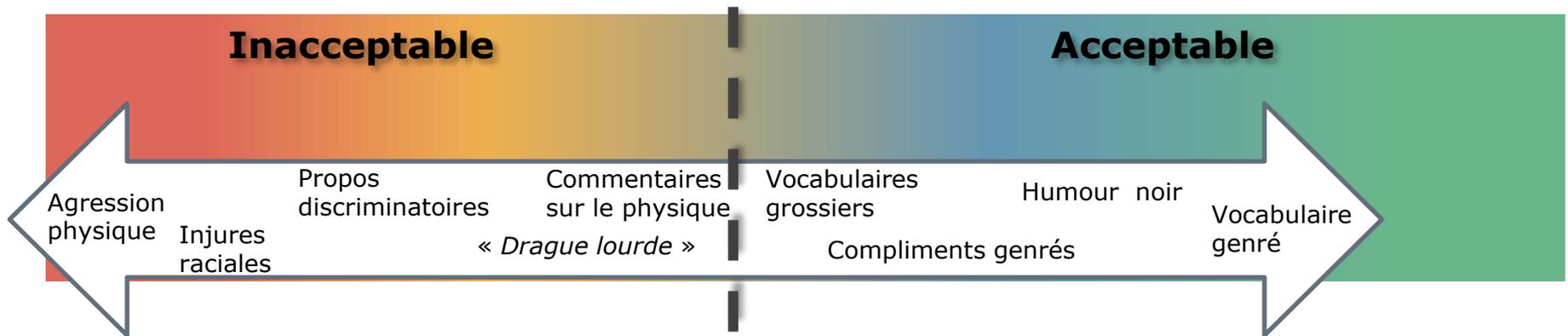
Dérives relationnelles



Dérives relationnelles

Le « juste relationnel » au travail se construit collectivement

- « Acceptable / inacceptable » = un spectre d'acceptabilité dont le milieu définit la norme par défaut
- Des limites très personnelles mais qui impactent le collectif
- La tolérance envers des agissements « limites » favorise le décalage de la norme. Ainsi les pratiques ne sont pas « acceptables » ou « inacceptables » par essence, mais par acceptations successives





Dérives relationnelles

Quand la dérive devient violence

- Peut se traduire par des violences inacceptables évidentes...
- Mais le plus souvent, se traduit par ces actes « *sous les radars* » qui ne sont pas moins violents
 - D'où la nécessité d'être équipé pour **définir** nos propres limites légitimes, **reconnaitre / identifier** les situations et les **dénoncer** comme telles (proportionnellement)

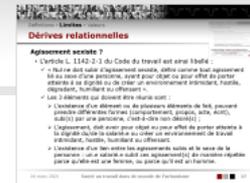
Des outils pour objectiver ces situations

- Ce que dit la **loi** (qui remet de la binarité dans « l'acceptabilité »)
- Le **Violence Measure Short** :
 - ✓ Isolement, Dénigrement, Culpabilité, Peur/ Malaise*
- Le **Violentomètre**





Dérives relationnelles



Exemple du sexisme « ordinaire »

- Le cadre légal existe et couvre 4 sujets de gravité croissante dont les agissements sexistes et le harcèlement sexuel
 - Mais la qualification de ces dérives par les acteurs, témoins et victimes n'est pas évidente (« *sous les radars* »)
- Type de problématiques en-deçà de « l'hostilité sexiste » :
 - ✓ Sexisme « bienveillant » (« *Je vais faire ça pour toi ma petite !* »)
 - ✓ Essentialisation/réductionnisme « biologique » (« *Vous les femmes...* »)
 - ✓ Anti-progressisme (« *On peut plus rien dire ☹* »)
 - ✓ Plus grave et ambivalent : la sexualisation des relations professionnelles

Question fréquente : **Drague ≠ Harcèlement sexuel ?**

- La drague s'arrête quand la personne draguée n'est pas intéressée (... et qui ne dit mot ne **consent PAS**)



3

Valeurs

3.1

Ethique

Vs

Consignes



Ethique Vs Consignes

Conflits entre « règles du métier » & ordre de mission

- Le dilemme
 - ✓ Les entorses à la réglementation (marchés publics, normes environnementales...)
 - ✓ Par-delà le réglementaire : règles de l'art, éthique personnelle
- Comment faire ?
 - ✓ Insister sur les risques (juridiques, réputation...)
 - ✓ Trouver des alliés (supérieurs hiérarchiques, contrôle qualité...)

