

Sous la direction de
Roland COUTANCEAU
Rachid BENNEGADI
Serge BORNSTEIN

Stress, burn-out, harcèlement moral

**De la souffrance au travail
au management qualitatif**

Préface de
Boris Cyrulnik

Postface de
Marie-France Hirigoyen

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

Dunod Éditeur

5, rue Laromiguière

75005 Paris

ISBN 978-2-10-074335-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Boris Cyrulnik

JE N'AVAIS JAMAIS entendu parler de « burn-out » avant les années 1970. Ne sachant pas de quoi il s'agissait, j'ai pensé à « knock-out », ce qui finalement était une bonne approximation : on peut recevoir un coup-de-poing qui sidère notre fonctionnement cérébral, comme on reçoit une série de coups au travail qui finissent par engourdir notre vie mentale.

Cette souffrance psychique qui n'était pas décrite parce qu'elle était rare, a explosé à partir des années 1970. À cette époque, on a noté un développement fulgurant des métiers du tertiaire et une énorme modification culturelle dans les relations humaines.

Avant 1970, on faisait du social avec son corps. Les femmes avec leur ventre devaient mettre au monde le plus d'enfants possible, et avec leurs bras allaient travailler aux champs, à la basse-cour et à la maison. Un ouvrier sur trois était une ouvrière qui devait travailler debout, dans le froid, à toute allure.

Les hommes aussi faisaient du social avec leur corps. Il fallait être fort et dur au mal pour travailler au fond des mines quinze heures par jour et six jours par semaine. Chaque heure, chaque geste était une souffrance physique. Les femmes en groupe s'entraidaient pour la maternité, la maison et la basse-cour. Tandis que les hommes, torturés par leur travail, étaient solidarisés par la tâche à accomplir et coordonnés pour l'agriculture ou l'atelier.

Cette manière de vivre et de travailler a disparu avec le développement de l'économie tertiaire du commerce, de l'administration et des services aux personnes. On ne produisait plus soi-même le blé, le pain, l'élevage et les fruits,

on travaillait dans le tertiaire afin de gagner de quoi s'acheter les biens de consommation que d'autres produisaient dans d'autres pays. Cette nouvelle façon de travailler a bouleversé notre manière de vivre ensemble.

À cette époque, j'allais souvent dans un petit village haut perché dans les Alpes, pour y étudier l'éthologie des moutons. C'était passionnant. J'admirais le travail des chiens, leur complicité avec les hommes et les comportements adaptés au troupeau. Régulièrement, la route à une seule voie était coupée par les pierres qui éclataient sous le gel d'hiver ou qui l'été, déboulaient après les fortes pluies. C'était le signal de la fête. Les hommes prenaient les pelles, les pioches et les barres à mine, tandis que les femmes se mettaient en cuisine pour apporter le repas du midi. Cette spécialisation du travail était une sorte de parité puisque chaque sexe donnait à l'autre ce qu'il ne pouvait avoir. J'admirais l'homme fort qui soulevait les rochers et l'homme expérimenté qui coordonnait le travail. J'étais plein de gratitude pour les femmes qui apportaient chaque midi leur gaieté et le produit de leur travail.

L'an dernier la route a été coupée, comme d'habitude. Ce fut le signal de l'angoisse : on ne pourrait pas emmener les enfants à l'école, le docteur ne pourrait pas voir le grand-père en grande difficulté respiratoire. L'ordinateur a prévenu les pompiers qui sont rapidement montés et ont déblayé la route en quatre heures, alors qu'avant, il nous fallait un ou deux jours.

Je me suis demandé pourquoi l'épreuve qui par le passé déclenchait la fête, était devenue aujourd'hui source d'angoisse. La technique avait donné d'excellents résultats, mais nous n'étions plus maîtres de l'événement. Nous ne pouvions qu'attendre sans bouger et anticiper sans décider ce qui réalise les conditions expérimentales de l'angoisse. En améliorant techniquement la résolution du problème, nous avons perdu l'effet euphorisant de l'effort physique et le soulagement qu'apportait la parole. Nous étions désolidarisés par le succès des machines.

