

NOÉMIE GUERRIN
PRÉFACE D'ADRIEN CHIGNARD

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Il est temps de passer à l'action !

GUIDE POUR DIRIGEANTS, RH, MANAGERS,
REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET SALARIÉS

Vuibert

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Couverture : Esther Pailhou
Conception graphique : PCA
Mise en page : Hervé Soulard

ISBN : 978-2-311-63043-5

© Vuibert, octobre 2026
5, allée de la 2^e Division Blindée, 75 015 Paris
www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteur, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation.

Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de l'éditeur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

NOÉMIE GUERRIN
PRÉFACE D'ADRIEN CHIGNARD

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

il est temps de passer à l'action !

GUIDE POUR DIRIGEANTS, RH, MANAGERS,
REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET SALARIÉS

Vuibert

SOMMAIRE

Préface	7
Introduction	9

PARTIE 1

LIRE LA SANTÉ MENTALE DANS LE TRAVAIL RÉEL

CHAPITRE 1 – « Santé mentale » : un terme devenu trop confortable.....	15
CHAPITRE 2 – Savoir ne suffit pas à transformer.....	43

PARTIE 2

AGIR DEPUIS SA PLACE, SANS JAMAIS AGIR SEUL

CHAPITRE 3 – Le dirigeant donne le ton... et ne voit pas tout.....	71
CHAPITRE 4 – Le manager : celui ou celle à qui on en demande trop	97

CHAPITRE 5 – Les RH, fonction réceptacle	121
CHAPITRE 6 – Les représentants du personnel : alerter sans être entendu.....	143
CHAPITRE 7 – Les préventeurs : ceux qu'on appelle une fois le mal fait.....	161

PARTIE 3

CE QUE LES STRUCTURES CHANGENT, OU EMPÊCHENT DE CHANGER

CHAPITRE 8 – Quand la vie fragilise les parcours	189
CHAPITRE 9 – Des ressources existent, encore faut-il s'en emparer.....	207
Conclusion	229
Remerciements	233
Postface	235
ANNEXE 1 – Note méthodologique générale.....	239
ANNEXE 2 – Ressources et bibliographie.....	251

PRÉFACE

par Adrien Chignard,

psychologue du travail et des organisations, fondateur du cabinet Sens & Cohérence

Certains exercices sont faciles à négliger : ceux qui ne nous intéressent pas, ceux qui semblent trop complexes, ou ceux dont les bénéfices ne semblent pas valoir l'effort. À l'inverse, il y a des occasions où l'on me demande de préfacer un livre dont j'apprécie non seulement le contenu, mais aussi le processus de création.

Les écrits reflètent toujours l'époque dans laquelle ils sont produits et sont ancrés dans leur contexte culturel et historique. Ce livre est le fruit d'une longue réflexion de Noémie, qui a exploré, questionné et remis en question ses croyances, ses connaissances et ses dogmes en matière de prévention des risques psychosociaux, ainsi qu'en matière de qualité de vie et de santé mentale au travail.

Alors que la pandémie est derrière nous et que l'instabilité mondiale laisse entrevoir un avenir complexe et incertain, une chose est sûre : nous avons besoin de liens. Toutes les études scientifiques convergent vers le même constat : au-delà d'un certain niveau de salaire, ce sont

les relations chaleureuses qui contribuent à notre bonheur. Dès les premières minutes de notre vie, nous sommes des êtres de lien, et nous ne pouvons survivre que grâce au soutien social de nos parents, puis de nos amis, et enfin de la société ou de la communauté au sens large.

Il est illusoire de considérer la santé mentale uniquement en termes individuels, car cela revient à commettre l'erreur fondamentale d'attribution causale, qui suggère que les expériences de chacun ne sont que le reflet de ses qualités intrinsèques. En réalité, nous vivons dans des environnements et des systèmes que nous devons chérir, entretenir et enrichir pour le bien de tous.

