

PROMOTION DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

**Contribution présentée à la VIème conférence européenne de
promotion et éducation de la santé (IUHPE)
Perugia 18 – 21 juin 2003**

Les enjeux sociétaux

Les grandes données commencent à être connues. Ainsi selon le rapport du BIT de Octobre 2000 un travailleur sur dix souffre de dépression, d'anxiété, de stress ou de surmenage. Les spécialistes savent que cette valeur n'est qu'un minimum. Il devient connu aussi qu'au plan économique, les coûts directs et indirects s'évaluent en dizaines de milliards de dollars ou d'euros. Une partie du coût est supporté par les entreprises, une autre externalisée (sécurité sociale, sphère judiciaire ...).

Plusieurs surveys récentes (BIT, Fondation de Dublin, DARES en France ...) mettent en évidence le même phénomène, à savoir au niveau des entreprises un sentiment de dégradation des conditions de travail dans le même temps où le développement des formes d'organisation du travail encouragent l'autonomie. Mais selon une étude française menée sur 6000 personnes de 1996 à 1999 (Baudelot et Gollac), en fait il y aurait légèrement plus d'autonomie au travail, pour une très forte augmentation de la pression et de l'intensité du travail.

L'enjeu est devenu de premier rang puisque tant en 1995 qu'en 2000 non pas 10% mais un tiers des personnes interrogées disent être affectées par une forme de stress. Selon plusieurs autres sources de 1 à 5 % des personnes actives se décrivent comme touchées par une forme de harcèlement moral professionnel, une des formes de violences au travail.

En 2000, sur environ 80% des maladies professionnelles déclarées, 33 % concernent les troubles musculosquelettiques (TMS ou MSD en anglais), 28% le stress et la dépression, et encore 23% des souffrances psychologiques. Quatre pathologies majeures se développent de façon croissante simultanément au sein des entreprises et au sein de nos sociétés depuis une trentaine d'années : l'anxiété, la dépression, le stress lié au travail, les violences psychologiques (dont les harcèlements sexuel et moral).

En regard des accidents de travail, de nombreuses analyses par arbres des causes mettent en évidence le poids de facteurs tels le stress, la dépression, les frustrations, la démotivation, les harcèlements, le manque de responsabilités, etc. Plus grave quand à sa signification, le constat le plus commun est devenu celui du développement simultané des pathologies sur plusieurs champs.

Ainsi dans la plupart des pays européens, les questions de stress sont très présentes dans les débats des partenaires sociaux. Elles le sont surtout car les salariés eux-mêmes évoquent de plus en plus des souffrances et des pathologies qu'on a l'habitude de mettre en lien avec le stress. Ils soulignent de plus en plus des situations de "mal être" au travail, de "peur de ne pas y arriver", d'angoisse devant l'impossibilité de "faire vite et bien", de relations de travail tendues, de "perte d'intérêt" du travail. Et on sait qu'il devient, récemment, plus facile de se reconnaître « stressé » que « dépressif », dans l'actuel contexte général de tension. Les effets positifs de la baisse de la monotonie et le développement de l'autonomie et de la participation, recherchés dans le monde occidental depuis les années 60, sont en partie annulés par les effets du stress.

Promotion de la Santé Mentale au Travail – IUHPE - Perugia 18 – 21 Juin 2003

Michel Vallée – ENWHP (The European Network for Workplace Health Promotion)

Ce n'est pas pour rien qu'au niveau européen des négociations entre organisations patronales et syndicales s'engagent en 2003 sur le stress et en 2004 sur le harcèlement professionnel.

Le lieu de travail est de plus en plus insécurisé, les précarités sont de plus en plus diverses et nombreuses, les taux de chômage demeurent élevés, les introductions des nouvelles technologies se succèdent sans durée suffisante d'intégration, les rythmes de restructuration et de réorganisations sont depuis quelques années rapides sans durée de perception de leurs effets ni souvent de compréhension de leur pertinence, les contraintes de délais sont en flux tendu, la complexité des systèmes, des outils, des procédures est croissante ... alors que le lieu de travail devrait ou pourrait être un environnement adéquat d'éducation de prise de conscience de l'hygiène mentale et de prévention de la maladie mentale, au fil de la durée des parcours professionnels !

Toutes les entreprises n'en sont pas, de beaucoup s'en faut, à :

- mettre en œuvre, comme certaines, des programmes qui aident les travailleurs à résoudre leurs problèmes professionnels, familiaux et existentiels (pertes de sens, de valeurs, des repères), et à développer la confiance en soi et la qualité des relations interpersonnelles.
- à rechercher à partir des diagnostics collectifs les changements nécessaires au sein de leurs organisations, systèmes de gestion et de leurs pratiques en management.
- à lutter contre le stress avec non seulement des techniques de relaxation, mais des démarches visant à identifier les risques, rechercher les causes, et engager la prévention.

Les préventions en matière de santé mentale sont en retard sur celles en matière de risques physiques, alors même que les préventions de type I, II, et III en matière de risque physique ne vont pas vraiment jusqu'à l'essence de la prévention, c'est à dire assez en amont pour qu'il n'y ait « pas de risque », et pondérer le développement de cultures défensives de métier.