Les métiers d'aide, dont on a de plus en plus besoin, ont été les premiers touchés par le burn-out. On évalue à presque 50 % ce syndrome chez les médecins, infirmières, psychologues et assistantes sociales. La technicité de ces professions serait-elle dépersonnalisante ? L'ordinateur, le courrier administratif, les soins et les conseils nous privent de l'effet apaisant des efforts physiques. Et l'empathie, nécessaire à cette pratique, a souvent un effet dépersonnalisant. En effet, ceux qui ont une empathie peu développée se contentent de bien faire ce métier, technologiquement et sans affect. Ils se servent des autres pour gagner leur vie. Alors que ceux qui ont trop d'empathie, qui ont rêvé de faire ces métiers afin de servir les autres, sont faciles à dépersonnaliser. On peut les mettre en échec,

puis leur reprocher. On peut les manipuler afin qu'ils donnent plus que ce qu'ils peuvent donner. Ils acceptent puisque c'est leur idéal et se retrouvent seuls, complices involontaires de leur exploitation, privés de l'euphorie physique et du plaisir de la parole.

C'est donc une convergence de données hétérogènes qui explique que 50 % de ces professionnels souffrent des premiers stades du burn-out : d'abord perte de la motivation, puis abattement, avant le KO. C'est une rencontre entre ce qu'ils sont (motivés au point de se laisser dépersonnaliser) et ce qui est autour d'eux (un métier où l'extraordinaire technologie rend inutiles les affects). Une telle transaction explique le développement rapide du burn-out dans les grandes entreprises.

Quand la technologie dilue les liens du corps-à-corps et du mot-à-mot, on tend vers le burn-out, cette usure de l'âme. À moins que l'on découvre les facteurs qui permettent de prévenir la dégradation ou de s'en débarrasser, comme le proposent tous les auteurs de ce petit livre.

Table des matières

<i>PRÉFACE</i>	III
Boris Cyrulnik	
<i>LISTE DES AUTEURS</i>	XV
<i>AVANT-PROPOS</i>	XVII
Roland Coutanceau	

PREMIÈRE PARTIE

REPÉRAGES

1. De la souffrance au bien-être au travail	3
Laurence Saunder	
Le travail fait-il plus souffrir qu'avant ?	3
<i>L'impact de la révolution digitale, 4 • Le numérique et les nouveaux codes sources de tensions émotionnelles, 5</i>	
La santé : de quoi parle-t-on ?	5
<i>Les deux dimensions de la santé psychologique au travail, 6 • Souffrance au travail, Risques Psychosociaux et stress, points de repères et définitions, 6 • La définition du stress, 6 • Les différentes dimensions</i>	

<i>du stress et sur lesquelles agir, 7 • Définition du harcèlement et violences, 8 • Définition du burn-out, 8 • L'intérêt pour l'entreprise à prendre en compte le stress et les risques psychosociaux, 9</i>	
Que peut faire l'entreprise pour agir ?	10
<i>Le rôle de l'entreprise lors des transformations, 10 • Développer le soutien social au sein des entreprises, 10</i>	
Les apports de la psychologie positive	11
<i>Être plus heureux demain qu'hier !, 12 • Les bénéfices du bien-être au travail et la psychologie positive, 13</i>	
Développer le bien-être	14
<i>Utiliser les émotions positives pour favoriser le bien-être, 14 • Des nouveaux modèles de leadership, 14 • L'entreprise de demain doit se réinventer..., 16</i>	
2. Et si l'on arrêtait de s'épuiser au travail... Du burn-out des soignants ou global burn-out	19
Pierre Canouï	
Brève histoire du burn-out	20
Du burn-out des soignants au burn-out global	23
<i>La description d'un syndrome du burn-out des professions d'aide, 25 • Vers une définition unique du syndrome d'épuisement professionnel des professions d'aide, 28 • Et chez les autres professionnels : vers un burn-out global, 29</i>	
Actuellement, en 2015, que peut-on retenir ?	30
3. Harcèlement moral	35
Roland Coutanceau	
Définitions	35
Descriptif (ou clinique des agissements)	37
<i>Isolement et refus de communication, 37 • Atteinte aux conditions de travail, 38 • Attaques personnelles, 38 • Intimidations, 38</i>	
Problématiques	38
<i>Répétition et fréquence, 39 • Complémentarité, 39 • Intentionnalité, 39</i>	
Quelques repères cliniques	40
<i>La logique judiciaire, 42 • La logique institutionnelle, 42</i>	
Conclusion	43