Ce livre offre bien plus que de simples techniques ou conseils. Il présente une forme de métacognition, c'est-à-dire une compréhension de notre propre processus de pensée. Pourquoi pensons-nous ce que nous pensons ?

En réunissant divers points de vue, des expériences uniques, et en combinant des pratiques de terrain avec des aspects plus théoriques, Noémie propose une perspective non exhaustive (qui pourrait le prétendre ?) mais véritablement complète, permettant de relier les différentes conceptions de la santé mentale au travail. Il est crucial de se méfier d'une forme d'absolutisation de la pensée. Atteindre le risque zéro en matière de prévention est-il vraiment l'objectif ultime ? Faut-il être toujours heureux pour se dire en bonne santé mentale ? Il me paraît non seulement facile, mais surtout indispensable d'en douter.

Si la prévention se concentre sur le travail réel et les activités spécifiques de chaque équipe, il n'existe pas de solution unique, de remède miracle ou de phare solitaire au bout de la nuit. Il nous incombe de rechercher des solutions et des réflexions adaptées à chaque environnement de travail, en tenant compte de leurs similarités, certes, mais surtout de leurs différences.

En cultivant le lien et la différence, nous pourrions prendre soin de notre santé et de notre communauté, au travail comme dans la société.

INTRODUCTION

Je suis préventrice. C'est un mot encore peu connu. Un mot que l'on explique souvent. Un mot qui ne dit pas grand-chose à lui seul, alors qu'il recouvre une réalité très concrète : aller au cœur des organisations pour essayer de comprendre ce qui ressource, ce qui use, ce qui fragilise, ce qui fait tenir, ce qui abîme, et ce sur quoi il est possible d'agir.

Être préventrice, pour moi, c'est observer, écouter, relier, questionner, traduire. C'est passer du temps là où le travail se vit réellement. C'est entendre des dirigeants, des managers, des RH, des élus du personnel, des préventeurs, des soignants, des salariés, des experts, des personnes en reprise, des collectifs fatigués, des individus qui n'en peuvent plus, d'autres qui tiennent encore, parfois de justesse. C'est essayer de comprendre, sans simplifier à outrance. Et c'est surtout refuser de réduire la santé mentale à une affaire privée, individuelle, ou accessoire.

Ce livre est né de cela.

Il est né de dix belles années d'expérience professionnelle dans la prévention des risques, de contacts quotidiens au cœur des organisations, de tout ce que j'ai vu, entendu, accompagné, questionné. Il est

né aussi d'une phrase qui revient sans cesse, dans les conférences, les formations, les accompagnements, les échanges informels :

Oui, mais concrètement, qu'est-ce qu'on fait ?

Cette question, je l'entends partout. Chez les dirigeants qui sentent bien que le sujet les dépasse parfois. Chez les managers qui veulent aider sans savoir comment. Chez les RH qui se retrouvent à porter beaucoup, parfois trop. Chez les représentants du personnel qui alertent depuis longtemps. Chez les préventeurs qui essaient d'ouvrir des espaces de parole. Chez les salariés qui voudraient simplement que l'on comprenne un peu mieux ce qu'ils vivent. Et, au fond, cette question est juste. Parce qu'elle oblige à quitter les discours convenus, les grands principes, les mots-valises. Elle oblige à se confronter au réel.

Alors j'ai essayé de répondre à cette question comme je travaille : en allant chercher la parole de celles et ceux qui, depuis leur place, font déjà quelque chose du sujet.

Ce livre s'appuie sur 46 entretiens menés auprès de professionnels aux regards très différents : directions générales et directions des ressources humaines, managers et anciens managers, acteurs de la prévention et de la santé au travail, soignants, experts en santé mentale, en communication et en prévention du suicide, représentants du personnel et du monde syndical, spécialistes du droit, de la sociologie ou de la psychologie du travail, mais aussi secouristes en santé mentale et professionnels engagés sur les questions de diversité, d'inclusion et d'accompagnement des organisations. À cela s'ajoutent 150 personnes ayant contribué à différents questionnaires sur les thématiques abordées dans cet ouvrage.

