

**Psychologie
de la
bienveillance
professionnelle**

Sous la direction de
**Jean-Luc Bernaud, Pascale Desrumaux
et Dominique Guédon**

Psychologie de la bienveillance professionnelle

**Concepts, modèles
et dispositifs**

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2016, 2021 pour la nouvelle présentation

11, rue Paul Bert, 92247 Malakoff Cedex
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082139-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Liste des auteurs

Ouvrage sous la direction de :

Jean-Luc BERNAUD	Professeur de psychologie au CNAM-Paris.
Pascale DESRUMAUX	Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université Lille 3.
Dominique GUÉDON	Maître de conférences en psychologie différentielle à l'Université de Rouen.

Avec la collaboration de :

Virginie ALTHAUS	Maître de conférences en psychologie du travail à l'Université de Rouen.
Caroline ARNOUX-NICOLAS	Responsable du service de formation continue du département Travail Orientation Formation du CNAM (Paris).
Jessica BÉRARD	Doctorante en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal (Canada).
Jean-Sébastien BOUDRIAS	Professeur de psychologie à l'Université de Montréal (Canada).
Valentin CHAVIGNON	Doctorant en psychologie, Université de Rouen.
Philippe COLOMBAT	Professeur en hématologie au CHU de Tours.
Isabelle FAURIE	Maître de conférences en psychologie sociale du travail à l'Université Paul Valéry (Montpellier).
Nicolas GILLET	Maître de conférences en psychologie sociale et du travail à l'Université François Rabelais (Tours).
Laure GUILBERT	Maître de conférences en psychologie du travail et des organisations à l'Université Paul Valéry (Montpellier).

Nathalie HOULFORT	Professeur de psychologie à l'Université du Québec à Montréal (Canada).
Christine LAGABRIELLE	Maître de conférences en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Bordeaux.
Danaël LAMBERT	B.A., assistant de recherche et candidat à la M. Sc. en intervention et changement organisationnel à l'Université de Sherbrooke (Canada).
Isabelle LÉTOURNEAU	Professeur adjoint en gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke (Canada).
Lin LHOTELLIER	Directeur de CIO et chargé d'enseignement et de recherche au CNAM-INETOP (Paris).
Eva LOUVET	Professeur de psychologie sociale à l'Université de Strasbourg.
Charles MARTIN-KRUMM	Maître de conférences en STAPS à l'ESPE de Bretagne (Rennes).
Odile ROHMER	Professeur de psychologie sociale à l'Université de Strasbourg.
Laurent SOVET	Docteur en psychologie et chercheur associé au CNAM-INETOP (Paris).
Dirk STEINER	Professeur de psychologie sociale du travail et des organisations à l'Université de Nice-Sophia Antipolis.
France ST-HILAIRE	Professeur en gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke (Canada).
Pascal TISSERANT	Maître de conférences en psychologie sociale du travail à l'Université de Lorraine (Metz).
Robert J. VALLERAND	Professeur de psychologie sociale à l'Université du Québec à Montréal (Canada)

Table des matières

INTRODUCTION	1
--------------	---

PARTIE 1
FACETTES ET APPROCHES CONCEPTUELLES
DU CONCEPT DE BIENTRAITANCE PROFESSIONNELLE

CHAPITRE 1	COMMENT FAVORISER LES COMPORTEMENTS CITOYENS ET PROSOCIAUX AU TRAVAIL ?	11
------------	--	----

1. Introduction	13
2. Les comportements citoyens et prosociaux	13
3. Les catégorisations des comportements citoyens et prosociaux	15
4. Les facteurs organisationnels et individuels expliquant les comportements prosociaux	19
5. Développer la citoyenneté	20
6. Conclusion	22
Lectures conseillées	23

CHAPITRE 2	LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE : PERSPECTIVES SUR LA BIENTRAITANCE PROFESSIONNELLE	25
------------	---	----

