



HAL
open science

Un Modèle hypothétique: Pour un équilibre entre la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail des employés

Mhamed Chertouh M'Hamed

► To cite this version:

Mhamed Chertouh M'Hamed. Un Modèle hypothétique: Pour un équilibre entre la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail des employés. 2024. hal-04527348

HAL Id: hal-04527348

<https://hal.science/hal-04527348>

Preprint submitted on 30 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Public Domain

**Un Modèle hypothétique : Pour un équilibre entre la
prévention des risques psychosociaux et la promotion du
bien-être au travail des employés**

CHERTOUH M'HAMED mhamed.chertouh@gmail.com

Résumé

Dans cet article, nous explorons un modèle hypothétique visant à promouvoir un équilibre crucial entre la prévention des risques psychosociaux et le bien-être au travail des employés. Nous examinons comment ces deux aspects interagissent et se renforcent mutuellement dans l'environnement professionnel. En analysant les mécanismes potentiels de cette relation, nous proposons des stratégies et des pratiques pour favoriser un climat de travail sain et productif. Notre modèle hypothétique met en lumière l'importance de prendre en compte à la fois la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être des employés dans la conception des politiques et des initiatives organisationnelles. En adoptant une approche holistique, les entreprises peuvent créer des environnements de travail où les employés se sentent valorisés, soutenus et épanouis, ce qui bénéficie à la fois à leur santé mentale et à leur performance professionnelle.

Mots clés : Risques psychosociaux, bien-être des employés au travail, modèle hypothétique, santé mentale.

Abstract

In this article, we explore a hypothetical model aimed at promoting a crucial balance between the prevention of psychosocial risks and employee well-being in the workplace. We examine how these two aspects interact and mutually reinforce each other in the professional environment. By analyzing the potential mechanisms of this relationship, we propose strategies and practices to foster a healthy and productive work climate. Our hypothetical model highlights the importance of considering both psychosocial risk prevention and promotion of employee well-being in the workplace in the design of organizational policies and initiatives. By adopting a holistic approach, companies can create work environments where employees feel valued, supported, and fulfilled, benefiting both their mental health and professional performance.

Keywords : Psychosocial risks, employee well-being in the workplace, hypothetical model, mental health.

1- INTRODUCTION

À l'heure actuelle, il est crucial que les organisations acquièrent une compréhension approfondie des défis associés à la prévention des risques psychosociaux. La détérioration de la santé mentale des employés pourrait gravement compromettre la viabilité de l'organisation, surtout à une époque où les réglementations insistent de plus en plus sur une éthique renforcée. Ces environnements, qui mettent en avant une attention particulière aux parties prenantes dans la création de valeur, influent de manière décisive sur tous les aspects des modèles économiques, de leur conception à leur exécution. *« Les risques psychosociaux vont ensuite dégrader les inducteurs de la performance individuelle, que l'on peut regrouper en trois groupes : santé, énergie et concentration (Haim, 2010). L'individu, une fois affecté, ne sera plus en pleine possession de ses moyens pour délivrer un travail de qualité dans les délais requis et pour progresser. Dans un état physique et psychologique dégradé, son comportement défaillant aura davantage de risques de créer des dysfonctionnements dans l'organisation. Ces mêmes dysfonctionnements viendront s'ajouter aux dysfonctionnements existants et contribueront ainsi à augmenter une nouvelle fois les risques psychosociaux. Le mécanisme entropique (qui dégrade l'énergie des parties prenantes) se poursuit jusqu'à l'épuisement des acteurs, tant que des actions correctives ne sont pas mises en place par les managers ».* (Jérémie, 2016).

La charge principale de concevoir et de mettre en place un processus continu et efficace de prévention des risques psychosociaux incombe indéniablement au manager, qui est pleinement responsable en vertu de la loi. Cependant, il est évident que cette responsabilité entre en conflit avec celle de la médecine du travail en raison des enjeux liés aux pathologies et aux traitements associés à ce domaine médical. Cette interférence est également justifiée par la nécessité d'intégrer, dans la gestion correspondante, la dimension de confidentialité, dépendant étroitement du respect des principes déontologiques médicaux par le médecin du travail *« La protection de la santé du travailleur par la médecine du travail est partie intégrante de la politique nationale de santé. »*¹.

Toutefois, le médecin du travail et le manager s'accordent sur une question cruciale soulevée par le défi de lutter contre les risques psychosociaux dans l'organisation : Comment trouver la meilleure approche pour équilibrer les impératifs de performance avec la

¹Article 12 de la loi N 88-07 du 26/01/1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail Algérie.

préservation de la santé mentale des employés ? Il est essentiel de rappeler constamment que ce sont les employés qui alimentent la performance de l'organisation, et donc sa pérennité. Il est à rappeler aussi que la santé se définit selon l'organisation mondiale de la santé, comme : *«un état de complet bien-être physique, psychologique et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité»*.² Il est donc tout à fait possible de vivre avec une *maladie chronique*³ comme les troubles bipolaires, tout en étant en santé. *« La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie; il s'agit d'un concept positif mettant en valeur les ressources sociales et individuelles, ainsi que les capacités physiques »*⁴.

Il devient de plus en plus évident que les organisations seront confrontées à des défis croissants pour garantir leur pérennité sans accorder une attention particulière à la santé physique et mentale de leurs employés. Dans ce contexte, la sagesse du Dr Albert Schweitzer (1875-1965) résonne toujours avec une intensité remarquable, soulignant l'importance cruciale de cet aspect dans la gestion efficace des organisations modernes: *« L'idée fondamentale du bien est donc qu'il consiste à préserver la vie, à la favoriser, à vouloir la porter à sa plus haute valeur, et que le mal consiste à anéantir la vie, la léser, l'entraver dans son épanouissement »*⁵. Le bien-être au travail des travailleurs serait donc vraisemblablement la clé du succès de toute organisation.

