



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira De Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de Psychologie et d'orthophonie

## Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'impact de silence organisationnel sur la sante  
mental au travail  
Cas pratique : CEVITAL**

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En psychologie

Option : psychologie du travail et d'organisations et GRH

**Réalisé par**

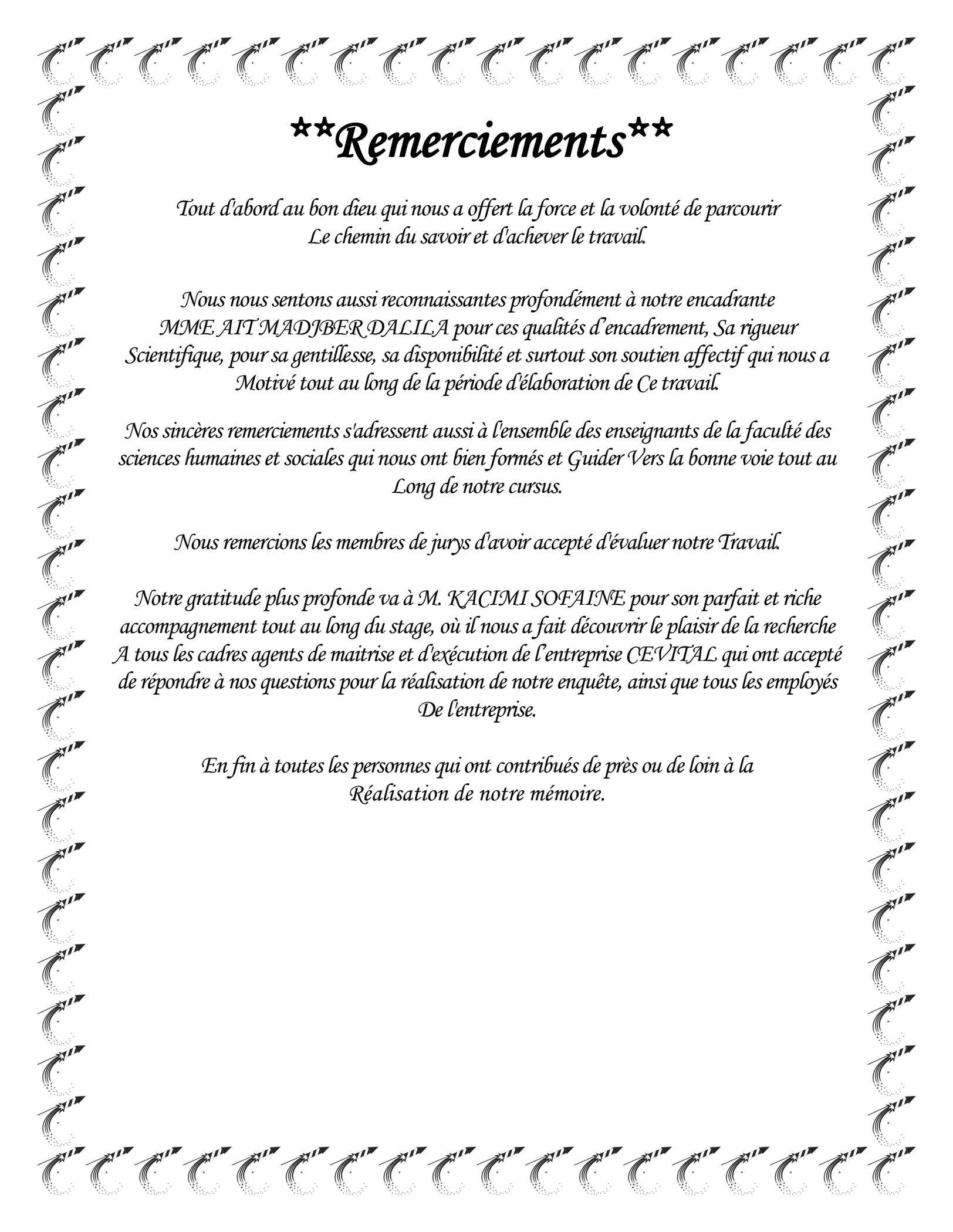
KHERFELLAH LYLIA

LARAB HANANE

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> AIT MADJBER DALILA

2023 /2024

A decorative border of arrows, each with a dotted trail, surrounds the text. The arrows are arranged in a rectangular frame, pointing outwards from the center.

## *☆☆ Remerciements ☆☆*

*Tout d'abord au bon dieu qui nous a offert la force et la volonté de parcourir  
Le chemin du savoir et d'achever le travail.*

*Nous nous sentons aussi reconnaissantes profondément à notre encadrante  
MME AIT MADJBER DALILA pour ces qualités d'encadrement, Sa rigueur  
Scientifique, pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son soutien affectif qui nous a  
Motivé tout au long de la période d'élaboration de Ce travail.*

*Nos sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants de la faculté des  
sciences humaines et sociales qui nous ont bien formés et Guider Vers la bonne voie tout au  
Long de notre cursus.*

*Nous remercions les membres de jurys d'avoir accepté d'évaluer notre Travail.*

*Notre gratitude plus profonde va à M. KACIMI SOFAINE pour son parfait et riche  
accompagnement tout au long du stage, où il nous a fait découvrir le plaisir de la recherche  
A tous les cadres agents de maitrise et d'exécution de l'entreprise CEVITAL qui ont accepté  
de répondre à nos questions pour la réalisation de notre enquête, ainsi que tous les employés  
De l'entreprise.*

*En fin à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la  
Réalisation de notre mémoire.*

# **\*\*Dédicaces\*\***

*Je tiens à dédier cet humble travail*

*A ma très chère mère*

*Quoi que je fasse où que je dise, je ne saurai point te remercier comme il  
Se doit, ton affection me couvre ta bienveillance me guide et ta présence*

*À mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les  
Différents obstacles.*

*À mon très cher père*

*Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager que ce  
travail traduit ma gratitude et mon affection.*

*À mes très chers frères et sœurs puisse Dieu vous donne Santé,  
Bonheur, courage, amour, et surtout réussite.*

*À toute ma famille qui m'a toujours soutenue*

*À ma chère amie Siham*

*A ma douce lilluche*

*Tous ceux qui m'aime et que j'aime beaucoup...*



*Hanane*

# **\*\*Dédicaces\*\***

*Je dédie ce travail*

*Tout d'abord à Dieu qui m'a donné le courage et la volonté de continuer  
Mes études et faire ce travail.*

*Au meilleur Papa au monde*

*Grâce à Toi que je suis devenu ce que je suis aujourd'hui merci chère papa  
pour tous les valeurs nobles, l'éducation et le soutien venu de Toi.*

*A Ma Mère aimable*

*À ma très chère mère la source de mes efforts aucune dédicace ne saurait à  
exprimer l'amour, l'estime le respect, que j'ai pour toi. Rien ne sera à la  
hauteur de tes sacrifices et tes prières pour moi. Que dieu t'accorde une  
longue et paisible vie*

*A MES chères sœurs et frère*

*À ma famille, mes proches, mes amis et à ceux qui me donnent de l'amour  
et de la vivacité ; A ceux et celles qui ont été à mes côtés dans les moments  
difficiles.*

*A MON BINÔME*

**\*\*Hanane\*\*** que la vie m'a offert



*Lylia*

# **Sommaire**

## Sommaire

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction..... 1

---

---

### cadre méthodologique

---

---

#### Chapitre I

##### Le cadre général de la problématique

---

---

1	Problématique.....	6
2	Les Hypothèses .....	11
3	Les raisons et les objectifs de choix de thème .....	12
4	Définition des concepts clés : .....	13
5	Les études antérieures sur le silence organisationnel .....	14

---

---

#### Chapitre II

##### Le silence organisationnel

---

---

Préambule

1	L’histoire de silence organisationnels : .....	17
2	La définition de silence organisationnel : .....	18
2.1	La définition Selon Morrison et Milliken : .....	18
3	Mécanismes de silence organisationnels : .....	19

3.1	Mécanismes psychosociaux : .....	19
3.2	Plusieurs théories permettent de comprendre les mécanismes conduisant au silence des employés dans les organisations : .....	20
4	Les conséquences de silence organisationnel : .....	20
4.1	Pour les individus, .....	20
4.2	Pour l'entreprise .....	21
5	Les types de silence organisationnels .....	21
6	Lutter contre le silence organisationnel .....	22
6.1	Plusieurs stratégies au niveau organisationnel et managérial peuvent être déployées pour contrer le phénomène de silence des employés.....	22
	Résumé de chapitre .....	24

---



---

## Chapitre III La santé mentale

---



---

### Préambule

1	. La définition de santé mentale .....	26
2	L'évaluation de la santé mentale .....	26
2.1	L'aspect positif de la santé mentale « le bien-être psychologique ».....	26
2.2	L'aspect négatif de la santé mentale « la détresse psychologique » .....	27
3	Le travail et la santé mentale .....	28
4	Les risques psychosociaux au travail .....	30
5	Les types de risque psychosociaux au travail .....	31
5.1	Le stress.....	31
5.1.1	Les sources de stress au travail : .....	32
5.1.2	Stratégies de réduction de stress .....	32
5.2	L'épuisement professionnel (burn-out).....	33
5.2.1	Les causes de l'épuisement professionnel.....	35
5.2.2	Les stratégies pour prévenir le burn-out.....	36
5.3	Le harcèlement psychologique .....	36
5.3.1	Les conséquences du harcèlement sur les victimes .....	36
5.3.2	Les types de prévention .....	37
5.4	La Violence .....	38
5.4.1	La Violence verbal.....	39
5.4.2	la violence physique: .....	39

5.4.3	Les mesures de prévention .....	39
6	Autres facteurs qui affectent la santé mentale au milieu de travail .....	40
6.1	Le silence organisationnel .....	40
6.1.1	Les conséquences de silence organisationnel .....	40
7	Protéger et promouvoir la santé mentale au travail .....	41
7.1	Une approche collective "évolution des équipes pluridisciplinaires pour une meilleure prévention" .....	41
7.2	Une approche individuelle "évolution d'un suivi individuel plus adapté" .....	42
	Conclusion .....	43

# Partie pratique

---



---

## Chapitre IV

### Méthodologie de terrain

---



---

#### Préambule

1	Présentation de l'organisme d'accueil .....	46
1.1	Histoire de CEVITAL .....	46
1.2	L'adhésion aux valeurs du groupe .....	47
1.3	L'organigramme de fonctionnement de CEVITAL .....	48
2	Présentation de la méthodologie de la recherche .....	50
2.1	La méthode et les techniques utilisées : .....	50
2.2	La méthode .....	50
2.3	La technique de recherche utilisée .....	51
3	Les caractéristiques psychométriques de questionnaire (fidélité et validité) .....	52
3.1	Fidélité: .....	52
4	Caractéristiques de l'échantillon de l'enquête .....	54
	Résumé de chapitre .....	57
5	La population de l'étude et l'échantillonnage .....	57
5.1	La population d'étude : .....	57
5.2	Les outils statistiques utilisés .....	58
6	Les étapes de la recherche sur terrain .....	59
6.1	L'enquête : .....	61

---

---

## Chapitre V

### Analyse et interprétation De données

---

---

Préambule .....	63
1 Discussion et interprétation des résultats .....	69
1.1 Discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse .....	69
1.2 Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse .....	71
1.3 Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse .....	73
Conclusion .....	76
Recommandations .....	78
Liste bibliographies	
LES ANNEXES	

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>page</b>
01	Présentation des notes attribué pour les réponses des enquêtés	<b>53</b>
02	Présentation d'alpha Cronbach	<b>58</b>
03	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>59</b>
04	Répartition des nombres de l'échantillon selon l'âge	<b>60</b>
05	Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude	<b>61</b>
06	Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté	<b>62</b>
07	Analyse des résultats de l'axe 2 de l'aspect de silence organisationnel	<b>65</b>
08	Analyse des résultats de l'axe 3 les causes de silence organisationnel	<b>66</b>
09	Analyse des résultats de l'axe 4 la répercussion de silence organisationnel sur la santé mentale	<b>69</b>
10	Matrice de corrélation entre le silence organisationnel et la santé mentale	<b>71</b>

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Figures</b>	<b>page</b>
01	Schéma de modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale de labelle et al (2001)	<b>27</b>
02	Les trois dimentions du processus de burnout (Maslach et Jackson, 1981)	<b>34</b>
03	Répartition des travailleurs selon le genre	<b>59</b>
04	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>60</b>
05	Réparation des travailleurs selon le niveau d'étude	<b>61</b>
06	Répartition des travailleurs selon l'ancienneté	<b>62</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
OSHA	Occupational Safety and Health Administration
L'OMS	Organisation Mondiale de la Santé
L'INRS	Institut National de la Recherche Scientifique
SO	Silence organisationnel
CT	Communication Transparent
SE	Silence des employés

# **Introduction**

### Introduction

Le silence organisationnel est un problème majeur dans de nombreux pays ; et différents types et de lieux de travail auquel les organisations doivent faire face. Il touche plusieurs entreprises et met en danger son efficacité.

En effet, l'importance de santé physique et mentale des salariés au milieu de travail nous motivé à réaliser cette recherche qui concerne ce sujet, de plus, puisque les employeurs sont soucieux de bien-être de leurs employés, afin de protéger l'efficacité de leurs entreprises.

En ce fait, le silence organisationnel est devenu l'un des plus grands soucis au travail au sein de L'entreprise, il met en péril la santé physique et mentale du salarié. Dans cette étude, nous essaierons d'identifier notre variable avec la santé mentale au travail, cela peut-être nous aidera à réaliser notre recherche à partir des actions réelles, et donner la réalité sur ce sujet intéressant dans le domaine de travail.

Il est largement admis que les employés constituent le plus grand atout de toute organisation ; Être bon et généreux envers les employés donne le meilleur de la productivité à une organisation. Pourtant, le débat constant dans le domaine du comportement organisationnel porte sur la question de savoir ce qui pousse un employé à rester silencieux dans une organisation. Est-ce le leadership, la culture de travail ou le style de management qui suscite chez les employés la peur de se taire ; définissent le silence comme l'absence de voix car il possède sa propre forme de communication, impliquant une gamme de cognitions, d'émotions ou d'intentions telles que l'objection ou l'approbation.

La notion de silence dans les organisations était initialement considérée comme un signe de loyauté ; cependant, cela est actuellement considéré comme un comportement négatif car les employés dissimulent consciemment des connaissances sur ses idées constructives, suggestions et pensées franches sur l'organisation, ce qui peut affecter positivement ou négativement le développement des organisations.

Le silence est un pouvoir puissant et destructeur une force aussi bien pour les salariés que pour les organisations, la connaissance est une condition pour des opérations efficaces apports de voix peut être observé dans les processus organisationnels de gestion des accords, des conflits, de

la création de sens, des connaissances. Selon Morrison le processus de silence s'est systématiquement développé dans les organisations et sa continuité dépend des conditions organisationnelles qui favorisent ce processus. Le silence organisationnel est classé en trois groupes : le silence acquiesçant, le silence défensif et le silence présocial.

Afin de réaliser notre étude (mémoire), nous avons pris le cas de l'entreprise CEVITAL, le champ d'étude sera limité sur notre thème « l'impact de silence organisationnels sur la santé mentale au travail ».

Pour éclairer certains points relatifs à l'objet de notre étude sur le terrain, nous avons scindé notre travail en deux parties « théorique » et « pratique » et chacune de ces parties comportent plusieurs chapitres.