En matière de santé mentale, le premier pas semble encore souvent être une autre représentation de la maladie mentale, premier pas vers une évolution des comportements.

L'insuffisante conscience des troubles dits psychosociaux, que ce soit chez le grand public, le monde politique, et les professionnels de santé, conduit à une minoration à la fois de la détection et des traitements, quand les contextes déterminants traversent une mutation lourde.

Santé mentale, de quoi parle t'on ?

Le Comité de la Santé Mentale du Québec en 94 propose :

- d'une part les maladies caractérisées par une détérioration des capacités cognitives, affectives et relationnelles,
- d'autre part les problèmes découlant de conditions de vies difficiles ou d'évènements stressants ou de comportements perturbateurs (violences), problèmes psychosociaux ou d'adaptation sociale.

Pour la Communauté Européenne, les déterminants de la santé mentale sont constitués :

- des composantes et des expériences individuelles (émotions, structure, identité, ressources personnelles ...)
- des interactions sociales, dans tous types de contextes de vie des individus et des groupes

Promotion de la Santé Mentale au Travail – IUHPE - Perugia 18 – 21 Juin 2003

Michel Vallée – ENWHP (The European Network for Workplace Health Promotion)

- des structures organisationnelles et sociétales, et des moyens des politiques concernées
- des valeurs culturelles, lesquelles changent à notre époque profondément en Europe.

En matière de stress, le modèle développé par Cary L. Cooper a été identifié en 2002 par la Commission Européenne comme modèle commun de référence.

En santé mentale les modèles de compréhension actuels sont souvent centrés sur la vulnérabilité, au travers des seuils de la souffrance, de la maladie, où quatre champs sont en fait intimement mêlés : biophysique, social, psychologique, culturel.

Dans le cadre d'une conférence début 2003, organisée en France par l'INSERM et la Fédération Française de Psychiatrie, une des orientations (bien entendu controversée) serait qu'actuellement le social a supplanté le biophysique, avec une ouverture au psychologique et au culturel (rapport en janvier 2002 du Bureau de la Santé Mentale à la Direction Générale de la Santé).

La maladie mentale réfère à l'absence de maladie. La santé mentale réfère à l'état complet de bien être physique, mental, psychique et social.

Il s'agit de construire sa santé, donc sa santé mentale, au travail !

La santé mentale est à considérer comme une composante essentielle du bien être et du fonctionnement des individus. Elle contribue à la bonne marche de la société et a un effet sur la productivité globale. A l'inverse, les troubles mentaux et les problèmes de santé mentale représentent un lourd fardeau pour les sociétés, les collectifs de travail, les familles et les individus.

La santé mentale fait partie intégrante de la santé en général, et à ce titre reflète l'équilibre entre l'individu et l'environnement. Les dysfonctionnements résultent souvent de combinaisons de déterminants venant de l'environnement et de l'individu, combinaison dont la genèse est toujours complexe. Selon les contextes et les cas tant l'action corrective que la prévention devraient porter sur les différents plans, de la conception des systèmes aux soutiens personnalisés dont peut bénéficier l'individu (toutes conditions déontologiques étant rigoureusement respectées), en passant par les déterminants organisationnels et de management.

Considérant la vie au travail, dans les institutions et les entreprises, plusieurs familles de déterminants peuvent se combiner :

- contraintes économiques, commerciales, degrés de dépendance de l'institution envers les environnements
- changements de structure, d'organisation (rachats, réorganisations)
- relations aux « clients », aux « usagers » (client-roi, violences ...)
- formes d'organisation, leurs marges de manœuvre, d'adaptabilité
- actes de gestion, dans leurs réalités en regard de normes (la technologie invisible)
- modèles et pratiques de management, de régulations
- pratiques de communication, interne et externe (cohérence ?)
- histoire des collectifs, valeurs partagées et de référence, mœurs ...
- situations d'emploi, pratiques en gestion du personnel
- conditions des situations de travail (environnement, systèmes homme-machine ...)
- risques, contexte et conditions de sécurité
- représentation des équilibres entre contributions et rétributions
- perception et représentation collective et individuelle du sens de l'activité

Promotion de la Santé Mentale au Travail – IUHPE - Perugia 18 – 21 Juin 2003

Michel Vallée – ENWHP (The European Network for Workplace Health Promotion)

- caractéristiques individuelles des personnes

Les effets des combinaisons de déterminants génèrent des états des situations de travail pour les individus et les collectifs, à des degrés variables de développement et/ou de nuisances :

- degrés de dépendance et/ou d'interdépendance des collectifs, et des individus
- dysfonctionnements, et/ou apprentissages de régulation et d'adaptation
- antagonismes et/ou synergies entre « partenaires » collectifs ou individuels
- violences ... ou coopérations, solidarités
- natures et degrés de stress (concept complexe non-univoque et multidimensionnel).