En outre, en accordant une priorité à la santé mentale et au bien-être de leurs employés sur le lieu de travail, les organisations ne créent pas seulement un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel, mais elles s'engagent également dans une

²La citation bibliographique de cette définition est la suivante: «Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 juin -22 juillet 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948». **Cette définition n'a pas été modifiée depuis 1946.**

³Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les maladies chroniques sont des affections de longue durée qui, en règle générale, évoluent lentement.

⁴Charte d'Ottawa, adoptée en 1986, est considérée comme le texte fondateur de la promotion de la santé au niveau international. Elle définit cinq priorités d'action :

1. L'élaboration de politiques pour la santé
2. La création d'environnements favorables
3. Le renforcement de l'action communautaire
4. L'acquisition d'aptitudes individuelles
5. La réorientation des services de santé

⁵Albert Schweitzer était un théologien, philosophe, médecin et musicien français, lauréat du prix Nobel de la paix en 1952 (source Wikipédia).

perspective de pérennité en réunissant toutes les conditions nécessaires pour encourager leur engagement à long terme.

Il semble de plus en plus probable que la promotion du bien-être des employés sur le lieu de travail devienne une norme incontournable à moyen terme pour les organisations. Le non-respect de cette norme pourrait entraîner des sanctions réglementaires et détériorer leur position commerciale déjà potentiellement compromise. Les organisations qui anticipent cette évolution en mettant en œuvre des améliorations pour se conformer aux réglementations locales et aux conventions internationales bénéficieront d'un avantage concurrentiel significatif, en favorisant la santé humaine, quel que soit la spécificité du contexte.

À cet égard, nous préconiserions, en prolongement de ce qui précède, d'avancer l'idée suivante: *« Le cadre de l'évolution de la vie des entreprises se distingue par la succession de deux périodes. L'enfance, heureusement révolue, était marquée par la prédominance de la dimension sociale et les contraintes vagues de l'obligation de moyens. Elle est suivie d'une ère de maturité plus sérieuse caractérisée par une véritable responsabilisation des parties prenantes et une obligation de résultats à tous les niveaux, englobant notamment l'intégration contractuelle de la protection contre les risques professionnels, y compris les risques psychosociaux, comme droit fondamental inaliénable. ».*

En partant de cette réflexion, il serait possible d'établir de manière explicite les liens entre la protection contre les risques psychosociaux et le développement durable. Pour ce faire, il suffirait de considérer les employés comme une ressource non renouvelable, conformément à la doctrine de leurs familles. Dans cette optique, l'organisation aurait tout intérêt, compte tenu de son incapacité irréversible à réparer intégralement les préjudices causés à autrui, à s'engager pleinement dans une transparence totale afin de prévenir tout dommage tant sur le plan médical que psychosocial.

Cette perspective trouve un écho dans le premier article du serment d'Hippocrate, où le célèbre médecin énonce le principe fondamental selon lequel "primum non nocere" (d'abord, ne pas nuire). Ce principe éthique, traditionnellement appliqué à la médecine, pourrait également s'appliquer de manière pertinente aux organisations.

Ainsi, En intégrant des mesures de prévention des risques psychosociaux, les organisations investissent dans le bien-être mental de leurs employés, créant ainsi un environnement favorable à la croissance individuelle et collective. *« Ce domaine est non seulement vaste*

mais en progression constante. Il regroupe en effet sur un premier pôle, les troubles psychiatriques sévères dont s'est toujours occupée la psychiatrie de secteur, et sur le second, en extension permanente, le cadre du développement personnel et de la santé mentale positive » (Nicolas, Qu'est-ce que la santé mentale ?, 2006).

2- Cadre conceptuel

2-1 De l'émergence de la problématique santé mentale

La gestion des employés représente sans aucun doute l'un des défis les plus complexes auxquels les responsables doivent faire face au sein d'une organisation. Au-delà de la simple coordination des tâches et de la supervision des performances, il est impératif de veiller en permanence à l'intégrité de leur santé mentale.

La diversité des personnalités, des compétences, des groupes professionnels et des besoins au sein d'une équipe d'employés nécessite une approche délicate et une compréhension approfondie des facteurs individuels qui affectent les aspects psychologiques. Les pressions professionnelles, les attentes croissantes et les défis personnels peuvent conduire à un environnement propice aussi bien au stress qu'à l'épuisement professionnel.

Par conséquent, la gestion efficace des employés exige une sensibilité accrue à la santé mentale, ainsi qu'une culture organisationnelle qui favorise le soutien mutuel et la prise en charge proactive des besoins émotionnels des membres de l'équipe. En d'autres termes, la gestion des employés dépasse largement les aspects opérationnels pour englober une dimension humaine profonde et exigeante.

Des facteurs spécifiques liés à l'environnement professionnel peuvent influencer sur la santé mentale des employés. Tout d'abord, le lieu de travail peut être source de stress en raison des exigences professionnelles, des pressions de performance et des attentes élevées. Les relations interpersonnelles au travail, la compétition, les conflits et les pressions de délais peuvent également contribuer au stress mental des employés.