Je n'ai pas voulu écrire un livre seul contre le réel. J'ai voulu écrire un livre avec le réel.

Un livre traversé par des métiers différents, des contraintes différentes, des façons de voir parfois éloignées, parfois complémentaires,

parfois même opposées. Parce que c'est aussi cela, la santé mentale au travail : un sujet qui ne peut pas être pensé sérieusement depuis un seul poste d'observation. Chacun n'en voit qu'une partie. Chacun agit avec ses biais, ses limites, ses responsabilités, ses angles morts. Et c'est précisément pour cela qu'il faut faire dialoguer ces places, au lieu de les laisser se juger de loin.

J'ai voulu que chaque grande fonction ayant, de près ou de loin, une responsabilité dans la santé mentale des uns et des autres ait sa place ici. Non pas pour distribuer les bons et les mauvais rôles. Mais pour que l'on comprenne mieux ce qu'il est possible de faire depuis sa place, et aussi ce que vivent les autres depuis la leur.

Un dirigeant ne voit pas comme un élu. Un manager ne porte pas les mêmes tensions qu'un médecin du travail. Un RH n'agit pas avec les mêmes leviers qu'un préventeur. Et pourtant, tous participent, d'une manière ou d'une autre, à la qualité du lien, du cadre, des signaux envoyés, de la possibilité de parler ou de se taire, de tenir ou de décrocher.

Je crois profondément qu'il y a, dans les entreprises, beaucoup de malentendus.

Beaucoup de bonnes intentions aussi.

Beaucoup de fatigue.

Beaucoup d'impuissance parfois.

Mais aussi beaucoup de personnes qui essaient, chacune à leur manière, de faire avancer les choses. Ce livre est aussi un moyen de leur rendre visible ce qu'elles portent déjà.

Au fond, ce livre est peut-être cela : une tentative de mise en lien. Mettre en lien des disciplines qui s'ignorent parfois, des acteurs qui se croisent sans toujours se comprendre, ce qui se dit et ce qui se tait, les expériences de terrain et ce que l'on sait déjà.

C'est sans doute un rêve un peu fou. Celui d'espérer qu'un jour, dans les entreprises, on essaiera moins de se renvoyer la balle et davantage de se comprendre. Qu'on acceptera de regarder le travail pour ce qu'il fait réellement aux personnes. Qu'on cessera de traiter la santé mentale comme un sujet de communication, ou une question à régler uniquement quand la situation est déjà dégradée.

Je ne sais pas si ce livre y parviendra. Mais je sais pourquoi je l'ai écrit : pour essayer d'être utile. Pour donner des repères sans faire croire qu'il existe des recettes miracles. Et pour faire connaître celles et ceux qui travaillent le sujet avec sérieux depuis longtemps.

Partie 1

LIRE LA SANTÉ MENTALE DANS LE TRAVAIL RÉEL

Chapitre 1

« SANTÉ MENTALE » : UN TERME DEVENU TROP CONFORTABLE

La santé mentale a pris une place nouvelle dans l'espace public. On en parle davantage, on la nomme plus facilement. « Grande Cause nationale » deux années de suite, signe qu'un sujet longtemps tenu à distance commence enfin à être reconnu pour ce qu'il est : un enjeu majeur, humain, social, politique.

Et pourtant, dès qu'on déplace le regard vers le travail, quelque chose résiste encore. Comme si la santé mentale pouvait être reconnue à condition de rester abstraite, mais devenait embarrassante dès lors qu'elle oblige à regarder l'organisation du travail de près. Comme si l'on acceptait plus volontiers de parler de souffrance que de ce qui la fabrique.

Or le travail occupe une place immense dans nos équilibres, notre rapport à nous-mêmes, aux autres, au temps, à la reconnaissance.