La partie théorique scindée en trois chapitres : le premier chapitre concerne les objectifs et les raisons de choix de thème, ensuite les définitions des concepts clés, et enfin la construction de notre objet d'étude via la manifestation de la problématique avec les hypothèses.

Le Deuxième chapitre théorique, comporte notre variable principale dont le silence organisationnel, ce chapitre contient une présentation détaillée de l'histoire de silence organisationnels, des définitions de ce dernière, les mécanismes, les conséquences, les stratégies même la lutte contre ce silence.

Le troisième et dernier chapitre de partie théorique, contient des informations concernant la santé mentale des travailleurs en commençant par la définition de ce dernier, ces deux pôles négative et positive pour la santé mentale ; Ont démontré les troubles mentaux ou psychiatriques et composants de la santé mentale ;Les liens entre le bien-être psychologique et la détresse psychologique ;les problèmes en milieu de travail; Risques pour la santé mentale au travail, et comment promouvoir la santé mentale au travail .

Ce qui concernant la partie pratique ; se compose de deux chapitres le premier concerne la présentation de l'organisme d'accueil, on a essayé de constater l'existence de notre objet de le mesurer et le concrétiser à travers des méthodes et technique bien précise.

Le deuxième chapitre « l'analyse et l'interprétation des données » On a essayé d'analyser et d'interpréter les données recueillies du terrain, dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

La dernière étape de notre mémoire est la conclusion, dans laquelle nous avons élaboré une conclusion générale pour résumer nos résultats et résumer notre thème.

# **Cadre théorique**

# **Chapitre I**

## **Cadre méthodologique**

## 1 Problématique

En 2000, deux professeures, **Morrison et Miliken** ; exploraient les non-dits dans les entreprises dans le cadre de leurs recherches en théorie des organisations. Elles insistaient sur les situations quotidiennes dans lesquelles un collaborateur choisissait de ne pas exprimer ses idées, qu'elles ont appelé les « **silences organisationnels** ». Le silence organisationnel, aussi appelé « **silence des employés** », La notion voisine de « silence des employés » est apparue juste après l'article de Morrison et Millikan, sous la plume de Pinder et Harlos (2001). A la différence de l'approche est ici davantage centrée sur les dynamiques et motivations individuelles, en l'occurrence face à des situations d'injustice dans l'organisation. Néanmoins, comme le soulignent Brins Field, la distinction entre approche centrée sur l'individu d'une part et focus mis sur le collectif d'autre part, si elle n'est pas nécessairement inopérante, doit néanmoins échapper à une différenciation trop binaire, radicale et simpliste. Tout d'abord, le silence des employés, quand bien même il s'ancre à l'origine dans un individu, peut rapidement, par contagion, gagner d'autres employés voire d'autres unités et départements de l'organisation. Par ailleurs, les trois auteurs en question rappellent qu'au sein même de la littérature scientifique, les notions de « silence organisationnel » et « silence des employés » sont très fréquemment employées de manière interchangeable est une situation dans laquelle les collaborateurs retiennent les informations qui pourraient s'avérer utiles à l'organisation dont ils font partie. Il s'agit donc d'un espace de négociation de savoirs qui favorise une forme de démocratie provisoire, c'est-à-dire, la « délocalisation partielle de la décision par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise ». Cela pourrait conduire à une compréhension plus adéquate de l'activité des uns et des autres, permettre des changements dans le tissu social de l'organisation, et dans les relations entre les divers groupes professionnels, et amener à résoudre des problèmes. (Morrison & Milliken 2000, p. 706).

Ce silence peut être intentionnel ou non, lorsque les employés ne communiquent pas les informations à leur hiérarchie, Ce silence organisationnel présente un risque pour les entreprises : les informations disponibles au niveau du terrain ne remontent pas et ne peuvent donc être prises en compte dans les décisions stratégiques, qu'elles soient d'ordre organisationnel, économique ou industriel.

Le silence organisationnel, tel qu'il est défini par Morrison et Milliken dans leur article fondateur, est appréhendé par ces auteurs comme un phénomène collectif, à étudier comme tel, via la mise en lumière de facteurs organisationnels et contextuels particuliers ; le silence concerne alors non pas un cas isolé, mais un phénomène si ce n'est généralisé, du moins répandu, dans l'organisation, de rétention d'informations, d'opinions et de préoccupations concernant des problèmes ou des questions ayant trait au lieu de travail. Les deux auteurs parviennent à identifier, les processus de construction collective du sens. (Petit & Dugué, 2013, p.213)

Les collaborateurs vont ainsi entrer dans une culture du silence pour des raisons diverses. L'étude est liée à Elizabeth Morrison « **Silence Fails** » de 2008 mettait en lumière le fait que le silence organisationnel est responsable de l'échec de 85% des projets et programmes. Il peut aussi être responsable d'un taux de turnover accru, de crises internes ou au niveau industriel d'une baisse flagrante d'innovations. Ces silences ont donc des répercussions négatives sur l'entreprise mais aussi sur les individus qui la composent. On remarque ainsi des baisses de motivation, de performance ou encore de satisfaction. (Morrison, 2008, p. 174)

Ce phénomène résulte souvent d'une volonté de se protéger face à des risques perçus, il n'en demeure pas moins préoccupant quant à ses impacts sur la santé psychologique des salariés ; de plus en plus d'études mettent en évidence les liens entre le silence organisationnel et différentes manifestations de mal-être au travail telles que le stress, l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel ou encore la perte de motivation. Ne pas oser exprimer son opinion, partager ses idées et ses critiques ou signaler des dysfonctionnements par crainte de conséquences négatives semble avoir un coût psychologique significatif. (De Terssac, 2003, p.121)

Le silence organisationnel peut avoir un impact significatif sur la santé mentale des travailleurs, car il crée un environnement où les employés peuvent se sentir isolés, stressés et peu soutenus ; L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) recommande des interventions organisationnelles pour prévenir et combattre les problèmes de santé mentale au travail. (Johlke & Duhan, 2000)

Le silence organisationnel, soit la rétention d'informations et d'opinions par crainte de conséquences négatives pour les collaborateurs et l'organisation de l'entreprise, peut avoir des

effets délétères sur la santé mentale des employés. Par conséquent ne pas pouvoir s'exprimer librement engendre du stress, de l'anxiété, de la frustration et un sentiment d'isolement. À long terme, le silence organisationnel excessif est associé à une augmentation des risques de dépression, d'épuisement professionnel et de cynisme chez les employés. Le manque d'autonomie et de contrôle inhérent au silence organisationnel affecte profondément le bien-être psychologique des individus. Ainsi, la peur constante de représailles pour avoir parlé crée un environnement malsain qui mine la santé mentale collective (Terressac et al., p. 14)

Généralement, le silence organisationnel génère un « climat de silence » qui se caractérise par l'idée partagée que s'exprimer sur certains problèmes ne permet pas de changer les choses et qu'en plus, cela peut être dangereux pour la personne qui s'exprime ; Ce silence peut apparaître après qu'une première tentative de parler a eu lieu, ce silence crée un environnement psychologiquement malsain qui affecte grandement la santé mentale globale des employés à court et long terme.

En effet, plusieurs études récentes démontrent que le climat de retenue d'expression inhérent au silence organisationnel engendre une détérioration du bien-être au travail, soit une augmentation des risques de stress, d'anxiété, de frustrations et de dépression chez les travailleurs ; Bien que le lien entre silence organisationnel et santé mentale soit de plus en plus documenté, les mécanismes sous-jacents demeurent à préciser. Il apparaît pertinent d'approfondir cette relation afin de guider les organisations vers des pratiques de gestion favorisant un climat de communication ouverte et respectueuse, essentiel à la préservation de la santé psychologique des employés. (Donaghey et al., 2011.P21)

Les organisations ont avantage à développer une culture de confiance et de transparence, dans les limites du respect mutuel, afin de préserver l'équilibre psychologique de leurs membres. (Knoll & van Dick, 2013.P32).

L'impossibilité de communiquer librement ses préoccupations engendrerait un sentiment d'isolement, d'impuissance et de manque de contrôle sur son environnement professionnel ; La mise en place d'une communication ouverte et transparente au sein des entreprises a des effets positifs sur plusieurs plans. Au niveau des salariés cela améliore l'engagement, la motivation et la

satisfaction au travail mais surtout d'éliminer le non-dit des travailleurs (Rogers, 1987 ; Kramer, 2010).

Cela réduit également le stress et l'anxiété liés aux ambiguïtés de rôle et aux non-dits une communication transparente renforce la confiance des salariés envers le management ainsi que la cohésion des équipes (Thomas et al., 2009. P120).

La qualité de la communication au sein des organisations avait un impact significatif sur la santé mentale des employés. Une communication descendante déficiente de la part des managers ou une culture réduisant les possibilités d'expression des salariés peuvent engendrer du stress et de l'anxiété (Rogers, 1987).

Les organisations n'ont jamais eu autant de moyens, de supports, de canaux pour communiquer, aussi bien vers l'externe qu'à l'interne, qu'il apparaît nécessaire de se pencher sur la question des silences, de leurs modalités, de leurs dynamiques, et notamment de leurs causes. S'il devait en effet apparaître que, malgré ces moyens toujours plus nombreux, des silences demeurent, la question serait en effet alors vive de savoir comment et pourquoi ces silences perdurent, alors même que l'information, la communication voire la participation semblent davantage présentes et possibles qu'elles ne l'ont jamais été. (Rusbult et al. 1988, p. 601)

À l'inverse, une communication ascendante permettant la remontée d'informations du terrain ainsi qu'une communication latérale favorisant le soutien social entre collègues protège la santé mentale des travailleurs (Kramer, 2010). La mise en place d'une communication ouverte, empathique et éthique apparaît donc comme un facteur clé de prévention des risques psychosociaux et de promotion de la santé psychologique au travail (Zwijze-Koning & de Jong, 2015).

Il est crucial pour les entreprises de reconnaître l'importance de promouvoir une communication ouverte pour préserver la santé mentale des employés. En favorisant un environnement où la communication est encouragée, les entreprises peuvent contribuer à améliorer le bien-être mental des travailleurs et à créer une culture organisationnelle plus saine et inclusive. (P101)

Les enjeux de santé psychologique rejoignent la vision de ce que peut être une organisation efficiente et amène à nous interroger sur la manière dont le fonctionnement des entreprises peut permettre de répondre à ces objectifs de développement des personnes, tout en visant l'efficacité du système.

Selon l'OSHA (agence fédérale américain qui fait partie du Département du Travail des États-Unis) la santé mentale au travail fait référence à la capacité d'un employé à faire face au stress normal de la vie, à travailler de manière productive et fructueuse, et à contribuer à sa communauté ; Plus précisément l'OSHA définit la bonne santé mentale au travail comme un état de bien-être dans lequel une personne réalise ses propres capacités, peut faire face aux tensions normales de la vie, peut travailler de manière productive et fructueuse, et est en mesure d'apporter une contribution à sa communauté.

L'OSHA souligne que la promotion de la santé mentale au travail implique de créer un environnement de travail favorable qui protège et promeut la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs. Cela passe notamment par La réduction des facteurs de risque liés au stress au travail, la mise en place de politiques, programmes et pratiques organisationnelles saines, l'information et la sensibilisation des travailleurs et des gestionnaires, La facilitation de l'accès aux ressources d'aide en matière de santé mentale.

Ainsi, selon l'OSHA, une bonne santé mentale au travail est essentielle pour permettre aux employés d'être productifs, engagés et de contribuer pleinement à l'organisation, tout en préservant leur bien-être personnel.

La santé mentale et ses affections constituent un problème de santé publique Inextricablement lié à la qualité de vie, à la productivité et au capital social. Les

Troubles mentaux, neurologiques et liés à utilisation de substances sont universels et touchent tous les groupes sociaux et tous les âges « La santé mentale » est plus que l'absence de maladie mentale ou de troubles mentaux ; elle constitue une forme de bien-être complet et interpelle notre capacité à jouir de la vie et à faire face aux défis auxquels nous sommes confrontés.» (Bouquin, 2001, p. 12).

Or, ce que nous constatons pendant nos stages pratiques au niveau de l'entreprise l'existence d'un mode de fonctionnement organisationnel qui cherche à faire taire les désaccords, à valoriser le consensus, à ne pas reconnaître les conflits de logiques. Un fonctionnement qui va aussi pousser à ce que des informations importantes détenues par des individus ne soient pas portées à la connaissance des collègues ou de la hiérarchie. En matière de sécurité au travail, ce « silence organisationnel » conduit par exemple à ne pas signaler des erreurs ou ne pas informer sur des situations potentiellement dangereuses. Dans le fonctionnement courant, cela contribue au maintien de règles dont personne n'ose faire remonter leur inadaptation à certaines situations de travail. Dans les projets de changement, cela se traduit par des choix déconnectés de l'expérience quotidienne du travail et par l'absence de confrontation au terrain.

**Cela nous a amène a posé les questions de recherches suivante**

**Le silence organisationnel contribue-t-il à la détérioration de la santé mentale ?**

- Les travailleurs de l'entreprise CEVITAL souffrent-ils de silence organisationnel ?
- Quelles sont les causes profondes du silence organisationnel dans l'entreprise CEVITAL ?
- Quels sont les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale des travailleurs ?

## **2 Les Hypothèses**

**HG :** le silence organisationnel affect la santé mentale.

**H1-**Les travailleurs de l'entreprise CEVITAL souffrent de silence organisationnel.

**H2-** les causes de silence organisationnel sont :

- la peur de répercussions négatives dans le cas de soulever certaines questions critiques.
- la perception de l'inefficacité de la communication des informations sur les actions futures.
- Une communication descendante déficiente de la part des managers.

H3- les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale des travailleurs sont :

- les risques psychosociaux tels que le stress et l'épuisement professionnel.

-Diminution de l'estime de soi et du bien-être psychologique.

-Cynisme et désengagement.

### 3 Les raisons et les objectifs de choix de thème

#### **A- Les raisons :**

Plusieurs raisons nous ont motivées à nous focaliser sur L'impact de silence organisationnels sur la santé mentale au travail ; sont les suivants :

Le manque d'étude sur le thème de silence organisationnel sur la santé mentale au travail

Afin de faire face au silence organisationnel et trouver des solutions raisonnables a la portée de tout le monde.

#### **B- Les objectifs :**

L'atteinte de ces objectifs permettrait d'apporter un éclairage complet sur cette problématique et de formuler des recommandations utiles pour améliorer la santé psychologique au travail.

- ✓ Comprendre les déterminants et impacts du silence organisationnel peut permettre de formuler des recommandations pragmatiques pour l'atténuer et promouvoir un dialogue plus ouvert dans les entreprises.
- ✓ Identifier si certains profils sociodémographiques d'employés (genre, âge, statut, ancienneté, etc.) sont plus vulnérables que d'autres aux effets psychologiques du silence organisationnel.

### **4 Définition des concepts clés :**

#### **4.1- Le silence organisationnel :**

##### **La définition 1 :**

Selon Millikan, Morrison et Hewlin qui sont des auteurs de référence sur ce concept ; Le silence organisationnel peut être défini comme un phénomène de rétention généralisée d'informations, de points de vue et d'opinions sur des sujets ou problèmes organisationnels par les membres d'une organisation.

La littérature scientifique autour du terme n'est pas ancienne. Morrison et Milliken, le précurseur s'affirmer que cette notion survit dans les entreprises lorsque « le choix dominant à l'intérieur de beaucoup d'organisations pour les employés est celui de garder pour eux leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes organisationnels.