4. Troubles psycho-relacionnels au travail : pourquoi les reconnaître en maladies professionnelles	45
Michel Debout, Luis Vasquez	
5. Le harcèlement moral au sein de l'entreprise : aspects juridiques et législatifs	53
Fabian Hincker	
La législation du harcèlement moral dans l'entreprise	54
<i>Émergence de la notion de harcèlement moral sur le lieu du travail, 54 • Dans les entreprises privées : le Code du travail, 54 • La loi dans les administrations, 57</i>	
L'application de la loi : la jurisprudence sur le harcèlement moral au travail	59
<i>Le harcèlement individuel, 59 • Le harcèlement moral institutionnel, 60 • Le harcèlement moral stratégique, 61</i>	
La prévention contre les risques psychosociaux	62
<i>Les acteurs de la prévention du harcèlement moral au travail, 63</i>	
Les difficultés d'application des dispositions juridiques et législatives en matière de harcèlement moral	69
<i>La complexité de l'appréciation du harcèlement moral, 69 • Même problématique de la subjectivité dans le Code pénal, 70 • La difficulté de détection des agissements de harcèlement moral, 72 • Le problème majeur de la preuve, 73</i>	

DEUXIÈME PARTIE

PROBLÉMATIQUES DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

6. Risques psychosociaux des magistrats	77
Abdel Halim Boudoukha	
Souffrances psychologiques au travail et RPS	78
<i>Les facteurs de risques à la souffrance professionnelle, 78 • Les conséquences en termes de souffrances psychiques, 80</i>	
RPS et souffrances au travail des magistrats	82
<i>Magistrat : entre un idéal de justice et la réalité d'un monde injuste, 82 • Le statut particulier des magistrats : un empiètement sur la vie personnelle ?, 83 • Pressions médiatiques et politiques : un état de stress permanent ?, 84</i>	

Conclusion	85
7. Penser le travail	87
Samuel Lemitre	
Étymologie	87
Regard anthropologique	88
Crise de la valeur travail	89
Travail et subjectivité	91
Psychodynamique du travail	93
Attaque de la mentalisation	94
Clinique de l'activité	95
Psychologie positive et Mindfulness	96
Conclusion	97
8. Comment les organisations fabriquent du stress et l'économisent	99
Olivier Tirmarche	
Une approche de la santé psychologique fondée sur la notion de stress	99
La victoire du client et ses conséquences organisationnelles	100
Choisir ses faiblesses	104
Se cacher du client	105
Les productions en séries courtes : une affaire de coordination	106
Les productions en séries longues : le bonheur est dans les problèmes	107
L'importance des compétences relationnelles	110
9. Les femmes dans l'organisation du travail en France : entre peur et courage	111
Marie Pezé	
Eliane, entre peur et courage	121
La peur de Madame T	124

TROISIÈME PARTIE

PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

10. L'hôpital magnétique : un hôpital « aimant » qui favorise performance et bien-être au travail	133
Matthieu Sibé, David Alis	
Quand apparaît le concept d'hôpital magnétique ?	135
Comment définir et mesurer le magnétisme hospitalier ?	137
Quelles sont les valeurs du magnétisme hospitalier ?	139
Quels sont les effets attendus du magnétisme hospitalier ?	140
Quel est le modèle de l'hôpital magnétique ?	140
Le magnétisme hospitalier est-il transférable ?	141
Quelles sont les implications pratiques en matière de gestion des ressources humaines ?	143
11. Interventions psychosociales et rôle du management en matière de prévention des RPS au travail	147
Nicolas Combalbert, Marine Armand	
Les RPS et l'évolution de la législation	148
Les interventions à visée diagnostique	150
<i>Pré-diagnostic psychosocial, 152 • Diagnostic psychosocial, 153 • Plan stratégique de prévention, 154</i>	
Les interventions en situation de gestion de crise	157
Conclusion	162
12. ESPT, facteurs de risques, facteurs de protection : état des lieux et prévention	163
Marion Borenstein	
De quoi parlons-nous ? De l'importance de clarifier quelques concepts	164
<i>État de stress post-traumatique (ESPT), 164 • Résilience, 165 • Facteurs de risque et facteurs de protection, 166 • Soutien social, 167</i>	
Trois catégories de facteurs prévisionnels de l'ESPT : état des lieux dans la littérature	167
<i>Facteurs pré-traumatiques, 167 • Facteurs péri-traumatiques, 169 • Facteurs post-traumatiques, 169</i>	