Il peut soutenir, structurer, protéger. Mais il peut aussi abîmer, par l'intensité, l'isolement, l'empêchement, le manque de sens, les injonctions contradictoires, l'usure silencieuse qui s'installe sans même se nommer.

Les mots que nous utilisons pour en parler restent pourtant approximatifs. Stress, burn-out, risques psychosociaux, souffrance, mal-être. Ces mots ont leur utilité, mais à force de recouvrir des réalités très différentes, ils finissent par flouter ce que vivent réellement les personnes. Et ce flou n'est jamais neutre : il facilite le déplacement de la question vers l'individu, sa résistance, sa capacité d'adaptation, plutôt que vers le travail lui-même.

Dans mon premier livre¹, j'ai voulu poser des repères, donner un cadre. Mais très vite, une évidence s'est imposée : on ne peut pas parler sérieusement de santé mentale au travail sans parler de ce qui se joue au cœur des organisations.

C'est de là qu'est né ce nouveau livre. Non pas pour redéfinir la santé mentale dans l'absolu, mais pour aller voir de plus près ce que recouvre vraiment cette expression : **de quoi parle-t-on, au juste, quand on parle de santé mentale au travail ?**

DE LA GRANDE CAUSE AU FLOU SÉMANTIQUE

Faire d'un sujet une « grande cause », c'est le faire entrer dans le registre des « problèmes » publics, au sens où l'entend la sociologie de l'action publique : un problème nommé, visible, partageable, débattable. En ce sens, la santé mentale n'est plus seulement l'affaire des individus ou des soignants. Elle devient une question de société.

1. *Prenez soin de votre santé mentale au travail... et de celle des autres*, Vuibert, 2024.

Mais cette visibilité nouvelle pose une question essentielle : **que transforme réellement cette reconnaissance ?**

Car reconnaître un sujet n'équivaut pas à le transformer. Et rendre un mot acceptable ne garantit pas qu'il soit compris, ni qu'il soit utilisé à bon escient.

Sur le terrain du travail, cette mise en avant a eu des effets ambivalents. D'un côté, elle a permis de lever certains silences. De l'autre, elle a favorisé une **circulation massive du terme « santé mentale »**, souvent sans clarification de ce qu'il recouvre concrètement. La santé mentale est devenue un mot acceptable, voire « fourre-tout ».

Cette acceptabilité a un revers : plus un mot circule, plus il risque de **perdre sa précision**, voire sa portée critique. Dans de nombreuses organisations, la santé mentale est aujourd'hui évoquée comme un thème transversal, consensuel, presque évident. Or, ce consensus apparent masque souvent des désaccords profonds :

- sur les causes réelles de la souffrance ;
- sur les responsabilités engagées ;
- sur les transformations nécessaires du travail lui-même.

Le risque est alors celui d'un **consensus mou**. Un consensus qui permet d'en parler sans que cela n'oblige à interroger l'organisation du travail, les modes de management, les arbitrages économiques ou les contraintes structurelles. Un consensus qui autorise la parole (et encore), mais pas toujours l'action.

Et cette évolution appelle une vigilance particulière. Car parler de santé mentale sans préciser ce qui, dans le travail, la soutient ou l'abîme, revient à **déplacer le problème** plutôt qu'à le traiter. On parle alors de santé mentale comme d'un état individuel, d'une capacité personnelle à faire face, à s'adapter, à gérer. Et l'on oublie que cette capacité est profondément dépendante des conditions dans lesquelles le travail s'exerce.

Plus un sujet devient visible, plus il risque de devenir abstrait.
Et plus il devient abstrait, moins il transforme.

Ce chapitre part de ce constat. Non pas pour disqualifier la reconnaissance récente de la santé mentale comme enjeu public, car elle était nécessaire. Mais pour en interroger les effets réels dans le monde du travail. Car si la santé mentale est aujourd'hui sur toutes les lèvres, cela ne signifie pas encore qu'elle est **pensée à partir du travail réel**, ni qu'elle conduit à des transformations structurelles.