1. Introduction	27
2. Les dimensions de justice	28
2.1 La justice distributive	29
2.2 La justice procédurale	30
2.3 La justice interactionnelle	32
2.4 Les dimensions de justice organisationnelle combinées	33
3. La justice et la santé	34
4. Pratiquer la justice organisationnelle	35
5. Conclusion	36
Lectures conseillées	37

CHAPITRE 3	EMPATHIE ORGANISATIONNELLE ET SOUTIENS ORGANISATIONNELS PERÇUS	39
1. L'empathie: origine et définitions		41
2. Empathie n'est pas sympathie		43
3. L'empathie peut-elle être organisationnelle et plus seulement individuelle ?		44
4. Le soutien organisationnel		45
5. Empathie organisationnelle et soutien organisationnel		46
6. L'empathie organisationnelle participe-t-elle à la bienveillance professionnelle ?		47
7. Conclusion		48
Lectures conseillées		50
CHAPITRE 4	MESURER ET MODÉLISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	53
1. Introduction		55
2. Bien-être au travail: un concept non consensuel		56
2.1 Comment définir le bien-être au travail ?		56
2.2 Deux conceptions différentes du bien-être au travail		57
3. Mesurer le bien-être au travail		57
3.1 Mesurer le bien-être au travail suivant une approche hédoniste		58
3.2 Mesurer le bien-être au travail suivant une approche eudémoniste		59
3.3 Quelques remarques		60
4. Modéliser le bien-être au travail		61
4.1 Rôle des caractéristiques individuelles et organisationnelles		61
4.2 Modélisations des différences intra-individuelles		62
5. Conclusion		63
Lectures conseillées		64

PARTIE 2

LEADERSHIP BIENTRAITANT ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES AU TRAVAIL

CHAPITRE 5	BIENTRAITANCE, DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE APPLICATION EN MILIEU HOSPITALIER	69
1. Introduction		71
2. Démarche participative, qualité de vie au travail et bientraitance dans le domaine de la santé		72
2.1	Historique	72
2.2	Description du modèle initial	72
2.3	Les textes législatifs sur la démarche participative	73
2.4	Démarche participative et qualité de vie au travail	73
2.5	Qualité de vie au travail et qualité des soins	76
3. Démarche participative et management bientraitant		77
3.1	Les principes	77
3.2	Les outils	78
Lectures conseillées		82
CHAPITRE 6	LA PASSION ENVERS LE TRAVAIL : UN OUTIL POSITIF POUR LES LEADERS	85
1. Introduction		87
2. La psychologie organisationnelle positive		88
3. Le capital psychologique positif		89
4. Le modèle dualiste de la passion		89
5. Les recherches sur la passion		91
5.1	Certaines conséquences de la passion dans les organisations	91
5.2	Les déterminants de la passion	95
6. La passion envers le travail : un outil positif pour les leaders d'aujourd'hui		96
6.1	Environnement de travail	97
6.2	Placer les bonnes personnes aux bons endroits	99
6.3	Développement de compétences	99
7. Conclusion		100
Lectures conseillées		101

CHAPITRE 7	L'EMPOWERMENT ET LE LEADERSHIP D'HABILITATION	103
1. Introduction		105
2. La notion d'empowerment		106
3. Définition du leadership d'habilitation		107
4. Processus activés par le leadership d'habilitation		111
5. Conséquences du leadership d'habilitation		113
6. Facteurs à prendre en considération		115
Lectures conseillées		118

PARTIE 3

DÉVELOPPER L'ÉGALITÉ DES CHANCES AU TRAVAIL

CHAPITRE 8	POLITIQUES D'ÉGALITÉ ET DE DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS	123
1. Introduction		125
2. Le triptyque conceptuel ENDD (égalité – non-discrimination – diversité) et ses usages		126
2.1	L'usage de « l'égalité » dans les politiques ED	126
2.2	L'usage de « la (non- ou anti-) discrimination » dans les politiques ED	127
2.3	L'usage de « la diversité » dans les politiques ED	127
3. Les composantes des politiques ED et leurs conséquences		128
3.1	Contexte, mesures et pratiques au nom de la diversité	129
3.2	Stratégies et idéologies de la diversité	132
3.3	Les relations intergroupes, la performance et la santé au travail	136
4. Conclusion		138
Lectures conseillées		138