A nouveau, les configurations type paternalistes / start up / politique produiront des tendances spécifiques



3

Valeurs

3.2

Sens du travail



Sens du travail

A son domicile, elle s'effondre au cours du repas. Trop de pression, pas assez de reconnaissance dans son travail. La distinction permanente entre le projet urbain et la planif', ça la pèse. Elle a perdu le sens. De ses missions, des projets menés, tout ça c'est du blabla. Le concret, il est dans les petites communes, là où il n'y a pas de moyen. Là où

réunion et minimisent leur implication (peu voire pas de prise de parole). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les chefs de projets ne sont pas forcément dépendant des projets en cours ou inscrits au programme partenarial et disposent, si besoin, d'une capacité à activer leurs réseaux extérieurs (DGS des intercommunalités) pour se faire passer commande sur une étude ou une mission, ce qui peut permettre d'éviter la placardisation ou la marginalisation. Une marginalisation subie ou choisie dépend directement du capital social de l'individu (proximité avec des individus influents), de sa réputation dans le milieu d'interconnaissance et de leur inscription dans un ou des réseaux d'acteurs influents. Certains deviennent ainsi des intouchables.



Sens du travail

L'épanouissement par la tâche accomplie

- Les marges de manœuvre empêchant de travailler comme on veut
 - Revenir à la charge / Revoir sa copie
- Le début de carrière qui limite la possibilité de choisir ses projets
 - Attendre autant que possible... et aussi : repérer les opportunités de répondre à un besoin laissé de côté, élargir les centres d'intérêt initiaux

Comprendre ce qu'on nous demande

- Morcellement des fonctions de chacun dans un projet
 - Se rapprocher des chefs de projet, voire prendre la fonction de fait
- Enjeux gestionnaires, politiques... en tout cas étrangers aux **critères du travail bien fait** propres aux métiers de l'urbanisme
 - Créer son entre-soi **d'abord**, sa bulle, et **peu à peu** entrer dans les méandres des autres univers professionnels pour mieux maîtriser les enjeux (*ex. quel levier politique actionner, en dehors des procédures formelles, pour obtenir la reprise d'un POS ou PLU*)



Définitions • Limites • **Valeurs**

Sens du travail

**Et pourquoi pas...
cesser d'endurer
l'insupportable,
et partir ?!**



Conclusion

Comment agir ?



Une vigilance sans fin... mais les cultures de prévention protègent

Globalement : réagir dès l'apparition de signaux faibles
(démotivations multipliées, micro-agressions...)

- Anticiper les résistances
 - ✓ Le mal-être au travail n'est pas nécessairement un **accident**, il peut découler du fonctionnement **normal** du travail
 - Il faut accepter de remonter aux causes organisationnelles même si ça dérange
 - ✓ Le mal-être au travail ne sera pas nécessairement entendu quand il apparaît comme un récit négatif qui vient ternir le récit enchanté (« notre métier est passionnant », « on est comme une famille »...)
 - On peut le déplorer, mais il est plus efficace de s'éloigner de toutes les figures repoussoir sans quoi on dira que le problème c'est le messenger (faiblard, nuisible...), au lieu de prendre le message au sérieux (organisation causant du mal-être au travail, MÊME SI cette organisation est efficace)
- Mobiliser du soutien social
 - ✓ Collègues >> trouver des alliés sur les questions limites (sororité)
 - ✓ Représentants du personnel / médecine du travail



Merci pour votre **attention**

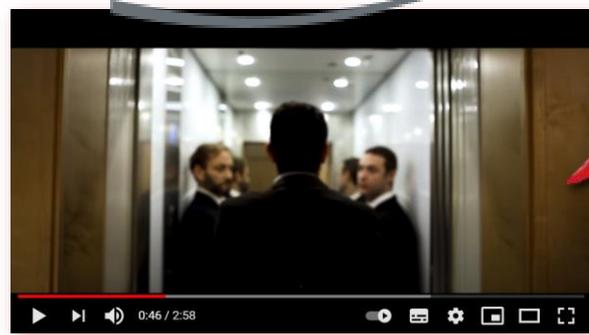
Pour aller plus loin...

