

## Avant-propos

La volonté d'écrire cet ouvrage sur la promotion du bien-être au travail prolonge l'initiative de la société mars-lab de la réalisation début 2013 d'un livre blanc sur la performance sociale. Partant du postulat qu'il n'y a pas de performance économique pérenne et durable sans performance sociale - sous-entendu une performance économique qui met en œuvre une qualité de vie au travail suffisante pour les salariés et qui ne menace pas leur bien-être, donc leur santé mentale - ce livre blanc<sup>1</sup>, avait permis de recenser l'état de l'art en la matière : approches théoriques, expertises, avancées réglementaires.

Cet exercice avait permis de constater, en amont de la signature de l'accord national interprofessionnel relatif à la qualité de vie au travail de juin 2013, une évolution des mentalités voire un changement de paradigme dans notre pays, quelque peu en retard dans ce domaine (une fois n'est pas coutume, serions-nous tentés d'ajouter, dès qu'il s'agit d'avancées sociales...), et ce, particulièrement dans l'esprit des dirigeants. Comme le montrent un certain nombre d'études et de cas d'entreprises, (l'affaire France Télécom en aura été le point d'orgue le plus marquant) force est de constater que désormais le déni de santé mentale au travail a fait long feu, à force de mettre les projecteurs sur ses conséquences les plus néfastes et de faire évoluer la réglementation : harcèlement, troubles musculo-squelettiques, stress, et toutes pathologies psychiques, y compris le burnout. Une réelle prise de conscience est en marche, et avec elle par-delà, les premières actions de prévention ; le retard français semble se combler, peu à peu, même s'il reste encore beaucoup à faire pour changer les mentalités en profondeur.

---

*1. Ce livre blanc est téléchargeable sur le site <http://blog.mars-lab.com>. Il est également téléchargeable depuis le site de l'ARACT Île-de-France ([www.aractidf.org](http://www.aractidf.org)).*

La crise sanitaire de la Covid-19 a complètement rebattu les cartes de la santé mentale. En imposant aux entreprises de faire télétravailler la majorité de leurs salariés, les employeurs qui n'ont pas - encore ou réellement - pris le train de la prévention en santé mentale ont découvert que leurs salariés pouvaient souffrir d'affections à la fois psychiques - stress du travail à la maison sans moyens adaptés, surcharge cognitive et émotionnelle, anxiété... - et sociales - absence d'aide des collègues en cas de coup de feu, diminution drastique des moments de convivialité, isolement... -, en bref, des troubles psychosociaux. L'étude réalisée par Opinionway fin mars 2020 durant le premier confinement pour Empreinte Humaine<sup>2</sup>, cabinet spécialisé en prévention des risques psychosociaux, est sans appel : près de la moitié des travailleurs français s'estimaient en détresse psychologique. Parmi eux, 18 % étaient en détresse élevée et 27 % en détresse modérée.

Un quart des salariés risquaient ainsi un épisode dépressif, état susceptible de les faire basculer en situation psychopathologique lourde. On comprend tout l'enjeu de connaître le « mode d'emploi » du facteur humain au travail pour éviter que de telles extrémités ne viennent atteindre leur santé mentale, leur performance, et *in fine* l'éventuelle responsabilité juridique de l'employeur, tenu à une obligation de sûreté au travail. Les managers ou gestionnaires d'entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle qu'ils ont à jouer pour non seulement éviter les troubles psychosociaux mais aussi pour promouvoir préventivement le bien-être au travail, revers de la pièce des pathologies en santé mentale.

Réunissant un ensemble de connaissances du domaine de la santé mentale et plus particulièrement de la psychologie positive sur le bien-être, le présent ouvrage propose une vision globale, la plus accessible possible. Y sont réunis les concepts et définitions relatifs à ce domaine, les éléments réglementaires qui s'y réfèrent, les actions et points de vue des institutions concernées. Y est présentée également une approche d'expertise préventive combinant l'approche socio-organisationnelle à l'approche psychologique, proposant ainsi un renouveau théorique et méthodologique pour le sujet du bien-être au travail, en complément des approches plus classiques.