De plus, le manque d'autonomie, la charge de travail excessive, le manque de soutien social, la sécurité de l'emploi, ainsi que les changements organisationnels tels que les restructurations et les licenciements, sont autant de facteurs qui peuvent influencer négativement la santé mentale des employés.

Les risques psychosociaux, tels que le harcèlement, la discrimination et le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, peuvent également avoir un impact significatif. « *Permettez-moi de conclure par trois mesures visant à améliorer la santé mentale au travail :Premièrement, les employeurs peuvent prévenir les problèmes de santé mentale liés au travail en identifiant les risques pour la santé mentale et en les modifiant, en les atténuant ou en les éliminant. Deuxièmement, les employeurs peuvent protéger et promouvoir la santé mentale au travail en formant les responsables afin qu'ils soient en mesure d'identifier les sources de stress au travail et d'y remédier, de renforcer leurs compétences en matière de gestion et de reconnaître la détresse émotionnelle et d'y répondre. Troisièmement, les employeurs peuvent aider les personnes souffrant de problèmes de santé mentale, en procédant à des ajustements en fonction des besoins et des capacités du travailleur, en aidant les personnes à retourner au travail et en élaborant des programmes visant à aider les personnes souffrant de problèmes de santé mentale à trouver un emploi. Finalement, investir dans la santé mentale, c'est investir dans un avenir meilleur pour les travailleurs d'aujourd'hui, et de demain. Parce qu'il n'y a pas de santé sans santé mentale. Je vous remercie* » (www.who.int, 2023) ⁶.

Les employeurs ont donc la responsabilité de créer un environnement de travail positif, de promouvoir une culture de soutien émotionnel et de mettre en place des politiques favorables à la santé mentale pour atténuer ces facteurs de stress spécifiques au travail. La sensibilisation à la santé mentale est devenue une préoccupation croissante, avec une reconnaissance croissante de la nécessité de prendre en compte les aspects psychologiques dans la gestion des ressources humaines.

Néanmoins, la définition de la santé mentale varierait selon les perspectives, et il n'y aurait pas nécessairement de consensus universel sur ce concept. Elle pourrait être envisagée comme l'état émotionnel, psychologique et social d'un individu dans le cadre de son environnement professionnel.

⁶Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS lors de la table ronde sur la santé mentale au travail, Forum économique mondial – 18 janvier 2023 (who.int)

Cela inclurait la manière dont les employés penseraient, ressentiraient et gèreraient leurs émotions au travail, ainsi que leur capacité à faire face aux défis, à maintenir des relations positives avec leurs collègues, et à s'adapter aux exigences de leur emploi. *« La lecture des textes qui assurent la promotion de la santé mentale permet cependant d'en isoler une définition implicite : est appelé santé mentale le domaine de la santé publique regroupant l'ensemble des modalités de prise en charge de la souffrance psychique. Ce domaine est non seulement vaste mais en progression constante. Il regroupe en effet sur un premier pôle, les troubles psychiatriques sévères dont s'est toujours occupée la psychiatrie de secteur, et sur le second, en extension permanente, le cadre du (développement personnel) et de la (santé mentale positive). Ce second pôle répond à cette définition inflationniste de la santé que vous connaissez, proposée par l'Organisation Mondiale de la santé comme étant (un état complet de bien-être physique mental et social, et pas seulement l'absence de maladie et d'infirmité). C'est ce registre, d'apparition plus récente dans notre champ et qui vient promouvoir le droit pour tous à une qualité de vie toujours supérieure, qui vient imprimer sa logique à la politique de santé mentale. L'enjeu essentiel de cette politique est de pouvoir garantir à chacun un accès égalitaire à la dite santé mentale » (Nicolas, Qu'est-ce que la santé mentale ?, 2006).*

L'évolution des perspectives sur la santé mentale a connu plusieurs changements au fil des années, reflétant une prise de conscience croissante de l'importance de la santé mentale dans le milieu professionnel, elles ont évolué vers une approche plus proactive, axée sur la prévention, la sensibilisation et le soutien continu des employés. Cette évolution reflète une compréhension croissante de l'impact de la santé mentale sur la productivité, la satisfaction au travail et la réussite globale des organisations.

Parmi les tendances évolutives observées, il est à noter une reconnaissance croissante de l'importance de la santé mentale depuis les années 1940. Depuis cette époque, les gouvernements et les organisations prennent de plus en plus conscience de l'impact significatif de la santé mentale des employés sur leur bien-être, leur productivité et la performance globale de l'organisation.

Dans ce contexte, il est à noter que la stigmatisation entourant les problèmes de santé mentale diminue progressivement, à cet effet, les campagnes de sensibilisation, les mouvements sociaux et les initiatives de promotion de la santé mentale ont contribué à changer les attitudes envers ceux qui souffrent de troubles mentaux y compris dans les

organisations. « *Pourquoi situer le point d'émergence de la santé mentale dans les années 1940-1960*⁷? Outre les indices fournis par les graphiques précédents, il y a bien d'autres raisons. D'abord, les années 1940-1960 sont marquées par tout un mouvement de requalifications et de créations d'institutions nationales ou internationales autour de la référence à la « santé mentale ». Ainsi, en 1948 a lieu à Londres le (III^e Congrès international d'hygiène mentale), où il est décidé de renommer le Comité International d'Hygiène Mentale en Fédération mondiale pour la santé mentale. De même, dès 1946, en Angleterre, est créée la National Association for Mental Health qui commence à publier un journal *Mental Health*. Aux Etats-Unis, en 1946 toujours, est passé le National Mental Health Act, qui crée entre autres choses un National Institute for Mental Health ; en 1949 est créée à l'OMS une Unité de Santé Mentale qui commence à publier des rapports qui implanteront le concept de santé mentale et toutes ses références» (Claude-Olivier, 2015).