##### **La définition 2 :**

Le Silence organisationnel surgit dans les entreprises lorsque « l'option dominante à l'intérieur de diverses organisations pour les employés est gardée pour eux aussi leurs opinions et préoccupations concernant les problèmes organisationnels » (Morrison et Milliken, 2000, p. 707) ; Cette définition montre que le silence de l'employé est le résultat d'une décision délibérée et que l'information omise peut devenir critique pour le système.

##### **- Définition opérationnelle SO :**

Le silence organisationnel correspond à une situation de réticence d'informations pertinentes de la part de l'employé d'une manière intentionnée ; ces informations peuvent concerner la réalisation des tâches, des erreurs en application des procédures ; ou des risques perçus.

### **4.2-La santé mentale :**

#### **La définition 1 :**

L'OMS définit la santé mentale comme « un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté » (2001, p. 1).

#### **La définition 2 :**

L'organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé mentale comme « un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté » (Mochado, T. 2015. P 37)

Isabelle Doré et Jean Caron définit la santé mentale comme suite

« Traditionnellement, on définissait la santé mentale exclusivement par l'absence de maladie mentale ou de troubles mentaux Cette définition suppose qu'un individu exempt de troubles mentaux est en bonne santé mentale et qu'à l'opposé, une personne atteinte de troubles mentaux ne peut jouir d'une bonne santé mentale » (Doré, I. & Caron, J. 2017. P127)

### **-La définition opérationnelle de santé mentale :**

La santé mentale au travail peut être définie comme un état de bien-être psychologique, émotionnel et social qui permet à l'individu de s'épanouir dans son travail et de mettre à profit ses compétences.

## **5 Les études antérieures sur le silence organisationnel**

### **5.1- L'étude séminale de Morrison et Milliken (2000)**

A jeté les bases de la conceptualisation du silence organisationnel, défini comme la rétention intentionnelle d'idées, d'opinions et de préoccupations par les employés, motivée par la crainte de conséquences négatives ; ont ensuite approfondi les antécédents organisationnels du silence, tels que le style de leadership, la culture et les failles dans les mécanismes d'expression. Leur recherche

a également mis en lumière les impacts néfastes du silence sur l'engagement et la performance au travail. (Vakola et Bouradas (2005).

### **5.2- L'étude fondatrice de Morrison et Milliken en (2000)**

A défini et conceptualisé le silence organisationnel comme un phénomène où les employés retiennent délibérément leurs préoccupations, opinions ou idées par crainte de conséquences négatives. (Morrison et Milliken 2000)

### **5.3- Vakola et Bouradas (2005)**

Ont exploré les antécédents et conséquences du silence organisationnel. Ils ont identifié des facteurs comme le style de leadership, la culture organisationnelle et le manque de canaux d'expression comme sources de silence, menant à des impacts négatifs sur l'engagement et la performance.

### **5.4- Knoll et van Dick (2013)**

Ont développé une échelle de mesure des différentes formes de silence organisationnel (acquiescent, défensif, présocial, etc.) démontrant leurs liens distincts avec des variables comme la satisfaction, la loyauté et le stress.

# **Chapitre II**

## **Silence organisationnel**

### Préambule

Le silence organisationnel a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre l'histoire de ce concept, et aussi sa définition et ses mécanismes, ses conséquences, ses stratégies même la lutte contre ce silence, ce que nous allons exposer dans ce présent chapitre.

### 1 L'histoire de silence organisationnels :

La littérature scientifique autour du terme « silence organisationnel » n'est pas ancienne ; Cette notion survient dans les entreprises lorsque « le choix dominant à l'intérieur de beaucoup d'organisations pour les employés est celui de garder pour eux leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes organisationnels » (Morrison & Milliken, 2000, p.707). Dans ce même sens, Pinder et Harlos (2001) la définissent comme un choix intentionnel de ne pas communiquer des informations critiques sur l'organisation à d'autres membres capables de changer ou redresser ces aspects.

Le silence organisationnel n'est pas un phénomène nouveau, mais il a pris de l'ampleur avec l'évolution des organisations modernes (Morrison & Milliken, 2000). Dans les années (1970-1980) certaines études en sociologie des organisations commencent à pointer le fait que les employés ne parlent pas toujours ouvertement de leurs préoccupations au travail (Argyris, 1977 ; Mintzberg, 1979).

Cependant, ce phénomène n'est pas encore théorisé. En 1980, l'accident nucléaire de Three Mile Island aux Etats-Unis met en lumière un problème de silence organisationnel. Des employés avaient connaissance de dysfonctionnements mais ne les avaient pas remontés par peur des sanctions (Perin, 2005).

Dans les années 1990, le concept de "spiral of silence" (spirale du silence) développé par Elisabeth Noelle-Neumann (1993) montre que les individus ont tendance à s'autocensurer pour se conformer à l'opinion dominante. Ce concept sera appliqué au monde du travail.

En 2000, Frances Milliken et ses collègues publient un article séminal qui théorise vraiment le concept de "silence organisationnel" (Morrison & Milliken, 2000). Leurs travaux font date dans le domaine des comportements organisationnels.

Dans les années 2000, plusieurs scandales d'entreprise (Enron, Volkswagen, LehmanBrothers...) mettent en lumière l'impact dévastateur du silence organisationnel sur le long terme (Heffernan, 2011).

De nombreuses études continuent d'analyser les causes et conséquences du silence organisationnel, Les entreprises sont de plus en plus conscientes des enjeux liés à la parole des salariés, Le défi est désormais de mettre en place des politiques pour libérer la parole au travail (Morrison, 2014).

Aujourd'hui le silence organisationnel est reconnu comme un phénomène managérial et psychosociologique clé, avec des impacts sur l'engagement, l'innovation, la prise de parole et en fin sur la performance des organisations. (Pinder, C. C., &Harlos, K. P. (2001). P 331-369).

### **2 La définition de silence organisationnel :**

Le silence de l'employé est le fruit d'une décision consciente et délibérée, et que les informations cachées sont normalement critiques ; La motivation individuelle est donc centrale dans cette question et il y a toujours une conséquence négative pour le bien-être de l'organisation (Van Dyne, Ang & Botero, 2003) ; Or, la motivation qui détermine les travailleurs à rompre ou pas ce silence est directement liée aux conditions que l'organisation et les managers offrent pour développer leur parole (Dejours, 1998).

#### **2.1 La définition Selon Morrison et Milliken :**

(2000) affirment que le silence est dû à l'absence d'humilité managériale héritée de parcours scolaires prestigieux, ce qui nie la possibilité d'une intelligence au plus près du terrain. Selon ces auteurs, dans les entreprises où règne le silence on retrouve les caractéristiques suivantes : les managers considèrent les employés comme peu fiables, les retours négatifs venant du bas sont délégitimés et la critique est une menace et une remise en cause de leurs propres compétences.

L'accord est donc un signe de bonne santé de l'organisation alors que le désaccord doit être empêché. Ce raisonnement va bien dans le sens de « l'idéologie du bon professionnel » (Carballeda & Garrigou, 2001) ou le fait que le « bon professionnel ne doit pas avoir de problèmes, car il doit savoir les traiter lui-même. Une personne qui ferait part ouvertement de ses problèmes prendrait le

risque d'être jugée par ses pairs et sa hiérarchie comme un mauvais professionnel voire comme le responsable de dysfonctionnements rencontrés au sein de l'organisation » (p.101).

Comme conséquence, on voit une forte centralisation du pouvoir décisionnel visant à exclure la participation des employés et favorisant l'absence de mécanisme formel pour capter les retours vers le haut. Chez les opérateurs, deux raisons découragent toute forme d'expression (Morrison & Milliken, 2000) : la peur de répercussions négatives auxquelles peut amener le fait de soulever certaines questions critiques à l'intérieur de l'organisation et la perception de l'efficacité faible que la communication des informations connues a sur les actions des supérieurs. L'individu, en craignant la forme dont les managers ou les pairs recevront le message, et en étant convaincu que les cadres sont peu disposés à écouter ou à prendre des mesures de gestion, ne divulgue pas les informations puisque de toute façon il pense qu'il n'y aura aucun effet (Déjours, 1998).

### **3 Mécanismes de silence organisationnels :**

Mécanismes de silence organisationnel sont nombreux et peuvent être liés à des aspects psychologiques, au fonctionnement des collectifs ou à des mécanismes organisationnels négatifs

#### **3.1 Mécanismes psychosociaux :**

Expliquent l'apparition du silence organisationnel au sein des entreprises ; Morrison et Milliken (2000) ont montré que la réticence des employés à s'exprimer provenait essentiellement de la crainte des représailles et du sentiment que cela serait inutile.

Certains salariés font également preuve de silence par loyauté envers leurs collègues ou leur hiérarchie afin de préserver la cohésion du groupe (Pinder & Harlos, 2001).

D'autres recherches mettent en avant le conformisme social, l'intériorisation des normes organisationnelles décourageant la parole et le désengagement comme facteurs de silence (Bowen & Blackmon, 2003 ; Donaghey et al., 2011).

L'ensemble de ces mécanismes psychosociaux et motivationnels conduisent à l'émergence d'une spirale du silence au sein des organisations.

### 3.2 Plusieurs théories permettent de comprendre les mécanismes conduisant au silence des employés dans les organisations :

- ✓ **La théorie de la spirale du silence** (Noelle-Neumann, 1993) met en évidence un renforcement mutuel du silence par perception d'une opinion minoritaire.
- ✓ **La théorie de l'identification à l'agresseur** (Freud, 1921) suggère que l'individu se soumet inconsciemment à l'autorité par identification au pouvoir.
- ✓ **Le modèle de la dissonance cognitive** (Festinger, 1957) montre que le silence peut permettre de réduire l'inconfort psychologique d'opinions divergentes. D'un point de vue psychosocial, le silence peut aussi représenter un mécanisme de défense face à l'anxiété générée par certaines situations de travail (Dejours, 1980). L'ensemble de ces dynamiques psychosociologiques complexes concourent à l'émergence du phénomène de silence organisationnel.

### 4 Les conséquences de silence organisationnel :

Le silence organisationnel peut avoir des conséquences néfastes pour le fonctionnement d'une organisation dans son ensemble et aussi au niveau du bien-être de ses membres (Tangirala & Ramanuja, 2008).

#### 4.1 Pour les individus,

Ne pas développer les conditions pour les retours d'expérience peut provoquer un sentiment de sous-valorisation et les amener à une démotivation, une insatisfaction et un désengagement du travail (Vakola & Bourrades, 2005).

Une souffrance significative qui peut se manifester à travers la hausse du stress au travail jusqu'à conduire à des troubles psychologiques plus graves comme la dépression (Tangirala & Ramanuja, 2008) (cf. 5.3.2).

Le plaisir et la motivation pour la profession tendent à perdre leur intensité lorsque l'individu ne sent pas qu'il peut participer activement au bon fonctionnement de son entreprise (Conlon, Meyer & Nowakowski, 2005)

### 4.2 Pour l'entreprise

Des analyses d'accidents surtout depuis la catastrophe de Tchernobyl, en 1986, mettent l'accent sur les difficultés, les déficits et les lacunes de communication entre les salariés lors de la survenue de plusieurs catastrophes (Llory, 1996).

En outre, comme nous le montrent Milliken, Morrison, et Hewlin (2003), le silence organisationnel est un frein puissant à la régulation conjointe (cf. 4.1.2).

D'abord l'apprentissage des nouveaux arrivants à la règle du silence lors de difficultés emprunte des réseaux informels sur lesquels le management a peu de prise.

Ensuite, parce que le fait de se taire renforce les croyances managériales selon lesquelles les individus sont peu fiables et désintéressés de la marche de l'entreprise.

Ainsi, la prise de décisions devient le résultat d'une seule vision, celle des cadres, qui ont souvent peu d'informations sur la réalité empirique du terrain.

Ces facteurs ont comme résultat la diminution de la performance, de la compétitivité et comme conséquence, peuvent réduire la survie de l'organisation (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Rompre le cercle vicieux du silence organisationnel, c'est avant tout se donner les moyens de profiter de la richesse de la diversité, en créant des systèmes qui donnent la parole aux employés (Daniellou & Garrigou, 1993 ; Falzon & Mollo, 2009). Pour cela, la capacité d'écoute des managers de tous les niveaux est essentielle.

C'est l'ensemble des managers qui va assurer les lieux de parole, pour rendre visible l'intelligence que chacun porte sur son travail, et en même temps pour comprendre ce qui s'exprime même si cela concerne la remise en cause des décisions managériales (Milliken et al., 2003).

## 5 Les types de silence organisationnels

Plusieurs types de base de silence organisationnel tel que

- ✓ **Silence consentant** : Refus d'idées, d'opinions et de suggestions en raison du sentiment qu'elles, ou leur suggestion, ne feront aucune différence.

- ✓ **Silence défensif** : rétention d'informations, de préoccupations ou d'erreurs par crainte d'être pénalisé ou réprimandé.
- ✓ **Silence présocial/relationnel** : Il s'agit d'une sorte de « bon » silence qui reflète la rétention d'informations confidentielles ou de connaissances exclusives, dans l'intention de protéger les personnes ou l'organisation.
- ✓ **Silence déviant** : Silence ayant une intention malveillante, notamment dans le but d'inciter un collègue ou un supérieur à commettre une erreur (ou du moins de ne pas l'arrêter).
- ✓ **Silence timide** : lié au silence défensif, mais il est plus passif et découle davantage des expériences passées, des insécurités ou du doute de soi d'une personne, que d'une croyance consciente à l'égard du groupe dans lequel elle appartient. (Pacheco, DC, Moniz, AIA & Caldeira, SN, 2015. P 296-300)

### 6 Lutter contre le silence organisationnel

Différentes stratégies de silence au travail ont été identifiées dans la littérature en comportement organisationnel.

L'évitement consiste à ne pas aborder certains sujets sensibles. La rétention d'informations et le déni font également partie des tactiques fréquentes. D'autres adoptent une posture de conformisme par peur de dévier des opinions dominantes. (Knoll & Dick, 2013)

La loyauté conduit certains salariés à se taire pour préserver la cohésion de leur groupe (Perlow&Repenning, 2009). Le cynisme amène à considérer que s'exprimer est inutile (Kish-Gephart et al., 2009).

Enfin, l'acquiescement, la dilution de responsabilité et la démission passive sont des manifestations de stratégies de silence au travail (Donaghey et al., 2011).

#### 6.1 Plusieurs stratégies au niveau organisationnel et managérial peuvent être déployées pour contrer le phénomène de silence des employés

### **Au niveau structurel**

- ✓ La mise en place de canaux de communication ascendante, de procédures de remontée d'informations et d'espaces de discussion sont des mesures clés (Morrison, 2011).
- ✓ Valoriser l'expression des opinions divergentes sans crainte de représailles.
- ✓ Mettre en place des processus décisionnels participatifs et consultatifs

### **Sur le plan culturel**

- ✓ Les dirigeants doivent promouvoir les valeurs de transparence, d'ouverture et de droit à la parole (Donaghey et al., 2011).
- ✓ Les managers ont un rôle primordial à jouer en adoptant un leadership participatif, une écoute empathique et un soutien des prises de parole (Detert & Edmondson, 2011).
- ✓ Enfin, des actions de sensibilisation et de responsabilisation de tous les collaborateurs peuvent renforcer l'expression et vaincre l'autocensure.