Parce qu'il fallait une « praxis » qui permette aux dirigeants, décideurs et gestionnaires de mobiliser aisément des savoirs et méthodes en

---

2. <https://empreintehumaine.com/empreinte-humaine-realise-une-etude-avec-opinionway-sur-l'impact-du-confinement-sur-la-sante-mentale-des-salaries-partage-et-articles/>

matière de bien-être au travail, cet ouvrage est orienté « action », afin d'agir concrètement dans l'entreprise. Outre le fait de présenter les principaux aspects théoriques sans sombrer dans les détails, ce livre se propose d'être une « boîte à outils » concernant le phénomène du bien-être au travail. L'auteur de cet ouvrage, praticien psychologue et consultant-préventeur en santé au travail, a eu pour ambition de faire comprendre le phénomène avec simplicité, sans pour autant escamoter la complexité dudit phénomène, comme il le fait au quotidien auprès de ses clients, qu'ils soient des entreprises ou des salariés. Simplicité n'est pas simplisme : le bien-être au travail ne peut être appréhendé avec une vision réductrice, au risque de « mutiler » (parfois une seconde fois) les êtres humains qui la subissent ; d'autant que cela présente, par ailleurs, un risque collatéral dommageable pour l'entreprise, celui de menacer sa performance économique.

Peut-on comprendre la santé mentale sans jamais en avoir vécu les menaces ? La réponse, par la singularité qu'elle sous-tend, appartient à chacun. Une série de quatre autoquestionnaires aideront gestionnaires et décideurs à trouver réponse à cette question ; le premier autoquestionnaire portant sur le stress professionnel (qui n'a jamais été éprouvé par la mécanique du stress au travail, quand bien même on est dirigeant ?) leur permettra d'établir un premier mini diagnostic des causes potentielles de mal-être susceptibles d'être vécues par leurs collaborateurs ou collègues au sein de leur entreprise. Des tests psychotechniques, construits scientifiquement, aideront de façon complémentaire à cerner son capital bien-être et à faire un premier point sur sa santé mentale positive.

Ces autoquestionnaires et ces tests, s'ils favorisent certaines prises de conscience, pourront être le prélude à une démarche de promotion du bien-être positive, par ce premier angle d'attaque prioritaire qu'est le stress, principale cause de mal-être au travail et d'atteinte à la santé en France. Qu'on en juge par cette statistique<sup>3</sup> : un cas sur deux de maladie cardio-vasculaire, deuxième cause de mortalité en France, est généré par le stress !... Tout le monde est concerné.

Ceux qui souhaitent passer à l'acte trouveront, dans cet ouvrage, les éléments méthodologiques et les pistes d'actions potentielles permettant, au sein de l'organisation, d'améliorer les conditions de travail, de favoriser le bien-être des salariés par la mise en œuvre d'une

---

3. Insee : [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

qualité de vie au travail améliorée et *in fine*, d'accroître la performance de l'organisation, au moindre coût.

Chercher à améliorer le bien-être des salariés dans l'organisation du travail n'est pas en contradiction avec le fait de s'assurer que l'entreprise reste rentable, loin de là, c'est même l'une de ses conditions.

# Introduction

## **Santé mentale et bien-être au travail : enjeux et opportunités**

---

En France, le terme de santé mentale associé au monde du travail inquiète plus qu'il ne rassure<sup>1</sup>. Dans notre pays teinté de méfiance et de jacobinisme, il faut que le législateur et les juges durcissent le ton pour que la réglementation et la jurisprudence relatives aux atteintes psychiques au travail fassent évoluer les pratiques.

De fait le plus souvent, dirigeants et responsables d'entreprise vivent la réglementation relative à la santé au travail comme une contrainte voire une obligation de plus qui bride leur liberté d'entreprendre ou de gérer leur organisation comme bon leur semble. Dans le même temps toutefois, ils craignent de subir la médiatisation soudaine de drames comme le suicide de collaborateurs sur le lieu de travail, à l'instar de ceux qui ont été frappés çà et là par ces événements tragiques, difficilement contrôlables en termes de communication pour les employeurs.

