

UN MODÈLE CLÉ POUR ET VERS LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Le modèle clé proposé ici comme contribution au projet européen Prévention et Promotion de la Santé mentale pour la période de vie et le contexte « vie au travail », tient dans la combinaison dynamique de deux démarches complémentaires, l'une de réduction des nuisances, par paliers, l'autre de développement, par paliers. Est développé ici le versus « développement ».

CE QUI CONTRIBUE À LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT

Comment dépasser les formes pathogènes d'organisation et de management ?

Il deviendrait possible d'identifier des formes d'organisations et de leur management dont on peut poser l'hypothèse qu'elles sont susceptibles d'être pathogènes, quand d'autres seraient de développement. Ouvrir une fenêtre vers le dépassement des formes pathogènes qui enrichisse les démarches de développement des personnes et des collectifs correspond à un enjeu crucial tant pour les entreprises et institutions que pour les individus. Quelques exemples :

- écarts répétés pendant une longue période entre l'identité et les intentions affichées et la réalité des décisions, ou encore un décalage évident entre l'ensemble des énergies investies et la totalité de la plus-value produite.
- absence et incohérences répétées de management, notamment dans les délégations réelles de responsabilité. Lié éventuellement à l'obsession du contrôle ou à l'inverse à son inexistence et au manque de régulations issues du reporting.
- une organisation du travail et du management qui dénie le développement du processus continue d'individuation de chacun, reconnu au sein des collectifs, soit par détérioration répétée de l'image des « forts » soit par la dégradation « répétée » des faibles.
- dénis des métiers et des connaissances constitutives de compétences utiles et nécessaires à l'action adaptée donc efficace, dont tous les conflits de méthodes, de référentiels, lorsque le conflit va jusqu'aux blocages de communication
- évitement répété voire systématique des confrontations entre différents. Cet évitement du conflictuel empêche de jouer des négociations de dépassement qui nettoieraient le terrain pour permettre de nouvelles coopérations. Il en résulte des inhibitions de la créativité, entre autres dysfonctionnements et pertes économiques.
- des jeux de liaisons entre acteurs « pervers » (au sens analytique ou transactionnel ou simplement de « détournement de ... ») notamment sous la forme des harcèlements directs et indirects.
- Etc

En contraste avec les formes potentiellement pathogènes peuvent se lire une bonne part des conditions de développement des personnes et des structures. En raccourci, elles sont toutes facilitatrices de l'expression des potentiels individuels, démultipliée par les contextes d'engagements collectifs. Malgré la diversité des milliards d'individus, au travers des conséquences des pratiques pathogènes ou de développement certains traits de fond liés au sens se retrouvent inconsciemment partagés. Un autre trait fort tient dans la répétitivité; le cumul au fil du temps des inadaptations non régulées et des antagonismes non traités crée l'humus du contexte pathogène, leur traitement régulier ouvre des fenêtres au développement.

Les formes « en creux » donnant une partie des formes « en plein », l'optimal des conditions de développement tiendrait à :

- prendre soin de la santé mentale est un effort interdisciplinaire et socioculturel. Les modèles doivent simultanément et transversalement être ciblés sur :
 - les composantes individuelles, dans la complémentarité des ressources internes et externes (privées) à l'entreprise,
 - la dynamique des interactions sociales, dont le bon fonctionnement des systèmes spécifiques institués,
 - la cohérence adaptée, au fil du parcours professionnel, entre les moyens mis en œuvre dans l'entreprise et les supports publics (formation continue ...),
 - la qualité et la crédibilité des valeurs partagées et avancées, au travers des pratiques.
- une politique permanente d'attention et d'amélioration aux conditions de travail « décentes » et adaptées aux activités, et bien entendu le suivi permanent des conditions de sécurité et de prévention des risques professionnels.
- un traitement net et sans ambiguïté des pratiques de « violences » tant physiques, sexuelles, psychiques.
- des projets d'entreprise crédibles en terme de métiers, d'utilités, d'humanisme holistique, de gestion des personnels, notamment non générateurs de mises en dépendance. Des projets d'entreprise qui donnent sens (du soi de chacun, du collectif, de l'entreprise). Importance particulière dans les cas de réorganisation et de rachats et restructurations liées.
- implication des managers de tout rang, et un management de « gouvernance » (au delà de la conduite des équipes et des hommes).
- l'existence reconnue de repères et de normes partagées par une majorité d'acteurs, claires et explicites tout en permettant les régulations d'adaptation, et un processus d'apprentissage systématique à partir des régulations exemplaires identifiées.
- la chasse aux dysfonctionnements chroniques (coûts cachés) accompagnée de la « mise en lumière et traitement des non-dits », dont une partie en restitutions collectives.
- les conduites participatives effectives et non manipulatoires au sens « pervers » du terme.
- les démarches d'enrichissement individuels liées à celles de responsabilisation de petits collectifs.
- des logiques de coopérations inter-services, et de relations « adultes » aux usagers et aux clients, liées à des pratiques de mise à plat, de gestion, et de règlement non distributif mais « raisonnée » des conflits.
- une politique et une pratique de communication interne simple, explicite, de valorisation non manipulée des événements, en cohérence avec la communication et la publicité corporate externe.