Mais avant de parler d'actions, de dispositifs ou de bonnes pratiques, encore faut-il s'accorder sur ce dont on parle. Et surtout sur ce que l'on évite encore de regarder.

CE QUE RÉVÈLE LE TERRAIN

Je me souviens d'une mission dans une collectivité territoriale, il y a peu. Une mission classique. Un groupe de travail constitué, animé par un psychologue de mon équipe, avec des objectifs clairs : travailler sur les freins à l'abord de la santé mentale, définir les procédures, réfléchir aux outils à déployer. Sur le papier, tout y était.

Dès les premiers échanges, pourtant, le groupe a quitté le terrain des dispositifs pour revenir à celui du travail réel. Les participants parlaient de situations concrètes où la prévention se heurtait à l'organisation telle qu'elle fonctionnait au quotidien. Ils ne parlaient pas seulement de santé mentale. Ils parlaient du travail, de ce qu'il demandait, de ce qu'il empêchait, de ce qu'il produisait.

Quelques semaines plus tard, lors d'un point d'étape avec la DRH, une phrase a été prononcée. Sans agressivité, sans cynisme. Dite comme une évidence.

« Nous vous avons fait venir pour nous aider à prendre en charge les personnes qui sont dans un état de mal-être, de manière à ce qu'elles ne polluent pas le reste du collectif, pas pour remettre en cause notre organisation. »

Cette phrase disait une attente très précise : que la santé mentale serve à réguler les individus, pas à interroger le travail. Que les personnes en difficulté soient contenues, orientées, accompagnées, pour préserver le fonctionnement global. Ce qui n'était pas attendu, en creux, était explicite : toucher à l'organisation elle-même.

Cette situation est révélatrice du moment que nous traversons, celui où la santé mentale est devenue un sujet légitime, presque incontournable, mais dont le traitement reste largement marqué par une lecture individualisante, défensive, parfois hygiéniste.

Nous pouvons donc partir du principe que parler de santé mentale ne suffit pas. Tout dépend **de ce que l'on en fait**, et surtout **de ce que l'on accepte, ou non, de regarder du travail réel**.

LE TRAVAIL : RESSOURCE OU FACTEUR D'ATTEINTE ?

Le travail n'est pas, par nature, pathogène.

Cette évidence mérite d'être rappelée, tant elle est souvent oubliée lorsque l'on aborde **la santé mentale au travail** sous l'angle exclusif de la **souffrance**, du **risque** ou de la **dégradation**. Depuis plusieurs décennies, les travaux en psychologie du travail, en ergonomie, en sociologie, mais aussi l'expérience clinique de nombreux praticiens, montrent que le travail peut constituer une ressource psychique majeure. Il structure le temps, organise l'identité, inscrit l'individu

dans un collectif, lui donne une place, une utilité sociale, parfois une fierté. Pour beaucoup, il est aussi un espace où s'exercent des compétences, où se construisent des savoir-faire, où se tissent des liens qui dépassent la seule fonction productive.

En ce sens, le travail peut **soutenir la santé mentale**. Il peut être un facteur d'équilibre, de reconnaissance, de développement et d'ancrage. Il ne se réduit pas à une activité rémunérée : il engage aussi un rapport à soi, aux autres, au collectif, à la valeur que l'on accorde à ce que l'on fait.

Yves Kossovsky, psychiatre, le rappelle avec force : le travail est aussi une réalité historique, sociale et symbolique. Il s'origine dans la nécessité de survie, certes, mais aussi dans l'organisation collective, la fabrication d'outils, l'idée d'une œuvre commune qui dépasse l'individu. C'est précisément pour cela qu'il compte autant dans nos vies psychiques : parce qu'il ne touche pas seulement à ce que nous faisons, mais à ce que nous sommes, à la manière dont nous nous situons parmi les autres, à l'image que nous avons de nous-mêmes, à ce que nous estimons digne, juste ou bien fait.