CHAPITRE 9	PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES EN MILIEUX PROFESSIONNELS	141
1. Stéréotypes de sexe et division sexuée des métiers		143
2. De multiples obstacles freinant l'égalité homme-femmes		145

4. Quels leviers pour développer l'employabilité des publics de bas niveaux de qualification ?	188
Lectures conseillées	192

PARTIE 4

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF DE LA BIENVEILLANCE PROFESSIONNELLE

CHAPITRE 13	PROMOUVOIR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL PAR LA BIENVEILLANCE EN SATISFAISANT LES BESOINS PSYCHOLOGIQUES	197
1. Introduction		199
2. Des besoins au travail ?		199
3. Bienveiller en augmentant le bien-être et en diminuant la détresse		202
4. Mesurer les contraintes liées au travail		203
5. Un climat et un leadership facilitant la satisfaction des besoins		204
6. Pratiques organisationnelles induisant la bienveillance et le bien-être		205
7. Conclusion		208
Lectures conseillées		208

CHAPITRE 14	LE DIAGNOSTIC QUANTITATIF DES RESSOURCES ET DES RISQUES DU TRAVAIL LORS D'INTERVENTIONS INDIVIDUELLES OU ORGANISATIONNELLES	211
1. Introduction		213
2. Le diagnostic des troubles psychosociaux		214
2.1 Le stress perçu		214
2.2 L'épuisement professionnel ou <i>burnout</i>		216
2.3 L'addiction au travail (workaholisme)		218
3. Le diagnostic des risques psychosociaux		220
4. Perspectives: choisir une méthodologie d'intervention pour évaluer les ressources et les risques du travail et envisager le futur		224

Lectures conseillées	226
CHAPITRE 15 IMPLANTER UN DISPOSITIF POUR DÉVELOPPER LE SENS DU TRAVAIL ET DE LA VIE	229
1. Développer le sens du travail: un enjeu majeur pour les organisations au XXI^e siècle	231
2. Prévention primaire: comment aider au développement du sens du travail dans les organisations?	234
3. Prévention secondaire et prévention tertiaire: un dispositif d'accompagnement au sens du travail et de la vie	236
3.1 Objectifs et public	236
3.2 Prestation proposée dans le cadre d'un dispositif intégré d'une quinzaine d'heures	237
4. Perspectives futures	241
Lectures conseillées	242
CHAPITRE 16 DÉVELOPPER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	245
1. Introduction	247
2. La reconnaissance comme levier à la santé organisationnelle	248
3. Définir la reconnaissance au travail	249
3.1 Les dimensions de la reconnaissance	250
3.2 Les comportements de reconnaissance informelle chez les managers	251
4. Développer la reconnaissance au travail: une responsabilité partagée	254
Lectures conseillées	255
CHAPITRE 17 LA POSTURE D'INTERVENTION SYSTÉMIQUE: UNE CONDITION DE LA BIENTRAITANCE AU TRAVAIL	257
1. Introduction	259
2. La démarche d'intervention systémique	259
2.1 L'approche systémique	259

2.2	Une posture constructiviste radicale	260
2.3	L'intervention systémique appliquée à la santé au travail	261
2.4	La méthode et les outils	262
3.	Illustration par un cas : le siège social d'une association	264
3.1	La commande	264
3.2	L'intervention et son processus	264
3.3	Une intervention interrompue par un freinage décisionnel	267
3.4	Discussion	267
4.	Conclusion	268
	Lectures conseillées	269
CHAPITRE 18	FAVORISER LA CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE	271
1.	Introduction	273
2.	Interventions au niveau de l'organisation	274
2.1	Mesures de conciliation	274
2.2	Soutien des managers	275
3.	Interventions au niveau de l'individu	276
3.1	Formation et autoformation	276
3.2	Mentorat et coaching	278
3.3	Apprentissage expérientiel	279
4.	Clés pour des interventions réussies	279
	Lectures conseillées	281
	BIBLIOGRAPHIE	283
	INDEX DES NOTIONS	329
	INDEX DES AUTEURS	283