D'autres tendances sont également à souligner au sein des organisations, notamment celles consistant en l'adoption de politiques adaptées visant à prévenir le stress et les problèmes de santé mentale des employés, elles dénotent toutes de leur reconnaissance avérée de l'importance de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Ces politiques intègrent de plus en plus la problématique de santé mentale dans la gestion des ressources humaines, ce qui se matérialise par, la promotion du travail à distance, la tolérance des horaires flexibles des congés spéciaux, et l'adoption parfois de programmes spécialisés axés sur la santé mentale incluant des ateliers de gestion du stress, des services de conseil, ainsi que des applications et plateformes en ligne.« Les quelques organisations ou services présentant la situation la plus favorable sur le terrain de la santé mentale ont permis de vérifier à quel point la prise charge de la discussion sur le travail, sa reconnaissance par les directions et la structuration de l'espace au sein duquel elles se déploient, c'est-à-dire (l'organisation du travail d'organisation), est probablement une des clefs d'un changement préservant l'équilibre socio-organisationnel de l'entreprise » (Mathieu D. , Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution, 2011).

⁷Note : La période 1940-1960 est l'aspect de rupture ou se situe l'émergence du concept « Santé mentale » car elle est marquée par : l'émergence des réflexions sur la santé mentale d'après-guerre, un moment politique d'une importance capitale imposant aux scientifiques et politiques de se distinguer, du totalitarisme en valorisant dans une certaine mesure la non-conformité individuelle (l'inadaptation vis-à-vis des normes sociales) et la constitution d'organisations internationales comme l'UNESCO et surtout l'OMS, qui vont servir de relais considérables sur les thématiques de santé mentale (suite à l'exploitation de l'article ci-après cité).

Par ailleurs, l'étude de la santé mentale des employés nécessite une approche holistique et systémique, prenant en compte l'ensemble des échanges et interactions, tant internes qu'externes, qui influent sur leur bien-être psychologique. En effet, comprendre les multiples facteurs qui contribuent à la santé mentale au sein d'un environnement professionnel implique d'adopter une perspective globale.

Dans cette perspective, nous éprouvons le besoin de présenter une vision d'ensemble de la problématique de la santé mentale. Cela implique d'intégrer les multiples dimensions de la vie professionnelle, extra-professionnelle, biologiques et environnementales, afin de dégager des leviers actionnables.

Cette approche ouvre la voie à des interventions ciblées visant à améliorer la santé mentale des employés.

En adoptant cette approche étendue, nous parvenons à une compréhension plus approfondie et holistique des dynamiques en jeu, facilitant ainsi l'élaboration de stratégies plus efficaces pour favoriser le bien-être psychologique au sein de l'environnement professionnel. « (Page 460) *La prise en compte de la santé mentale par les organisations du travail impose une triple exigence : c'est envisager la personne au travail dans toute son entièreté, c'est admettre le caractère global de toute question de santé et c'est postuler la dimension extensive (presque intrusive) de toute organisation du travail. Seul un prisme large et complet d'analyse peut permettre de prendre en compte ces interconnexions entre organisation du travail et santé mentale sur le plan juridique.*(Page 461-462) *Dans ce sens, qu'il s'agisse d'intégrer les troubles psychiques de tel ou tel salarié à une organisation du travail ou de considérer les altérations de santé mentale résultant directement de l'organisation du travail, de tels positionnements renforcent inmanquablement le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur de santé publique. La difficulté demeure néanmoins à ce niveau celle de l'interaction, de la collaboration et des échanges entre les différents médecins susceptibles d'intervenir. La tâche est d'autant plus ardue que la perspective d'une santé mentale, composante à part entière d'une politique de santé globale et systémique, implique de penser la protection de la santé des personnes en regard de la diversité des risques susceptibles de survenir (technologiques, environnementaux, industriels, biologiques ou psychosociaux) et en tenant bien évidemment compte de l'individu. Dès lors, à l'instar de certaines réflexions initiées dans le cadre de l'OMS, la question se pose de savoir si le droit à la santé mentale peut ou doit être pensé comme un véritable droit subjectif ? L'approche*

individuelle liée à la prise en compte de la santé mentale est-elle conciliable avec la fixation d'un cadre davantage collectif inhérent à toute organisation du travail ? » (Héas, Paul-Anthelme Adèle, Marie Baudel, Marion del Sol, Sonia Desmoulin, & Canselier, et al, 2022).

Pour décrire la santé mentale, il est constaté dans la revue de littérature, une dualité quasi systématique entre les termes de la psychiatrie et ceux du domaine des relations de travail.

C'est à l'aune de l'ampleur de la fréquence de cette combinaison, que nous ressentirions l'importance d'utiliser simultanément l'approche globale systémique et la théorie des parties prenantes, afin de garantir une analyse sémantique de la santé mentale fiable et d'approfondir d'une façon éclairée la compréhension de cette problématique.