Les acteurs ont de ces déterminants et de ces états des représentations, des attentes et des appréhensions, individuelles et collectives, qu'ils expriment ou non. Ces états entraînent des conséquences sur les personnes, toujours sur plusieurs plans dont notamment :

- nature et qualité du développement personnel, de la réalisation de soi, du parcours professionnel, ou de leurs atteintes et dégradations
 - créativité, engagement, ... évitements, implosions, conflictualités
 - bien-être et mal-être, dans les activités, dont d'abord au travail
 - anxiété, dépression ... décompensations
 - somatisations et leurs développements, incidents et accidents
 - qualité de l'ouvrage, des produits de l'activité
 - qualité des relations, au travail, dans la vie intime, sociale ...
 - valeur et résultat économique, surcoûts évidents et cachés, productivité
- ... lesquels transparaissent au travers des indicateurs et des signaux forts et faibles.

Selon un processus systémique, les états et leurs conséquences impactent en retour les déterminants.

La santé mentale a aussi un impact sur le "capital social".

Ce concept (les interactions sociales, les relations, la confiance, etc.) est introduit comme un élément central dans ce contexte. Le capital social renvoie aux institutions, aux relations et aux normes qui en conditionnent la quantité et la qualité. On le conçoit pour les individus, mais on pourrait tout aussi bien le concevoir pour les collectifs. Les interrelations entre capital social et santé mentale ont été récemment mises en évidence, l'existence d'un capital social ayant un effet positif sur la santé.

La santé mentale constitue l'un des principaux fondements de la cohésion sociale et du bien-être dans nos sociétés. Tout ce qui contribue massivement à détériorer la santé mentale de la société affaiblit gravement celle-ci. Toute société évoluée est, et sera, « en santé mentale », lorsque les « cercles vicieux » de dégradation seront mutés en « cercles vertueux » de développement.

Les programmes d'une prévention organisée sont encore rares ou trop partiels et ponctuels. Beaucoup de personnes, concernées par ces pathologies continuent de ne pouvoir accéder aux traitements existants. Il demeure toujours particulièrement important de mettre en place les connaissances et les moyens pour garantir une détection précoce et un traitement de ces troubles au niveau des services médicaux primaires. Il est également essentiel d'éduquer le grand public sur les questions de type anxiété et de dépression, et l'ensemble des troubles psychosociaux, et d'augmenter l'implication au niveau collectif sur la prévention de ces problèmes.

En conséquence la Commission Européenne considère dorénavant l'état de santé mentale au travail comme une priorité, et elle y porte et centre l'accent sur le stress.

Promotion de la Santé Mentale au Travail – IUHPE - Perugia 18 – 21 Juin 2003

Michel Vallée – ENWHP (The European Network for Workplace Health Promotion)

Sur ce champ des facteurs psychosociaux, il est aussi nécessaire de porter sérieusement attention au développement important des violences. Les violences subies dans les relations de travail avec les usagers, les clients, les assujettis ou « ayants droit », continuent de croître en nombre et en degré de gravité, d'où le lancement récent d'institutions spécialisées et le développement de compétences adaptées (dont les traitements des stress post-traumatiques). Mais il commence à être admis qu'existent aussi des violences internes au sein de l'entreprise, dont la plus récemment identifiée est le harcèlement moral professionnel. Depuis la parution de l'ouvrage en France du Dr. Marie-France Hirigoyen en 1998, traduit dans la plupart des langues européennes et au delà, la prise de conscience et la demande ont explosés. Certes les problématiques de type harcèlement sont étudiées depuis une trentaine d'années, notamment sous la forme collective du mobbing, mais par cet ouvrage de vulgarisation volontaire « chacun est devenu capable d'en parler ».

La forte émergence du harcèlement moral professionnel est un signe qui ne tient en rien au hasard. S'il y a toujours eu des pratiques de harcèlement, dans la vie privée comme au travail, cette expression forte tient en bonne partie à ce que nos conditions de vie et de travail sont devenues trop souvent et longtemps à la fois si tendues et vides de sens qu'elles multiplient les failles où peuvent s'exprimer cette forme pathologique de destruction d'autrui. Quand ces pratiques ne sont pas encouragées, soit par des "directions" sans sens de la responsabilité sociale, soit par des collectifs devenus muets devant l'inacceptable. Le développement rapide de la forme « extrême » des harcèlements (professionnels et/ou sexuel) témoigne d'un état critique d'une partie de nos systèmes organisationnels et de management, en fort décalage avec certaines évolutions des valeurs au sociétal, et hors de l'état de droit. Les jeunes qui entrent sur le marché du travail ne tolèrent souvent plus cela, sauf à se trouver gravement contraints et en dépendance. Les sorties des contextes facilitant les harcèlements pourraient bien constituer un des modèles de dépassement des désordres psychosociaux, et riches d'enseignements en matière de prévention sur le champ de la santé mentale au travail.

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

Il devient 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. Plusieurs études épidémiologiques ont déjà donné des résultats significatifs dans plusieurs pays d'Europe, d'autres pourraient être développées. Il n'est que grand temps d'organiser et de suivre en parallèle des cohortes complémentaires notamment centrées sur la vie « en période de travail » et pas seulement en regard des effets du chômage et des statuts précaires ; les surcoûts sociétaux devraient pouvoir justifier de tels investissements d'objectivation. 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. Au delà des hypothèses plus classiques à l'étude, quelques exemples, apparemment doux en regard d'autres déterminants apparemment plus agressifs mais en fait destructeurs à terme, indiquent jusqu'où pourraient aller les hypothèses de base :

- écarts répétés pendant une longue période entre l'identité, les valeurs et les intentions corporate affichées d'une entreprise et la réalité dans la durée des décisions.
- absence et incohérences répétées de management, notamment dans les délégations réelles de responsabilité et de moyens.
- dénis de connaissances constitutives de compétences de métiers utiles et nécessaires à l'action adaptée donc efficace, nouvelles formes de taylorisations.
- 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 la co-construction de nouvelles formes de coopérations.