Groupe Technologia EXPERTISES FORMATION CONSEIL SANTÉ QUALITÉ-DE-VIE ACTUALITÉS

Téléchargez nos fiches thématiques

Prévenir la pénibilité au travail	Fraudes, malversations, détournements en entreprise : comment réagir ?	Que faire en cas de harcèlement moral ?	Inaptitude, incapacité, handicap : quelles solutions en entreprise ?	Le fait religieux au travail	Promouvoir l'égalité femmes-hommes en entreprise
Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier

Le droit à la déconnexion pour une meilleure qualité de vie au travail	Que faire en cas de burn-out pour vous ou l'un de vos proches ?	La médiation en entreprise, un mode alternatif de résolution des conflits	Le secret des collectifs heureux	Télétravail : anticipation et discussion, clés de la réussite
Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier	Télécharger le fichier





ANNEXES





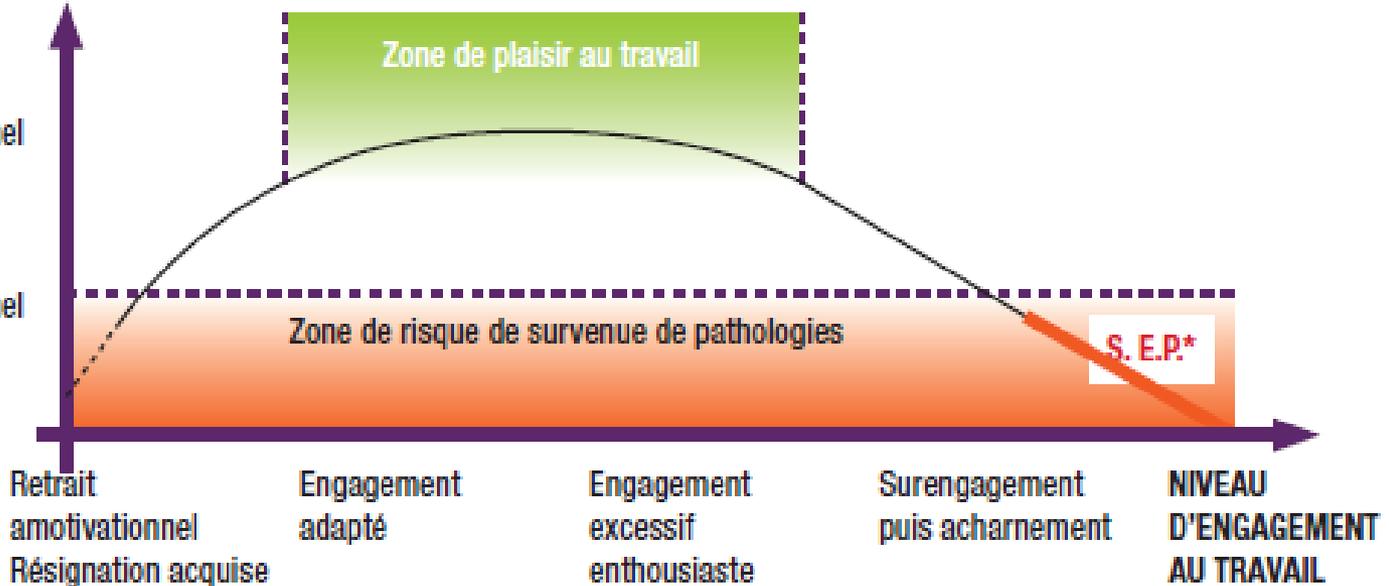
L'exemple du *burn out*

Schéma du *continuum* de l'engagement

VÉCU DU TRAVAIL

Bien-être professionnel

Mal-être professionnel



Dérives de la charge de travail

Régulation des tensions professionnelles

Équilibre vie professionnelle / vie personnelle

- Frontières officielles
- Le temps libre du travail
- Le droit à la déconnexion

• Les limites dans la réalité du travail au quotidien

Les dérivés qui perturbent et qui perturbent de sur-engagement

- L'auto-censure : est-on libre de trop travailler ?
- Dans les domaines sensibles (santé, ...), les standards peuvent être perçus
- Des configurations influentes
- Le Travail : culture des horaires rigides et temporelle
- La dépersonnalisation des tâches : le travail se fait par cœur