### Résumé de chapitre

Le silence organisationnel, engarde le multiple risque psychosocial menaçant sérieusement le bien-être mental des travailleurs ; L'obligation de s'autocensurer perpétue ; un état de stress et d'anxiété chroniques, Le sentiment d'impuissance et de frustration lié au fait d'être ignoré et privé de sa voix érode l'estime de soi. La démotivation et le désengagement qui en découlent constituent un terreau propice aux troubles dépressifs. Par un effet de contagion, le silence peut aussi dégrader le climat de travail dans son ensemble, faisant régner un environnement délétère pour la santé psychologique collective, en fin ce phénomène engendre des coûts économiques considérables liés aux arrêts maladie, au présentéisme et aux pertes de productivité.

Face à ces nombreux dangers, l'instauration d'espaces d'expression libres et sécurisés ainsi que le développement d'une culture d'écoute et de confiance apparaissent comme des leviers indispensables pour préserver la santé mentale au travail. Briser la spirale néfaste du silence organisationnel doit devenir une priorité pour les entreprises soucieuses du bien-être de leurs collaborateurs et de leur performance durable.

---

# Le silence tue

---

# **Chapitre III**

## **La santé mentale**

## Préambule

Certains travailleurs sont plus exposés aux risques psychosociaux que d'autres en raison de la nature de leur travail ou de l'environnement et de la manière dont ils travaillent. Certains employés travaillent fréquemment dans des postes où ils sont exposés à des événements indésirables qui peuvent avoir des conséquences néfastes sur leur bien-être mental.

Dans ce présent chapitre consacré pour la santé mentale au travail et l'évaluation de la santé mentale en deux aspects, ensuite en on a démontré le lien entre le travail et la santé mentale, après on a défini les risques psychosociaux, suivi, en de quelques types des risques psychosociaux, après on a déterminé autres facteurs qui peuvent affecter la santé mentale au travail tels que le silence organisationnel, enfin on met l'accent sur deux approches pour protéger et promouvoir la santé mentale au travail.

### 1 . La définition de santés mentale

En 2004, l'OMS adopte une définition de la santé mentale qu'elle décrit comme « *un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté* ». Selon cette définition, le bien-être et le bon fonctionnement individuel et social constituent le fondement de la santé mentale. (Doré, I. & Caron, J. (2017) P.128.)

### 2 L'évaluation de la santé mentale

On peut évaluer la santé mentale en deux aspects :

#### 2.1 L'aspect positif de la santé mentale « le bien-être psychologique »

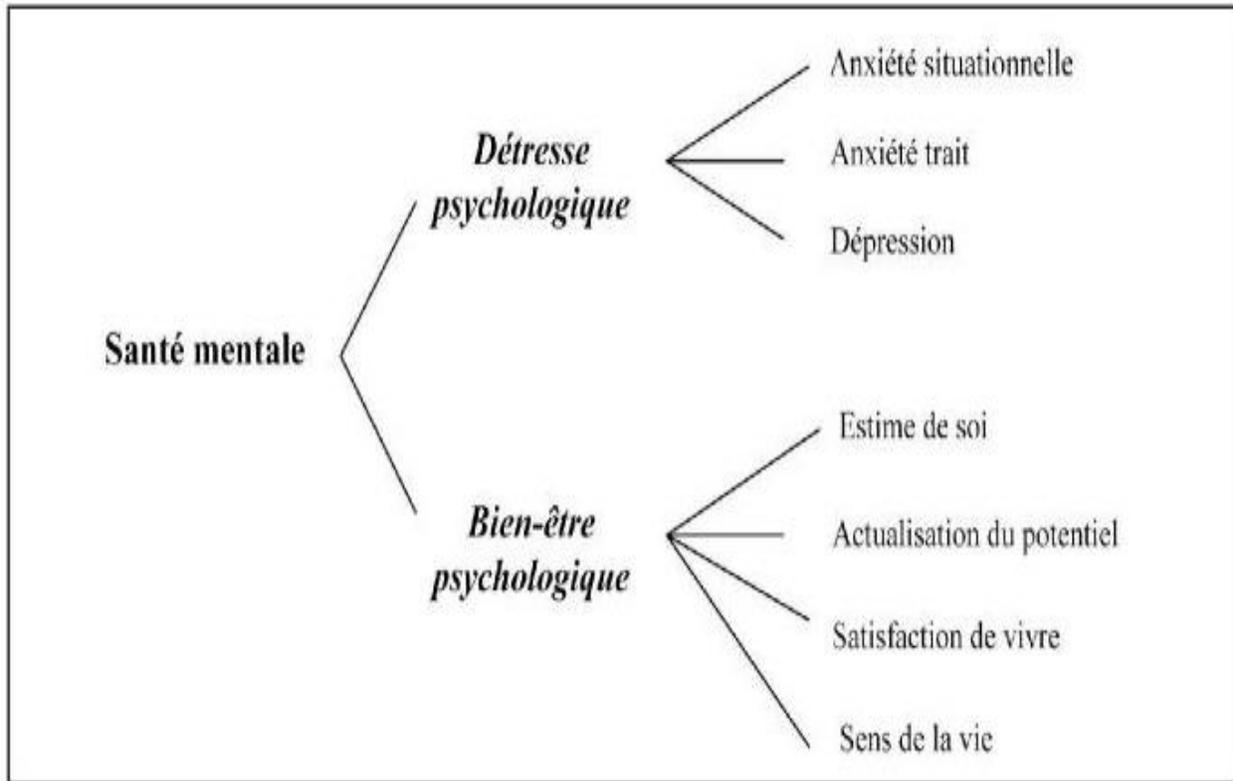
Pour Labelle et al. (2001), le bien-être dit psychologique est défini par l'estime de soi, l'actualisation du potentiel, la satisfaction avec la vie et le sens de la vie. En se référant aux études de Massé et al. (1998), le bien-être est composé de six dimensions à savoir : contrôle de soi et des événements, bonheur, implication sociale, estime de soi, équilibre mental et sociabilité.

La « santé mentale positive » implique divers facteurs tels que : le bien-être, le sentiment de bonheur et/ou de réalisation de soi, personnalité, capacité de faire face aux difficultés, optimisme, résilience, estime de soi, et impression de maîtriser sa vie. L'institut de la statistique du Québec (2010) reprend des dimensions proches pour définir les aspects positifs de la santé mentale, il s'agit

de la satisfaction à l'égard de la vie, le bien-être psychologique et le soutien social. Selon Westerhof et Keyes (2010), « la santé mentale positive est constituée de trois composantes : le bien-être émotionnel (sentiment de joie et satisfaction avec la vie), le bien-être psychologique (fonctionnement individuel positif en termes d'auto-réalisation) et le bien-être social (fonctionnement social positif) De fortes similitudes sont donc observées entre les dimensions abordées, bien que, selon les auteurs, le lexique utilisé diverge ». (Mochado, T. 2015. p 46

### **2.2 L'aspect négatif de la santé mentale « la détresse psychologique »**

« La détresse ne fait pas consensus non plus dans la littérature. Labelle et al. (2001) définissent la détresse psychologique par l'anxiété situationnelle, l'anxiété de trait et la dépression. Massé et al. (1998) retiennent quatre dimensions pour définir la détresse psychologique : anxiété/dépression, irritabilité/agressivité, auto dévalorisation et désengagement social, ces dimensions sont similaires à celles utilisées par Kovess-Masfety et al. (2010) pour caractériser la détresse à savoir, l'état de mal-être, les symptômes anxieux et dépressifs, et les difficultés dans la vie quotidienne. L'institut de la statistique du Québec (2010) s'intéresse également à la détresse psychologique pour aborder les aspects négatifs de la santé mentale. Bien que ces différentes conceptions consentent certaines similitudes, des différences majeures dans leur articulation restent saillantes » (Mochado, T. 2019. P 47)



**Figure 1 :** Schéma du modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale de Labelle et al. (2001).

### 3 Le travail et la santé mentale

Le travail est souvent considéré comme un maillon essentiel pour l'équilibre de la santé mentale. En effet, il fournit un moyen de subsistance, mais il donne aussi un but et un sentiment d'accomplissement. Il permet de développer ses compétences, de construire une partie de notre identité, de faire partie d'une communauté, de bénéficier d'un cadre structurant notre quotidien, etc.

Cependant, dans certaines situations stressantes, le travail peut être la cause d'un déséquilibre psychologique, devenir une source de souffrance pour l'employé, et une menace pour sa santé mentale.

Le lien entre le travail et la santé mentale est un sujet d'intérêt majeur, tant pour les chercheurs que pour les professionnels de la santé et des ressources humaines. Plusieurs études et rapports mettent en évidence les différents aspects de cette relation complexe.

#### Principaux aspects du lien entre le travail et la santé mentale

### **A- Stress professionnel:**

- Le stress lié au travail est un facteur déterminant de la santé mentale. Des conditions de travail stressantes, telles que des charges de travail excessives, des délais stricts et un manque de soutien organisationnel, peuvent conduire à l'épuisement professionnel (burnout), à l'anxiété et à la dépression.

- Par exemple, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) souligne que le stress au travail peut avoir des conséquences graves sur la santé mentale des travailleurs, augmentant le risque de troubles dépressifs et anxieux. (Organisation mondiale de la Santé, 2020, P5)

### **B- Soutien social au travail:**

- Le soutien des collègues et des supérieurs hiérarchiques peut jouer un rôle crucial dans la réduction du stress et l'amélioration du bien-être mental des employés. Des environnements de travail où la collaboration et le soutien mutuel sont encouragés montrent généralement des taux plus faibles de stress et de burnout.

- Une étude publiée dans le « Journal of Occupational Health Psychology » a montré que les employés qui bénéficient d'un soutien social adéquat au travail sont moins susceptibles de développer des troubles liés au stress.

### **C- Equilibria travail-vie personnel:**

- Maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est essentielle pour la santé mentale. Les déséquilibres peuvent entraîner une augmentation du stress et des problèmes de santé mentale, tels que la dépression et l'anxiété.

- L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) a rapporté que les difficultés à concilier travail et vie personnelle sont fortement associées à des troubles psychologiques chez les travailleurs. (Jauvin, N & Mantha-Belisle M.M. 2019. P28)

### D- Conditions de travail:

- Les conditions de travail, y compris la sécurité de l'emploi, l'environnement physique et la reconnaissance du travail, influencent significativement la santé mentale. Des conditions de travail précaires peuvent augmenter le stress et la détresse psychologique.

- Un rapport de la Commission européenne indique que de meilleures conditions de travail, notamment la sécurité de l'emploi et la reconnaissance adéquate du travail effectué, sont liées à une meilleure santé mentale chez les employés. (Commission européenne.2019)

Ces sources montrent que le lien entre le travail et la santé mentale est influencé par divers facteurs, notamment le stress, le soutien social, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et les conditions de travail. Des stratégies efficaces de gestion du stress, un bon soutien social et des politiques favorisant l'équilibre travail-vie personnelle sont essentielles pour améliorer la santé mentale des employés.

## 4 Les risques psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux engendrent une multitude de problèmes variés, complexes et significatifs en raison de leur impact considérable. Étant donné qu'ils évoluent à la limite entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère sociale (les groupes d'individus au travail), ils sont au cœur de nombreux conflits.

Selon l'Observatoire européen des risques de l'Agence européenne de santé et de sécurité au travail confirme que les bouleversements majeurs survenus dans le monde du travail au cours des dernières décennies ont conduit à l'apparition de nouveaux risques dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail : les risques psychosociaux. (Nasse, P & Légeron, P. 2008. P 7)

Le chercheur Tarik Chakor il définir le phénomène de Risque Psychosociaux comme suite : *« La notion de RPS ne fait l'objet d'aucun consensus réel au sein de la sphère scientifique. Les RPS regroupent des concepts « poreux », pouvant désigner à la fois des risques et des causes d'origine professionnelle (risques liés à l'organisation du travail par exemple) et des troubles sur la santé (stress, fatigue, mal-être, violence etc.). Le « risque » et le « trouble » constituent*

*cependant des éléments bien distincts, le premier faisant référence à la probabilité qu'un événement survienne tandis que le second désigne les effets de cet événement »* (Chakor, T.2014. p 40)

## 5 Les types de risque psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux sont des facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations professionnels qui peuvent avoir un impact négatif sur la santé mentale et physique des travailleurs, voici quelques formes de risques psychosociaux :

### 5.1 Le stress

Plusieurs modèles appartiennent aux approches individuelles du stress, soit médicales (modèles de Selye et de Laborit) soit psychologiques (modèle de Lazarus)

**Le modèle de docteur Hans Selye :** *« au point de vue biologique, le stress est l'interaction entre les agressions extérieures et les mécanismes de défense, un peu comme physique, la tension et la pression représentent la réponse à la force et à la résistance. »*(Mathieu-Robert Sauvé, 2021, p)

**Le modèle de Laborit :** *« (l'inhibition de l'action) repose sur une conception « bio-comportementale » du stress La réaction de stress n'a qu'une finalité : assurer la survie de l'organisme face à un danger. Ce modèle repose sur nos connaissances dans le domaine de la biologie et des neurosciences et en particulier du rôle du cerveau limbique (émotionnel) dans la « mécanique » du stress. C'est parce que nos réactions primaires de stress (l'attaque ou la fuite, la « fight or flight response ») ne peuvent se réaliser que « l'inhibition de l'action » prend le dessus et que le stress devient pathogène. »* (Légeron, P. 2008. P 811)

**Le modèle de Lazarus** (la double évaluation de la situation) L'approche repose sur les sciences cognitives, en particulier la psychologie cognitive. Dans ce modèle, le stress est causé par la "double évaluation" que l'individu fait de la situation de stress : l'évaluation "primaire" concerne le danger ou la menace potentielle de cette situation ; l'évaluation "secondaire" concerne la perception que l'individu a des ressources dont il dispose pour faire face à cette catastrophe. La

situation de stress est aussi (sinon plus pour l'auteur) l'évaluation d'une menace sans ressources suffisantes pour y faire face, et qui s'avère néfaste pour l'individu. (Légeron, P.2008. p 811)

### 5.1.1 Les sources de stress au travail :

Les facteurs à l'origine du stress au travail sont nombreux. On peut identifier cinq facteurs.

- **La tâche** : Par sa nature même : prise en charge d'enfants ou d'adultes en difficultés, activités monotones ou répétitives. Les professions avec charge mentale importante sont considérées comme stressantes. Du fait de ses caractéristiques : surcharge de travail...

- **L'organisation du travail** : Imprécisions des missions, mauvaise communication, exigences contradictoires, incompatibilité des horaires de travail avec la vie sociale et familiale...

- **Les relations de travail** : Manque de soutien de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques, management peu participatif, reconnaissance insuffisante du travail, isolement social ou physique...

- **L'environnement physique** : Bruit, sur occupation des locaux, mauvaise conception des lieux.

- **Environnement socio-économique** : Compétitivité, concurrence, incertitude sur l'avenir de l'entreprise... (Laurent, M. 2004. p23)

### 5.1.2 Stratégies de réduction de stress

**La prévention primaire** : L'objectif est de supprimer ou de maîtriser les facteurs de risque présents dans le milieu professionnel en intervenant directement sur ces facteurs afin de diminuer leurs conséquences néfastes sur les individus. L'objectif est d'agir sur les origines des risques psychosociaux et non sur leurs effets.