Il en résulte des inhibitions de la créativité, donc tant des régulations utiles au travail que de l'innovation, au delà des gaspillages de performance globale, donc des pertes et manques à gagner économiques dont plusieurs études (Cooper et Stora, institut ISEOR, ...) donnent déjà l'idée.

Les états de dépendance constituent en l'occurrence une entrée essentielle, les contextes et situations de création et d'entretien d'états de dépendance, leurs natures et paliers d'intensité, leurs nécessités, usages et abus. La non-dépendance étant une utopie, les dépassements résideront dans les conditions de l'interdépendance créatrice. Bien entendu cette entrée ne peut trouver toute sa fécondité que de manière pluridisciplinaire et pluriculturelle.

En contraste (ou en creux) avec les formes potentiellement pathogènes peuvent se lire une bonne part des conditions de développement des personnes et des structures. En raccourci, ces conditions sont toutes facilitatrices de l'expression des potentiels individuels, démultipliée par les contextes d'engagements collectifs. Malgré la diversité des millions d'individus, au travers des conséquences des pratiques pathogènes ou de développement, certains traits de fond liés au sens se retrouvent inconsciemment partagés (Enriquez, Chanlat, Pauchant, Kaes, Clot ...).

Un autre trait fort tient dans la répétitivité ; en effet le cumul au fil du temps des inadaptations non régulées et des antagonismes non traités crée l'humus du contexte pathogène, alors que leur traitement régulier ouvre des fenêtres au développement.

D'où des orientations pour la prévention.

Remonter aux déterminants des situations de travail le plus en amont possible à la conception et améliorer tant les conditions matérielles du travail que ses conditions psychologiques et sociales. Les solutions seront aussi du côté de la formation, de la polyvalence à développer, du soutien aux collectifs de travail pour permettre l'entraide, du dialogue à renouer.

La prévention amène à travailler à plusieurs niveaux, et avec la nécessité de coopération et de transversalité entre les divers services, professions et statuts internes et externes à l'entreprise.

Lorsque les différentes catégories de professionnels et de statuts contribuant à la prévention (médecins du travail et médecins de ville, médecins de consultations spécialisées, préventeurs d'entreprises, spécialistes de branches professionnelles, caisses d'assurances de maladies professionnelles, comités d'hygiène et de sécurité en lien avec les ressources humaines des entreprises, consultants spécialisés ...) travailleront ensemble sur ce champ mettant de côté les représentations de chasses gardées et de territoires, la prévention fera un bond en avant.

D'où l'importance de la complémentarité dynamique entre les « bodies » (les corps professionnels constitués et institutions nécessaires à l'accumulation et l'entretien des connaissances et compétences) et les « networks » (dynamisme de la transversalité, du benchmarking, du partage, des initiatives de développement ...).

Enfin, rien n'est définitivement acquis dans la mise en œuvre des démarches de prévention de ces pathologies. En effet, les évolutions permanentes de l'entreprise et de son organisation sont capables de perturber l'équilibre des facteurs de risques et de susciter de nouvelles situations pathogènes. Le développement de capacités de veille et d'anticipation, l'existence de lieux spécifiques d'identification des problèmes et de leur traitement paritaire et coopératif, constituent alors des axes de prévention importants pour construire et continuer une action durable.

Pour prendre une image, presque une métaphore, tant concrète que symbolique, dans le champ reconnu en maladies professionnelles des TMS, le geste ne se réduit pas à une série de mouvements. Dans son geste, la personne met en action ses capacités de création et elle assure la régulation de la production face à de multiples aléas. Redonner des marges de manœuvre aux salariés devient donc un axe fort de prévention : non seulement par la limitation des contraintes physiques, mais aussi comme moyen de reconnaissance des capacités des personnes au travail.

La plupart des modèles explicatifs de ces pathologies mettent aussi en évidence une contradiction entre les attentes des salariés et les possibilités réduites, ou perçues comme telles, offertes par l'organisation, une limitation de l'autonomie des personnes au travail en contradiction avec le niveau perçu d'exigences. Ces pathologies pourraient révéler un refus de l'organisation de permettre au salarié de mettre en œuvre toutes ses capacités créatrices, dans le geste et la pensée. Elles font apparaître que la santé des personnes au travail se construit simultanément sur plusieurs dimensions. Et en particulier, la dimension subjective de l'engagement au travail.

Mais à la condition que cet investissement, actuellement fortement sollicité sans contrepartie et dans le drame de la perte du sens, ne se traduise pas par une instrumentalisation au bénéfice de rentabilités financières court terme aveugles.