Introduction¹

Il est un truisme d'affirmer que le travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce peuvent être à l'origine de souffrances physiques et/ou psychologiques qui provoquent des drames et des dysfonctionnements ayant un impact sur les personnes et sur l'économie réelle. C'est ce qu'ont mis en évidence, de façon marquée, les nombreux travaux réalisés dans le champ des sciences humaines et sociales au début du ^{xxi}^e siècle. La question de la santé au travail s'est alors imposée non seulement comme un thème majeur de société, mais aussi comme un sujet de recherche important (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Hirigoyen, 1998 ; puis, Dejours, 1999 ; Desrumaux, 2011 ; Valléry et Leduc, 2012 ; Zawieja et Guarnieri, 2014). Ce sujet a fortement interpellé les observateurs et les témoins de la montée en puissance des situations inhumaines, dégradantes et contre-productives qui se révèlent, de fait, un mauvais calcul économique. La riposte a été médiatique avec de nombreux articles de presse, films et documentaires, émois devant les multiples affaires de suicides sur le lieu de travail et de harcèlement moral. Elle a été également politique avec la mise en place en France de lois sur le harcèlement moral au travail et sur les risques psychosociaux, et un débat sur la possible reconnaissance du *burnout* comme maladie professionnelle. Enfin, ce fut aussi une réaction scientifique, à travers laquelle des groupes de recherches pluridisciplinaires se sont constitués (un exemple peut être relevé avec le DIM Gestes²) alors que parallèlement le sujet de la santé au travail, autrefois considéré comme secondaire, s'est imposé comme une question centrale.

Force est de constater qu'un grand nombre des travaux ont recensé les troubles observés et analysé leurs déterminants individuels et organisationnels potentiels (Légeron et Nasse, 2008 ; Gollac, 2009). Généralement, ces travaux traitent des incidences négatives du travail et se donnent pour objectif la prévention. Or le travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce peuvent aussi être des sources de satisfaction et de bien-être, notamment lorsque l'environnement de travail est positif et bienveillant. Des nouveaux enjeux professionnels et scientifiques portent sur les questions de bien-être et de qualité de vie au travail. Dans cette lignée,

1. Par Jean-Luc Bernaud, Pascale Desrumaux et Dominique Guédon.

2. Le DIM (ou domaine d'intérêts majeurs) Gestes (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail), est un groupe pluridisciplinaire. On pourra consulter quelques contributions de ce groupe sur le site : <http://gestes.net/>.

le présent ouvrage vise donc à recenser les pratiques et conceptions de la bientraitance professionnelle, à exposer quels sont leurs fondements théoriques, à donner des lignes directrices pour améliorer le fonctionnement des organisations et les pratiques de gestion des ressources humaines, enfin à redéfinir les contours des relations interpersonnelles quotidiennes dans le travail.

L'émergence du concept de bientraitance en France date des années 1990-2000 et concerne initialement les attitudes attendues des personnels soignants à l'égard des personnes fragiles, essentiellement des personnes âgées en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EPAHD). Aujourd'hui, cet ouvrage se propose d'élargir le concept à toutes les situations professionnelles et de présenter quelques préconisations. La définition de la bientraitance s'inscrit dans la lignée de cette émergence : « ensemble des soins, des actes et des comportements exercés par l'entourage familial ou professionnel et qui procurent un bien-être physique et psychique au bénéficiaire¹ ». Le parti pris de cet ouvrage consiste en un renversement de perspective : d'une approche désormais assez classique de prévention de la maltraitance à une approche novatrice de construction de la bientraitance. En effet, éradiquer la maltraitance n'est sans doute pas créer de la bientraitance.

