

# Au travail : agir sur l'organisation pour promouvoir la santé mentale

**Vincent Grosjean,**  
docteur en psychologie  
du travail,  
chargé de recherche  
à l'Institut national  
de recherche et sécurité (INRS),  
Vandœuvre-lès-Nancy.

Les environnements du travail sont en pleine mutation. La généralisation des Smartphones et du mail véhicule une culture de l'instantanéité – il faut répondre tout de suite – et du permanent : l'information ne connaît plus de frontière entre le temps du travail et celui de la vie privée. Cette culture est perçue comme mettant en danger la santé mentale et sociale dès lors qu'elle est associée à des termes tels que « surcharge informationnelle », « burn out » ou « épuisement ». On cherche aujourd'hui à prendre en compte cette nouvelle mise en danger. Cependant, nos sociétés n'ont pas encore adopté de solution satisfaisante vis-à-vis des atteintes et des risques issus du travail qui l'ont précédée : la montée du stress dans les années 1990, le sujet du harcèlement moral qui émerge en 1998-2000, puis celui des suicides dans des groupes industriels français, à partir de 2008. Dans bien des cas, en arrière-plan des imputations de responsabilités individuelles, se trouvent des déterminants organisationnels et structurels, eux-mêmes liés à une recherche de performance économique conçue en dehors de toute réflexion humaniste et sociale. Les acteurs de prévention ont cherché à considérer ces risques touchant à la santé mentale et sociale sur la base de cadres proches de ceux existant pour les risques technologiques relatifs à la santé physique.

Dès 2002, parallèlement à cette approche par risques, sont apparues des prises de position politique visant à aborder ces questions par le versant positif [1]. Ces textes soulignent que le travail est potentiellement le premier

vecteur d'une insertion sociale gratifiante et incitent à promouvoir des pratiques organisationnelles saines, favorables à l'efficacité collective sur le plan de la santé sociale et de la performance, tout en prévenant ces risques. Un document européen de cadrage des politiques de santé dans l'entreprise, encourageant au développement de politiques de bien-être au travail, a proposé cette voie de développement économique et social aux pays membres de l'espace communautaire [1]. Il a proposé en fait l'adoption de pratiques déjà en usage à l'époque dans les pays scandinaves, au premier rang desquels se trouve la Finlande, dont l'économie était alors en plein essor économique, notamment grâce à Nokia.

## La psychologie positive dans le cadre du travail

La psychologie positive, dont est issu le concept de bien-être, est en phase avec ces orientations politiques. Ce courant s'intéresse au comportement optimal de l'homme, des groupes, des organisations. Dans le champ du travail, un groupe réunissant des spécialistes européens du bien-être au travail a mis en avant que celui-ci devait être considéré comme un état subjectif caractéristique d'un fonctionnement social optimal. La personne en état de bien-être est ainsi reconnaissable par son intelligence sociale et son aptitude à exprimer toutes ses compétences dans un groupe humain. Les organismes de prévention s'expriment par la voix de ce collectif de chercheurs européens considèrent également que le bien-être au travail ne doit pas être confondu avec une parfaite santé. En effet, il concerne aussi les personnes souffrant de handicaps ou de maladies chroniques. Le maintien de la capacité à se réaliser professionnellement a

## L'ESSENTIEL

▣  
▣ **La santé mentale des personnes actives est en péril lorsqu'une recherche de performance économique est conçue en dehors de toute réflexion humaniste et sociale.**

▣ **Pour contrer ces risques, le milieu du travail doit se doter de pratiques organisationnelles dites saines, comme cela a été développé depuis plus d'une décennie en Finlande et dans les autres pays scandinaves.**

▣ **Une personne en état de bien-être au travail est ainsi en capacité de fonctionner de façon optimale dans un groupe. Comme l'a démontré un collectif de chercheurs européens, le maintien de la capacité à se réaliser dans son environnement professionnel conditionne tout le reste.**

▣ **Instaurer une politique de bien-être en entreprise, c'est structurer des espaces de paroles bienveillants, y conduire des échanges précisant la nature des tensions vécues collectivement ou individuellement, puis réfléchir constructivement sur la meilleure façon de les réduire.**

également émergé comme un point central de ce consensus européen visant à définir le bien-être au travail [2].