En effet, les parties prenantes en rapport avec ce concept sont mobilisées parfois très loin de l'organisation à l'instar vraisemblablement de la plus importante d'entre elles, en l'occurrence l'organisation mondiale de la santé (O.M.S) qui l'alimente en préceptes, lois et recommandations tout en exploitant les données de ses empiristes pluridisciplinaires selon une architecture et une dynamique ultra-complexes en progression constante. *«Les systèmes complexes résultent du sens de la rencontre. Nous devons donc appliquer ici la pensée conceptuelle. Celle-ci possède-t-elle un quelconque mécanisme complexe ? Le sens résulte de la valeur et de l'importance qu'il tire de son interaction avec d'autres entités. L'élaboration d'une interaction en opposition au désordre est un système complexe, autrement dit un ensemble de phénomènes en état de déséquilibre » (Yoshiaki, 2009).*

2-2 Santé mentale et risques psychosociaux au travail : Une relation intime

Nonobstant le fait qu'ils se distinguent par des nuances significatives, la santé mentale et les risques psychosociaux sont deux concepts étroitement liés dans le contexte professionnel par des congruences importantes.

Les risques psychosociaux désignent les aspects du travail, de son organisation et de son environnement social qui peuvent entraîner des atteintes à la santé mentale, notamment le stress au travail, le harcèlement, les conflits, etc.

Les risques psychosociaux peuvent influencer la santé mentale des travailleurs. Par exemple, un environnement de travail stressant, des relations interpersonnelles conflictuelles ou des exigences professionnelles excessives peuvent contribuer à des problèmes de santé mentale tels que l'anxiété, la dépression ou l'épuisement professionnel (burn-out).

A ce titre, la prévention des risques psychosociaux peut être considérée comme une mesure de promotion de la santé mentale.

D'un autre côté, en s'attaquant aux facteurs de stress et en favorisant un environnement de travail positif, les organisations peuvent contribuer à la promotion globale de la santé mentale de leurs employés. *« Les études ont montré que les facteurs de stress au travail, appelés « facteurs psychosociaux au travail », étaient des facteurs de risque avérés pour la santé, en particulier pour la santé cardio-vasculaire (Belkic et al., 2004), la santé mentale (Stansfeld et al., 1999 ; Niedhammer et al., 1998b ; Bourbonnais et al., 1996), ou plus généralement l'état de santé, via des indicateurs globaux de santé perçue, de qualité de vie, ou encore d'absentéisme pour raison de santé (Borg et al., 2000 ; Cheng et al., 2000 ; North et al., 1996 ; Niedhammer and Chea, 2003 ; Niedhammer et al., 1998a) »* (Isabelle, CHASTANG Jean-François, & LEVY David et al, 2007).

D'ores et déjà, nous tenons à distinguer entre les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux. Parmi la panoplie de définitions concernant la notion de « risques psychosociaux », celle de l'institut national de recherche et de sécurité a particulièrement retenu toute notre attention : *« Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :*

- *du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;*
- *des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;*
- *des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise, insultes, menaces, agressions...).*

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.» (INRS, 2024).

Divers axes se dégagent lorsqu'on explore les facteurs de risques psychosociaux, tels que décrits par plusieurs auteurs.

En premier lieu, les exigences au travail se caractérisant par l'absence de clarté entourant les délais et les objectifs, une charge de travail excessive, une intensification des horaires, ainsi que des interruptions fréquentes.

Deuxièmement, les exigences émotionnelles négatives lors des interactions professionnelles, incluant des relations complexes avec divers interlocuteurs internes et externes, la nécessité de dissimuler ses émotions authentiques, ainsi que des incidents de violence physique ou verbale.

Troisièmement, le déficit d'autonomie et de marges de manœuvre constitue un élément clé dans le développement des risques psychosociaux, se traduisant par des marges de manœuvre limitées pour l'accomplissement des tâches, des contraintes de rythme de travail, et une sous-utilisation des compétences du travailleur.

Quatrièmement, les relations sociales défectueuses et les interactions professionnelles négatives se caractérisent par un manque de communication, de respect, ou de coopération au sein de l'organisation.

Cinquièmement, les conflits de valeur et la qualité entravée émergent lors de divergences profondes dans les croyances, principes, ou priorités, engendrant des tensions, et entraînant une baisse de la qualité du travail ou des résultats.

Enfin, le sixième axe concerne l'incertitude de la situation de travail, englobant l'appréhension quant à la stabilité de l'emploi, aux conditions de travail, ou à d'autres aspects liés à la situation professionnelle des employés.

En abordant les risques psychosociaux en milieu professionnel, nous ferions également référence à la possibilité qu'un travailleur développe ou aggrave une pathologie en milieu professionnel, en particulier d'ordre mental, à condition qu'elle soit due à des facteurs de risques psychosociaux pouvant être attribués aux caractéristiques organisationnelles ou environnementales spécifiques des tâches liées au travail en question.

Néanmoins, il serait essentiel d'adopter une approche holistique pour comprendre pleinement l'implication (causalité) de ces expositions extérieures sur la survenue ou l'aggravation des troubles en milieu professionnel. « *En 1965, l'épidémiologiste britannique Bradford Hill propose une liste de critères de causalité pour l'association entre une maladie et un facteur de risque :*

- *la force de l'association ;*
- *sa cohérence (persistance dans différentes populations) ;*
- *sa spécificité (une cause produit un effet) ;*
- *l'existence d'une relation temporelle : les causes doivent précéder les effets ;*
- *une relation dose-effet ;*
- *la plausibilité de l'association (plausibilité biologique) ;*
- *l'existence d'une preuve expérimentale (chez l'animal ou chez l'homme) ;*
- *l'analogie (possibilité d'explications alternatives) » (Bruno, 2014).*

Pour rendre plus clair et plus précis notre modèle hypothétique sur la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail des employés , il est tout à fait naturel de détailler les différentes dimensions et déclinaisons d'un paradigme d'apparition récente, en l'occurrence l'exposome⁸ qui le définit comme : *« l'ensemble des expositions environnementales au cours de la vie (facteurs non génétiques incluant les facteurs liés au mode de vie) à partir de la période prénatale » (Wild, 2005).*