Pourtant, loin de n'être qu'une obligation, la santé mentale au travail est une véritable opportunité. Opportunité pour les dirigeants et gestionnaires de créer de la valeur durable et par-delà, opportunité de développer sa responsabilité sociale d'entreprise. Investir sur la santé mentale crée de la valeur tant sur le plan économique que psychosociologique : valeur de bien-être pour les salariés et valeur financière pour l'actionnaire. Valeur de bien-être pour les salariés qui deviennent plus performants (dimension psychologique), valeur de vivre-ensemble pour le corps social dont les collectifs de travail

---

*1. Le terme de « santé mentale », bien que juridiquement en vigueur, nous paraît peu heureux ; faisant penser à « l'hygiène mentale » des années 1950 : il induit les notions de troubles psychiatriques voire de folie, ce qui ne facilite pas sa promotion.*

coopèrent avec plus de convivialité et d'efficacité (dimension sociologique) et coûts moindres pour le dirigeant (dimension organisationnelle). *In fine*, valeur financière pour l'actionnaire dont les actifs procurent plus de rendement (dimension économique) tout en rejetant moins d'externalités négatives<sup>2</sup> (dimension environnementale). Les salariés, parce qu'ils sont bien dans leur peau et bien dans leur poste, s'absentent moins et sont moins malades, ce qui soulage le budget de la Sécurité sociale.

Loin d'être une contrainte, les obligations en matière de santé mentale représentent une formidable opportunité de réconcilier le (psycho) social et l'économique : investir sur la prévention en santé mentale peut rapporter gros, comme des études<sup>3</sup> le montrent. Outre les gains sur la rentabilité par une meilleure performance des salariés, les coûts diminuent : 1 euro investi en prévention permet d'en économiser jusqu'à 13 en curatif<sup>4</sup> !

Tout le monde a à y gagner : salariés, entreprises et société ; salariés en vivant mieux leur travail et en le subissant moins ; entreprises, en étant plus performantes ; société, en supportant des coûts moindres pour les comptes de la Nation.

---

2. *L'externalité caractérise le fait qu'un agent économique crée, du fait de son activité, un effet externe sur d'autres parties prenantes, sans que ces dernières n'aient été consultées en amont ou informées en aval, ni que l'agent en assume les conséquences (quand elles sont négatives) ou en tire un avantage (quand elles sont positives). On parle d'externalité positive quand cet effet procure à autrui une utilité ou un avantage de façon gratuite, sans contrepartie monétaire (par exemple, un apiculteur bénéficie du soin que l'arboriculteur apporte à ses arbres qui permet au premier d'obtenir un miel de meilleure qualité ; mais le second obtient en retour une meilleure pollinisation de ses arbres par les abeilles du premier ; on parle alors de double externalité positive). On parle d'externalité négative quand cet effet engendre une nuisance, un dommage sans compensation (par exemple, le réchauffement d'une rivière par le système de refroidissement d'une centrale nucléaire qui bouleverse l'écosystème). Les entreprises bénéficient d'externalités positives issues de l'État ou des collectivités locales dans lesquels elles implantent des établissements quand elles embauchent des salariés bien formés, qu'elles peuvent bénéficier de réseaux de transports efficaces ou de service public de proximité. Elles engendrent à leur tour des externalités positives quand elles s'implantent dans un bassin d'emplois sinistré en embauchant des demandeurs d'emploi. En revanche, en négligeant la santé mentale de leurs salariés voire en les rendant malades de leur travail, elles engendrent des externalités négatives pour la collectivité quand elles n'assument pas les coûts de soins pris en charge par la collectivité et non par les cotisations qu'elles versent au compte AT-MP (accident du travail - maladie professionnelle).*

3. Hygiène de vie & bien-être au travail, Laurence B.-Kueny, Hélène Coulombeix, M.-Claude Pelletier, Afnor Ed., 2016.

4. Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Observatoire du risque européen, Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks, Juliet Hassard et al., 2014. [https://osha.europa.eu/en/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks](https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks).