La bientraitance telle qu'entendue dans cet ouvrage n'est pas seulement l'absence de maltraitance, ou la prévention de la maltraitance dans l'environnement de travail (même si la connaissance des risques de maltraitements est indispensable). Objectif permanent et partagé par les différents membres de l'organisation, elle correspond à une manière d'être, d'agir et de réagir aux situations individuelles ou collectives rencontrées dans une optique affirmée de bien traiter autrui, de le considérer et de le reconnaître, et par là même, favoriser un fonctionnement harmonieux des groupes et des organisations. Elle s'appuie donc sur toute action individuelle et/ou collective orientée dans ce but. De ce point de vue, il est possible de distinguer la bientraitance de :

- la bienveillance qui est une « disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui² » ; dans ce concept, émerge l'idée d'une certaine magnanimité ou mansuétude, voire de condescendance du bienveillant à l'égard du bénéficiaire de cette bienveillance.

1. Source : <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/bientraitance/185829> [consulté le 19/02/2016].

2. Source : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bienveillance/9179> [consulté le 19/02/2016].

- la bienfaisance « qui sert à secourir les indigents¹ » ; dans ce dernier concept, émerge l'idée d'apporter un certain soulagement aux plus démunis.

À la différence de ces deux derniers concepts souvent proches, la bien-traitance professionnelle envisagée dans cet ouvrage ne sous-entend pas une relation asymétrique verticale, mais plutôt une réciprocité qui peut alors être horizontale comme verticale. Autrement dit, la bien-traitance n'est pas que l'affaire des managers ; elle implique l'ensemble des acteurs, individuels ou institutionnels, afin de développer un rapport positif au travail et de favoriser à la fois le développement du bien-être individuel et collectif et de participer à la productivité des organisations. Il s'agit donc ici d'apporter une réflexion sur l'ensemble des actions susceptibles d'améliorer les relations dans le travail : les actions politiques (organisationnelles et/ou législatives), les modes de management, les interactions dans les équipes de travail, la mise en place de dispositifs innovants, la communication verticale ascendante et descendante ou horizontale, et les modes d'interactions au quotidien entre salariés, dirigeants, clients, usagers et fournisseurs.

Plusieurs recherches et méta-analyses attestent en effet qu'il est possible de mettre en place des dispositifs d'aide au changement efficaces pour améliorer la santé au travail (Elo, Ervasti, Kuosma, et Mattila, 2008 ; Parks et Steelman, 2008 ; Probst, Gold et Caborn, 2008 ; Richardson et Rothstein, 2008). Au-delà de la littérature empirique, un courant théorique s'est constitué autour de la psychologie positive en milieu professionnel pour identifier les leviers et les moyens d'actions permettant de tendre vers un fonctionnement optimal des personnes et des organisations (Martin-Krumm, Tarquinio, et Shaar, 2013).

Cet ouvrage offre une synthèse des travaux scientifiques récents sur la notion de bien-traitance professionnelle. Bilan des connaissances sur ce sujet, il se veut également tourné vers l'action et vers les modalités de changement réalistes des organisations pour rendre au travail son visage humain. Pour répondre à ces objectifs, le livre est organisé autour de quatre parties.

La première partie aborde la question des principaux concepts inhérents à la notion de bien-traitance professionnelle. Elle est articulée autour de quatre chapitres. Pascale Desrumaux présente un ensemble de recherches visant à mesurer, à comprendre et à renforcer les conduites