Parallèlement à ces recherches, des travaux conduits à l'Institut national de recherche et sécurité (INRS) sur le sujet nous ont amenés à souligner que les dysfonctionnements dans la sphère psychosociale de l'entreprise susceptibles d'évoluer vers de réelles pathologies commençaient souvent par des réactions émotionnelles normales, qui constituent des réponses à visée adaptative par rapport aux sollicitations de l'environnement perçu. Ainsi, le stress chronique (ou stress dépassé) est-il l'exacerbation d'une réponse émotionnelle



© Pierre-Hélène Babel - A.M.E.R.com

« LA CONSTRUCTION D'UN ENVIRONNEMENT SAIN NE CONSISTE PAS À SUPPRIMER LES TENSIONS, MAIS À PERMETTRE QU'ELLES SOIENT SYSTÉMATIQUEMENT TRAITÉES DANS UN TEMPS AUSSI COURT QUE POSSIBLE. »

Toute la difficulté pour la mise en œuvre de ces approches consiste à bâtir un cadre dans lequel les personnes pourront aborder des

face à un environnement sollicitant. La tension ressentie est adaptative. Lorsqu'elle ne peut être résolue et que, dès lors, elle se prolonge, elle conduit à l'épuisement de la personne. Ce lien entre une réponse adaptative et une dégradation se trouve tant dans le stress dépassé que dans le burn out. La tension vécue est donc normale, c'est son absence de résolution dans un temps raisonnable qui entraîne une décompensation très difficilement réversible. La construction d'un environnement sain ne consiste pas à supprimer les tensions, mais à permettre qu'elles soient systématiquement traitées dans un temps aussi court que possible.

### Quelles approches pour préserver la santé ?

Les approches du bien-être au travail développées par l'INRS visent précisément à identifier et à écouter précocement de telles tensions, non pas simplement pour qu'elles soient entendues, mais également pour les intégrer dans un processus de retour d'information structuré visant à apporter des solutions, c'est-à-dire à transformer l'environnement qui les a générées. Instaurer une politique de bien-être en entreprise revient donc à structurer des espaces de paroles bienveillants, à y conduire des échanges précisant la nature des tensions vécues collectivement ou individuellement, puis à réfléchir constructivement sur la meilleure façon de les réduire [3].

sujets qui mettent en cause des pratiques organisationnelles, managériales ou décisionnelles sans pour autant incriminer, lors des échanges, les parties pour lesquelles un changement de pratique ou d'attitude serait souhaitable. À une grille de lecture qui active des réactions d'ego blessé chez ceux qui se sentent mis en cause lors de la mise à jour des tensions, il faut substituer une autre grille qui considère que toute tension mise à jour constitue une opportunité d'amélioration du fonctionnement collectif. Les critiques, une fois examinées collectivement, deviennent autant de marges de progrès à inventer.

### Des espaces de débat à instaurer

En France, le cadre législatif est très favorable à l'instauration d'espaces de discussion sur le travail. Les lois Auroux (datant des années 1980) et, très récemment, la loi travail instaurent la possibilité légale de tels échanges. Il n'est pas rare que des accords d'entreprise structurent la mise en place de ces échanges. Toutefois, dans la réalité des pratiques, des freins culturels existent et l'utilisation de ces espaces d'expression reste relativement rare. Dans les organisations hiérarchisées, ce type d'espace est encore trop souvent perçu comme mettant en cause cette hiérarchie qui reste assez traditionaliste.

Le système de prévention dans sa composante de santé mentale et sociale, tel qu'il existe actuellement,

reste axé sur des situations de dégradation avérée. Les services de santé au travail (organisés autour du médecin du travail) et le réseau de consultations de souffrance au travail sont outillés pour agir face à des situations d'atteinte avérée, en s'appuyant sur un cadre juridique de moins en moins permissif face aux organisations qui laissent perdurer des situations de grande souffrance. À côté de cela, d'autres entreprises font résolument le choix d'une politique de bien-être, où la confiance et l'initiative individuelle sont possibles. Elle s'appuie sur un droit à l'erreur et des rapports humains fluides où l'expression de tous est encouragée [4]. Une conception renouvelée de la performance, incluant une réflexion sur l'éthique et la raison d'être de l'entreprise, est souvent associée à cette nouvelle vision du travail. ■

Pour en savoir plus sur la souffrance au travail parmi les études réalisées par Santé publique France : Khireddine I., Lemaître A., Homère J., Plaine J., Garras L., Riol M.-C., et al. ; Groupe MCP 2012. La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, à partir du programme MCP BEH, 2015, n° 25 : p. 431-438.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Union européenne. *S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006*. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes, 2002 : 19 p. En ligne : <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/envi/20020422/118118fr.pdf>
- [2] Fishwick D., Lunt J., Trainor M., Gervais R., Curran A., Robinson E. et al. *Work and Wellbeing: A European consensus from PEROSH*. Under submission to Occupational and Environmental Medicine, 2012.
- [3] Grosjean V., Formet N., Althaus V., Kop J.-L., Brangier É. Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail. *Entre mesure et action. Références en santé au travail*, décembre 2014, n° 139 : p. 29-39. En ligne : <http://www.rst-sante-travail.fr/rst/pages-article/ArticleRST.html?ref=RST.TC%20148>
- [4] Karsenty L. *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse : Octares éditions, coll. Le travail en débats, hors-série, 2015 : 208 p.