Implications concernant la prévention et les interventions en milieu professionnel	171
<i>Prévention primaire, 171 • Prévention secondaire, 173 • Prévention tertiaire, 174</i>	
Zoom sur le lien entre soutien social en milieu professionnel et ESPT	175
Pour aller plus loin	180
13. Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du lean management	181
Élodie Montreuil	
Les origines et les principes du lean management	182
<i>L'émergence d'un modèle organisationnel issu de la culture japonaise, 182</i>	
<i>• L'essoufflement du fordisme et les modalités de transfert de cette nouvelle organisation dans les pays occidentaux, 185 • L'émergence du lean management dans les entreprises françaises, 187</i>	
Quels sont les effets du lean management sur la santé au travail ?	188
<i>Un impact fortement anxiogène du lean management ?, 188 • Comprendre les facteurs de risques psychosociaux pouvant être générés par le lean pour les prévenir, 190</i>	
Comment prévenir les risques psychosociaux et préserver la santé au travail dans le cadre de la mise en œuvre de méthodes Lean ?	198
14. De quoi la souffrance au travail est-elle l'objet ?	201
Patrick Charrier, Astrid Hirschelmann	
De la commande sociale	202
Du travail : de l'artisanat au post-modernisme	203
De la souffrance au travail : aspects cliniques	205
De la régulation de la souffrance au travail	208
<u>QUATRIÈME PARTIE</u>	
MANAGEMENT QUALITATIF	
15. Souffrance au travail : les familles, ces grandes oubliées	215
Jocelyn Aubut	
Ce qu'ils ne sont plus	216
Les ajustements requis	219

16. Santé mentale au travail et management interculturel	223
Rachid Bennegadi	
Introduction	223
<i>La nécessité et la modernité du management interculturel, 223 • Le management est un art basé sur un métier et des compétences, 223 • La culture est un ensemble de codes implicites et explicites, 224</i>	
Les dix piliers du management interculturel	224
Comment trouver les solutions à ce conflit ou même le prévenir ?	230
17. Le manager, acteur de santé au travail	231
Patrick Légeron	
Stress, souffrance et pathologies mentales liées au travail	231
Les facteurs de risques psychosociaux	232
Le rôle du management dans la prévention	234
D'un management « sain » à une entreprise « en santé »	238
18. La grande mutation du management	241
Éric Albert	
Des entreprises à la peine	242
Au commencement était la confiance	243
Quand l'entreprise se réinvente	243
Des dirigeants qui reproduisent leur propre modèle	245
L'habitude des collaborateurs	246
La renaissance de l'entreprise	247
Personne n'échappera à la mutation du management	247
CONCLUSION	249
Serge Bornstein	
POSTFACE. LE HARCÈLEMENT MORAL, UN SYMPTÔME DE LA SOCIÉTÉ MODERNE	253
D' Marie-France Hirigoyen	
BIBLIOGRAPHIE	255

<i>ANNEXES</i>	265
Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail	265
Rapport fait à la demande du Premier ministre : Bien-être et efficacité au travail	269
<i>10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, 269</i>	

Liste des auteurs

Ouvrage dirigé par :

Roland COUTANCEAU, psychiatre des hôpitaux, expert national, président de la Ligue Française pour la Santé Mentale, chargé d'enseignement en psychiatrie et psychologie légales à l'université Paris V, à la faculté du Kremlin-Bicêtre et à l'École des Psychologues Praticiens.

Rachid BENNEGADI, psychiatre, anthropologue, secrétaire général de l'Association mondiale de psychiatrie sociale, vice-président de la Ligue Française pour la Santé Mentale, directeur du pôle Enseignement et Recherche au centre F. Minkowska, co-directeur du D.U. « santé, maladie, soins, médiation et culture », université Paris-Descartes.

Serge BORNSTEIN, neuropsychiatre, expert honoraire auprès de la Cour de cassation.

Auteurs ayant collaboré à l'ouvrage :

Éric ALBERT, psychiatre, fondateur de l'IFAS, expert de l'humain en entreprise.

