



Monde du travail - l'émergence d'une transformation salutogène ?

Anny Wahlen Salutis Network - www.salutis-network.ch

SALUTIS

2019 paraît déjà loin. C'était le temps où le monde du travail poursuivait sa course folle avant que la pandémie ne le suspende, un certain vendredi 13 mars 2020, et ne jette une partie des professionnels dans une surcharge inconnue jusque-là et une autre dans un désœuvrement parfois mal vécu.

En quelques heures, les moindres recoins de notre quotidien et la grande majorité de nos habitudes ont été chamboulés. L'acronyme VUCA (VICA en français pour volatile, incertain, complexe et ambigu), que nous comprenions peut-être intellectuellement jusque-là, a soudainement pris tout son sens : situation inédite au niveau mondial, prise de conscience ou rappel des interrelations entre espèces et de l'impact des activités humaines, crainte de la contamination, de la maladie – voire de la mort – pour soi ou ses proches, mesures sanitaires fluctuant selon l'avancement des connaissances, informations contradictoires, fake news et théories du complot.

Les individus et les équipes au sein des organisations de travail (entreprises, administrations, institutions, etc.) ont mobilisé beaucoup d'énergie pour faire face à la crise. Agissant souvent hors des processus et formes de collaboration habituels, ils ont été amenés à innover en acquérant de nouvelles compétences: télétravail, conduite d'équipe et collaboration à distance, réorientation des activités, flexibilité et système D, etc. Toutes ces compétences, exigées par la situation, ont émergé sans formation préalable à partir de la seule mobilisation individuelle et collective et ont révélé une grande résilience organisationnelle, sans parler de la créativité qu'il y fallu déployer pour gérer les situations extra-professionnelles.

Selon le concept d'organisation apprenante, popularisé par Peter M. Senge¹ dans « La 5^{ème} discipline », un contexte inédit permettrait le développement de nouveaux comportements. Cependant, ces derniers se transformeraient en compétences activables et réutilisables uniquement si l'on en prend conscience, aussi bien au niveau individuel que collectif, et si l'organisation concernée les considère comme des compétences utiles pour son avenir. Or une fois la crise passée, les équipes et individus ont tendance à revenir à leurs comportements d'avant, même s'ils aspirent au changement. En effet, ce retour à sa zone de confort permet de relâcher la tension engendrée par la situation de crise. Ne nous voilons pas la face.

Si les hommes et les femmes qui font nos organisations ont su se dépasser pendant ces deux années, l'impact sur la santé mentale est important, que ce soit en termes de stress chronique et d'épuisement ou d'aggravation de troubles préexistants.

La possibilité de relâchement et de récupération est essentielle. Nous avons toutes et tous été propulsés dans cette situation inédite et avons toutes et tous changé. Notre regard sur le travail, sur notre métier, sur la manière d'interagir avec les autres au travail, en famille ou entre amis, sur notre société a souvent évolué. Légitimer la fatigue ou d'autres réactions que les individus sont susceptibles de ressentir dans cette phase, légitimer le besoin des équipes de se reformer – ou se réformer ! – est une forme de reconnaissance. Exiger un retour « à la normale » pourrait être vu comme une négation de ce qui a été vécu, des apprentissages et des compétences développées, des opportunités de transformation des organisations. De plus, ce qui a bien fonctionné en mode crise – le télétravail en est un bon exemple – ne peut être simplement pérennisé à l'identique, dans une gestion « au quotidien », sans une réflexion approfondie sur les conséquences individuelles, collectives et organisationnelles à long terme.

Les modes d'organisation du travail et de management actuels, adaptés aux défis et contextes de la fin du XX^{ème} siècle, montraient déjà leurs limites avant la pandémie. Faire plus avec moins jusqu'à fonctionner continuellement à flux tendu, sentiment de perte de sens de son activité, manque de reconnaissance ou encore management ambigu – bienveillant dans les mots, coercitif dans les processus – sont des symptômes que je rencontre fréquemment dans mon activité d'accompagnement des organisations. Les enjeux et conséquences en termes humains, économiques, légaux, de performance globale ou encore d'attractivité ou de réputation sont colossaux. Le monde du travail, au travers des systèmes vivants que sont les organisations, les collectifs et les individus, a une

opportunité sans précédent de repenser son fonctionnement et d'évoluer.

Quels rôles la fonction Ressources Humaines a-t-elle à jouer ? En plus de la réflexion sur sa propre identité et sa mission, elle peut agir sur trois axes.

1. Entretien de la santé (au sens large), la capacité de travail, la motivation et l'engagement des **individus** sur le long terme, afin de réduire les conséquences délétères. Ceci peut se faire par une gestion de la santé en entreprise (GSE) intégrée et incarnée, incluant bien sûr la réparation (prévention tertiaire), mais aussi et surtout la prévention secondaire et primaire. Une approche orientée sur la salutogenèse², interdisciplinaire, participative et visant au développement des capacités d'agir de chacun.e engendre des résultats probants et durables.

2. Soutenir l'encadrement dans l'accompagnement des **équipes**. Que ce soit celles qui ont été sur-sollicitées pendant la crise, celles qui ont vu leurs activités se réduire ou disparaître ou celles pour lesquelles la situation n'a engendré que peu de changement sur les tâches, toutes ont été affectées dans leur dynamique d'équipe, leurs relations interpersonnelles et leurs modes de collaboration. Encourager le dialogue sur les vécus, les questionnements et les attentes, faciliter la réflexion et l'ancrage des apprentissages et compétences à conserver (quelles connaissances et compétences avons-nous acquis, qu'a-t-on fait différemment que nous souhaitons garder, qu'avons-nous arrêté de faire et que nous pourrions abandonner³), favoriser la (re)formation – ou la réforme – des équipes sont autant de contributions possibles.

3. Accompagner l'organisation dans son développement global en tant que système. Comme tout système vivant, une **organisation** saine se développe et passe par des phases lui permettant de s'ajuster aux contraintes et aux défis posés par les contextes externes et internes en constante évolution⁴. Que les changements soient voulus, générés par des tensions qui ne sont plus soutenables ou induits par la crise, qu'ils interviennent dans le sous-système culturel, le sous-système social ou le sous-système matériel et technique (selon l'approche en systémique organisationnelle de F. Glasl⁵), il convient d'assurer que les perspectives individuelles, collectives et organisationnelles soient prises en compte et de leur cohérence globale. Rarement avons-nous

été, comme aujourd'hui, à la croisée des chemins, tant dans le monde du travail que dans nos sociétés et écosystèmes. Il appartient à chacun.e de nous de saisir cette opportunité pour faire de nos quotidiens professionnels des espaces salutogènes et productifs et de nos organisations des systèmes capables de faire face aux évolutions d'aujourd'hui et de demain. La fonction RH, par sa posture et ses missions, peut jouer un rôle capital dans ces transformations vers de nouveaux paradigmes.

Anny Wahlen

Psychologue du travail et des organisations
Consultante en gestion de la santé en entreprise
(www.salutis-network.ch) et en développement organisationnel (www.syllogos.ch)



² Approche développée par Aaron Antonovsky, sociologue de la médecine, se focalisant sur les ressources et les facteurs qui favorisent la santé plutôt que sur les causes des atteintes à la santé.

³ Inspiré des niveaux d'apprentissage de Bruno Latour, philosophe et sociologue, professeur émérite au Medialab de Sciences Po, Paris.

⁴ <https://syllogos.ch/developpement-organisationnel-salutogene/>

⁵ F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (2005), Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern / Stuttgart.

¹ Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.