La démarche de prévention primaire inclut plusieurs composantes :

Une évaluation précise par l'entreprise non seulement des facteurs de risques mais aussi des populations les plus touchées ;

Une implication des différents partenaires de l'entreprise, selon une méthodologie participative, telle que proposée par l'INRS ;

La mise en place d'actions correctrices visant à éliminer ou à défaut réduire les sources de stress. (Légeron, P. 2008.p 817)

**Prévention secondaire :** Il s'agit de limiter les effets de situations stressantes chez des personnes présentant déjà des symptômes avérés. Un état de stress survient si une personne est confrontée à une situation qu'elle évalue comme dépassant ses propres ressources. La possibilité de « gérer le stress » suppose que les émotions et le comportement humain sont influençables par l'information et la prise de conscience :

- ✓ Information sur les sources (état de stress et ses effets) ;
- ✓ Formation par plusieurs techniques (méditation, relaxation).
- ✓ Elle peut concerner l'amélioration des postes de travail. (Laurent, M. 2004.p25-26)

**Prévention tertiaire :** Quand les employés ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes du travail, la prévention tertiaire offre la possibilité de se réadapter après une période de difficultés importantes ou une interruption prolongée. D'un point de vue collectif, il est possible que des réunions de "briefing" soient particulièrement adaptées et efficaces dans certaines situations tendues. On considère que l'approche de type primaire est la plus efficace tant sur le plan de la santé des employés que de l'entreprise, car elle agit à la source. (Légeron, P. 2008. p818)

### 5.2 L'épuisement professionnel (burn-out)

L'épuisement professionnel connu aussi sous le nom burn-out, « d'incendie ou de brûlure interne » se produit lorsque le stress chronique au travail dépasse les ressources personnelles d'un individu entraînant une fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement professionnel.

MASLACH et JACKSON (1981) définissent le burnout en modélisant trois facettes du syndrome qui apparaissent « chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui »

### - **L'épuisement émotionnel**

C'est le centre du burnout. Il se distingue par une sensation d'épuisement des ressources émotionnelles.

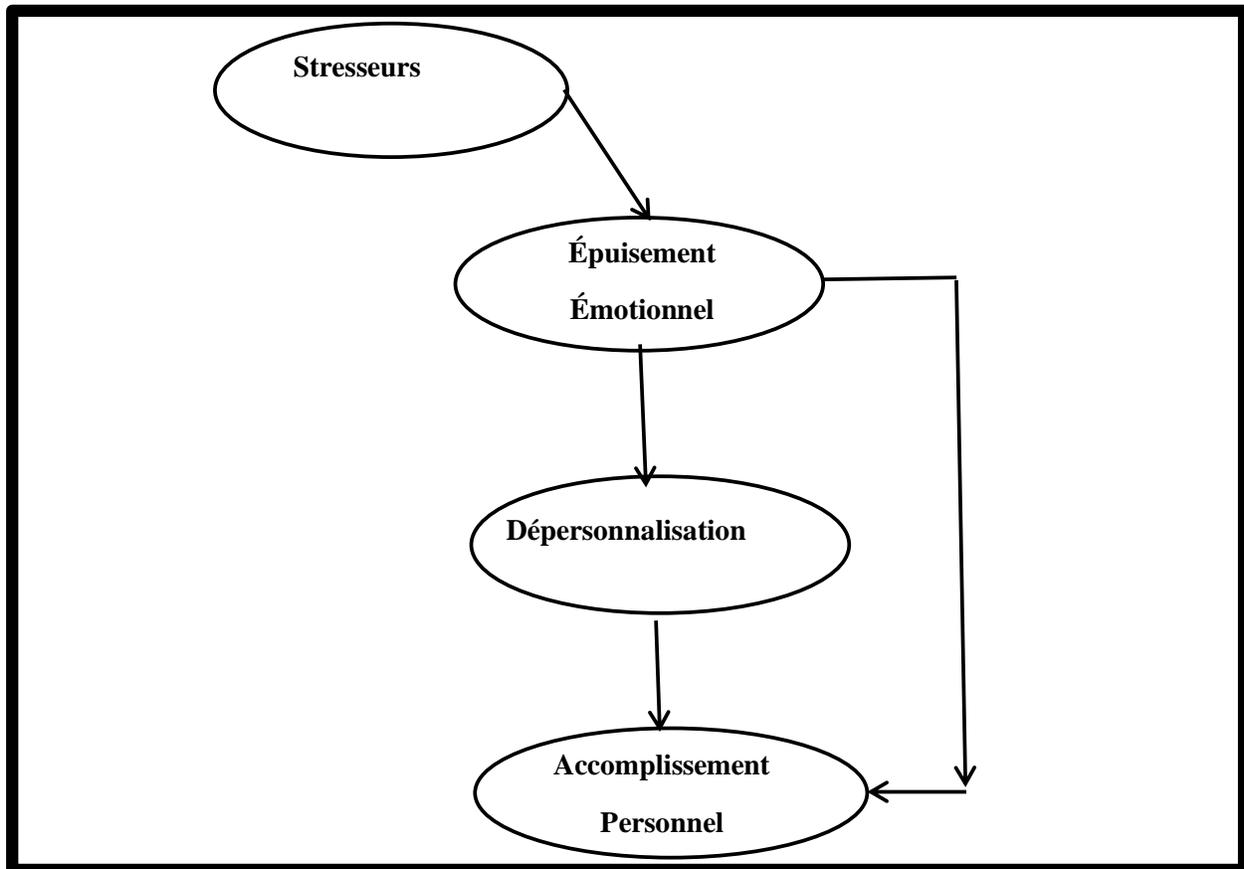
Il peut se manifester à la fois sur le plan psychologique et physique et fait référence à la sensation de "se sentir vide", démotivé, à la limite de saturation émotionnelle. Il peut se manifester par un refus de l'individu d'agir, d'exprimer ses émotions, peut entraîner des crises de colère ou au contraire prendre l'aspect d'un contrôle émotionnel excessif. Dans ce dernier cas, il est difficile de déterminer si la personne est dans une position de contrôle qui lui fait penser qu'admettre l'épuisement est reconnaître une faiblesse. L'évaluation de l'état de faiblesse perçue par les individus peut donc être influencée par l'épuisement professionnel perçu. Cet état est lié à la dépersonnalisation de la relation à l'autre. (Ruiller, C. 2010.P 51)

### - **La dépersonnalisation**

Il s'agit de la dimension interpersonnelle du burnout, qui constitue le fondement essentiel du syndrome car elle implique une déconnexion, des attitudes négatives voire cyniques envers les personnes qu'elle accompagne. L'éloignement peut amener l'individu à utiliser un humour grinçant, voire dans les situations extrêmes de violence. Cette attitude peut découler d'un manque de motivation et de l'impression d'être "épuisé d'énergie". (Ruiller, C. 2010. P 52)

### - **Le manqué d'accomplissement personnel**

Il s'agit de l'aspect auto-évaluatif du burnout et fait référence à la dépréciation par l'individu de ses compétences et de son travail, ce qui entraîne une diminution de l'estime de soi et de l'auto-efficacité. (Ruiller. C. 2010.P 52)



**Figure 2 :** Les trois dimensions du processus du burnout (MASLACH et JACKSON, 1981)

### 5.2.1 Les causes de l'épuisement professionnel

Parmi les situations entraînant un épuisement professionnel nous pouvons notamment citer :

- L'intensité accrue de la charge de travail.
- La fixation d'objectifs déraisonnable et/ou intenable dans des temps normaux.
- Le manque de reconnaissance de la part de ses pairs et de sa hiérarchie.
- Le contact avec une clientèle ou des usagers particulièrement difficiles et/ou violents tant verbalement que physiquement.
- L'absence de communication et/ou de directives claires.
- L'inquiétude dans le travail.
- Un conflit entre les valeurs du salarié et celles de l'entreprise.
- La présence de rapports conflictuels au travail.
- Déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle au détriment de la vie personnelle. (A, Gervoise. 2022)

### 5.2.2 Les stratégies pour prévenir le burn-out

Les stratégies visant à prévenir le burnout englobent toutes les actions formelles ou informelles entreprises par les employés afin de se débarrasser de différentes tensions.

Une stratégie de prévention formelle signifie un programme mis en place par l'employeur, En revanche, une stratégie informelle fait référence à une stratégie que l'employé(e) utilise pour se défouler (par exemple, parler à des collègues ou à des amis).

Étant donné les multiples éléments du burn-out, il a été jugé essentiel d'examiner le stress car il semble être l'élément principal. Le burn-out se produit généralement après une exposition prolongée à un stress, donc il est logique de souligner que lorsque le stress est présent et que l'on ne parvient pas à s'adapter à ce stress, les risques d'épuisement professionnel sont élevés. (Munroe, V. & Brunette, N. 2001. p 179)

### 5.3 Le harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique au travail est un sérieux problème. Il se produit lorsque des comportements hostiles, répétés et intentionnels sont dirigés contre une personne au travail, ce qui peut causer des dommages à sa santé mentale et émotionnelle

Donald Lynam définit le harcèlement au travail de cette façon :

« C'est un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux ». (Soares, A. 2002.p6)

#### 5.3.1 Les conséquences du harcèlement sur les victimes

Les facteurs touchés sont:

##### ➤ **La constitution physique et mentale :**

Dans tous les cas présentés, les symptômes de malaise psychosomatique apparaissent très rapidement. Soumis à un stress violent, un individu perd une grande partie de ses capacités de résistance. De plus, l'insomnie et la dépression affaiblissent aussi ses capacités de résistance.

Finalement, le recours fréquent à l'alcool ou aux tranquillisants contribue à miner rapidement la constitution physique de la victime.

**La confiance en soi :** La répétition continue prolongée des agressions peut éroder l'assurance d'une personne sure d'elle-même.

**La considération et le soutien de l'entourage :** Les agissements de mobbing visent généralement à déconsidérer la cible, et, le plus souvent, ils y parviennent. Ce revirement de l'entourage perturbe profondément et durablement la personne concernée. Elle peut alors recourir à des moyens de défense qui indisposeront même les personnes qui pourraient l'aider. Elle se défait ainsi du peu de considération que l'on avait encore pour elle. La victime est définitivement stigmatisée, on lui donnera tous les torts. De plus, en perdant la considération de l'entourage, la victime perd son soutien. Elle ne sait plus à qui s'adresser car tout le monde refuse de l'aider.

**Des conditions matérielles stables :** Les incidences du mobbing sont particulièrement éprouvantes dans des circonstances matérielles difficiles, à plus forte raison si le manque de moyens est une conséquence du mobbing.

**La capacité de résoudre ses problèmes :** Comme les agresseurs isolent la victime et veillent à ce qu'elle ne sache rien de ce qui se trame contre elle, ceci l'empêche de modifier les comportements qu'on lui reproche et de redresser ainsi la situation. (I, Martin. 2018.P43)

### 5.3.2 Les types de prévention

En se fondant sur les ouvrages "d'Alain Vinet", de "Jean-Pierre Brun" et "d'Angelo Soares", il nous est aisé de procéder à la distinction des trois niveaux de prévention :

**Le niveau de prévention primaire :** C'est le niveau initial de prévention étudié. L'objectif principal est d'éliminer ou de réduire les risques à la source et englobe toutes les mesures prises pour prévenir l'apparition d'un trouble, d'une maladie ou d'un système. La plupart du temps, les stratégies primaires nécessitent des changements dans l'organisation du travail ou les processus administratifs comme le dit si bien Angelo Soares, «Il faut changer l'organisation du travail, améliorer l'aménagement, les méthodes de travail et les pratiques de gestion, surtout celles

concernant la gestion des ressources humaines. », il s'agit d'empêcher l'exposition aux facteurs de risques connus par des activités d'identification et de régulation des risques.

**La prévention secondaire :** Cette approche se concentre davantage sur les comportements et les attitudes des employés que sur l'organisation. Le problème est abordé au début de son apparition, ce qui permet de le résoudre (avant ou rapidement après, incluant la détection précoce et celle des cas asymptomatiques, ainsi que les mesures curatives). Les mesures d'intervention doivent donc être rapides et efficaces. Les stratégies secondaires permettent aux individus de faire face de manière plus efficace à un milieu dangereux. Celle-ci a pour objectif de transformer le travailleur plutôt que le travail, ce qui explique sa popularité, car elle est moins contraignante. En somme, l'objectif est de réduire les effets néfastes d'une problématique de harcèlement psychologique au travail. Il est donc essentiel de garantir un espace de parole pour la victime afin qu'elle puisse se sentir écoutée. Jean-Pierre Brun a estimé que la prévention secondaire a des avantages comme d'informer et sensibiliser les employés et les responsables sur la santé psychologique au travail et d'aider à développer des connaissances et compétences pour faire face à ce problème.

**La prévention tertiaire :** De son côté, essaie de rectifier un tort déjà commis. Est une méthode de prévention "après-coup" qui vise à réduire les répercussions et à améliorer la qualité de vie des individus concernés. Son objectif est de traiter, de réhabiliter, de travailler de nouveau et de suivre les personnes qui souffrent ou ont souffert d'un problème de santé psychologique au travail. Il est question ici de l'importance de fournir des soins psychologiques aux personnes qui ont été victimes de harcèlement psychologique, du soutien social du milieu professionnel qui doit être présent, de l'élimination des sources du harcèlement pour assurer un retour au travail (quand le cas l'exige) libre de tout obstacle et conforme aux règles de l'article La prévention tertiaire se concentre davantage sur l'individu plutôt que sur la situation professionnelle ou l'organisation. Elle s'adresse aux individus qui rencontrent ou ont déjà rencontré un problème de santé psychologique et vise davantage les conséquences plutôt que le problème. (Caron, C. 2008. p41-43)

### 5.4 La Violence

Chappell et Di Martino défini la violence comme suite :

« *Incidents dans lesquels des personnes sont maltraitées, menacées ou agressées dans des circonstances liées à leur travail, impliquant une menace explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé* » (M. Favaro. 2016. P 6)

### 5.4.1 La Violence verbal

**Intimidation :** actions répétées de manière déraisonnable ou inappropriée envers un employé (ou un groupe d'employés) qui représentent un danger pour la santé et la sécurité.

**Persécution collective :** Les collègues de travail continuent et systématiquement d'intimider une personne, ce qui se manifeste par des grossièretés et des intimidations physiques, ainsi que par un comportement plus subtil et parfois non intentionnel qui entraîne une marginalisation sociale et une exclusion.

### 5.4.2 La violence physique :

Tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail. Jurons, insultes ou langage condescendant agression physique coups portés de la main ou du pied, poussées ou bousculades. (Lippel, K & Lanctôt, N. 2014. P 86)

### 5.4.3 Les mesures de prévention

En général, les interventions de santé se distinguent par trois étapes de prévention :

**La prévention primaire :** qui a pour objectif de prévenir la violence avant qu'elle ne survienne.

**La prévention secondaire :** qui accorde une grande importance aux réponses immédiates à la violence, telles que les soins pré hospitaliers, les services d'urgence ou, après un viol, le traitement des maladies sexuellement transmissibles.

**La prévention tertiaire :** concernant les soins à long terme après la violence, tels que des efforts visant à réduire et à réintégrer les traumatismes ou à atténuer le handicap à long terme lié à la violence.

Ces trois niveaux de prévention se distinguent par leur caractère temporaire, que la prévention soit mise en place avant la violence, immédiatement après ou à plus long terme. Si les efforts de prévention secondaire et tertiaire sont généralement dirigés vers les victimes de violence et interviennent dans le cadre des soins, ils sont également considérés comme très pertinents envers les auteurs de violence et sont utilisés dans le cadre judiciaire en réponse à la violence. (Etienne, G. 2002. P16).