À noter aussi qu'il est réaliste de considérer la façon dont la société de l'information, qui a englobé la société industrielle, a transformé le travail, et continue de le transformer :

- abstraction,
- interactivité,
- abondance de données de plus en plus complexe,
- gestion du temps de plus en plus complexe,
- logique contractuelle qui remplace la logique de l'honneur,
- qualité tendue,
- travail de réseaux,

... où fatigue mentale, fatigue physique, stress, et plaisir sont souvent combinés.

Il n'est pas sérieux de « rêver » revenir en arrière.

Dans les dernières années du XX^{ème} siècle et dans de trop nombreux contextes, nous avons dépassé ou sommes en train de dépasser les limites du déstructurant, du supportable. Bien entendu nous pouvons trouver bien pire sur cette planète, par exemple toujours le travail des enfants, mais nous sommes en Europe, et le pire de ce qui existe n'est pas une raison pour faire marche arrière alors que l'exemplarité de ceux qui sont en avance doit tirer les autres. Or ici en Europe trop souvent tous les clignotants sont en train de passer au rouge. Il n'est que temps de passer à des politiques de « promotion » plus volontaires de la santé mentale au travail, comme l'avait clairement exprimé à la Commission Européenne à Bruxelles la Ministre de la Santé belge fin 2001 . C'est dans l'esprit de la déclaration de la Commission Européenne en 2002 à Barcelone.

Promotion de la Santé Mentale au Travail – IUHPE - Perugia 18 – 21 Juin 2003

Michel Vallée – ENWHP (The European Network for Workplace Health Promotion)

QUOI FAIRE ... ??

Le modèle clé, l'enjeu clé, tient dans la combinaison dynamique de deux démarches simultanées et complémentaires :

- l'un de réduction des nuisances, par paliers. En France la mise en place actuelle dans les entreprises du « document unique » d'identification des risques physiques et psychiques constitue un exemple d'avancée significative, un palier important.
- l'autre de développement, par paliers, du bien-être psychosocial au travail.

Ainsi de la lutte contre les accidents du travail, où il est nécessaire simultanément d'œuvrer dans les deux directions, et d'aller loin dans l'analyse et l'action en regard des causes conscientes et inconscientes des accidents.

Comme pour les accidents, plus généralement les activités qui favorisent la santé mentale sont aussi celles qui préviennent la maladie mentale.

Parmi les mots clés pour la promotion de la santé mentale aussi bien que de la santé en général on trouvera :

- les conduites participatives effectives (et non manipulées) soit dans une logique de type O.D. « développement des organisations » (Argyris and co ...),
- les démarches d'enrichissement qui soient du développement effectif des potentialités des individus, qui entraînent l'entreprise et non accroissent les charges mentales (champ du cognitif) et psychiques (champ de l'émotionnel) sans nouvelles régulations,
- les coopérations transversales dans le sens du « minimax » (minimum des maximum ou développement proactif) et non du « maximin » (maximum des minimum ou frilosité médiane).

À travers la question des «marges de manœuvre» pour les personnes et leurs collectifs, c'est aussi la valeur économique du travail qui est en jeu et qui exige alors des conditions favorables à la mobilisation physique et subjective des personnes.

Cette mobilisation apparaît nécessaire et est demandée aujourd'hui fortement dans les théories du management et les orientations des entreprises. On développe dans les écoles de management, les séminaires de courants d'ailleurs diverses des enseignements sur l'intelligence émotionnelle. En fait ce développement devrait intervenir, et au delà un cursus de base sur l'ensemble de ces questions, dans toutes les écoles.

Ce mouvement devrait favoriser les conditions d'épanouissement de l'individu et des petits collectifs, de créativité, générant un état de tension accompagné de plaisir.

Or trop souvent il se traduit en fait par des exigences de dépassement par les individus de leurs limites sans marges de manœuvre de régulation ni moyens adaptés, des contrôles quantité et qualité en contradiction violente avec l'esprit des discours d'objectifs de management annoncés, voire des management de harcèlement, une ingérence dans la vie privée inconnue depuis longtemps, d'où ces états de stress « dit négatif » et les déstructurations de santé mentale constatés ces dernières années avec l'intensité que l'on sait.

Considérons maintenant pourquoi et comment le double modèle « réduction des nuisances / développement du bien-être psychosocial », s'applique en regard de deux dysfonctionnements lourds dans le champ de la santé mentale au travail :

- celui du stress car le plus important en terme de populations concernées dans leur santé et en terme d'impacts économiques tant pour les entreprises qu'au sociétal.
- celui du harcèlement moral professionnel car forme extrême tant dans la destruction mentale (et physique par somatisations) des personnes qu'en tant que mode immoral et gravement dégradé de management.

Prévenir, réduire, réguler l'état de stress

Le stress n'est pas uniquement le fait de problèmes personnels en décalage avec les conditions environnementales de travail, mais résulte de l'interaction de déficits techniques, organisationnels et de management, de demandes ou prescriptions inadaptées ou trop élevées des situations de travail (y compris en regard des contextes hors travail), avec les caractéristiques spécifiques des personnes impliquées.

D'une manière générale l'engagement et la façon de combattre le stress dépendent de la culture de l'entreprise, des cultures des métiers concernés, et des procédures de décision du management.