Mais cette fonction protectrice n'est **ni automatique, ni acquise une fois pour toutes**. Elle dépend étroitement des conditions dans lesquelles le travail s'exerce, de l'organisation qui le structure, des ressources dont disposent les personnes, des marges de manœuvre qu'elles conservent, du sens qu'elles peuvent donner à ce qu'elles font, mais aussi de la possibilité de rester en cohérence avec leurs valeurs. Ce que montrent les situations de terrain, ce n'est pas une opposition simple entre un « bon » et un « mauvais » travail, mais un glissement progressif, souvent invisible, d'un travail soutenant vers un travail usant.

Ce basculement ne se produit pas nécessairement lors d'événements spectaculaires. Il s'installe dans le quotidien :

- dans l'accumulation des contraintes ;
- dans la réduction des marges de manœuvre ;

- dans l'intensification des exigences ;
- dans la perte de sens de certaines décisions ;
- dans l'écart croissant entre ce qui est demandé et ce qui est réellement possible ;
- dans l'impossibilité croissante de faire un travail que l'on juge acceptable à ses propres yeux.

Et l'équilibre de notre santé mentale se joue précisément dans cette tension.

Lorsque le travail permet aux personnes de comprendre ce qui est attendu, de disposer de **ressources suffisantes**, de discuter des difficultés, de coopérer, de reconnaître les ajustements nécessaires et de conserver une certaine liberté d'agir, il peut soutenir les équilibres psychiques.

À l'inverse, lorsque les contraintes s'intensifient **sans possibilité de régulation**, lorsque les compromis deviennent trop coûteux, lorsque le **travail réel n'est plus reconnu**, lorsque la qualité devient impossible, lorsque les limites ne peuvent plus être posées, le travail peut devenir un facteur d'atteinte majeur.

Yves Kossovsky éclaire très bien cette complexité. Dans son entretien (voir ci-après), il montre que la souffrance ne naît pas uniquement de l'**organisation du travail prise isolément**. Elle surgit aussi dans la rencontre entre une organisation donnée, un système de valeurs, une certaine idée du travail bien fait, et le rapport que chacun entretient avec le fait de travailler.

Deux personnes placées dans la même situation ne souffriront pas nécessairement des mêmes choses, ni avec la même intensité, parce que le travail touche aussi à une part intime de notre rapport à la loyauté, à l'exigence, au collectif, au mérite, à la responsabilité.

Cela ne veut pas dire que tout serait subjectif, ni qu'il n'existerait pas d'organisations objectivement malfaisantes. Cela veut dire que le travail agit toujours à l'interface entre le social, l'organisationnel et le psychique.

Sur le terrain, les personnes ne disent d'ailleurs pas d'abord : « je vais mal ». Elles disent : « je n'arrive plus à faire mon travail correctement », « quoi que je fasse, ce n'est jamais suffisant », « je passe mon temps à rattraper, à compenser, à justifier ».

On me parle quasiment tous les jours des signaux faibles d'une santé mentale qui se dégrade. Ces phrases en font partie. Et pourtant. Elles sont rarement entendues pour ce qu'elles sont. Elles sont souvent interprétées comme un manque d'organisation, de résistance au stress ou d'adaptation individuelle. Or elles disent avant tout quelque chose du fonctionnement du travail.

Et cette incompréhension n'est pas anodine. Elle s'inscrit dans un mouvement plus large de responsabilisation individuelle des difficultés professionnelles. Lorsque le travail se dégrade, c'est souvent l'individu qui est invité à se renforcer, à se former, à développer sa résilience, plutôt que l'organisation qui est interrogée dans ses choix structurels.

Ce déplacement du regard a un coût.

Il isole les personnes face à des problèmes collectifs.

Il transforme des difficultés de travail en fragilités personnelles.

Et il retarde la mise en place de réponses réellement protectrices.