29 mars 2021 Santé au travail dans le monde de l'urbanisme

***Syndrome d'épuisement professionnel**

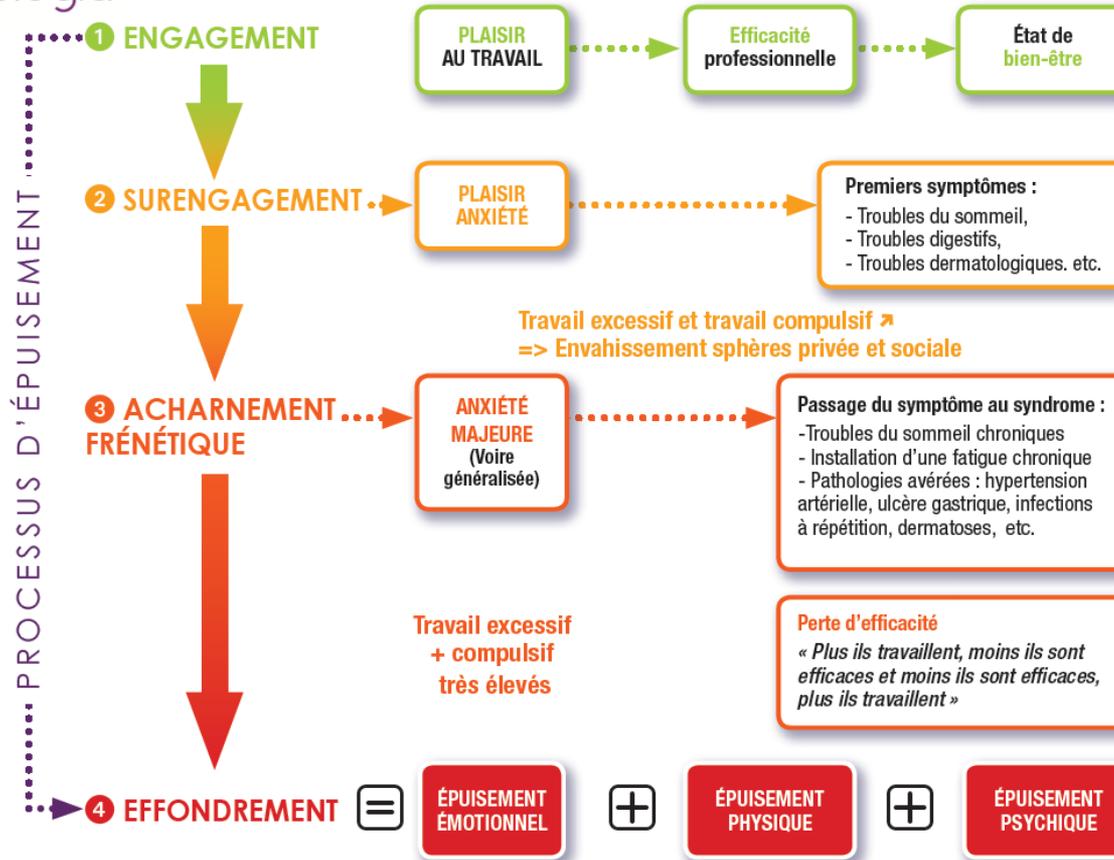




L'exemple du *burn out*



SCHEMA DES DIFFERENTES PHASES DU SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL





Outils – le VMS

Dérives relationnelles

Exemple du sexisme « ordinaire »

- Le cadre légal existe et couvre 4 sujets de gravité croissante dont les agissements sexistes et le harcèlement sexuel
 - Mais la qualification de ces dérives par les acteurs, témoins et victimes n'est pas évidente (« sous les radars »)
- Type de problématiques en-deçà de « l'hostilité sexiste » :
 - Sexisme « bienveillant » (« Je vais faire ça pour toi ma petite ! »)
 - Essentialisme/réductionnisme « biologique » (« Vous les femmes... »)
 - Anti-progrès (« On peut plus rien dire ☹ »)
 - Plus grave et ambivalent : la sexualisation des relations professionnelles

Question fréquente : Drague ≠ Harcèlement sexuel ?

- La drague s'arrête quand la personne draguée n'est pas intéressée (... et qui ne dit mot ne consent PAS)

26 mars 2021 Santé au travail dans le monde de l'urbanisme 22

84-87. Dans mon travail, au quotidien, il arrive qu'une personne, ou certaines personnes...

	Jamais	Presque jamais	Rarement	Parfois	Régulièrement	Souvent	Toujours
84. Me fasse me sentir isolé(e) du reste de mes collègues	<input type="radio"/>						
85. Me dénigre, me fasse me sentir incompetent(e)	<input type="radio"/>						
86. Me donne l'impression que si quelque chose se passe mal, c'est de ma faute	<input type="radio"/>						
87. Me mette "mal à l'aise", voire me fasse peur parfois	<input type="radio"/>						