## **La santé mentale positive au fondement des politiques de prévention de la santé**

Alors que les Nord-américains ont développé leur effort de recherche et de prévention depuis près de deux décennies en s'appuyant sur le courant de la psychologie positive (voir plus bas), les praticiens français du monde de la santé mentale ont l'esprit - et leurs pratiques - formatés sur l'approche psychopathologique, vieille de plus d'un siècle. Cette approche cherche à repérer ce qui va mal et à réparer les troubles, selon le principe du « silence des organes » : il s'agit plus de guérir que de prévenir. La France a du mal à se mettre au préventif<sup>5</sup>, la surmédication des Français en atteste.

Les Nord-américains (surtout les Québécois) et les Scandinaves quant à eux ont compris depuis les années 1980 qu'investir positivement sur la santé mentale - sans négliger la psychopathologie car il faut bien soigner les personnes qui sont malades mentalement - permettait de faire d'une pierre deux coups : augmenter le niveau de santé des citoyens, diminuer les coûts de santé.

Pourtant, les choses avaient bougé de façon significative dès la fin de la seconde guerre mondiale : déjà depuis 1945, l'OMS (l'Organisation mondiale de la santé) n'oppose plus de façon binaire la maladie à la santé, les pathologies physiques aux pathologies mentales ou le bien-être au mal-être, qu'il n'est pas contradictoire de voir coexister, comme nous allons le voir tout au long de cet ouvrage, n'en déplaise à notre rationalisme cartésien.

En France, nous préférons voir le verre à moitié vide plutôt que le verre à moitié plein et avons du mal à considérer que le plein et le vide s'articulent dans le même verre. Notre culture, teintée de doute voire de pessimisme, a du mal à évoluer vers le concept de santé globale - alliant le physique au mental et au social - et le concept de

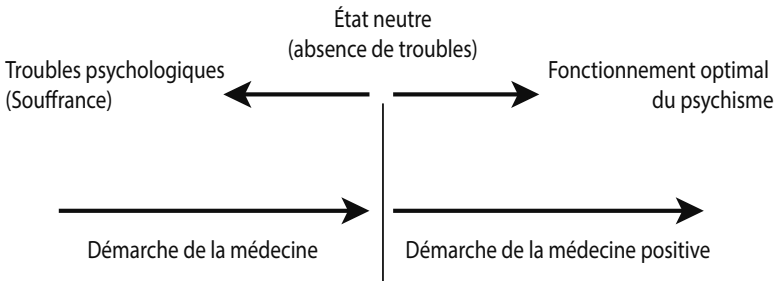
5. Comme l'indique l'annexe 1 du rapport d'André Flajolet sur les politiques de prévention sanitaire en France et remis à la ministre de la santé en avril 2008 : « C'est un regard pour le moins critique qui se pose sur la persistance du cantonnement de la prévention à une place subsidiaire dans le système français. Ce déficit majeur relève essentiellement des facteurs suivants, qui en sont à la fois des causes et des manifestations : le système de santé français est centré sur le curatif ; une artificielle frontière entre le curatif et le préventif a été dressée ; les compétences et les missions de prévention souffrent d'un préjudiciable enchevêtrement ; alors que la médecine préventive traverse une crise non négligeable, le rôle et la formation des médecins en prévention ne sont pas appréhendés de manière appropriée. En effet, le médecin généraliste est encore insuffisamment impliqué dans la prévention. L'enseignement spécialisé en santé publique fait preuve d'une faiblesse particulière et d'un cloisonnement excessif. Enfin, le caractère souvent défectueux des dispositifs de surveillance se surajoute à la faiblesse de la recherche. » *Trêve de commentaires...*

santé mentale positive - l'influence du bien-être mental sur la santé, que l'effet placebo a révélé dès les années 1950 - étudié depuis par la psychologie positive.

Or les chercheurs ont amplement démontré que plus le capital bien-être des personnes s'accroît, plus leur organisme est en mesure de lutter naturellement contre les sollicitations négatives de l'environnement. Plus on est persuadé que les choses vont bien, mieux on va. À l'inverse, plus on est persuadé qu'elles vont mal, moins on agit pour que cela aille bien, ce qui pèse sur le moral et, *in fine*, sur la santé... Dit autrement, plus on se sent bien sans sa peau, moins on risque d'être malade.