Comprendre la santé mentale au travail suppose donc de tenir ensemble deux réalités : le travail peut être un puissant soutien psychique, et il peut devenir, dans certaines configurations, un facteur d'atteinte majeur. C'est dans cette tension, jamais totalement résolue, que se jouent les équilibres.

ENTRETIEN

Dr Yves Kossovsky

Médecin psychiatre, copromoteur et premier coordonnateur (de 2019 à 2025) des soins de l'hôpital de jour dédié à la psychiatrie du travail, PsyPro à Lyon, et créateur de la société de conseil Psybreak.

Le travail est-il, selon vous, d'abord un lieu d'émancipation ou d'aliénation ?

Le travail vient d'abord d'une nécessité de survie. Les chasseurs-cueilleurs, sans organisation collective et sans fabrication d'outils, étaient fichus ; c'est grâce à cette organisation collective que l'espèce humaine s'est hissée au sommet de la chaîne alimentaire, sinon, elle restait au niveau des anchois. Mais dès qu'une société grandit, que les gens ne peuvent plus tous se connaître, le sentiment d'appartenance passe par des histoires communes, des mythes ; Harari l'a bien montré. Le travail s'origine donc dans la survie, mais aussi dans ces mythes, dans l'idée d'une œuvre collective qui transcende l'individu. On ne peut pas le lire de manière seulement rousseauiste : l'accaparement des richesses paraît fondateur, mais il n'y a pas que ça. Le travail est aussi un bien collectif, il porte une valeur collective.

Peut-on dire que le travail fait souffrir par nature ?

La souffrance est aussi inhérente au travail. Si je n'ai pas souffert, je n'ai pas travaillé : « tu gagneras ton pain à la sueur de ton front », c'est la malédiction biblique. Et c'est ce qu'on entend chez beaucoup de gens, s'ils n'ont pas transpiré, s'ils n'ont pas peiné, ils n'ont pas vraiment travaillé. Celui qui se met en burn-out se surinvestit, certes, mais il adhère aussi à une valeur collective : « je ne compte pas mes heures, quand il y a un travail à faire, on le fait jusqu'au bout ». Il lui faut ce sentiment d'avoir fait du bon travail pour avoir une bonne image de lui-même. Mais ça ne suffit pas à expliquer la souffrance : il faut qu'il y ait aussi une organisation du travail.

Pourquoi une même situation de travail peut-elle être vécue de façon opposée d'une personne à l'autre ?

Prenez une entreprise de mécanique en difficulté, qui décide de baisser la qualité pour survivre : aciers moins bons, contrôles bâclés, commerciaux qui enjolivent la marchandise. Deux salariés, le même atelier. Pour l'un, le travail bien fait est une valeur ; le travail dégradé le rend malade, il a le sentiment d'être malhonnête, son image de lui-même s'abîme. L'autre considère que l'entreprise est un corps : la tête sait, les membres exécutent. On lui demande de dégrader, il dégrade ; ça lui plaît moyennement, mais il souffre beaucoup moins. Puis la même entreprise décroche un contrat dans le spatial : la qualité devient exemplaire, tout est contrôlé, audité. Le premier s'épanouit enfin ; l'autre se sent écrasé par l'exigence. Dans cette histoire, je n'ai mis aucun grand méchant qui torture, même s'il peut y en avoir. Il faut donc à la fois savoir se distancier et savoir repérer les systèmes toxiques, les organisations malfaisantes, parce que ça existe aussi.

Comment définissez-vous la santé mentale ?

J'ai une définition très simple : c'est la liberté psychologique intérieure d'aimer, de penser et d'agir. On est responsable de ses actes, pas de ses pensées, on peut penser toutes sortes de choses ; comme disait Aristote, le mot « chien » ne mord pas. La liberté d'agir, c'est de pouvoir dire : « ça, je le fais ; ça, je ne le fais pas ». Et la liberté d'aimer, c'est d'exprimer ses émotions, ses sentiments positifs. C'est une définition qui ne fait aucune référence à la souffrance.

