



# Vers un apprentissage collectif de la santé au travail

Considérer la santé comme un élément central permettant aux individus et à l'organisation d'évoluer – et non plus «simplement» de faire ce qu'il y a à faire, c'est-à-dire produire – devient un enjeu qui n'a rien de conceptuel dans une économie du savoir et du mouvement.

**Si la santé en entreprise** est aujourd'hui l'objet de nombreuses discussions, de séminaires de tout genre, d'actions de promotion, c'est que l'on sent bien qu'il y a là un enjeu de taille. Enjeu de gestion et d'efficacité? Forme d'obligation «morale» faite aux managers et aux DRH de s'occuper de l'état de santé des collaborateurs? Passage obligé pour les organisations engagées dans une démarche d'entreprise responsable? Nous considérons que la confusion régnant autour de ces différents types d'enjeux rend le management de la santé au travail difficile. Avec en toile de fonds – ou pour conséquence - trois figures dominantes de l'action en matière de santé en entreprise.

**Un esprit sain dans un corps sain.** C'est le monde de la mise en forme ou de la redécouverte de comportements sains, mais cette fois pris en charge par l'entreprise: fourchette verte, massages assis, salle de repos, soutien à l'arrêt de la fumée (en plus de son interdiction ou de sa limitation dans l'entreprise).



## L'auteure

Licenciée en sciences politiques, **Françoise Christ** a suivi des cursus de formation en RH, intervention systémique, coaching et éthique fondamentale. Elle est la directrice adjointe de l'Institut de la Santé au Travail de Lausanne. Précédemment, elle a été DRH de la Radio suisse romande et consultante en entreprise.

**L'individu centre des préoccupations.** C'est le monde des séminaires et interventions incitant l'individu – collaborateur de base ou manager – à créer son référentiel de réaction (comment s'adapter à) face à des situations professionnelles

**Réfléchissons à la capacité des organisations à adapter leurs formes de travail pour permettre aux individus de rester en bonne santé.**

difficiles et de nature à atteindre sa santé: cours et ateliers divers tels que «gérer son stress», «manager en prévenant les tensions», «comprendre les addictions».

**Le retour à la norme – instruments de mesure.** C'est par exemple le monde du taux d'absentéisme défini comme acceptable et des outils destinés à le rééquilibrer; c'est aussi celui des outils de mesure dont l'application permet de vérifier l'écart à une «norme» présumée de bonne santé ou de bon climat: audit social, questionnaires, échelles diverses.

Loin de nous l'idée de minimiser la valeur et l'utilité de ces démarches. Mais ces figures de l'action peinent malgré tout à traiter réellement du «management de la santé» au sens global; par-

ce qu'elles s'occupent principalement des symptômes et peu des causes; parce qu'elles se situent souvent sur le plan individuel et peu sur l'organisation de l'activité (dont les interactions). Mais surtout parce que l'on se heurte à la difficulté, en entreprise, de capturer les indicateurs de la santé comme on le fait pour ceux du marketing ou de la finance. Et le triptyque de cette difficulté prend la forme suivante:

- Comment rendre visible l'impact positif de la bonne santé sur le résultat et le fonctionnement de l'entreprise.
- Comment calculer le coût de la santé, et principalement celui de la mauvaise santé.
- Que sait-on des mécanismes qui conduisent au niveau de santé au travail le plus élevé ou, au contraire, à sa dégradation.

Sans possibilité de répondre à ces questions, rattrapés par la question de l'enjeu moral de ce thème ou touchés par effet miroir (quel est leur propre état de santé au travail?), le management et les professionnels RH ne se sentent pas moins responsables de faire quelque chose en matière de santé au travail, et s'attendent donc principalement et légitimement aux trois figures de l'action mentionnées plus haut.

Alors que, pour cerner mieux l'enjeu central de la santé au travail et l'intégrer dans une pratique du développement et du management – collectif et individuel - nous devrions déplacer la réflexion sur le terrain de la capacité des organisations à s'adapter (pour faire plus que survivre) et à adapter leurs formes de travail (pour permettre aux individus de rester en bonne santé).