David ALIS, professeur en sciences de gestion à l'université de Rennes 1, Institut de gestion de Rennes UMR CNRS 6211-CREM (Centre de Recherche en Économie et Management).

Marine ARMAND, psychologue clinicienne, intervenante en prévention des RPS, Ipselis.

Marion BORENSTEIN, psychologue, clinicienne.

Nicolas COMBALBERT, professeur de psychopathologie, université de Tours.

Dr Pierre CANOÛI, pédopsychiatre, praticien hospitalier à l'hôpital Necker enfants malades, docteur en éthique médicale (Paris V), psychopraticien, président de la Fédération française de psychothérapie et psychanalyse (FF2P).

- Patrick CHARRIER, docteur en psychologie, directeur de PSYA Ouest, Rennes.
- Boris CYRULNIK, neuropsychiatre, directeur d'enseignement à l'université de Toulon, professeur invité à l'université Pessoa, Porto.
- Michel DEBOUT, professeur émérite de médecine légale et droit de la santé.
- Abdel HALIM BOUDOUKHA, maître de conférences en psychologie clinique, psychologue clinicien et psychothérapeute TCC-Laboratoire de psychologie des Pays de la Loire EA 4638UPRES LUNAM, université de Nantes.
- Fabian HINCKER, avocat à la Cour, associé au cabinet inter-barreaux Hincker & Associés (Paris, Strasbourg, Marseille), spécialisé en droit des affaires et en droit social, mandataire sportif, diplômé de l'ESSEC.
- Marie-France HIRIGOYEN, psychiatre, auteure du harcèlement moral.
- Astrid HIRSCHMANN, maître de conférences-HDR en psychopathologie et criminologie, université Rennes 2.
- Patrick LEGERON, service hospitalo-universitaire du centre hospitalier Sainte-Anne, Paris. Cabinet Stimulus.
- Élodie MONTREUIL, diplômée en économie, sociologie et psychopathologie du travail. Consultante spécialisée sur la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux (RPS) depuis une quinzaine d'années, elle est l'auteur d'ouvrages et de guides méthodologiques sur ce thème. Formatrice certifiée par l'INRS, elle dispense également des formations dans de nombreux établissements sur la thématique de la prévention des RPS.
- Marie PEZE, docteur en psychologie, psychanalyste, expert auprès de la cour d'appel de Versailles. Responsable du réseau de consultations Souffrance et Travail et du site souffrance-et-travail.com. Responsable du CES de psychopathologie du travail du CNAM.
- Laurence SAUNDER, psychiatre, Institut du stress.
- Matthieu SIBE, maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Bordeaux. Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement. Centre INSERM U897 – Équipe EMOS (Économie, Management des Organisations de Santé).
- Olivier TIRMACHE, consultant au cabinet Stimulus.
- Luis VASQUEZ, psychologue clinicien. Institut de médecine légale du CHU de Saint-Étienne – D^r Sébastien Duband chef de service.

Avant-propos

Roland Coutanceau

CE LIVRE se propose de traiter de la souffrance au travail, en soulignant trois mouvements dans le débat social autour de cette thématique.

Dans une première phase, sont apparues des réalités cliniques : stress, burn-out, harcèlement moral ; mais qui sont devenues des entités plus ou moins bien définies ; et que certains voudraient sacraliser.

Dans un second temps a émergé une première réflexion sur la prévention, autour du vocable de risques psychosociaux.

Actuellement s'esquisse un troisième temps, à propos d'une approche d'un management qualitatif, visant à la prévention ou au dépistage précoce.

Ainsi le fil conducteur du livre est de faire émerger cette réflexion sur le management qualitatif, mais aussi de proposer de nouvelles inspirations, dans les relations au travail.

Le livre se décompose en quatre parties.

La première s'articule autour de repérages : Laurence Saunder fait le point sur le stress au travail ; Pierre Canoui problématise le burn-out. Roland Coutanceau questionne le harcèlement moral, dans l'esprit de sensibilité de Marie-France Hirigoyen. Le professeur Debout et Luis Vasquez s'interrogent sur la pertinence (ou pas) de reconnaître comme maladies professionnelles les troubles psycho-relationnels au travail et Fabian Hincker situe les repérages législatifs sur le sujet.