Tout va dépendre de la philosophie du management, de « comment on considère la personne ». La personne est-elle considérée comme « objet » ou comme « sujet », ce qui reporte à l'entrée évoquée plus haut de la dépendance ? La pratique du pouvoir au sein de l'organisation correspond-elle de fait à une mise en dépendance d'autrui, ou vise t'elle en même temps que la performance le développement d'autrui ? La communication interne, et donc les politiques qu'elle exprime, masque t'elle ou clarifie t'elle les repères qui permettent de décider, gérer, réguler, exécuter, négocier ... en confiance ?

Sinon on se trouve dans une logique considérant les personnes comme objets, considérant comme plus efficace d'entretenir leur dépendance, dont les repères réels sont méconnus et conçus par d'autres acteurs, en quelque sorte de type taylorien ... logique où n'existe que le travail et non la personne « sujet » (au sens psychosociologique du terme).

En fonction de cet état de la philosophie du management de l'entreprise, on comprendra qu'il est nécessaire préalablement à toute action de mettre en évidence jusqu'où les membres de l'entreprise sont susceptibles de participer (à condition encore une fois que la participation soit effective et non factice et manipulatoire), dont dans quel « état » et avec quelles capacités et compétences pour ce faire. Dans l'idéal, tant au plan individuel de la personne sujet qu'au plan collectif du développement organisationnel participatif, la stratégie et le plan d'action devraient être dressé avec la participation des personnels.

Il sera nécessaire aussi de « reconnaître » le stress comme tel, l'exprimer clairement en politique de ressources humaines et en communication corporate, en soi ou dans le cadre plus vaste des politiques de conditions de travail, d'organisation et de management. En effet il existe de nombreuses raisons pour ne pas en faire état : habitudes, culture de l'entreprise, faiblesse de la communication, culture défensive de métiers, isolement, insécurité au travail Même si on tombe d'accord pour considérer que le stress, dont on identifie depuis les années 30 les symptômes chez l'individu, reste en fait encore aujourd'hui un concept flou et complexe, et qu'il y a encore besoin à sa compréhension tant théorique qu'opératoire de le travailler, ce préalable reste en l'état utile et nécessaire.

L'exemple récent et actuel des centres d'appel, relativement nouveau dans l'ère des services et « apparemment » hors de l'ère industrielle, qui correspondent en fait pour la plupart à une caricature de la logique taylorienne, est trop souvent cruel ... avec la totalité des manifestations du stress versus pathogène, où l'usure rapide de l'organisme est liée à l'impuissance tant des individus que des petits collectifs.

En fonction de la culture de l'entreprise, ou de l'unité de management pertinente, et souvent dans le cadre contextuel d'un secteur ou d'un type d'activité donné, la prévention et la lutte contre le stress passera par des combinaisons de mesures conjointes, ciblées et continues, notamment sur les champs suivants :

- la conception des process, de l'équipement de travail et des lieux de travail.
- un travail mieux en rapport avec les qualifications et des apprentissages et parcours adéquats.
- des changements d'activité qui évitent tant la monotonie que les charges excessives.
- une perspective dans le temps qui permette des évolutions, notamment vers toujours plus d'autonomie de développement (et non d'auto-exploitation).
- le renforcement des capacités individuelles permettant de faire face sur les différents registres utiles.

Plusieurs orientations des mesures à prendre concernent l'organisation du travail et le management des compétences :

- s'assurer que les tâches et les qualifications correspondent de telle sorte à ce que le travail soit une opportunité de challenge et non une demande trop basse ou trop élevée. D'où des démarches d'éducation, de formation et d'apprentissage adaptées.
- organiser une prescription de ce qu'il y a à produire suffisamment claire, en cohérence entre l'information reçue et les exigences de l'organisation.
- programmer le travail afin d'éviter les fortes pressions en fin de périodes de travail.
- éviter la monotonie.
- développer l'autonomie. Solliciter la connaissance, les capacités et compétences. La conception du travail devrait prévoir un contenu intéressant susceptible de contribuer au développement des personnes. Ainsi des tâches exigeantes doivent s'accompagner d'une liberté d'action et de décision susceptible de compenser l'émergence possible de stress.
- prévoir des retours individuels d'information permettant à chacun d'identifier ses forces et faiblesses et d'optimiser ses performances.
- assurer un style de management où les personnes sont respectées en tant que « sujets ».

Quatre principes de prévention sont spécifiques en regard du stress, Il est indispensable qu'ils impliquent fortement la Direction de l'entreprise :

Promotion de la Santé Mentale au Travail – IUHPE - Perugia 18 – 21 Juin 2003

Michel Vallée – ENWHP (The European Network for Workplace Health Promotion)

10

- principe d'intégration = les mesures de prévention du stress doivent affecter toutes les décisions prises au sein de l'entreprise.
- principe d'organisation = la prévention ne doit pas être une réparation, mais doit influencer l'organisation et la planification de manière à anticiper sur les événements.
- principe de coopération = la prévention du stress n'est pas uniquement l'affaire de quelques experts, mais aussi celle des cadres, des conseils d'entreprise et du personnel. La coopération nécessite la mise en place de structures de coopération.
- principe de participation = engagement et implication des personnes concernées ; les personnes qui sont interrogées, qui participent aux activités, qui s'engagent, doivent s'identifier au projet.