### **La psychologie positive, science du bien-être (santé mentale positive)**

La psychologie positive cherche à sortir d'une conception de la santé mentale calquée sur le modèle de la médecine (« le silence des organes »). Comme le synthétise le schéma ci-dessous, la psychologie positive cherche à élargir la compréhension du fonctionnement sain et optimal de l'être humain, en complément des sciences comme la médecine qui en étudient les pathologies.



La psychologie positive, courant de recherches constitué à la fin des années 1990, étudie les dispositions positives et de leur influence sur le bien-être et la santé. Les recherches dans ce domaine ont par exemple réussi à prouver que l'optimisme peut réduire significativement les maladies cardio-vasculaires (les personnes optimistes ont 50 % moins de risque d'avoir une maladie cardio-vasculaire, cf. Boehm & Kubzasky, 2012). En découle ainsi la définition de la psychologie positive : « Étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement



ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions. » Tout l'enjeu réside à passer de la recherche à la pratique : comment développer ces dispositions positives pour accroître la résilience d'un maximum de personnes ? C'est l'un des objectifs de ce livre que de donner des pistes permettant de répondre à cette question dans le contexte professionnel.

La psychologie positive se donne pour but de promouvoir la santé mentale par l'étude du bien-être d'une part et des facteurs de protection d'autre part qui permettent de tendre vers la « santé mentale positive ». En ce sens, elle aide les praticiens à améliorer l'état de santé mentale de leurs patients.

Par effet ricochet, de plus en plus de praticiens rompus à la psychologie positive accompagnent les gestionnaires d'entreprise à mettre en œuvre des politiques et actions visant à améliorer la santé mentale positive, notamment par la promotion de la qualité de vie au travail, comme nous le verrons dans la troisième partie.

**Fumer tue** : désormais tout le monde sait que fumer est mauvais pour la santé ; il en est de même pour l'influence du psychisme sur la santé ; tout le monde sait qu'il y a une influence significative du premier sur le second. De plus en plus les politiques sanitaires françaises poussent au préventif plutôt qu'au curatif, justement pour abaisser la surmédication des Français.

On compte de plus en plus sur les potentialités du psychisme (notamment l'autopersuasion) pour agir sur les comportements néfastes sur la santé. Mais comme pour arrêter de fumer, il est difficile de s'y mettre : comment s'y prendre ? Comment stimuler, canaliser, optimiser son psychisme pour développer son capital bien-être et rester en bonne santé ? Parler de la sphère psychologique est soumis à nombre de stéréotypes qui font qu'avouer son mal-être confine à un état de folie. Encore à notre époque, le psychisme est rarement associé à quelque chose de positif pour le travailleur.

Certes, on comprend intuitivement que le bien-être aide à mieux se sentir dans sa peau et donc que cela rend moins malade. Mais en quoi cela concerne-t-il les entreprises ? Le fait de se sentir bien dans sa peau fait que l'on se sent bien dans son poste ; étant bien dans son poste, on y réussit bien mieux, c'est un cercle vertueux avéré. Depuis environ une

décennie en effet, il a été démontré par les chercheurs en psychologie positive que le bien-être - terme vulgarisant le concept scientifique de santé mentale positive - est cause de performance, comme nous allons l'exposer dans la première partie. Tous les directeurs financiers ou dirigeants d'entreprise devraient investir durablement sur le bien-être de leurs salariés pour les rendre non seulement performants mais aussi heureux de l'être !

Or dans le monde du travail en France, ce n'est pas ce qui semble mis en œuvre majoritairement - ou alors de façon « folklorique ». Les parties prenantes se regardent plutôt en chiens de faïence sur le sujet, quand bien même des progrès sont constatés depuis une petite décennie. La pression des événements (et parfois des juges ainsi que des réglementations nouvelles) médiatise de plus en plus d'employeurs ; certains en apparence peu soucieux de la santé mentale de leurs employés se voient « condamnés » à faire des progrès sur le sujet ; d'autres plus novateurs dans la gestion de leurs ressources humaines ont pris les devants, au risque de tomber dans le syndrome des « Bisounours » : on voit des *chief hapiness officers* fleurir les organigrammes, des salles de siestes côtoyer les bureaux ou certains peuvent bénéficier de massages relaxants. Mais comparés à nos cousins Québécois ou à nos voisins scandinaves, nous en sommes encore à l'âge de pierre en matière de promotion du bien-être, de la santé mentale positive et de qualité de vie au travail.