Dans une deuxième partie, sont traités des problèmes de la souffrance au travail. Samuel Lemitre théorise une psychodynamique des organisations. Et parallèlement, Olivier Tirmarche décrit comment les organisations peuvent fabriquer du stress. Focalisant sur une population spécifique, Abdel Halim Boudoukha a fait une recherche sur les risques psychosociaux des magistrats. Dans un autre esprit, Marie Pezé s'est penchée, avec sa sensibilité, sur les femmes dans l'organisation du travail en France.

Dans la troisième partie, plusieurs auteurs ont articulé leur regard autour de la prévention des risques psychosociaux. Le professeur Nicolas Combalbert et Marine Arnaud en ont ciselé les problématiques. Marion Borenstein a décrit les facteurs de risque et les facteurs de protection. Élodie Montreuil s'est penchée sur le cas du « lean management ». Patrick Charrier et Astrid Hirschelman ont proposé un fil conducteur de réflexions épistémiques à des perspectives pratiques. Enfin, Mathieu Sibé et David Alis ont exposé leur modèle d'un hôpital « aimant », qui favorise performance et bien-être au travail.

Dans la quatrième partie, société et management qualitatif, on a souhaité traiter d'abord de l'entourage. Jocelyn Aubut (Montréal) nous amène à considérer, dans une ouverture systémique, « les familles, ces grandes oubliées ». Dans notre monde multiculturel, Rachid Bennegadi affirme avec pertinence la nécessité et la modernité du management interculturel. Enfin, deux auteurs pionniers sur notre sujet, développent leur regard sur le management. Éric Albert appelle à une grande mutation du management. Et Patrick Légeron, co-auteur du rapport pour le ministre du Travail en 2008, met en perspective une fonction du manager (entre autre) : acteur de santé au travail.

La sensibilité générale du livre n'est pas de dénoncer, de stigmatiser ni de figer ou de cristalliser les données sur une thématique réelle, mais mouvante ; pas toujours facile à définir, *a fortiori* à objectiver.

Les tensions psychologiques fortes sont dans l'ordre des choses, dans le monde du travail ; même si leur chronicisation peut être problématique.

Mais dans une société en mutation, les rapports et les relations au travail méritent un regard lucide, réaliste, mais aussi créatif.

Et si la prévention reste un idéal légitime, mais ambitieux, le dépistage précoce permet peut-être la prise en charge la plus intelligente de ces variations (stress, burn-out, harcèlement moral) de la souffrance au travail.

PARTIE I

Repérages

■ Chap. 1	De la souffrance au bien-être au travail	3
■ Chap. 2	Et si l'on arrêtait de s'épuiser au travail... Du burn-out des soignants ou global burn-out	19
■ Chap. 3	Harcèlement moral	35
■ Chap. 4	Troubles psycho-relationnels au travail : pourquoi les reconnaître en maladies professionnelles	45
■ Chap. 5	Le harcèlement moral au sein de l'entreprise : aspects juridiques et législatifs	53

Chapitre 1

De la souffrance au bien-être au travail

**Le bien-être au travail :
un *must* et non un *nice to have* !**

Laurence Saunder

BIEN PLUS qu'un effet de mode, le bien-être au travail est une notion qui prend de plus en plus d'ampleur, à la fois dans les institutions dédiées à la santé au travail, dans les thèmes de recherches et, dans une moindre mesure, au sein même des entreprises. Mais parler de bien-être et de qualité de vie au travail ne doit pas faire oublier les risques qui se cachent derrière et qui doivent être identifiés en premier lieu. La médiatisation des suicides et, plus récemment, celle du burn-out laisserait entendre que le travail fait plus souffrir qu'avant ! Nous vivons à une époque de transition devant prendre en compte les impacts de la mondialisation de la révolution numérique et cherchant à réinventer de nouveaux modèles reposant sur l'économie collaborative et puisant leur enseignement à travers les travaux de la psychologie positive et de l'économie du bonheur.

LE TRAVAIL FAIT-IL PLUS SOUFFRIR QU'AVANT ?

La médiatisation des suicides au travail et tout récemment du burn-out pose la question de la souffrance au travail.

Commençons par souligner ce paradoxe dans la relation au travail. D'un côté, les laissés-pour-compte du monde du travail qui grossissent chaque jour les statistiques du chômage ; de l'autre, tous les mécontents qui ont la chance de travailler, ne pensant qu'à s'arrêter le plus tôt possible. Au point que l'on considère aujourd'hui que l'âge où l'on est le plus heureux est la première décennie de la retraite. On est plus heureux à 65 ans qu'à 20, 30 ou 40. Pourquoi ? Parce qu'on n'a plus à travailler bien sûr...