En prenant pour cible idéale la prévention « zéro risques », les mesures ciblées visent à éliminer ou minimiser les causes, soit autant que possibles les « stressseurs », sans mettre en cause une dynamique de challenge équilibrée.

Gestion du stress en situation

Bien entendu il y a lieu lors d'évènements de manifestation d'états de stress, notamment en cas d'urgence, de minimiser le plus rapidement possible les réactions causées par le stress en puisant selon les cas dans toute une panoplie de moyens, par exemple :

- d'abord prendre le temps de faire une analyse même sommaire de la situation
- créer des moments de détente, de recul qui permette aux acteurs de prioriser et desserrer les contraintes, voire aménager des lieux et pratiques de relaxation
- rechercher et mettre en place au moins un et autant que possible des soutiens.
- procéder à une éventuelle réévaluation « objectivée » et « juste » des demandes et revendications
- marquer une attention à la gestion appropriée des tensions et des conflits
- faciliter la résolution des conflits avec les collègues, les supérieurs, la vie au travail, etc ...

Ce type de mesures en cas d'urgence n'est pas contradictoire quelle qu'en soit l'issue avec le traitement ultérieur sur le fond des causes, visant les démarches de prévention. Il ouvre au contraire la voie à la conscience de l'utilité de la prévention.

Réagir en situation ne suffit pas. Il est nécessaire de mettre en œuvre ce qui peut permettre de faire disparaître les effets du stress après les événements, pour éviter qu'il ne s'installe. Pour l'organisation on s'inspirera des orientations évoquées plus haut, mais cela ne suffit pas car au niveau des individus il est recommandé de conseiller et si cela a du sens de faciliter et encourager :

- la pratique de sports hors compétition (si un seul sport la marche dans la nature est le plus recommandé, mais les chinois en ville pratiquent le Tai Chi Chuan dans les parcs)
- de l'activité physique sur un autre plan que le sport, qui fasse sens pour l'intéressé
- de la détente ciblée, selon une pratique motivante et suivie
- des contacts sociaux
- éventuellement une démarche à orientation psychothérapeutique
- une hygiène alimentaire
- une vie sexuelle satisfaisante
- le suivi médical

Ce sont autant de pratiques de restauration et d'hygiène de vie qui aident l'individu à rester digne et ne pas entrer en dépendance injustifiée, quel que soit le contexte.

Il faut savoir que, sauf exception, dans l'entreprise les moments de détente et de convivialité semblent actuellement de moins en moins acceptés, et que l'on ne tient que peu compte des biorythmes individuels. Les quelques entreprises qui ont compris à quel point leur performance globale est liée à une rupture de management en regard de la tendance du modèle unique dominant restent encore des pionnières. Certaines font cependant partie des cas sélectionnés en appui du rapport objet du Livre Vert de la CE présenté en 1998 à Glasgow « Partnership for a new Organisation of Work » !

L'approche ne sera pas la même selon qu'il s'agit de stress passager ou de stress permanent et chronique. Au niveau collectif, l'apparition quasi simultanée de plusieurs stress passagers peut rendre attentif à rechercher les éléments de contextes, plutôt que de « botter en touche » et pratiquer la « politique de l'autruche ». Sinon le collectif court peut être le risque de dériver vers du stress permanent. Cette identification peut être le fait de divers acteurs : encadrement, membres des Comités d'Hygiène de Sécurité et de Conditions de Travail quand ils sont sensibilisés sur cette mission, fonction personnel, médecine du travail, services d'infirmierie ...

En cas de stress permanent, il est utile de pouvoir travailler dans le cadre d'une équipe globale d'analyse du stress, la plus pluridisciplinaire possible, ... sachant à quel point il est difficile d'œuvrer en pluridisciplinaire, et que cette posture nécessite un apprentissage.

Des précautions déontologiques doivent être prises, pour ne pas mettre des personnes en danger (discrétion). Il n'est pas évident qu'un diagnostic sur le stress puisse être effectué partout sans risque. Il peut être possible d'apprécier ce risque avec le médecin du travail, à condition de tester en préalable le propre positionnement de neutralité déontologique de celui-ci.

Si la saisie de données est possible, se posent les questions de la communication du diagnostic aux individus, ainsi que du secret médical. Cette question se pose non seulement en termes de discrétion, mais aussi de la capacité des personnes à recevoir l'information, à se l'approprier.

Une des pratiques pour une étude collective approfondie réside dans le questionnaire détaillé et anonyme adressé à une population, à condition que les saisies soient suffisamment identifiables pour valider ensuite des recommandations pertinentes en matière d'organisation, de processus de décision, de conseil globaux mais ciblés d'hygiène de vie et de travail individuel.