Ce concept, permet actuellement à toute une communauté de scientifiques de travailler de manière pluridisciplinaire. *« (Page 145) En raison de la nature extrêmement variée et dynamique de ces facteurs d'exposition, le développement d'outils opérationnels fiables et robustes permettant d'évaluer dans sa dimension holistique, et ainsi étudier les associations possibles de cet exposome avec des événements de santé, est donc particulièrement complexe (David et al., 2021a) ; (page 146) Ainsi, les trois principaux domaines de l'exposome définis par Wild incluent : l'exposome interne (métabolisme, hormones, morphologie du corps, activité physique, flore microbienne, inflammation, vieillissement, etc.) ; l'exposome externe spécifique (radiations, agents infectieux, contaminants chimiques et polluants, régime, facteurs de styles de vie[par exemple, tabac, alcool], profession, interventions médicales, etc.) ; et l'exposome externe général (capital social, formation, statut financier, stress psychologique, environnement rural-urbain, climat, etc.) (Wild, 2012). Cette définition constitue aujourd'hui la référence dans la plupart des publications sur l'exposome (Giroux, 2021).(Page 149) Les expositions internes (dans l'organisme), externes spécifiques (en lien étroit avec l'individu) et externes générales (en lien avec la société) sont étroitement*

⁸En 2005, Christopher Paul Wild, Directeur du Centre International de Recherche sur le Cancer (CIRC), propose de compléter notre génome par un « exposome ». Source : école des hautes études en santé publique www.ehesp.fr

superposées les unes aux autres avec des relations complexes de causes à effets.) » (Arthur, WAREMBOURG Charline, & BESSONNEAU Vincent et al, 2023).

L'approche globale, fondée sur le concept d'exposome, propose la perspective de mesurer en temps réel, par le biais d'un monitoring, les expositions spécifiques subies par le travailleur à l'aide d'outils spécialisés. Ces mesures peuvent être incorporées dans des études où les résultats peuvent être mis en corrélation avec des indicateurs de santé recueillis de manière fiable grâce à des méthodes médicalement reconnues.

En outre, il semblerait qu'il n'y aurait pas une théorie unique qui stipule spécifiquement que l'augmentation de l'exposition à des facteurs de protection entraîne automatiquement une diminution de l'exposition aux facteurs de risques. Cependant, il existe des concepts généraux dans le domaine de la santé publique et de la médecine préventive qui reconnaissent l'importance des facteurs de protection et de leur impact potentiel sur la réduction des risques.

Les facteurs de protection peuvent être matériels tels que des équipements spécifiques, ou immatériels comme des comportements sains, des caractéristiques individuelles positives, des soutiens sociaux, etc.

En pratique, la promotion de comportements sains, d'un mode de vie équilibré et de facteurs de protection peut contribuer à réduire certains risques pour la santé. Cependant, il est important de noter que la relation entre les facteurs de protection et de risque peut être complexe, et il peut y avoir des situations où l'augmentation de l'exposition à des facteurs de protection ne garantit pas automatiquement une diminution de l'exposition aux facteurs de risque.

Nous postulons à cet effet, pour un modèle de prévention des risques psychosociaux, qui intègre l'idée d'identification et de maîtrise des facteurs de risques psychosociaux tout en promouvant les facteurs de protection contre les risques psychosociaux dont vraisemblablement la promotion du bien-être au travail des employés.

3- Cadre empirique : Le modèle en question

3-1 Promotion du bien-être au travail des employés et prévention des risques sociaux : un irénisme nécessaire pour un équilibre optimal

Le principe comptable de la partie double stipule qu'à chaque opération, il doit y avoir au moins un compte débité et au moins un compte crédité, de sorte que le total des débits soit égal au total des crédits. Par extrapolation, la mise en œuvre d'une action liée soit à la promotion du bien-être au travail, soit à la prévention des risques psychosociaux, nous retrouverions pour chacune d'elles un débit et un crédit des comptes correspondants.

Pour illustrer cela, imaginons que le bien-être au travail soit enregistré comme un actif au bilan, augmentant donc lorsqu'il est débité, tandis que la gestion des risques psychosociaux serait inscrite au passif du bilan, n'augmentant que lorsqu'elle est créditée.

Dans ce contexte, les risques psychosociaux représenteraient une dette par défaut contractée par l'organisation dès sa création, dont la nature à court, moyen ou long terme dépendrait de l'évolution des réglementations coercitives en la matière. En revanche, le bien-être au travail serait considéré comme un bien indispensable à l'activité de l'organisation, et elle aurait tout intérêt à le rendre durable et réutilisable, c'est-à-dire de le positionner du côté de l'actif en haut du bilan.

Souvent sous-estimé par de nombreuses organisations en raison de son caractère intangible, le bien-être au travail pourrait être assimilé de manière intuitive à un bien incorporel de l'organisation (Goodwill), susceptible de croître ou d'évoluer vers un mal-être au travail aux conséquences désastreuses (Badwill).

En effet, d'une part, le bien-être au travail des employés pourrait être considéré comme un contributeur important au Goodwill d'une organisation. En favorisant un environnement de travail sain et positif, où les employés se sentiraient valorisés et soutenus, l'organisation pourrait renforcer sa réputation, constituant ainsi une composante précieuse du Goodwill.