Un modèle clé vers la santé mentale au travail – Versus « développement »

Projet européen Mental Health Prevention and Pmotation

Michel Vallée – Mai 2002

- reconnaissance et pratique d'une valeur économique du travail qui contribue aux conditions favorables à la mobilisation physique et subjective des personnes, donc liée à la reconnaissance professionnelle par les institutions et les pairs.
- une démarche d'évaluation, objet des restitutions.

Une telle démarche pourrait être naturellement en cohérence avec une politique de responsabilité sociale de l'entreprise (corporate social responsibility).

Dans cet ensemble, la question des dépendances, de la mise en dépendance, de l'interdépendance ... donc allant de l'aliénation (éventuellement auto) voire la destruction, à la coopération productive voire innovante, est centrale. Même si les liens sont complexes et s'il convient toujours d'analyser les situations concrètes de travail, le contexte commun est bien celui de l'intensification du travail. De nombreux acteurs témoignent de la brûlante actualité de cette question. Ils parlent des surcharges résultant des réorganisations, des pertes de repères dans les relations interpersonnelles comme dans les relations sociales, des pertes de sens à ce que l'on fait dans le temps que l'on vit, de l'individu de plus en plus considéré et traité voire géré comme objet.

Même si les états de dépendance semblent bien être de toute éternité, une réalité permanente et universelle, les états de tension actuelle des relations dans nos organisations, qu'il s'agisse de trop de tension ou d'insuffisamment de tension, nous mènent aujourd'hui, avec la mutation accélérée des référentiels et des valeurs que nous traversons, à rechercher une meilleure conscience et compréhension de la nature essentielle des formes de dépendances et de leurs processus.

Le thème de la dépendance, certes de toujours, est donc d'une réelle actualité, and a key-concept, dans nos contextes de passage entre le XX ème et le XXI ème siècle, dans l'état actuel du relationnel et de nos conditions de vie.

Dans chaque situation d'un ensemble ou unité de « production » homogène, nous pouvons constater, observer, plusieurs familles de déterminants qui se combinent, notamment :

- contraintes économiques, dont commerciales
- relations aux «clients », aux « usagers »
- formes d'organisation
- modèles et pratiques de management
- conditions de travail
- perception et représentation collective du sens de l'activité
- idem à titre individuel
- représentation de l'équilibre entre contributions et rétributions
- caractéristiques individuelles des personnes
- histoire des collectifs

d'où des état des politiques et des mœurs, plus ou moins facteurs de développement ou de nuisances, imbriqués, notamment :

- stress, et dynamiques de stress
- somatisations, et leurs développements
- dysfonctionnements, et les apprentissages liés

Un modèle clé vers la santé mentale au travail – Versus « développement »

Projet européen Mental Health Prevention and Pmotation

Michel Vallée – Mai 2002

- violences ... et solidarités
 - états d'implication, en engagements et dégradations
 - états des motivations, de créativité comme d'aliénations
- ... ces états sont matérialisés (sont) en même temps que sont repérables des signes symboliques.

d'où des conséquences, toujours sur plusieurs plans simultanément, notamment :

- nature et qualité du développement personnel, de la réalisation de soi
- bien-être et mal-être, dans les activités, dont au travail
 - pour soi-même, en soi
 - avec les autres
- santé psychique et physique
- qualité de l'ouvrage, des produits
- valeur et résultat économique, surcoûts évidents et cachés.

La nature et la qualité de ces conséquences donnent la performance globale d'un système.

Une part est discernable, identifiable au sein du système. Une part est externalisée.

Par un chemin ou un autre, ses sorties se combinent à d'autres en bouclages d'où des effets au niveau des déterminants à l'origine des états.

Dans ce cadre ouvert et en permanence dynamique, les problématiques inspirées tant du clinique que de l'épidémiologique ... se posent sur des sous-ensembles plus ou moins simples ou complexes.

Leur identification et déclinaison relève de la **complémentarité entre plusieurs disciplines et professionnalités**, plus ou moins du métamacro à l'inframicro :

- économie
- sociologie
- organisation du travail, méthodes, qualité ...
- management, gestion, gestion de projet
- psychosociologie des organisations
- ergonomie des situations de travail et systèmes Homme - Machine
- médecine, dont médecine du travail
- psychologie du travail
- psychologie comportementaliste et analytique

Un modèle de sortie des « disorders » psychosociaux, à partir des « états limites » des harcèlements

Constater et comprendre l'état des situations de dysfonctionnements d'organisation et de management entraînant des pathologies de facteurs psychosociaux, c'est bien. Cela fonctionne en systémique, les conséquences de déterminants redevenant souvent des déterminants, etc ...

Ce qui est utile, c'est d'en sortir de façon « écologique », c'est à dire ne pas évacuer d'un système en polluant par externalisation l'environnement du système, donc en recherchant le plus loin possible de « transformer » au sein même du système.

