

# Faire un travail de qualité, un facteur-clé de l'équilibre psychique

**Bernard Dugué,**  
enseignant-chercheur en ergonomie,  
Équipe d'ergonomie, Bordeaux-INP.

## L'ESSENTIEL

■ **Se préoccuper de la santé mentale en milieu professionnel ne peut se réduire à des mesures cosmétiques pour prévenir les risques psychosociaux (RPS) ou développer le bien-être. Les conseils diététiques, d'hygiène de vie, les salles de sport et autres espaces de détente renvoient à une approche hygiéniste, à une responsabilité strictement individuelle, et ne seront jamais des réponses suffisantes. Il faut agir sur les déterminants structuraux de la santé mentale au travail : l'intérêt du travail et son sens, la possibilité de réaliser un travail de qualité, l'implication dans les changements organisationnels, l'élargissement de l'autonomie décisionnelle, la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée.**

**E**n matière de santé mentale et de pathologies liées au travail, il faut garder à l'esprit deux préalables importants<sup>1</sup>. D'une part des environnements professionnels ou des facteurs de risque identiques (p. ex. : le bruit ou l'activité sous cadence élevée) peuvent générer des troubles physiques chez certaines personnes et des troubles de nature psychique ou cognitive chez d'autres. Le rôle du stress dans la survenue de troubles musculosquelettiques (TMS) est aujourd'hui scientifiquement bien documenté [1]. D'autre part il faut identifier le niveau de prévention visé par les actions engagées. Que l'origine des troubles psychiques soit professionnelle ou non, la prise en charge des personnes afin de les maintenir dans l'emploi (prévention tertiaire) relève parfois de l'urgence, quand la pathologie s'accompagne de formes d'addiction ou de mise en danger. Toutefois, cela doit toujours être l'occasion de s'interroger sur les caractéristiques d'organisations ou de conditions de

travail potentiellement pathogènes : ceci permet alors de déployer des actions de prévention secondaire (perméttant de gérer les risques) ou primaire (visant à supprimer les risques) en créant des environnements professionnels favorables à la santé mentale. À partir des travaux réalisés dans les différentes disciplines qui s'intéressent au travail (psychologie, physiologie, sociologie, ergonomie, sciences de gestion), il est possible d'en dessiner succinctement quelques contours.

### Prendre soin de son travail

Rappelons que travailler, c'est agir dans un contexte donné, avec pour finalité la production d'un bien ou d'un service. Fondamentalement, c'est l'objet du travail des individus qui sert d'intermédiaire entre eux et leur environnement de travail humain et matériel. Par « objet du travail », nous entendons les pièces produites, dossiers traités, patients, usagers, personnes hébergées, animaux, plantations, etc. La possibilité pour chacun de prendre soin de ces « objets » va conditionner la façon dont se construit le rapport au travail.

La difficulté voire l'impossibilité ressentie de pouvoir faire un travail de qualité, dans lequel on peut se reconnaître, est une cause majeure de mal-être et de souffrance [2]. Autrement dit, il n'y a pas de qualité de vie au travail sans « qualité du travail », c'est-à-dire une activité perçue comme socialement utile, qui a du sens pour soi et pour ceux qui en sont les destinataires. Cela suppose aussi que l'on ne soit pas contraint de faire des choses contraires à une éthique personnelle et professionnelle, qui pourraient être assimilées à un travail « ni fait, ni à faire » ou à de la maltraitance. La situation en milieu de soins ou dans les métiers de prise en charge des personnes (éducation,

établissements d'hébergement pour adultes dépendants [Ehpad], crèches, prisons) en est une illustration.

### Évoluer dans un environnement adapté aux besoins

La conception des postes, l'environnement physique de travail, les organisations spatiale et temporelle, les outils à disposition, en lien avec la tâche à réaliser ont des effets sur la santé notamment en termes de pénibilité. Ils ont en outre des répercussions sur les fonctions cognitives, notamment sur la capacité à se concentrer, à percevoir des informations, à communiquer avec ses collègues, à prendre des décisions adaptées [3]. Des conditions de travail dégradées ne constituent pas seulement des risques pour la santé physique, elles sont potentiellement génératrices d'une insatisfaction qui, s'il n'existe pas de possibilités d'amélioration, peut dégrader le rapport des individus à leur travail et engendrer de la souffrance [4]. L'environnement influence aussi la manière dont les salariés perçoivent la considération dont ils bénéficient de la part de leur employeur. Agir sur les facteurs environnementaux, matériels et organisationnels pour réduire les risques professionnels, c'est aussi permettre des modes opératoires qui ne gomment pas la subjectivité et laissent possible l'expression de la créativité des individus face à la tâche à réaliser.

### Développer ses compétences

Si les tâches définies sont trop pauvres, si peu de place est laissée à la prise d'initiatives, à l'adaptation des modes opératoires, si le management ne favorise pas l'implication des salariés dans certaines décisions, le travail pourra difficilement être vécu comme une opportunité de valoriser

des savoirs et des savoir-faire, comme un développement possible des personnes. La santé au travail, comme le soutient Canguilhem, « est une façon d'aborder l'existence en se sentant non seulement possesseur ou porteur, mais aussi au besoin créateur de valeur, instaurateur de normes vitales [5] ». Favoriser la santé mentale suppose des organisations dans lesquelles les individus peuvent exprimer leur autonomie, affirmer leur qualité propre. Ils doivent pour cela disposer de marges de manœuvre (techniques, organisationnelles, temporelles) [6] pour à la fois traiter des problèmes non anticipés par l'organisation et développer des stratégies qui leur soient adaptées. C'est cette capacité à ajuster son activité et à agir sur son milieu qui va soutenir des mécanismes de reconnaissance permettant de donner du sens à son travail, de contribuer à la construction de l'identité et à l'accomplissement de soi [4]. Les politiques de formation font bien sûr partie de cette dynamique de développement.