Tandis que le mal-être au travail pourrait contribuer au Badwill de l'organisation en entraînant une baisse de la productivité, une augmentation de l'absentéisme et une détérioration de sa réputation.

Ces facteurs pourraient avoir un impact négatif sur la valeur perçue de l'organisation. À partir de diverses sources d'inspiration et de notre expérience professionnelle dans ce

domaine, nous avons développé un modèle hypothétique (présenté ci-après) mettant en lumière les différentes facettes du bien-être au travail, tout en identifiant des leviers qui, s'ils sont actionnés, pourraient garantir la complémentarité entre la promotion du bien-être au travail des employés et la gestion des risques psychosociaux. « *Le bien-être au travail est aujourd'hui un enjeu majeur de santé publique. Il comprend, entre autres, l'absence de symptômes psychologiques (anxio-dépressifs), des conditions de travail positives perçues (environnement et organisation), le bonheur et une bonne qualité de vie au travail. De nombreuses études ont montré que le soutien social et le contrôle au travail protègent la santé mentale alors que les exigences élevées et le déséquilibre effort-récompense sont des facteurs de risque d'anxiété et de dépression. Il n'existe actuellement aucun indicateur global permettant de mesurer à la fois l'état de santé mentale et les conditions de travail* » (D. Servanta,b, et al., 2016).

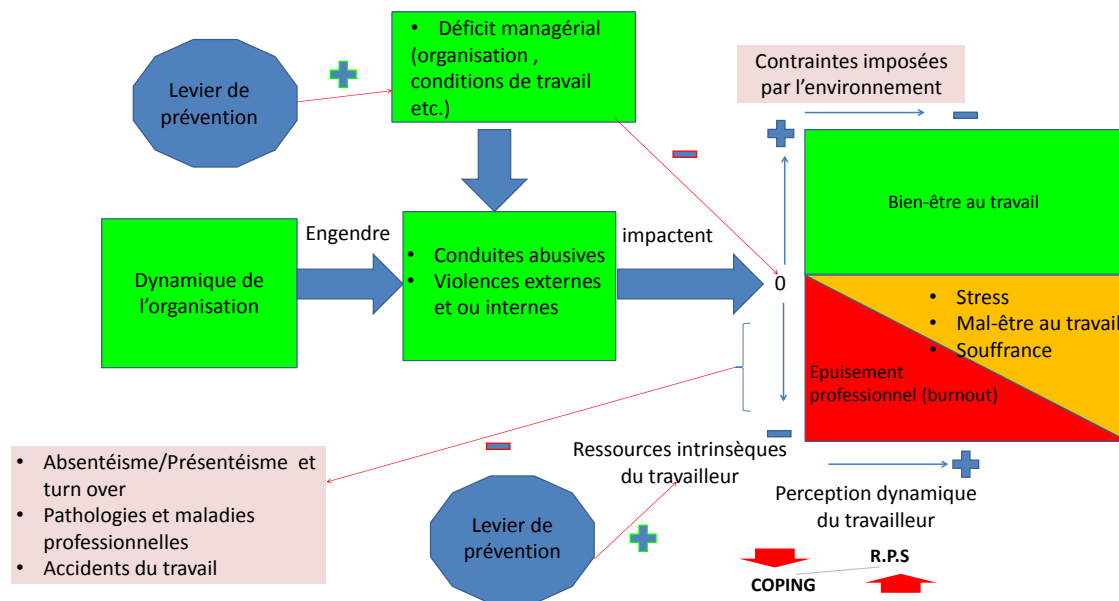


Figure 1 Approche systémique hypothétique du bien-être au travail des employés.

Nous proposons donc de présenter le modèle hypothétique que nous avons développé en le classant dans l'une des trois catégories suivantes.

Premièrement, l'organisation pourrait être classée dans la catégorie du "jugement évaluatif", où une dynamique collective d'émulation, semblable à de l'euphorie, domine, pouvant éventuellement aboutir à une perception d'un climat de satisfaction généralisée dans les pires des cas.

Deuxièmement, elle pourrait être associée à la catégorie d'un "concept affectif", caractérisé par des fluctuations extrêmes entre bien-être et mal-être, tendant vers des situations complexes et parfois borderline.

Enfin, elle pourrait être positionnée dans "la zone des pathologies", indiquant des risques psychosociaux évoluant de manière autonome, pouvant conduire à des cas de burn-out dangereux.

Il est essentiel de classer le système selon ces catégories pour mieux appréhender ses dynamiques et développer des stratégies adaptées favorisant son fonctionnement optimal ainsi que la santé mentale de ses membres. *« Les transformations du système productif contemporain charrient dans leur sillage un ensemble d'effets en termes d'intensification, sinon de dégradation, du travail, d'appel à la subjectivité et à la responsabilité des salariés, alors même que les régulations intermédiaires que représentaient le management et les syndicats entre base et sommet des entreprises sont fragilisés, les uns étant pris par les tâches de reporting et les indicateurs de gestion, les autres par le poids de négociations complexes sur l'emploi. C'est dans ce contexte que la question du travail est revenue sur la scène collective notamment à travers ce qu'on a nommé les risques psychosociaux (R.P.S) et les nombreux débats et controverses auxquels ils donnent lieu. Ces nouveaux « risques » posent à l'évidence un problème de définition insoluble. On évoque à leur égard le stress, le harcèlement moral, l'épuisement professionnel ou le « burn-out », la souffrance, les suicides et la violence au travail et, sous un angle positif, la question de la qualité ou du bien être au travail. »* (Pierre-Éric, 2013).