Et dans le travail, qu'est-ce qui abîme le plus souvent cette liberté intérieure ?

Ce qui revient le plus souvent, c'est la maltraitance managériale. Pour les directions, elle joue souvent le rôle d'un fusible : on met les managers sous pression pour faire travailler encore plus les équipes ; ces managers, qui n'arrivent pas à tenir leurs objectifs, deviennent maltraitants, ils poussent, ils s'énervent, et la direction les couvre, « on soutient notre manager quoi qu'il arrive ». Si ça tourne vraiment mal, alors c'est de sa faute à lui. D'ailleurs, le

harceleur est lui-même souvent harcelé : il devient maltraitant par ricochet. C'est bien plus fréquent que le vrai pervers narcissique qui jouit de torturer les autres. Et puis il y a le conflit de valeurs : quand l'organisation met les gens en conflit de valeurs, ou en conflit d'intérêts avec leur entourage professionnel, elle fabrique de la souffrance. Le conflit de valeurs, c'est quand même le plus fréquent.

Quel rôle jouent, selon vous, les limites dans la préservation de la santé mentale au travail ?

Dire qu'on a des limites, ce n'est pas une insuffisance professionnelle. Ça peut même être une expertise : je connais assez bien mon travail pour repérer où sont les limites, et si on me paie le temps qu'il faut, je peux dire ce qu'il faudrait comme ressources supplémentaires, quel délai prévoir, quel déficit de qualité on va accepter. C'est comme pour un sportif : pour tenir dans la durée, on ne reste pas en permanence au maximum, on garde une réserve. Beaucoup de réorganisations partent pourtant du principe que les gens sont déjà à 80 % de leurs capacités, et c'est rarement le cas. Exprimer ses limites, c'est une expertise. Et le surmenage n'est pas la légitime variable d'ajustement du manque de ressources.

STRESS, ÉPUISEMENT, BURN-OUT : DES MOTS QUI N'ENGAGENT À RIEN

Les propos du Dr Yves Kossovsky entrent en résonance très étroite avec ce qui a été recueilli sur le terrain. Car ce que ce médecin décrit, sous un angle clinique et profondément humain, se retrouve ensuite dans les récits les plus concrets.

La souffrance ne surgit pas hors sol, elle prend forme dans le rapport quotidien au travail, dans ce qu'il permet encore de soutenir... ou dans ce qu'il empêche désormais.

La santé mentale au travail est aujourd'hui une priorité affichée. Pourtant, une question demeure : que faire, concrètement ?

Pendant plus d'un an, Noémie Guerrin est allée à la rencontre de celles et ceux qui vivent, observent ou accompagnent les réalités du travail : dirigeants, managers, RH, représentants du personnel, préventeurs, professionnels de santé, juristes, sociologues. 46 entretiens, 150 contributeurs, et une conviction forgée sur le terrain : ce qui abîme ou protège la santé mentale, c'est d'abord le travail lui-même par son organisation, ses arbitrages, ses conditions.

Loin des discours simplistes et des solutions toutes faites, ce livre propose des repères clairs, des exemples de terrain et des pistes concrètes pour comprendre ce que le travail fait à la santé mentale et ce que chacun peut entreprendre.

**Une enquête pour passer de la prise de conscience à l'action.
Parce que chacun peut agir depuis sa place, et que personne
n'y arrivera seul.**

Postface de Charlotte Bonnet, nageuse quadruple olympienne.

Noémie Guerrin est intervenante en prévention des risques professionnels (IPRP) et fondatrice du cabinet Santé du Dirigeant®. Elle accompagne depuis 2019, avec son équipe, dirigeants et organisations dans la prévention des risques psychosociaux et la santé mentale au travail. Suivie par plus de 70 000 personnes sur les réseaux sociaux, elle est également autrice de *Prenez soin de votre santé mentale au travail... et de celle des autres* (Vuibert, 2024).

Vuibert.fr