Qu'on en juge : il a fallu attendre la loi de modernisation sociale de 2002 pour que soit inscrit le terme de « santé mentale » dans le Code du travail et les obligations de l'employeur y afférant. Avant<sup>6</sup>, tout ce qui se passait dans la tête des salariés ne semblait pas exister puisque non pris en compte ! Il a fallu quatre ans pour transposer en 2008 dans le droit français la réglementation européenne en matière de stress au travail.

---

6. Il est clairement indiqué dans le Code du travail (article L. 4121) que l'obligation des employeurs porte sur la santé « physique et mentale ». Ces adjectifs ont été ajoutés à l'occasion de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 pour éviter tout équivoque consistant à réduire la santé des employés aux seuls phénomènes physiques. Cette loi a refondu 224 articles relatifs aux droits du travail, de la santé et du logement. Y est notamment précisée la lutte contre le harcèlement au travail, comme précisé en première partie.

Alors que les Québécois parlent de qualité de vie au travail (QVT) depuis le début des années 1980<sup>7</sup>, il a fallu attendre en France juin 2013 pour qu'un ANI<sup>8</sup> relatif à ce sujet soit formalisé et négocié par les partenaires sociaux !... Début 2016, alors que des parlementaires essayent de faire reconnaître le burnout comme maladie psychique professionnelle, l'Académie de médecine a indiqué qu'il ne pouvait pas être posé de diagnostic pour cette pathologie, faute d'un cadre nosographique<sup>9</sup> suffisant ! Beaucoup reste à faire pour changer les mentalités ; mais restons optimistes, les choses commencent à bouger, lentement mais sûrement, comme souvent dans notre beau pays hexagonal...

## **Repenser le travail sous l'angle du bien-être et de la prévention**

Nombre d'études montrent que le travail est très central dans la vie des Français ; la grande majorité d'entre eux l'idéalisent fortement et souhaitent s'y investir. Mais par le même temps, des sondages rapportent régulièrement que la plupart s'en plaignent parce que les conditions dans lesquelles il s'exerce les agacent, les fatiguent, voire les font souffrir. Comment comprendre ce paradoxe ? Idéalisation + insatisfaction = frustration : voici comment en trois mots pourrait être résumée l'équation du vécu professionnel de la plupart des Français, comme le révèlent les résultats de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT)<sup>10</sup> depuis 2009. On semble loin d'un état de bien-être mais plutôt comme prisonnier d'un casse-tête absurde sans solution apparente<sup>11</sup>... !

7. L'ouvrage de Pierre R. Turcotte, *Qualité de vie au travail : anti-stress et créativité*, publié aux éditions Agence d'Arc, date de 1982 ; l'auteur indique que la première utilisation officielle du terme daterait de 1972 et serait nord-américaine, à l'occasion d'un congrès international sur le sujet !... Mais il indique également que ce serait les Japonais qui auraient inventé le concept au travers des « Cercles de qualité », nés au début des années 1960 et rendus célèbres en France en 1982 par les lois Auroux qui instaurèrent des cercles d'expression des salariés sur leurs conditions de travail ; ces lois sont également à l'origine de la création des CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) qui ont pour mission de conseiller en interne l'employeur sur ses obligations en matière de santé au travail.

8. Accord national interprofessionnel : dispositions réglementaires issues du dialogue entre patronat et syndicats de salariés.

9. La nosographie est la description et classification des troubles et des maladies. En matière de psychopathologie, les référentiels ou tableaux qui font autorité sont le DSM V (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) et le CIM-10 (Classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes), édité par l'OMS (Organisation mondiale de la santé).

10. Développé par la société mars-lab avec le concours de chercheurs associés au CNRS, l'OVAT mesure régulièrement depuis 2009 le vécu professionnel de plusieurs milliers de salariés français. Pour en savoir plus : [www.ovat.fr](http://www.ovat.fr)

11. Des solutions existent pourtant, comme nous l'avons montré dans *Réinventer le sens de son travail*, Pierre-Éric Sutter, Odile Jacob, 2013.