Si l'on sait aujourd'hui que la santé est considérée par beaucoup comme une des clés de la productivité pour les entreprises, notamment en maintenant à son niveau le plus élevé la présence des individus au travail, on doit s'interro-

## Aux tableaux de bord de l'entreprise et autres balanced scored cards pourrait figurer alors un critère «santé au travail.»

ger sur la santé comme facteur clé de l'apprentissage organisationnel, via la capacité d'apprentissage individuel. Comment en effet l'individu – et, partant, l'organisation – peut-il envisager des «manières de faire autrement», des aménagements nouveaux de l'organisation de son propre travail, des possibles différents pour lui ou pour l'ensemble, s'il n'est pas en bonne santé. C'est-à-

dire en état de vivre et de se projeter dans son travail. Et comment peut-on procéder au transfert de compétences dans l'organisation si les individus ne sont pas en état de le faire?

Considérer la santé comme un élément central permettant aux individus et à l'organisation d'évoluer – et non plus «simplement» de faire ce qu'il y a à faire, c'est-à-dire produire – devient un enjeu qui n'a rien de conceptuel dans une économie du savoir et du mouvement. La santé au travail est donc bel et bien un élément majeur dans la démarche de management, même si elle reste un objet si difficilement réductible aux indicateurs habituels de la gestion.

La santé vue sous cet angle, les organisations peuvent se poser la question des conditions de l'intégration de ce paramètre dans une démarche de création de valeur, de sens et de développements au sein de l'entreprise. Ces conditions tournent autour de quatre axes:

- La capacité des langages – donc des professionnels - de la santé au travail et du management à s'écouter et se comprendre mutuellement.
- La capacité du management et des professionnels RH à créer des indicateurs pertinents de

santé au travail, en lien avec la faculté d'apprentissage de l'organisation.

- La capacité des entreprises à s'interroger sur le lien, en boucle de rétroaction, entre l'organisation du travail et la santé.
- Le développement de démarches d'amélioration de la santé au travail englobant l'organisation de l'activité professionnelle et l'apprentissage collectif, plutôt que la seule approche par l'adaptation de l'individu

Aux tableaux de bord de l'entreprise et autres balanced scored cards pourrait figurer alors un critère «santé au travail», accompagné d'indicateurs de succès comme c'est le cas pour d'autres domaines de l'organisation. Il n'y a pas de raison que l'une des ressources principales de l'individu (la santé) ne soit pas prise en compte lorsque l'on parle de la santé de l'entreprise. Parce que la santé au travail est une construction collective - en plus d'une responsabilité clairement exposée dans plusieurs textes de références - et non pas la simple capacité de l'individu à s'adapter physiquement aux impératifs du travail.

Françoise Christ

## Les effets de la financiarisation de l'économie sur le sens du travail

**Depuis une vingtaine d'années, on assiste à de profonds changements dans le monde du travail et plus particulièrement à un niveau organisationnel. Ceux-ci ont un impact direct sur le «sens du travail» et indirectement sur la motivation, l'implication et la santé mentale des travailleurs.**

Premièrement, selon Autissier (2007), la financiarisation de l'économie a entraîné de nombreuses incompréhensions, pas tant du point de vue de l'objectif de rentabilité que toute entreprise se «doit» d'atteindre, mais du point de vue de la manière dont elle s'y prend pour y arriver. Cette «financiarisation» se manifeste au niveau de la stratégie, mais également à un niveau plus local, dans le fonctionnement d'un service. Cette logique financière entre souvent en contradiction avec la logique des employés qui ne «comprennent» pas toujours les règles du jeu du monde de l'actionnaire. Il peut en résulter une distanciation progressive entre leur activité professionnelle quotidienne et le fonctionnement et les objectifs de l'organisation.