## Construire des équilibres de vie

Comme le rappelle Clot, les sujets sont toujours « engagés dans plusieurs mondes à la fois ». La santé mentale au travail dépend aussi de la possibilité de gérer les liens complexes entre vie professionnelle et vie privée, dans un ayant des retentissements forts sur la vie psychique et sociale des individus. Bien des éléments peuvent rigidifier ou au contraire assouplir les conditions

de l'activité et les rythmes de vie des salariés : l'organisation du travail et des temps de travail, la définition, la planification et le suivi des tâches confiées, les dispositifs d'évaluation mis en œuvre.

Le morcellement des temps de travail ou les situations dans lesquelles les salariés ne voient pas d'autres issues que de réaliser du travail chez eux peuvent perturber la vie familiale et la vie sociale. Pour que le travail ne vienne pas aggraver des situations existantes et ne génère pas un déséquilibre des univers de vie, les politiques d'entreprise sont également déterminantes en matière de vieillissement, d'égalité professionnelle, de prise en compte de situations de handicap, de dispositifs pour accompagner des salariés atteints de maladies chroniques et évolutives [7]. Ces politiques témoignent, là aussi, de l'attention portée aux personnes, de la valorisation de la diversité et du pluralisme nécessaires au développement de toute organisation [8].

## Discuter du travail

Développer le pouvoir d'agir des salariés passe par la possibilité d'échanges sur le travail, ses finalités, son contenu, ses conditions. L'existence d'un dialogue social avec les représentants des salariés, et d'un dialogue professionnel avec la hiérarchie et au sein des collectifs de travail sont des conditions essentielles au développement conjoint des individus et des organisations. Si un individu est dans l'impossibilité d'extérioriser et de mettre en discussion ce qui fait

tension dans le travail, les dilemmes de l'activité, les conflits de valeurs, les tiraillements entre les buts de l'organisation et les siens autour de la manière de faire son travail, cela risque de se traduire par des conflits intrapsychiques, quand ces points de tension auraient dû être posés comme de nécessaires débats professionnels collectifs. Ceci est particulièrement nécessaire lorsque le travail expose les salariés à des formes de violence.

Le management des entreprises françaises fait l'objet de nombreuses critiques, comme en rend compte le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) [9]. Pourtant, il est possible de développer des pratiques managériales moins verticales, moins directives, qui favorisent une relation de confiance et de soutien aux équipes, qui s'appuient sur la participation des salariés aux projets de changements. Il s'agit autrement dit de fonder une autorité managériale sur le dialogue [10] et sur l'attention portée aux difficultés rencontrées par les personnes dans leur travail, tout en s'inscrivant dans une perspective plus large de subsidiarité, qui va favoriser les prises de décision au plus bas niveau pertinent [11] et constituer ainsi ce que Falzon et Mollo nomment des organisations capacitanteres [12]. ■

1. Tout en rappelant qu'être privé d'emploi est encore plus délétère pour les individus, et qu'une situation professionnelle stable, avec un revenu décent, est essentiel en termes de santé mentale.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Davezies P. Souffrance au travail et enjeux de santé : le rôle-charnière de l'inflammation et du stress oxydant. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2017, vol. 19, n° 1. En ligne : <http://pistes.revues.org/4953>
- [2] Clot Y. *Le Travail à cœur*. Paris : La Découverte, 2010.
- [3] Gollac M., Volkoff S., Wolff L. *Les Conditions de travail*. Paris : La Découverte, 2014.
- [4] Dejours C. *Travail : usure mentale*. Paris : Bayard, 1993.
- [5] Canguilhem G. *Le Normal et le Pathologique*. Paris : PUF, 1966.
- [6] Coutarel F., Zare M., Caroly S., Aublet-Cuvelier A., Vézina N., Garrigou A. et al. *Marges de manœuvre : des concepts à la transformation du travail*. Toulouse : Octarès, 2024.
- [7] Valléry G., Leduc S. *Les Risques psychosociaux*. Paris : PUF, 2012.
- [8] Wolfe Morrison E., Milliken F. J. Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 4 : p. 706-725. En ligne : <https://www.jstor.org/stable/259200>
- [9] Bartoli F., Hautchamp M., Dieuleveux T., Laloue F. *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche*. [Rapport] Inspection générale des affaires sociales (Igas), 2025, tomes I et II. En ligne : <https://igas.gouv.fr/pratiques-managерiales-dans-les-entreprises-et-politiques-sociales-en-france-les-enseignements-dune-comparaison-internationale-allemagne-irlande-italie-suede-et-de-la-recherche>
- [10] Detchessahar M. (coord.) *L'Entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité, 2019.
- [11] Dugé B., Petit J. Subsidiarité et gouvernance des entreprises. In F. Guarnieri et P. Zawieja (coord.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Éditions du Seuil, 2014 : p. 757-759.
- [12] Falzon P., Mollo V. Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal*, 2009, vol. 5, n° 1 : p. 61-69.