### **6 Autres facteurs qui affectent la santé mentale au milieu de travail**

Il existe autres facteur qui affectent la santé mentale qui peuvent prendre autre forme tels que :

#### **6.1 Le silence organisationnel**

Elisabeth Morrison, précisera la définition de silence organisationnel en 2011 : le silence organisationnel consisterait en « la rétention consciente d'informations, de suggestions, d'idées, de questions ou de préoccupations concernant des problèmes potentiellement importants liés au travail ou à l'organisation, de la part de personnes qui pourraient prendre des mesures pour résoudre ces problèmes ». (J-Baptiste, 2020. P 20) ; Donc ce silence organisationnel fait référence à au employés de ne pas exprimer leurs opinions, leurs idées ou leurs préoccupations au sein de leur organisation.

##### **6.1.1 Les conséquences de silence organisationnel**

Le silence organisationnel peut avoir des conséquences néfastes sur le fonctionnement d'une organisation dans son ensemble mais aussi sur le bien-être de ses membres.

Pour les individus, ne pas développer les conditions pour les retours d'expérience peut provoquer un sentiment de sous-valorisation et les amener à une démotivation, une insatisfaction et un désengagement du travail.

Une souffrance significative qui peut se manifester à travers la hausse du stress au travail, jusqu'à conduire à des troubles psychologiques plus graves comme la dépression.

Le plaisir et la motivation pour la profession tendent à perdre de leur intensité lorsque l'individu ne sent pas qu'il peut participer activement au bon fonctionnement de son entreprise.

Du point de vue de l'entreprise, un certain nombre d'analyses d'accidents mettent en avant les difficultés, les déficits et les lacunes de communication entre les salariés comme étant des

causes de survenue de plusieurs catastrophes. Le fait de se taire renforce les croyances managériales selon lesquelles les individus sont peu fiables et désintéressés de la bonne marche de l'entreprise. Ainsi, la prise de décision devient le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer. (R, Rocha. V, Mollo & F. Daniellou. 2017. P 3)

## **7 Protéger et promouvoir la santé mentale au travail**

Il est important de renforcer l'aptitude, notamment celle du personnel d'encadrement, à détecter les problèmes de santé mentale au travail et à prendre des mesures en conséquence pour préserver et promouvoir la santé mentale au travail, mettant l'accent sur deux approches de prévention :

### **7.1 Une approche collective "évolution des équipes pluridisciplinaires pour une meilleure prévention"**

La communauté professionnelle (employeurs, employés, représentants du personnel, médecin du travail) réalise que l'organisation peut jouer un rôle essentiel dans l'émergence et/ou le développement des risques psychosociaux. Cette méthode d'organisation est principalement basée sur la collaboration.

La pluridisciplinarité a connu, à la suite de son intégration dans le processus législatif, un développement qui n'est pas anodin dans la pratique de la santé au travail. Selon les dispositions du Code du travail, le service de santé au travail est désormais géré par « une équipe pluridisciplinaire de santé au travail composée de médecins du travail, d'intervenants en prévention des risques professionnels et d'infirmiers ».

Il est possible d'ajouter des assistants de services de santé au travail et des professionnels recrutés après consultation des médecins du travail à ces équipes. L'équipe pluridisciplinaire est animée par les médecins du travail. Au quotidien, cette pluridisciplinarité est encore à élaborer, car le Code du travail ne précise pas la composition précise de cette équipe de santé au travail. Cependant, il sera possible de former ces équipes avec des experts en santé mentale et en conditions de travail. Les ergonomes et les psychologues du travail sont envisagés dans cette optique, ce qui permettrait de mieux repérer les situations qui pourraient entraîner des troubles psychosociaux.

Les services de santé au travail ont pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. À cette fin, ils :

1. Conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel ;

2. Conseillent les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir le harcèlement sexuel ou moral, de prévenir ou de réduire la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs.

Il est nécessaire de construire une approche collective de la prévention des RPS de manière pluridisciplinaire. Il est essentiel que le médecin du travail utilise les compétences et l'expertise des membres de l'équipe pluridisciplinaire afin d'avoir une vision globale de l'environnement et des organisations de travail. Une approche collective n'est parfois pas suffisante pour faire face à un problème spécifique de souffrance psychique au travail. Il est essentiel de ne pas négliger la relation individuelle entre le médecin du travail et le salarié. (Czuba, C. &Frimat, P. 2013. P 428)

### **7.2 Une approche individuelle "évolution d'un suivi individuel plus adapté"**

Cette approche individuelle c'est un suivi personnalisé consiste à reconnaître que chaque personne a des besoins et des préoccupations uniques en matière de santé mentale au travail. Plutôt que d'adopter une approche générique, cette approche vise à offrir un soutien spécifique à chaque individu.

Cela peut se faire par le biais de rencontres régulières avec un professionnel de la santé mentale, comme un psychologue ou un conseiller en ressources humaines. Ces rencontres permettent de discuter des défis et des préoccupations spécifiques de chaque personne, et de trouver des solutions adaptées à leurs besoins. (C, Czuba& P, Frimat. 2013. P430)

L'approche individuelle peut également impliquer la mise en place de programmes de formation et de sensibilisation personnalisés pour aider les employés à mieux gérer le stress, à améliorer leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et à développer des compétences en matière de gestion du temps et de résolution de problèmes. Cette approche a pour but :

- Elle permet de prendre en compte les besoins spécifiques de chaque personne, ce qui favorise une approche plus ciblée et efficace pour résoudre les problèmes liés à la santé mentale au travail.
- Cette approche permet également aux individus de se sentir écoutés et compris, ce qui peut renforcer leur engagement et leur bien-être au travail. De plus, en identifiant et en traitant rapidement les problèmes de santé mentale, cette approche peut contribuer à prévenir des conséquences plus graves, telles que le burn-out ou les troubles anxieux.
- L'approche individuelle favorise également le développement de compétences personnelles et professionnelles, en offrant des outils et des ressources adaptées à chaque personne. Cela peut aider les individus à mieux gérer le stress, à améliorer leur résilience et à favoriser un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée.

### Conclusion

La santé mentale au travail est un sujet crucial, dont nous avons abordé dans le présent chapitre qu'il existe différents types de risques psychosociaux qui peuvent affecter notre bien-être mental. Parmi ces risques, on retrouve le stress lié à la charge de travail, la violence, l'épuisement professionnel, ainsi que le harcèlement psychologique. Ces facteurs peuvent avoir un impact considérable sur notre santé mentale.

Il existe plusieurs mesures que nous pouvons prendre pour préserver notre santé mentale au travail. Nous pouvons commencer par établir une bonne communication avec nos collègues et nos supérieurs, en exprimant nos besoins et nos limites. Prendre des pauses régulières, pratiquer des activités relaxantes en dehors du travail et maintenir un équilibre entre notre vie professionnelle et notre vie personnelle sont également essentiels.

Il est également important de chercher du soutien si nécessaire. Que ce soit auprès de collègues, d'amis, de membres de la famille ou de professionnels de la santé mentale, il ne faut pas hésiter à demander de l'aide. Il n'y a aucune honte à prendre soin de sa santé mentale.

En conclusion, la santé mentale au travail est primordiale. En reconnaissant les risques psychosociaux et en prenant des mesures pour préserver notre bien-être mental, nous pouvons créer un environnement de travail plus sain et épanouissant.

# **La partie pratique**

# **Chapitre IV**

**Présentation de l'organisations d'accueil**

**Et**

**Méthodologie de terrain**

# **Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain**

---

## **Préambule**

Dans ce quatrième chapitre et dernier de notre travail qui est essentiellement pratique, on propose de traiter empiriquement le phénomène de silence organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL, afin de vérifier nos hypothèses présentées précédemment relatives à l'impact de silence organisationnel sur la santé mental et d'autres paramètres (stress...) sur l'existence au sein de l'entreprise enquêtée de dispositifs de lutte contre le silence organisationnel de le réduire. Il s'agit donc de restituer les résultats de notre enquête par questionnaire et d'analyser les réponses du responsable du personnel lors de l'entretien.

Et pour ce, on divise notre chapitre en deux sections, la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil, et la méthodologie de travail ou de la recherche, et pour la deuxième section c'est l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

## **1 Présentation de l'organisme d'accueil**

Notre enquête est déroulée au sein de l'entreprise CEVITAL.

### **1.1 Histoire de CEVITAL**

Les entreprises de Bejaïa ont réussi un défi majeur celui de faire partie du marché mondial. En 2011, les entreprises de la wilaya de Bejaïa ont exporté CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vues le jour de l'entrée de notre pays en économie de marché elle contribue l'agrément au développement de l'industrie agroalimentaire national et elle vise à s'imposer dans le marché interactionnel.

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, Elle a été créée en Mai 1998.

CEVITAL est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008.

# Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

## 1.2 L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mise en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Les valeurs de l'entreprise doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel :

- Ecoute et respect
- Intégrité et transparence
- Solidarité et esprit d'équipe
- Initiative et persévérance
- Courage et engagement de performance

### ✓ **Ecoute et respect :**

L'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel.

Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Elle prene également en compte les clients et fournisseurs et partenaires commerciaux et institutionnels, concurrents et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

### ✓ **Intégrité et transparence :**

L'entreprise demande aux collaborateurs d'avoir un haut niveau d'éthique professionnelle et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

### ✓ **Solidarité et esprit d'équipe :**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent du savoir et de l'expérience, Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe ; favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes business unité, etc.

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

### ✓ Initiative et persévérance :

L'entreprise attend de ces collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Elle attend de ces salariées la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

### ✓ Courage et engagement et performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Elle attend de ces collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

### 1.3 L'organigramme de fonctionnement de CEVITAL

CEVITAL fonctionne selon une structure fonctionnelle et décentralisée tout en Bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de Commandement (la verticalité de la circulation de toutes informations et données) et offre plus De spécialisation et de fluidité

CEVITAL est organisée selon un organigramme configuré préalablement par sa Direction générale afin de satisfaire les exigences et les objectifs tracés antérieurement. D'après l'organigramme, on distingue :

**-La direction générale :** Elle est sous la tutelle d'un directeur général, d'un directeur Adjoint, d'un secrétariat. Sa mission est de combiner entre les différentes directions.

**- Direction projet :** C'est l'organe qui contrôle, vérifie et assure la réalisation de nouveaux projets. Elle dépend de la direction générale adjointe

**- Direction des ressources humaines :** Cette direction gère un potentiel humain important Constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications multiples. Sa Finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, coordonner, diriger et contrôler Les activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son Fonctionnement.

## **Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain**

---

- **Pole sucre** : Il est composé de la direction de sucre solide et de la direction de sucre liquide, Il assure la mise en œuvre et le pilotage du processus technique de raffinage du sucre.

- **Pole corps gras** : Il est composé de trois sous directions : la direction raffinage d'huile, la Direction margarinerie et la direction conditionnement d'huile. Ce pôle s'occupe du stockage Puis du raffinage de l'huile brute, et se charge de la mise en œuvre du processus de Production. En effet, il veille au respect des paramètres de production de la margarine, de la Fabrication des emballages et de la mise en bouteille de l'huile raffinée. Il fonctionne en Continue (24/24) en trois équipes (3x8h).

-**Direction logistique** : Elle comprend toutes les activités liées à la circulation et à L'acheminement des produits dans les meilleures conditions en matière de qualité, coût et Distribution. Elle concerne toutes les opérations nécessaires à la mise à disposition des Produits sur les lieux de vente, depuis leur stade de fabrication jusqu'à leurs stades de Commercialisation. Elle a pour objet l'étude des moyens et des conditions d'exploitation des Eléments relatifs aux flux d'entrée et de sortie.

- **Direction commerciale** : Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, Et elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis Principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers. Pour ce faire, la Direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.

- **Direction approvisionnement** : Sa fonction principale est d'établir un lien entre L'environnement interne et externe afin de rechercher les sources d'approvisionnement. Son Travail consiste à la réception des commandes et au suivi quotidien des états du stock de façon A éviter leur rupture. Cette direction étudie la prospection des marchés d'approvisionnement et Etablit également des états comparatifs en tenant compte de plusieurs paramètres tels que : la Qualité, les prix et les délais. Elle est subdivisée en deux directions, la direction transit et la Direction achat.

- **Direction finances et comptabilité** : Elle collecte, traite et interprète les informations Relatives aux faits matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour L'entreprise.

## **Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain**

---

Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour Décrire sa situation patrimoniale à l'instant final de l'exercice.

- **Direction marketing** : CEVITAL a mis en place tous les moyens nécessaires pour pénétrer Et assurer un bon positionnement sur le marché. La direction marketing a pour objectif de Satisfaire les besoins du marché, le choix de canaux et la politique de distribution et de Communication, la promotion de produits et répondre aux exigences de la clientèle.

- **Direction énergie** : Elle occupe le service maintenance mécanique, service maintenance Electrique, ainsi que service méthode.

- **Direction QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement. Cette direction subdivisée En trois départements.

- **Département management de la qualité** : Charger de système documentaire, audit et Amélioration et coordinateur qualité HACCP.

- **Département contrôle qualité** : CEVITAL donne une grande importance au contrôle de Qualité de ses produits. Pour cela, elle dispose de 4 laboratoires pour chacune des unités de Production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la R & D. Les laboratoires de contrôle de Qualité travaillent d'ailleurs en parfaite collaboration avec la direction de la production.

## **2 Présentation de la méthodologie de la recherche**

### **2.1 La méthode et les techniques utilisées :**

Toute recherche scientifique, est déterminée par une méthode et technique suivie par l'enquêteur dans l'objectif de réaliser, de concrétiser les informations obtenues par la recherche.

### **2.2 La méthode**

L'importance de la partie pratique réside dans le fait que celle- ci permet aux chercheurs d'apporter des informations et vérités sur le terrain, et comme dans toute discipline, en psychologie du travail, le chercheur devra suivre des étapes et une méthode bien précise qui encadrera sa démarche, pour arriver à des résultats convaincants et concrets.

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

Notre recherche porte sur la relation entre « silence organisationnels et la santé mentale au travail, cas pratique : CIVITAL AGRO-INDUSTRIE-BEJAIA. » Nous avons adopté l'analyse quantitative, qui selon Maurice Anger (1997), elle renvoie à « Une Méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude ». Les mesures peuvent être ordinales (Plus grand au plus petit), (Plus petit au plus grand).

Le principe dans cette recherche est de vérifier si les valeurs observées pour une variable semblent être liées aux valeurs observées pour une autre variable. Nous présentons, ci-dessous, l'ensemble des outils qui ont constitué le protocole de recherche pour l'échantillon de 40 travailleurs.

### 2.3 La technique de recherche utilisée

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons utilisé l'analyse quantitative des données qui semble adéquate à nos hypothèses. Dans notre étude on a choisi le questionnaire, qui est l'outil le plus adapté lorsque la question de recherche descriptive, comme il est le cas dans la présente étude. L'enquête par questionnaire apparaît aux yeux de certains comme le standard, voir l'idéal d'une enquête scientifique en sciences sociales, du fait du caractère statistique de son exploitation ; Le questionnaire se présente comme un document sur lequel sont notées les réponses. Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette étude est composé de 5 axes :

- ✓ **Le premier axe** concerne les caractéristiques personnelles du salarié tel que le genre, l'Age, poste occupé...etc.
- ✓ **Le second axe** porte sur les aspects du silence organisationnel,
- ✓ **Le troisième axe** investigate les causes de silence organisationnel.
- ✓ **Le quatrième axe** questionne les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale. Les trois axes contiennent six questions chacun.