1. Source : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bienfaisance/9161> [consulté le 19/02/2016].

positives dans les situations de travail : comportements citoyens et pro-sociaux sont d'abord décrits puis expliqués, avant d'analyser les facteurs favorisant puis les moyens d'action et modalités de changement permettant de les développer. Dirk Steiner présente un panorama des travaux sur la justice organisationnelle. Après avoir exposé les formes de justice dans l'entreprise, son travail s'attache à expliquer quels sont les méthodologies et les principes permettant de renforcer le sentiment de justice. Il est également avéré que la justice n'est pas seulement un concept, puisque les perceptions de justice ont une incidence sur la santé au travail et l'efficacité des organisations. Dominique Guédon et Jean-Luc Bernaud abordent ensuite les questions relatives à l'empathie et au soutien organisationnel. Il s'agit d'abord de relater ce que signifient ces notions dans des organisations où, trop souvent, les acteurs ont le sentiment de ne plus se comprendre et encore moins de se soutenir. Un guide pratique comportant onze recommandations pour développer l'empathie et le soutien organisationnel permet d'inscrire ces réflexions dans un prolongement politique. Enfin, cette série de chapitres est complétée par la présentation par Laurent Sovet du concept de bien-être au travail. En effet, conséquence directe et observable de la bienveillance, le bien-être a fait l'objet ces dernières années d'un intérêt soutenu et d'une production scientifique prolifique pour délimiter son fonctionnement, élaborer des modes d'évaluation et expliquer quelles sont ses sources de variation.

La deuxième partie de l'ouvrage traite de la question du leadership bienveillant. S'il convient de ne pas réduire la bienveillance à la seule action des leaders et dirigeants, ces derniers ont une responsabilité dans les faits d'observer les phénomènes et de les corriger : se pose alors la question d'une politique de la bienveillance qui doit s'appuyer, notamment, sur une meilleure compréhension du fonctionnement de ceux et celles qui ont un pouvoir de décision dans les organisations. Le chapitre de Philippe Colombat expose comment, en milieu hospitalier, la mise en place d'une démarche participative apporte au fonctionnement des équipes. Il démontre que la mise en place d'un management bienveillant repose sur des critères précis et illustre les actions qui devraient être conduites pour améliorer le fonctionnement du management dans le cadre hospitalier. En resituant leurs travaux dans le cadre de la psychologie organisationnelle positive, le chapitre de Houlfort, Vallerand et Krumm ouvre des voies nouvelles sur l'intérêt de la passion pour développer les compétences des leaders. Parmi les deux formes de passions, c'est un encouragement au développement de la passion harmonieuse qui est préconisé par les auteurs. Enfin, une dernière contribution sur cette partie est celle de Jean-Sébastien Boudrias et Jessica Bérard sur les

stratégies d'*empowerment*, qui visent à participer au développement des capacités des salariés. Pour ce faire, un leadership d'habilitation, développant la responsabilité des salariés, est préconisé. À travers la littérature, les auteurs en recensent les modalités d'expression et font un inventaire détaillé des effets observés en milieu organisationnel sur l'adaptation des salariés et leur santé psychologique.

La troisième partie de l'ouvrage aborde la question de l'égalité des chances dans les organisations. En effet, beaucoup d'études démontrent que le mérite et les compétences sont souvent négligés au profit de critères beaucoup plus arbitraires que sont les catégories d'appartenance perçues par les observateurs et les décideurs. Le chapitre 8, réalisé par Pascal Tisserant, explique ce que signifie mettre en place une politique d'égalité et de diversité dans les organisations. Il fournit de nombreuses références pour penser ces questions d'égalité et de diversité et mettre en place des stratégies opérantes. Il indique également comment on peut rapprocher ces questions des problématiques de santé. Le chapitre 9, rédigé par Christine Lagabriele, s'intéresse aux moyens de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les organisations. Partant du constat de l'existence de stéréotypes, le chapitre relate les insuffisances actuelles et offre des perspectives politiques et psychologiques pour réduire les injustices et dysfonctionnements. Isabelle Faurie, dans le chapitre 10, traite de la question des salariés seniors, qui méritent un intérêt particulier. Il est d'abord exposé ce qui constitue la spécificité de cette période de la vie et de ce qu'elle implique dans le rapport au travail et aux transitions de carrière. Puis des modalités d'actions sont préconisées afin de prendre véritablement en compte les seniors dans l'entreprise. Éva Louvet et Odile Rohmer interviennent ensuite dans un chapitre 11 pour faire état des difficultés rencontrées par les publics en situation de handicap. Des difficultés nombreuses en matière d'inclusion marquées par le poids des stéréotypes qui leur attribue un niveau de compétences plus faible, sont associées par une auto-attribution qui va dans le même sens. Le chapitre invite donc à briser ces stéréotypes pour que les personnes en situation de handicap trouvent pleinement leur place dans les organisations. Enfin, Valentin Chavignon et Laure Guilbert abordent dans le chapitre 12 le sujet de l'employabilité des publics de bas niveaux de qualification. En effet, l'insertion professionnelle de ces publics pose depuis plusieurs années un véritable défi aux pouvoirs publics. Il convient alors de s'interroger sur les nouveaux moyens d'action pour permettre une meilleure insertion de ces publics, en travaillant sur les différentes conceptions de l'employabilité qui peuvent la faciliter.