Pour cela connaître les boucles de rétroaction et les régulations qui orientent les démarches de prévention c'est très bien, mais il importe de partir « d'ici et maintenant » pour améliorer autant en préventif qu'en curatif, selon l'état des situations et de la demande. Sur ces champs

Un modèle clé vers la santé mentale au travail – Versus « développement »

Projet européen Mental Health Prevention and Pmotation

Michel Vallée – Mai 2002

encore plus que sur d'autres de la prévention, les expériences du curatif génèrent l'apprentissage du préventif.

Les harcèlements et diverses formes de violences tant perverses que dures sont actuellement les « états extrêmes » des pathologies des institutions et organisations, parmi les divers troubles psychosociaux dont les plus fréquents, les états de stress.

Lorsque l'on a à faire avec des harcèlements, on a toujours au centre des déterminants une combinaison entre :

- contraintes environnementales économiques, réelles ou introjectées
- formes d'organisations non régulatrices ni préventives,
- modes de management consciemment et inconsciemment en transgression de toutes les règles et n'intégrant pas le respect et la dignité de l'humain,
- présence de personnalités perverses narcissiques, les agresseurs, soit membres du corps social et qui vampirisent les autres, soit recrutés comme « killers »

Une organisation, ce n'est pas virtuel, ce sont d'abord des personnes, hommes et femmes. Il faudra agir de front sur plusieurs de ces catégories de facteurs déterminants, mais le point de vue éthique nous amène à de toute façon ne pas négliger les personnes, ... considérées comme sujets.

Si nous identifions un « pervers », retournant à son désavantage l'isolement autour de lui et arrêtant ainsi le processus de harcèlement moral et sexuel, si destructeur pour les « victimes » et néfaste aux organisations, nous sommes tentés de le « virer ». Que se passe-t-il ? Il recommence ailleurs, ce qui correspond à externaliser et démultiplier et les surcoûts économiques issus de l'organisationnel et les souffrances des victimes !

Il s'agit donc en poussant autant que réaliste le possible de ne pas le faire sortir mais de mettre en œuvre ce qui l'amènera à se transformer. Pas question dans une institution de « production » d'engager en interne un processus de « travail sur soi » de type analytique qui doit être intime, mais pourquoi ne serait-il pas possible de :

- adapter les règles. Ainsi s'inspirer de « l'obligation judiciaire de soin » pour laisser le pervers à sa place avec modification de son contrat de travail (suivi activement par des tiers) le contraignant à simultanément travailler sur lui en thérapie brève (puis longue à l'extérieur) et à participer ostensiblement à la mise en place de politiques de prévention. La Sécurité Sociale, qui éviterait ainsi des externalisations sauvages ailleurs, pourrait participer aux frais et de soins et de formations - mise en œuvre.
- au sein de ces règles spécifiques engager des démarches de thérapies brèves. Les écoles de type PNL et AT, systémiques, ouvrent des possibilités. Ainsi les agresseurs (harceleurs) jouent sponsors négatifs. L'issue serait de les transformer en sponsors positifs. Quelles sont les « intentions positives » derrière les pratiques itératives de « petit démon » du harcèlement ? Pourquoi quelqu'un harcèle-t-il ? Pourquoi le système autour tolère ou génère-t-il le harcèlement ? Hypothèse que le harcèlement est souvent, inconsciemment, un appel désespéré de reconnaissance (« j'existe ») et une demande de sponsoring. De l'autre côté de la dyade, si la victime se transforme et n'est plus victime, que devient l'agresseur ?

C'est là en mini-micro, au niveau d'une dyade interindividuelle, la même forme qu'au méta-macro le modèle sociétal double « réduction – développement ».

Alors quelles « ressources » manquent ? La modèle de la « compétence des familles », développé par le québécois Guy Ausloss, répond que les « ressources » existent chez les individus, dyades, petits collectifs concernés, à condition de disposer des outils pour les identifier et activer, et ne viennent pas « au principal » d'apports thérapeutiques extérieurs. Le processus prime sur le contenu (logique de la médiation préventive).

Une telle attitude managériale, et ses conséquences, menée avec clarté en communication interne et externe (valorisable en image) et fermeté en politique de management interne, peut être hautement pédagogique pour l'ensemble de l'institution, et créer par le concret de l'expérience vécue de nouveaux critères et valeurs de référence collectives là où il n'y en a plus.

D'où la génération d'un contexte structurant quant aux modèles de management et de fonctionnement collectif, et un positionnement de l'institution en réaction aux contraintes d'environnement.

Une telle démarche « face - avec » les cas extrêmes (« états limites ») de harcèlement ne peut qu'avoir des effets préventifs et curatifs en regard d'autres troubles psychosociaux plus généraux tels les dépressions et le stress, en complémentarité de leurs démarches de préventions et thérapies spécifiques.

Michel Vallée, Mai 2002

Ce modèle, complété par le versus « réduction des nuisances », largement instruit dans tous les pays européens par ailleurs, a contribué aux réflexions préalables au Congrès Mental Health in Europe en octobre 2003 à Bilbao. Ce congrès a été coorganisé par :

- L'Institut STAKES de Finlande,
- Le FIOSH fédéral allemand,
- La Universidad de Deusto (Pays basque).