Le cinquième axe comporte trois questions ouvertes dont les enquêtés sont invités à donner leurs suggestions d'amélioration de milieu de travail.

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

Les inquiétés sont invité à répondre aux questions comme selon les selon les modalités suivantes :

**Tableau n° 1** : Présentation des notes attribué pour les réponses des enquêtés

Réponse	notes attribuées
Pas du tout d'accord	1
Pas d'accord	2
Neutre	3
D'accord	4
Tout à fait d'accord	5

Source : Préparer par l'étudiant en se basant sur les données antérieures

### 3 Les caractéristiques psychométriques de questionnaire (fidélité et validité)

#### 3.1 Fidélité :

Fidélité est une qualité liée à l'instrument construit en fonction des objectifs de la recherche, qui garantit la justesse des résultats. Un instrument sera jugé fidèle ou fiable, lorsqu'utilisé au près de sujets équivalents, mais pour un chercheur différent, il produit le même résultat (Angers, 1997, p.73)

**Stabilité de l'outil d'étude** : La validité d'un outil d'étude a été vérifiée en s'appuyant sur la sélection d'alpha Cronbach, qui mesure la stabilité du dispositif de mesure, où les résultats ont été les suivants :

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

**Tableau n°2 : coefficient Alpha de Cronbach**

Axes	Nombre d'éléments	Alpha de cronbach
Axe 2 : Aspect de silence organisationnel	6	0.951
Axe 3 : Les causes de silence organisationnel	6	0.932
Axe 4 : Répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale	6	0.835
Total	18	0.965

**Source :** La valeur d'alpha Cronbach a été extraite à l'aide du logiciel SPSS

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit (l'aspect de le silence organisationnel) est très élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0,951$ ), ensuite nous retenons que la fidélité du construit du (causes de silence organisationnel) est élevé, et représentée par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0.932$ ), enfin la fidélité du construit (répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale) est élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0.835$ ).

Le tableau ci-dessus montre que la valeur de l'alpha Cronbach ( $\alpha$ ) pour tous les chiffres de la structure était de 0,965, ce qui est supérieur à la valeur statistiquement acceptée de 0,7, pour juger de la stabilité de la note, ce qui signifie que le ratio de stabilité est élevé.

Quant à la validité, elle est estimée par la racine carrée de la fidélité

$$\sqrt{(\alpha)} = \sqrt{0.965} = \sqrt{0.982}$$

Il est hautement signalé et fondé sur l'analyse ci-dessus a confirmé l'authenticité et la fertilité de l'outil d'étude, ce qui le rend fiable dans l'enquête sur le terrain, et, sur la base de ce qui a été présenté précédemment, l'interrogatoire a été soumis par sa définition de la méthodologie de son étude

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

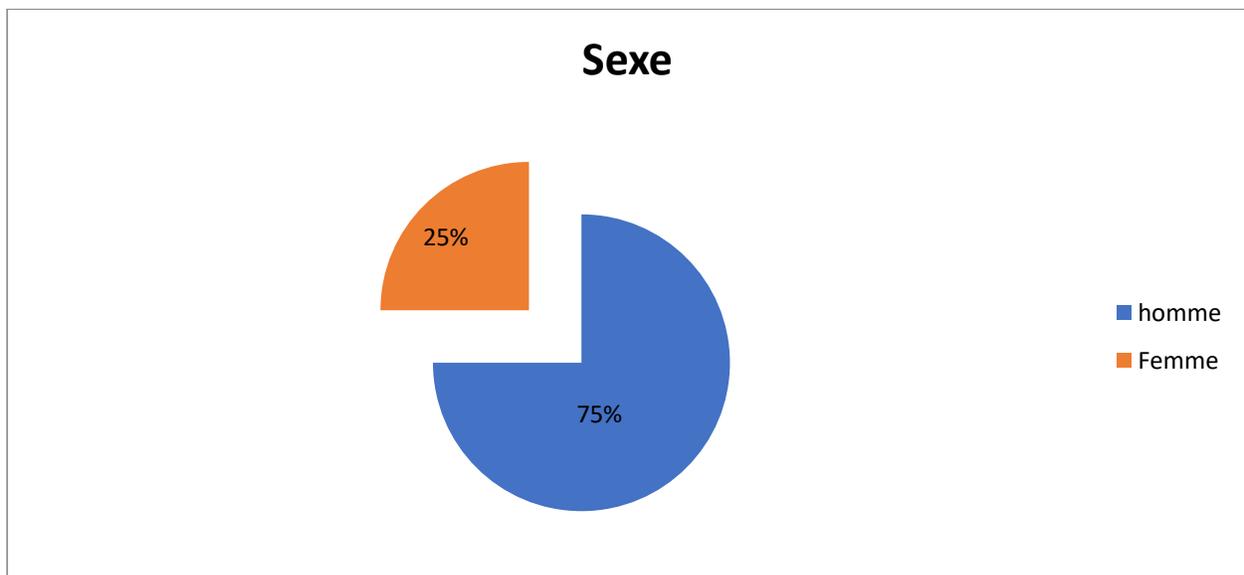
### 4 Caractéristiques de l'échantillon de l'enquête

Nous allons présenter le profil général des enquêtés en effectuant les analyses descriptives sur nos variables sociodémographiques : le sexe, l'âge, l'ancienneté, poste occupé, niveau d'étude.

**Tableau n°3** : répartition de l'échantillon selon le sexe

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage(%)</b>
Homme	30	75
Femme	10	25

**Source:** output SPSS



**Figure n° 3** : Répartition des travailleurs selon le genre

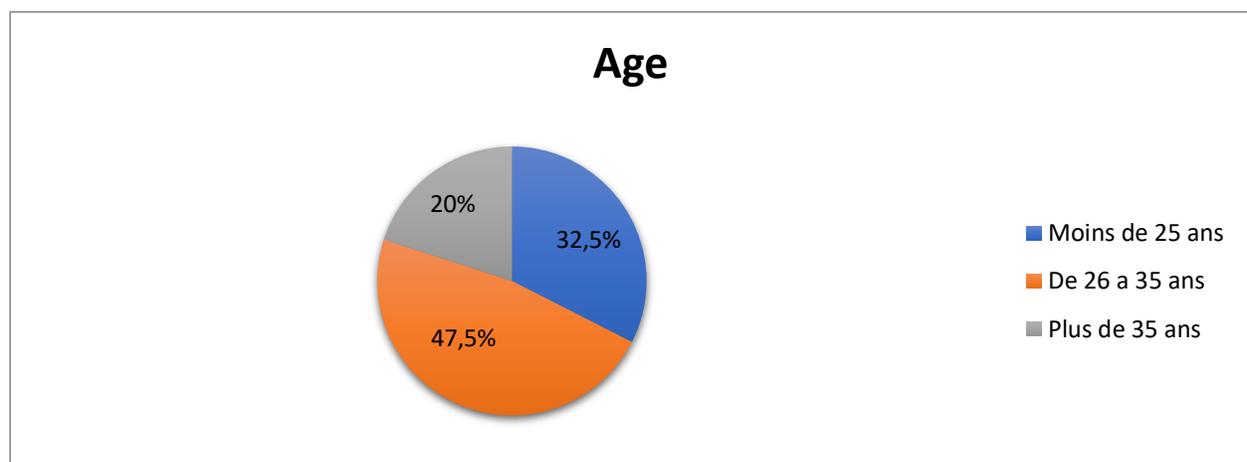
D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que le pourcentage du sexe masculin est nettement supérieur à celui du féminin, avec (75% pour le masculin et 25% pour le féminin).

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

**Tableau n°4 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.**

	Effectif	Pourcentage %
Moins de 25 ans	13	32,5
De 26 à 35 ans	19	47,5
Plus de 35 ans	8	20,0
Total	40	100,0

**Source:** output SPSS



**Figure n°4 :** répartition de l'échantillon selon l'âge

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la tranche d'âge de [26-35] ans à l'effectif le plus élevé entre les trois avec un pourcentage de 47.5%, suivie de la tranche d'âge [moins de 25 ans] avec un pourcentage moyen de 32.5%, et enfin la tranche d'âge [plus de 35 ans] qui a l'effectif le plus faible avec un pourcentage de 20%.

**Tableau n°5 : La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude**

	Fréquence	Pourcentage %
primaire	2	5,0
Moyen	6	15,0
Secondaire	8	20,0
Universitaire	24	60,0
Total	40	100,0

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

Source: output SPSS

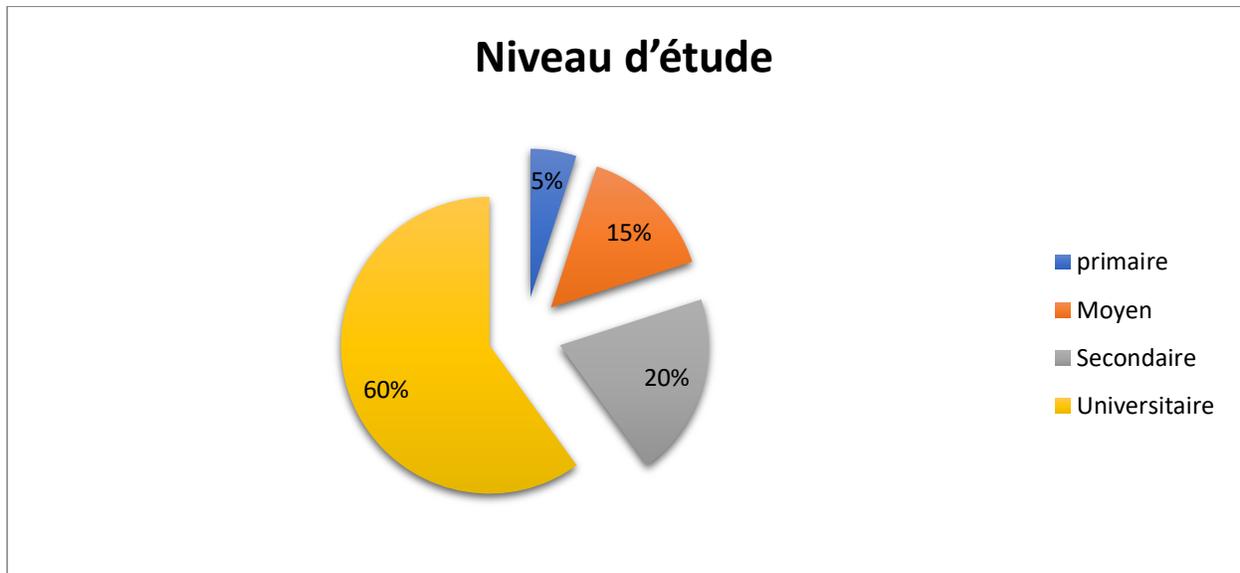


Figure n°5 : répartition des travailleurs selon le niveau d'étude

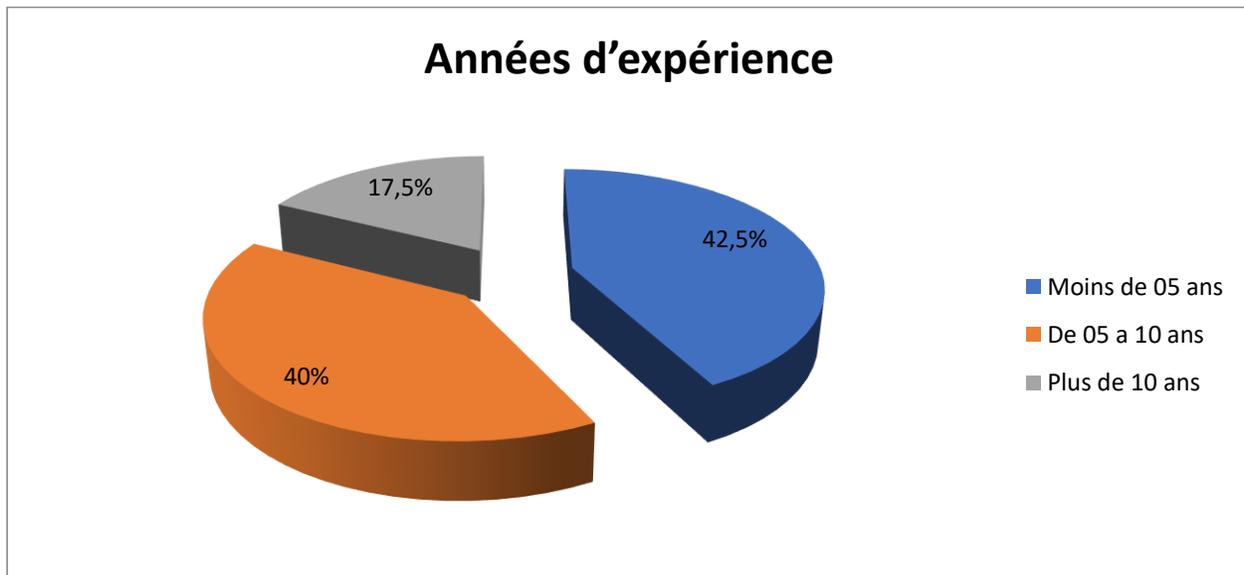
Selon le tableau N°5 et la figure, nous remarquons que 60% des enquêtés ont un niveau d'étude universitaire et 20% ont un niveau d'étude secondaire. Par contre, seulement 15% des travailleurs enquêtés ont un niveau d'étude moyen et 5% le niveau primaire. Majoritairement le niveau universitaire est le niveau dominant dans notre échantillon.

Tableau n°6 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 05 ans	17	42,5
De 05 à 10 ans	16	40,0
Plus de 10 ans	7	17,5
Total	40	100,0

Source: output SPSS

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain



**Figure n°6** : répartition des travailleurs selon l'ancienneté

Selon le tableau (N°6 et la figure N°6), nous remarquons que La majorité (42.5%) des enquêtés ont une ancienneté organisationnelle qui ne dépasse pas 5ans et 40% ont une ancienneté qui varie entre 5 et 10 ans. Tandis que seulement 17.5% qui ont une expérience qui dépasse 10ans.

### Résumé de chapitre

Le présent chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil, à savoir « CEVITAL », en mettant en avant son histoire, ses adhésions aux valeurs du groupe, Une illustration sous forme d'organigramme sera utilisée pour mieux visualiser sa structure. De plus, en ce chapitre, on a abordé la méthodologie adoptée sur le terrain, comprenant l'étude préliminaire, les méthodes et les techniques utilisées, ainsi que l'échantillonnage de la population concernée, qui nous a permis de recueillir les données concernant notre échantillon d'étude et notre sujet de travail.

## 5 La population de l'étude et l'échantillonnage

### 5.1 La population d'étude :

La population d'étude comprend : les cadres, cadres supérieurs, les agents de maîtrises et les agents d'exécutions de l'entreprise CEVITAL SPA agro-industrie de Bejaia, qui sont répartis sur des différentes directions. Afin de se rapprocher des individus afin de compléter l'aspect théorique de notre sujet, de connaître la compatibilité de l'aspect théorique avec la réalité scientifique, où la

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

population d'étude est composée de toutes les personnes qui remplissent leurs fonctions dans l'entreprise.

**L'échantillon** : un échantillon aléatoire a été choisi de la population de recherche afin de reconnaître l'impact du silence organisationnel sur la santé mentale. Notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 40 salariés.