3-2 Observations et commentaires

L'évaluation indirecte du bien-être au travail des employés constitue un pilier essentiel dans la mesure de la performance sociétale d'une organisation.

Le taux de satisfaction des employés avec toutes ses nuances, se positionne en tant qu'indicateur clé, reflétant la perception générale du personnel vis-à-vis de son environnement professionnel.

De même, le taux de rotation du personnel offre un aperçu crucial sur la rétention des talents et la stabilité de l'équipe.

La quantité d'heures consacrées à la formation et au développement professionnel représente une mesure tangible de l'investissement de l'organisation dans la croissance de ses employés.

Par ailleurs, les indicateurs de santé et sécurité au travail traduisent l'engagement envers le bien-être physique et mental des collaborateurs.

Enfin, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle émerge comme une dimension cruciale, soulignant l'importance d'une harmonie entre les responsabilités professionnelles et la qualité de vie des employés.

Cette approche holistique du bien-être au travail des employés permet d'appréhender la performance sociétale d'une organisation à travers ce prisme.

Au sein d'un environnement professionnel en constante évolution, l'importance du bien-être des employés émerge comme un pilier central de la réussite organisationnelle. Dans cette quête d'une approche holistique du bien-être au travail, nous avons élaboré un modèle hypothétique mettant en relief divers leviers stratégiques .

Notre réflexion commence par reconnaître que « l'équilibre dans tout » est une dimension cruciale, soulignant la nécessité d'harmoniser les responsabilités professionnelles avec la qualité de vie des employés. Cette perspective permet d'appréhender le bien-être au travail comme un catalyseur de la performance sociale d'une organisation.

À travers ce prisme, notre modèle explore des pistes stratégiques visant à créer un environnement de travail propice, où le bien-être des employés devient une force motrice de succès tant pour l'individu que pour l'organisation.

Ce synopsis met également en lumière les compétences intrinsèques de chaque employé, notamment leurs capacités d'adaptation (coping), pour faire face aux différentes contraintes au sein de l'organisation.

4- Conclusion

En résumé, notre modèle vise à équilibrer la promotion du bien-être au travail et la gestion des risques psychosociaux pour optimiser le fonctionnement des organisations. Cela passe par une prise en compte proactive de leurs responsabilités sociales, en reconnaissant la rareté des ressources humaines compétentes et leur caractère non renouvelable.

BIBLIOGRAPHIE

- Antoine, P., Poinot, R., & Congard, A. (2007). Measuring subjective well-being: place of the emotions in positive psychotherapies. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 17, 170-180. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141254978>
- Bertezene, S. (2013). Le pilotage de la performance éthique : résultats de recherches-interventions dans le secteur médico-social. *Management & Avenir*, 64, 56-75. <https://doi.org/10.3917/mav.064.0056>
- Coissard, S., Kachour, M. & Berthelot, É. (2016). (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279, 169-176. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0169>
- Collinet, C. & Delalandre, M. (2014). L'injonction au bien-être dans les programmes de prévention du vieillissement. *L'Année sociologique*, 64, 445-467. <https://doi.org/10.3917/anso.142.0445>
- David, A., Warembourg, C., Bessonneau, V., Benmarhnia, T., Giroux, É. & Bonvallot, N. (2023). Chapitre 5. Exposome. Dans : Isabelle Goupil-Sormany éd., *Environnement et santé publique: Fondements et pratiques* (pp. 143-162). Rennes: Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.goupi.2023.01.0143>
- Dominique Le jeune. (2003) Extraits du tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie, par villerme (1840) : Commentaire de texte. DEUG. Hypokhâgne du lycée Louis le Grand, France, <https://hal.science/cel-01493589>
- Doron, C. (2015). L'émergence du concept de « santé mentale » dans les années 1940-1960 : genèse d'une psycho-politique. *Pratiques en santé mentale*, 61, 3-16. <https://doi.org/10.3917/psm.151.0003>
- Gallois, L. (2005). L'espérance dans la pensée d'Hippocrate. *Laennec*, 53, 22-32. <https://doi.org/10.3917/lae.051.0022>
- Geadah, R. (2012). Regards sur l'évolution des soins: Aspects historique et éthique des relations entre professionnels de santé et patients. *Recherche en soins infirmiers*, 109, 16-32. <https://doi.org/10.3917/rsi.109.0016>
- Gorget, J. (2016). À la recherche de la méthode de management qui réduit les risques psycho-sociaux pour augmenter la performance: Le cas concret d'une grande entreprise industrielle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113, 89-112. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0089>
- Jacquino, P. & Pellissier-Tanon, A. (2012). Une dimension oubliée du management : la fragilité. Une étude exploratoire. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, 61-64. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0061>
- Laberon, S., Barou, D. & Ripon, A. (2016). Management et risques psychosociaux dans l'institution militaire risques psychosociaux au sein de l'institution militaire : l'effet médiateur du style de management perçu. *Le travail humain*, 79, 363-393. <https://doi.org/10.3917/th.794.0363>
- Maria del Carmen Santamaria Galindo. (2019) L'appréhension de la prévention des Risques Psychosociaux : perception des acteurs et des organisations. Une étude des

différences culturelles entre les services de santé au travail interentreprises (SSTI) et les services de prévention agents (SPA). Education. Université Paul Valéry - Montpellier III, <https://theses.hal.science/tel-02934150>

- Niedhammer, I., Chastang, J., Levy, D., David, S. & Degioanni, S. (2007). Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. *Travailler*, 17, 47-70. <https://doi.org/10.3917/trav.017.0047>