Plusieurs entreprises françaises ont mis au point récemment des questionnaires moins détaillés, que les employés sont libres de renseigner. Si les réponses indiquent un état de stress, ou de troubles psychiques comme la dépression, l'angoisse ..., le médecin du travail est sensibilisé à prendre le temps d'un diagnostic spécifique, en même temps que divers services d'aide sont mis à disposition avec les conditions de discrétion adéquates. Les réponses traitées anonymement et statistiquement sont utilisées par l'entreprise pour identifier les contextes à risque. Il est possible d'organiser, si les effectifs sont suffisants, une cohorte de type épidémiologique de suivi.

L'analyse du travail de situations types ou déjà ciblées avec assez de précision, dans les contextes identifiés, contribuera au diagnostic des causes et/ou du processus, selon les cas, pour l'entrée organisation et conditions du travail. Selon les cas, la dimension management pourra aussi être abordée. Il sera souvent pertinent de la compléter par un regard sur les

procédures de gestion et de décision, ainsi que par une lecture critique des paramètres de performance.

Une autre pratique, au premier regard plus discrète, lorsqu'une zone ou contexte à risque a été identifié, consistera à entrer directement au plan de la prévention globale en engageant une politique volontaire d'amélioration des conditions de travail, ce qui revient à travailler la culture de l'entreprise. Le pari est alors que la démarche de changement entraînera le traitement d'un nombre de stressés suffisant pour faire basculer la dynamique générant l'état de stress. Cependant, les facteurs environnementaux extérieurs à l'entreprise risquent de ne pas être abordables, ainsi que certains facteurs de gestion. Il est possible aussi qu'il y ait peu de marges de manœuvre en matière de conception des situations de travail.

Les paramètres individuels certes pourront réagir à un nouveau contexte et climat collectif, mais devront faire l'objet de démarches spécifiques complémentaires.

Prévenir le harcèlement professionnel

En deux mots : **un management sain**,

... et tout finalement tient à cela pour ce qui concerne les harcèlements, professionnels comme sexuels, au sein de l'entreprise. En effet les actes de harcèlement, quelle qu'en soit la forme, ne peuvent être agis par des individus (qui portent certains types de structure de personnalité) que si l'organisation du travail et le management de l'institution concernée s'y prêtent, laissent des failles ouvertes.

Un acte de harcèlement correspond toujours à un ensemble de détournements :

- détournement du lien de subordination : incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, dénigrement et volonté de ridiculiser ...
- détournement des règles disciplinaires : sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels...
- détournement du pouvoir de direction : ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner du travail inutile, isoler ...
- détournement du pouvoir d'organisation : modifier arbitrairement les conditions de travail ou les conditions essentielles du contrat ...

Tout détournement de ce type correspond à une « perversité », au sens technique (analytique et non moral) de ce mot.

À ces détournements s'ajoutent :

- les incohérences de management, les écarts d'identité, de mission
- l'attitude corporative consistant à ne pas considérer la santé à sa juste place. Considérer que la santé, dont psychique, au travail et hors travail est prioritaire sur la performance (regard éthique), et au cœur de la performance (au regard éthique s'ajoute le regard économique).
- entretenir le flou dans les non-dits, éviter de les aborder, et se faisant laisser se développer tous les possibles
- disperser, diviser, ne pas appliquer des règles claires
- ne pas assumer franchement et « professionnellement » les conflits
- des tensions sur le temps
- la perversité plus agressive, consciente ou non, des injonctions paradoxales.

Ces diverses formes de « perversité » (toujours au sens technique du terme) sont en quelque sorte, au plan des collectifs, parentes avec les structures « perverses » de la personnalité chez les individus qui agissent du harcèlement, consciemment ou inconsciemment.

Aussi un management sain se veut, ayant pris connaissance de cet état de fait, volontairement s'améliorer en vue de refuser et éviter ces modes de fonctionnement.

Il s'en déclinera sur l'ensemble des déterminants de management ci-dessus, une démarche consciente et volontaire tant de prévention que d'action correctrice :

- de prévention par la sensibilisation, la formation de l'encadrement et des représentants du personnel.
- d'action correctrice par la mise en œuvre, au sein de la fonction Ressources Humaines, d'une cellule (à haut niveau de statut et de poids moral) d'intervention et d'appui, travaillant en synergie avec la médecine du travail.

Tant en prévention qu'en curatif, une communication interne spécifique sensibilisera l'ensemble des personnels aux choix éthiques et pratiques mis en œuvre ainsi qu'à la valorisation des résultats des actions curatives.

Les actes de harcèlement doivent devenir perçus par quiconque, quelque soit sa position et sa structure de personnalité (qui ne regarde que lui et ses thérapeutes éventuels) comme hors des valeurs et des pratiques de la « Maison », soit tant au plan du droit qu'au plan sociologique « hors la loi » et « impossibles ».

NON- CONCLUSION À CETTE CONTRIBUTION

Nous ne sommes qu'à l'ébauche de l'ouvrage,

Cette contribution développée dans un cadre européen, en juin 2003, continuait par un état des démarches engagées en France par les diverses institutions publiques, scientifiques, syndicales ouvrières et patronales.

Six ans après, mi 2009, les démarches évoquées en 2003 ne sont plus de la même actualité. Si les connaissances en la matière sont entre-temps complétées, les problématiques présentées dans cette première partie de contribution demeurent globalement trop souvent pertinentes.