De plus, en réponse à l'incertitude et à la concurrence mondiale, les entreprises mettent en place des changements organisationnels et des restructurations visant à «rester dans la course» et à «gagner des places» par rapport à leurs concurrents. Ces changements impliquent souvent chez les employés une remise en question de leurs pratiques professionnelles, de leur manière de s'organiser ainsi que de leurs valeurs-métier. Le processus d'appropriation du changement demande du temps et la situation organisationnelle se modifie souvent à nouveau avant même que les personnes aient eu le temps de s'y faire. «L'accélération du changement peut conduire à une perception d'incohérence managériale qui se matérialise par de nombreux projets non coordonnés entre eux et parfois concurrents. Ces projets mettent alors les acteurs dans des situations de surinvestissement ou d'incohérence.»<sup>1</sup>

### Crise du sens au travail et crise identitaire

Le progrès technologique et la compétition internationale exigent de plus en plus des facultés d'adaptation, de gestion de l'incertitude, de l'imagination, de la créativité et des prises de décisions à tous niveaux. De ce fait, la recherche de personnes impliquées par leur travail, pour lesquelles celui-ci possède une signification prend de l'importance.

Toutefois, si l'implication dans un premier temps peut paraître estimable, certains chercheurs<sup>2</sup> se posent aujourd'hui la question des effets de la sur-implication sur la santé mentale. Certaines situations de travail mettent aujourd'hui le travailleur dans des situations où les réformes organisationnelles entrent en contradiction avec les besoins et les demandes émanant du terrain. Il en résulte une incompatibilité entre les attentes du sujet et les normes institutionnelles niant les valeurs et les normes constituant la base du métier du travailleur et de sa personnalité. Le travailleur ne comprend pas les objectifs qu'il est censé atteindre et ce qu'on attend de lui. S'il se sent responsable de cette «perte de sens», il s'attribuera les échecs et les impossibilités de faire face aux exigences qui peut déboucher sur un processus de dévalorisation de soi. Le travailleur va alors se sur-impliquer dans son activité pour faire face aux difficultés et pour «pouvoir tenir». A terme, la sur-implication pourrait déboucher sur une «usure mentale».

Ce n'est pas tant le type de travail réalisé qui paraît avoir une incidence sur le bien-être de l'individu, celui-ci pouvant trouver un sens à une activité même «anodine pour une majorité d'individus» mais c'est l'absurdité d'une tâche, la disparition du «sens du métier» qui peut en-

gendrer de la souffrance. Pour certains chercheurs (S. Peters, P. Mesters, 2007), le burnout pourrait trouver sa source principale «dans une vie où le sens du métier a disparu ou a été perdu de vue et où l'on se sait plus pourquoi on travaille».

### Donner un sens au travail: une tâche si difficile pour les décideurs?

Les décisions et les changements stratégiques qui ne sont pas compris peuvent entraîner une crise identitaire chez des employés qui s'interrogent sur leur activité et la finalité de leur engagement dans l'entreprise. Cette crise érode petit à petit l'envie des employés de participer au projet de l'entreprise et a certainement une incidence aussi sur leur santé et leur propre productivité. Le sens des orientations économiques prises sont-elles si difficiles à dire ou à entendre ou ne sont-elles pas «intelligibles» selon la logique de l'être humain? Dans ce cas, réinterroger, questionner, mieux comprendre et intervenir sur les règles du jeu du monde économique pourrait être une nouvelle piste de prévention pour la santé des personnes, la santé des entreprises et celle de la société en général. Projet certes idéaliste mais assez fondamental dans une société où l'on observe un désinvestissement progressif vis-à-vis du travail.

Sandrine Corbaz-Kurth



Sandrine Corbaz-Kurth est licenciée en psychologie du travail et titulaire d'un master en «Ergonomie et conception des systèmes de production» de l'Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne (Paris). Elle est psychologue et ergonome à l'Institut universitaire romand de santé au travail (IST)

### Références bibliographiques:

- Autissier, Wacheux (2007), «Manager par le sens», Eyrolles, éditions d'Organisation
- Lévy-Leboyer (2007), «Re-motiver au travail», Eyrolles, Editions d'Organisation
- Peters, Dr Mesters (2007), «Vaincre l'épuisement professionnel», Robert Laffont
- Pauchant, Mitroff (1995), «La Gestion des crises et des paradoxes», Presses HEC

<sup>1</sup> Autissier, Wacheux (2007), «Manager par le sens», Editions organisations

<sup>2</sup> Sahy (2007), «Souffrance au travail, motivation et implication: quelle corrélation?», Actes de la deuxième journée de recherche sur le management de la santé et de la sécurité au travail, groupe école supérieure de commerce, St Etienne