Enfin, la quatrième et dernière partie se veut plus fondamentalement pratique en étant orientée vers les dispositifs d'intervention qui permettent d'accroître la bienveillance. Elle est ouverte par le chapitre de Pascale Desrumaux et Nicolas Gillet qui porte sur la satisfaction des besoins psychologiques. Après avoir repéré les formes de besoins qui s'exercent au travail, le chapitre montre que l'on peut mettre en place toute une série d'actions visant à réduire la détresse et à augmenter le bien-être au travail. Le chapitre suivant, rédigé par Jean-Luc Bernaud et Dominique Guédon, inventorie les principales méthodologies d'évaluation quantitative de la santé au travail, sous l'angle des troubles et des risques psychosociaux. Les auteurs du chapitre proposent d'analyser les ressources au travail comme facteurs positifs du développement des personnes et des organisations et de développer des méthodologies d'aide au changement centrées sur des actions concrètes. Le troisième chapitre, proposé par Lin Lhotellier, Caroline Arnoux-Nicolas et Jean-Luc Bernaud, présente le concept de sens du travail et de la vie. La notion de sens est un enjeu majeur pour comprendre les conduites de santé au travail et chercher à la renforcer. Les auteurs exposent aussi différentes modalités de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) afin de développer le sens, en intervenant sur l'amélioration des conditions de travail et en proposant des dispositifs innovants. France St-Hilaire apporte ensuite une contribution dans un cinquième chapitre portant sur la reconnaissance au travail, sa délimitation conceptuelle et une déclinaison de ses composantes. Les questions des modalités d'action pour favoriser une responsabilisation des acteurs sont enfin envisagées autour de ce sujet de la reconnaissance. Le sixième chapitre expose ensuite les modalités d'interventions systémiques. À partir d'un exemple concret d'intervention, et après avoir rappelé quels en sont les principes, Virginie Althaus illustre la complexité et le bien-fondé de ce type d'intervention. Elle contribue également à montrer comment l'implication et le respect du point de vue des travailleurs peuvent participer à la bienveillance. Enfin, l'ouvrage est clôturé par le thème de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, à partir du septième chapitre d'Isabelle Létourneau et Danaël Lambert. Les auteurs évoquent ce que concilier veut dire, montrent quels en sont les bénéfices et fournissent des recommandations très concrètes pour le développement des personnes et des organisations.

Les lecteurs, praticiens, chercheurs, travailleurs ou leaders, trouveront autant de sujets de réflexions et plans d'actions afin de mettre en œuvre ou développer la bienveillance professionnelle. Nous espérons que ce travail intéressera, fournira des solutions opérationnelles, suscitera la mise en place d'actions innovantes ainsi que le développement

de nouvelles recherches orientées vers la bienveillance professionnelle. Aujourd'hui, un esprit de veille pour la bienveillance au travail devrait permettre non seulement la réalisation psychologique et professionnelle de chaque partie en présence mais aussi d'assurer la pérennisation des organisations. Il reste maintenant à espérer des changements observables des pratiques allant dans le sens d'un accomplissement des personnes au travail.

Partie

**FACETTES
ET APPROCHES
CONCEPTUELLES
DU CONCEPT
DE BIEN-TRAITANCE
PROFESSIONNELLE**

**COMMENT FAVORISER
LES COMPORTEMENTS
CITOYENS
ET PROSOCIAUX
AU TRAVAIL?¹**

1. Par Pascale Desrumaux.