Outils – le Violentomètre

Dérives relationnelles

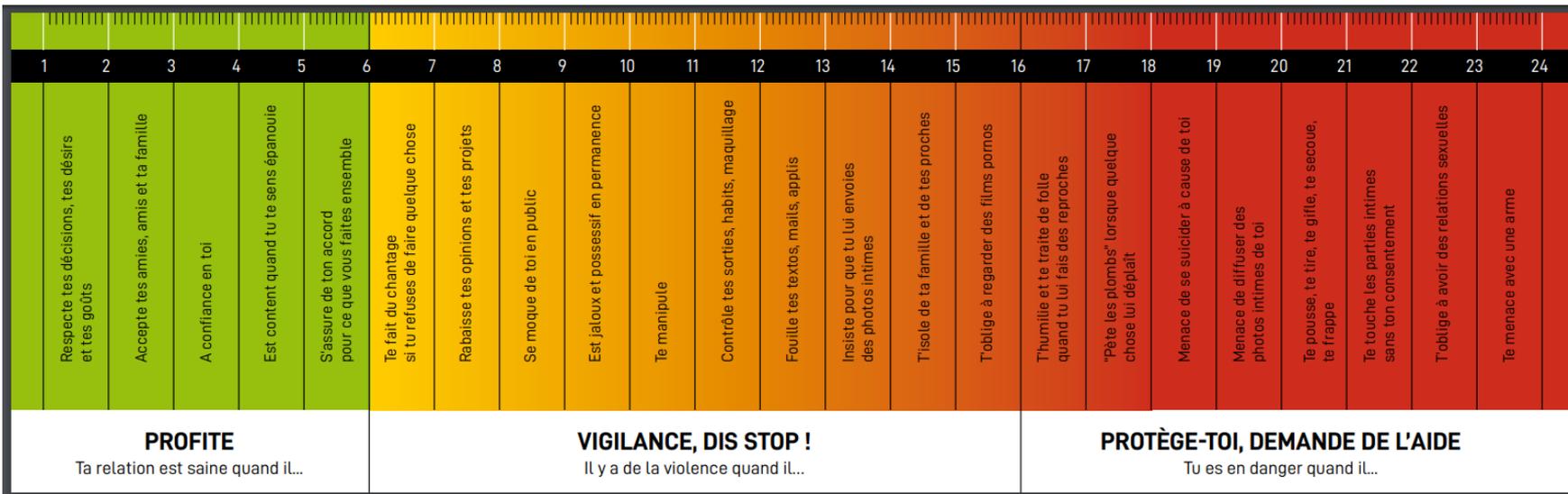
Exemple du sexisme « ordinaire »

- Le cadre légal existe et couvre 4 sujets de gravité croissante dont les agissements sexistes et le harcèlement sexuel
- Mais la qualification de ces dérives par les acteurs, témoins et victimes n'est pas évidente (« sous les radars »)
- Type de problématiques en-deçà de « l'hostilité sexiste » :
 - Sexisme « bienveillant » (« Je vais faire ça pour toi ma petite ! »)
 - Essentialisation/réductionnisme « biologique » (« Vous les femmes... »)
 - Anti-progressisme (« On peut plus rien dire ☹ »)
 - Plus grave et ambivalent : la sexualisation des relations professionnelles

Question fréquente : Drague ≠ Harcèlement sexuel ?

- La drague s'arrête quand la personne draguée n'est pas intéressée (... et qui ne dit mot ne consent PAS)

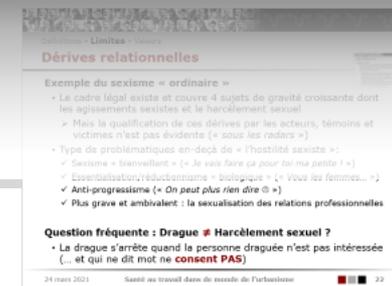
26 mars 2021 Santé au travail dans le monde de l'urbanisme



Dérives relationnelles

Agissement sexiste ?

- L'article L. 1142-2-1 du Code du travail est ainsi libellé :
 - ✓ « Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».
 - ✓ Les 3 éléments qui doivent être réunis sont :
 - L'existence d'un élément ou de plusieurs éléments de fait, pouvant prendre différentes formes (comportement, propos, acte, écrit), subi(s) par une personne, c'est-à-dire non désiré(s) ;
 - L'agissement, doit avoir pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité du/de la salarié.e ou créer un environnement de travail intimidant, hostile, humiliant ou offensant.
 - L'existence d'un lien entre les agissements subis et le sexe de la personne : un.e salarié.e subit ces agissement(s) de manière répétée parce qu'elle est une femme, ou parce qu'il est un homme.



Dérives relationnelles

Harcèlement sexuel ?

- L'article L. 1153-1 du Code du travail dispose qu'aucun.e salarié.e ne doit subir des faits :
 - ✓ Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.
 - ✓ Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en 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.