Pourtant la pénibilité physique du travail a considérablement diminué au cours des dernières décennies, alors que dans le même temps, la pénibilité psychique a augmenté. Les causes de cette pénibilité sont très nombreuses : la mondialisation, la charge de travail (sans d'ailleurs bien définir ce que l'on y met derrière), la complexité des organisations qui font perdre le sens, ou encore la pression managériale et enfin la révolution numérique et ses impacts. Cette dernière entraîne de nombreux changements d'habitudes de tous registres et peut conduire à déshumaniser les relations (on préfère communiquer par mail plutôt que de rencontrer ses interlocuteurs), à modifier les frontières entre vie entre la vie personnelle et professionnelle (l'hyper-connexion) et à avoir des impacts cognitifs et émotionnels sérieux.

En passant du registre physique au psychique, la souffrance est plus complexe à appréhender et sa subjectivité amplifie la controverse. La souffrance psychique est peut-être en augmentation, mais paradoxalement, conjointement avec l'accroissement de la santé et de la longévité, on gagne un trimestre par année de vie !

► **L'impact de la révolution digitale**

La révolution digitale est aussi spectaculaire que la découverte de l'imprimerie par Gutenberg. Le numérique change la relation avec les fournisseurs, les collaborateurs, les clients, les consommateurs. L'impact de cette révolution numérique n'en est qu'à ses prémices... Elle va entraîner des modifications profondes, tant sur le plan relationnel, que dans nos habitudes de consommation ou encore dans notre rapport au temps. Tout va de plus en plus vite et pour rester dans la course, les entreprises doivent proposer des produits de masses à bas prix (low-cost) ou se lancer dans une course à l'innovation pour marquer leur différence. Ce changement de paradigme a pour conséquence des changements rapides et importants. L'entreprise les répercute souvent de façon directive et non consentie sur ses collaborateurs en leur demandant de s'adapter, sous prétexte qu'elle doit

s'adapter elle-même. Or l'accompagnement de ces transformations est la plupart du temps défailant et insuffisant.

► **Le numérique et les nouveaux codes sources de tensions émotionnelles**

Rappelons que l'émotion naît du décalage de la confrontation entre une réalité, un fait et ses aspirations ou croyances. Plus ce décalage est grand, plus l'émotion est forte. Or ce décalage ne cesse de croître. Les nouvelles générations ont adopté de manière naturelle les nouveaux codes liés à l'usage du numérique. Elles sont à la recherche de fonctionnements horizontaux et refusent toute autorité hiérarchique au profit d'autorité de compétences, elles évoluent dans des jeux collaboratifs et participatifs, elles fonctionnent par projet et leur motivation est intrinsèque : envie de faire et recherche de plaisir.

À l'inverse l'entreprise propose le plus souvent un modèle hiérarchisé avec un fonctionnement vertical, ou matriciel qui stimule la performance individuelle. Leur fonctionnement est encadré par des processus et du *reporting*, qui laissent peu de marge de manœuvre dans un cadre qui privilégie la motivation extrinsèque basée sur la récompense et la rémunération. L'entreprise n'a pas encore intégré toutes ces évolutions et encore moins les spécificités du fonctionnement humain dans leur dimension cognitive et émotionnelle ! Et elle va devoir apprendre à gérer les nouvelles tensions émotionnelles (impatience, frustration...) générées par la rapidité et l'instantanéité que procure Internet pour éviter d'avoir l'illusion que l'on peut et doit avoir des réponses immédiates.

LA SANTÉ : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Si les entreprises ont relativement bien adressé le sujet du bien-être physique, il reste beaucoup à faire pour que la conscience s'ouvre sur celui de la santé mentale.

Dans une étude menée conjointement par l'École de Santé Publique d'Harvard, la Banque mondiale et l'OMS portant sur les dix pathologies jugées les plus préoccupantes, on trouve cinq pathologies psychiatriques dont les troubles bipolaires et la dépression. La dépression est une pathologie fréquemment rencontrée en population générale. Elle se situe au 4^e rang du classement et pourrait occuper la