Nous avons distribué (40) questionnaires au prés de notre échantillon d'étude, nous avons récupéré (40) questionnaires. Ce qui signifie un taux de retour de 100%.

### 5.2 Les outils statistiques utilisés

Nous avons dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (statistique package for social sciences). A cet effet, nous avons opté pour les opérations statistiques suivantes :

- **SPSS** : (Statistique package for sociale sciences), c'est un logiciel pour englober, organiser et analyser les données par description d'une variable à partir d'un échantillon qui représente la population.
- **Les pourcentages et les fréquences** : c'est pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- **La moyenne et l'écart-type** : pour calculer le niveau du silence organisationnel et la santé mentale.
- **Le teste alpha Cronbach** : permet de mesurer la cohérence (la fiabilité) interne des items d'une même dimension, sa valeur variée entre (0 et 1) et il est considéré comme acceptable à partir de (0,7).

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

### 6 Les étapes de la recherche sur terrain

On a procédé au début à une pré-enquête afin de bien cerner notre thème de recherche et construire notre hypothèse et élaborer notre questionnaire. Dans une deuxième étape on a mené une enquête à travers laquelle on a obtenu des données qui servent nos objectifs de recherche.

**Pré-enquête :** C'est une étape très importante dans toute élaboration de projet de recherche « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (questionnaire, échelles, analyse des documents, etc.) prévus pour effectuer l'enquête » (Grawitz, 2001, p.55).

Notre pré-enquête a pour objectif, d'examiner la pertinence des données sollicitées relativement à nos hypothèses. Nous avons effectué une pré-enquête de Trois (03 jours), de 11-03-2024 au 13-03-2024 au sein de CIVITAL BEJAIA, durant laquelle nous avons adressé des questions ouvertes au médecin de travail ; responsable des ressources humaines et assistante de direction ; Ces questions ont pour objectifs de cerner le thème d'étude et de porter à l'élaboration finale de notre questionnaire.

Les résultats de la pré-enquête

Le silence organisationnel correspond à une situation de réticence d'informations pertinentes de la part de l'employé d'une manière intentionnée ; ces informations peuvent concerner la réalisation des tâches, des erreurs en application des procédures ; ou des risques perçus.

Afin d'approfondir nos informations sur le silence organisationnel on a mené trois entretiens avec le médecin de travail, un responsable des ressources humaines et une assistante de direction.

Le médecin du travail, a été témoin des impacts néfastes du silence organisationnel sur la santé des employés. Lors des visites médicales, de nombreux salariés ont exprimé leur souffrance à devoir taire leurs inquiétudes ou désaccords, Lors de notre entretien avec le médecin de travail de l'entreprise, il nous a fait part de son expérience avec de nombreux travailleurs, qui ont partagé des exemples concrets de situations où ils ont préféré garder le silence plutôt que d'exprimer leurs préoccupations ou idées, Par exemple :

## Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain

---

Un employé du service ressources humaines a déclaré : « *J'ai assisté à une réunion où le plan de formations proposé me semblait complètement inadapté, mais mon responsable venait de le valider, alors je n'ai rien dit pour ne pas le contrarier* ». Cette personne a gardé le silence sur ses réserves concernant le plan de formations proposé par crainte de contrarier son responsable qui venait de le valider, Cela illustre la crainte de représailles ou de conséquences négatives qui pousse de nombreux employés à s'autocensurer plutôt que de remettre ouvertement en question les décisions de leurs supérieurs hiérarchiques. La racine de ce silence semble être une peur de possibles répercussions sur sa situation professionnelle, d'un conflit ouvert avec sa hiérarchie plutôt que de prendre le risque d'exprimer un avis divergent, cette personne a préféré se taire par anticipation des répercussions négatives potentielles sur sa relation avec son supérieur. Cette peur semble largement répandue, comme l'illustre ce verbatim d'une informaticienne : « *Dans cette entreprise, on vous fait vite comprendre que remettre en cause les décisions d'en haut n'est pas apprécié. Alors même si je vois des failles, je préfère me taire* ». Ce qui se contredit avec le référentiel de l'entreprise qu'on nous a communiqué et qu'on a exposé en élément (1-7) et qui encourage l'écoute, le respect, transparence initiative et courage.

Au-delà des craintes, de nombreux employés évoquent un sentiment d'indifférence à cause d'une culture de non-écoute de la part de la hiérarchie. Un contrôleur de gestion résume : « *À quoi bon donner mon avis ? Les grands choix stratégiques sont déjà prisés sans nous consulter* ». Dans le même contexte, un chef de projet témoigne : « *Si on m'avait écouté au lieu de se taire, on aurait évité des retards et dépassements de coûts considérables* ».

L'origine de ces pratiques est que les responsables considèrent les collaborateurs comme peu compétents et leurs avis portent peu. Cependant, les résultats varient selon les services. Dans le service de recherche et développement par exemple, le silence semble moins présent grâce à une culture encourageant davantage les initiatives et la remise en question des pratiques.

Un technicien de maintenance a déclaré d'avoir été rétrogradé après avoir dénoncé des négligences en matière de sécurité.

Une assistante de direction a confié avoir gardé le silence sur des pratiques de harcèlement moral de la part de son supérieur par crainte de perdre son emploi.

## **Chapitre IV Présentation de l'organisations d'accueil et méthodologie de terrain**

---

Ces situations engendrent un stress permanent qui a de lourdes conséquences sur la santé mentale et physique des salariés : anxiété (des salariés émus aux larmes par ce silence organisationnel après avoir déposée leur demande de démission à cause de ce phénomène), dépression, troubles mentaux, et suicide (l'entreprise a vécu une tentation de suicide par un salarié à cause de travail d'après le témoignage de médecin de travail).

Le responsable des ressources humaine a été témoin au silence organisationnel, Certains employés restent systématiquement silencieux, même sur des sujets les concernant directement. Des problèmes de dysfonctionnement sont évoqués, mais personne n'ose approfondir ou remettre en cause ouvertement.

On conclure, le silence organisationnel c'est une pratique existante dans l'entreprise CEVITAL, et on peut citer les cause suivants : la crainte de représailles, Manque de confiance envers la hiérarchie, culture organisationnelle autoritaire/punitif, loyauté mal placée, manque de considération envers les collaborateurs, le conformisme ou une tendance naturelle à l'introversion peuvent aussi favoriser une propension au silence alors il vaut mieux d'encourager une culture d'écoute, de bienveillance et aussi des enquêtes de satisfaction et surtout la transparence totale et la franchise et la transparence, là où on peut s'exprimer librement sans crainte est essentiel pour préserver le bien-être au travail.

### **6.1 L'enquête :**

C'est notre deuxième étape de recherche, elle nous a permis de collecter le maximum d'informations concernant le sujet de notre recherche. Pendant la période de la réalisation de notre travail de recherche au niveau de CEVITAL entre le 10 MARS et 24 AVRIL on a utilisé une technique qui permettra de réaliser les objectifs de la recherche, tel que le questionnaire qui nous à aider au traitement quantitatif des données, et faire émerger les principaux problématiques, émettre des hypothèses de travail

**Chapitre V**  
**Analyse et interprétation**  
**De données**

**Préambule**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats des analyses statistiques. Tout d’abord, nous allons effectuer des analyses descriptives des variables de notre étude. Ensuite, nous allons passer aux analyses descriptives des données, et une analyse bivariée pour examiner la présence d’une relation significative entre les deux variables ainsi que la force de cette association à l’aide de coefficients de corrélation.

**Analyse des tableaux**

**Tableau n° 7 : Analyse des résultats de l’axe 2 « les aspects de silence organisationnel »**

N	Pas de tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart-type	Tendance générale des enquêtes
1	0	2 (6%)	5 (12,5%)	24 (60%)	9 (22,5%)	4	0,75	D'accord
2	0	2 (5%)	6 (15%)	26 (65%)	6 (15%)	3,90	0,70	D'accord
3	0	2 (5%)	7 (17%)	23 (57%)	8 (20%)	3,92	0,76	D'accord
4	0	2 (5%)	5 (12,5%)	22 (55%)	11 (27%)	4,05	0,78	D'accord
5	0	2 (5%)	6 (15%)	26 (65%)	6 (15%)	3,90	0,70	D'accord
6	0	2 (5%)	3 (7,5%)	26 (65%)	9 (22,5%)	4,05	0,71	D'accord
Moyenne générale de l'axe		<b>3,97</b>						<b>D'accord</b>
L'écart type de l'axe		<b>0,66</b>						

**Source :** Préparer par l’étudiant en se basant sur les données de l’SPSS

Rappelons que notre deuxième axe recense les aspects de silence organisationnel, qui est constitué de six indicateurs.

**En réponse au premier indicateur :** « Certains collègues cachent des informations importantes au travail volontairement ». 60% des enquêtés ont affirmé être « D'accord ».

Pour le deuxième indicateur « Certains collègues évitent de signaler des dysfonctionnements ou des anomalies aux responsables », le cinquième indicateur « Certains collègues préfèrent de garder pour eux-mêmes leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes dans l'entreprise ».et le sixième « Certains collègues évitent de proposer des idées nouvelles qui servent à améliorer le travail », 65% des enquêtés se sont avérés « d'accord ». Pour le troisième indicateur : « Certains collègues ne partagent pas des informations qui peuvent servir au bon fonctionnement de travail » et le quatrième indicateur « Certains collègues évitent de communiquer des informations qui peuvent aider d'autres collègues » des taux de 57%, 55% respectivement.

Les moyennes des indicateurs de l'axe « aspects de silence organisationnel » varie entre 3,90 et 4,05. L'axe « aspects de silence organisationnel » à une moyenne de 3,97 sur 5 avec un écart-type de 0,66. Ces résultats montrent une forte présence de phénomène de silence organisationnel selon les enquêtes avec une convergence des avis (écart-type faible).

**Tableau n°8 : Analyse des résultats de l'axe 3 : « les causes de silence organisationnel »**

N°	Pas de tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Rang
7	0	2 (5%)	2 (5%)	27 (67,5%)	9 (22,5%)	4,07	0,69	3
8	0	0	6 (15%)	20 (50%)	14 (35%)	4,20	0,68	1
9	0	2 (5%)	2 (5%)	23 (57,5%)	13 (32,5%)	4,17	0,74	2
10	0	2 (5%)	5 (12,5%)	24 (60%)	9 (22,5)	4	0,75	4
11	0	0	8 (20%)	25 (62,5%)	7 (17,5%)	3,97	0,61	5
12	2 (5%)	1 (2,5%)	7 (17,5%)	24 (60%)	6 (15%)	3,77	0,91	6
Moyenne générale de l'axe			<b>4,04</b>					
L'écart type de l'axe			<b>0,64</b>					

Source : Préparer par l'étudiant en se basant sur les données de l'SPSS

Le troisième axe « Les causes de silence organisationnel » comprend six indicateurs (tableau n°8). Les enquêtés se sont déclarés « d'accord » avec tous les indicateurs de cet axe, avec des taux qui varient entre 50% et 67.5%. Les enquêtés ont plus fortement penché vers être « d'accord » avec ces énoncés qui investiguent les causes de silence organisationnel.

Les moyennes des indicateurs de cet axe varient entre 3,77 et 4,20, ce sont des valeurs élevées par rapport à la moyenne 3 sur l'échelle de Likert.

La moyenne générale de l'axe « Les causes de silence organisationnel » est de 4,04, sur 5 avec un écart-type de 0,65. Indiquant une tendance générale à être d'accord avec les affirmations concernant les causes de silence organisationnel, et avec une faible dispersion des avis des enquêtés (écart-type faible égal à 0,65).

Les résultats montrent qu'il y'a une variété de causes qui induit le silence organisationnel, mais certaines causes sont plus importantes que d'autres selon la perception des enquêtés ; alors on premier lieu on trouve que «la remise on cause de la compétence » et « le sous-estime de la compétence des collaborateurs de la part des responsable » est classé à la première position avec des moyennes 4,20, 4,17 respectivement. Ensuite en deuxième position le « manque d'intérêt de responsable au sujet des propositions et remarques des subordonnés » avec une moyenne de 4,07 et un écart-type de 0,69, et « l'absence de feed-back de la part des responsables» avec une moyenne de 4 et un écart-type de 0,75. Quant à l'indicateur « Le sentiment des enquêtés de l'indifférence de la hiérarchie vis-à-vis des idées proposés » vient en troisième position, avec une moyenne de 3,97et un écart-type de 0,61, enfin en dernière position l'indicateur «la crainte de représailles dans le cas d'expression de son avis » est la cause qui a enregistré la moyenne la plus faible 3,77. On peut signaler que les causes de silence organisationnel sont multiples mais certaines causes sont plus importantes que d'autres dans l'apparition de ce phénomène.

**Tableau n°9 : Analyse des résultats de l'axe 4 : « les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale »**

N°	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart- type	Tendance générale des enquêtes	Rang
13	0	05 (12%)	06 (15%)	22 (55%)	7 (17,5%)	3,77	0,89	D'accord	5
14	0	0	8 (20%)	25 (62,5%)	7 (17,5%)	3,97	0,61	D'accord	3
15	2 (5%)	2 (5%)	13 (32,5%)	19 (47,5%)	4 (10%)	3,52	0,93	D'accord	6
16	0	0	5 (12,5%)	27 (67,5%)	8 (20%)	4,07	0,57	D'accord	1
17	0	2 (5%)	7 (17,5%)	22 (55%)	9 (22,5%)	3,95	0,78	D'accord	4
18	0	2 (5%)	7 (17,5%)	20 (50%)	11 (27,5%)	4	0,81	D'accord	2
Moyenne générale de l'axe			<b>3,88</b>			<b>D'accord</b>			
L'écart type de l'axe			<b>0,57</b>						

Source : Préparer par l'étudiant en se basant sur les données de l'SPSS

Le quatrième axe « les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale » comprend cinq indicateurs de la météorisation de la santé mentale (tableau n°9). Les enquêtés se sont déclarés « d'accord » pour toutes les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale mentionnées dans ce questionnaire. Et les moyennes varient entre 3,52 et 4,07 avec des écarts-types variant entre 0,57 et 0,89

Selon les enquêtes les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale sont classées comme suit :

- Le silence organisationnel détériore le bien-être psychologique, c'est la conséquence numéro 1 d'après les enquêtés de cette étude. Cet indicateur a enregistré une moyenne de 4,07 et un écart-type de 0,57.

- L'estime de soi a été touché à cause de silence organisationnel, il est classé comme la deuxième conséquence d'après les réponses des enquêtés qui ont plus fortement penché vers être « D'accord » avec cet énoncé. et la moyenne enregistrée est de 3,52 et un écart-type de 0,93.

-Le sentiment de démotivation et d'impuissance est la troisième conséquence de silence organisationnel de point de vue des enquêtes, cet indicateur a obtenu une moyenne de 3,97 et un écart-type de 0,61.

-L'épuisement professionnel est la quatrième conséquence de silence organisationnel de point de vue des enquêtes, cet indicateur a obtenu une moyenne de 3,95 et un écart-type de 0,78.

-La crainte ou l'anxiété à l'idée de s'exprimer librement et l'augmentation de niveau de stress sont d'autres conséquences de silence organisationnel. Ces indicateurs de la d'extériorisation de la santé mentale ont enregistré des moyennes de 3,77, 3,52 et des écarts-types de 0,89 et 0,93 respectivement.

La moyenne générale de l'axe est de 3,88 sur 5 avec un écart-type de 0,57. Indiquant une tendance générale à être d'accord avec les affirmations concernant les répercussions négatives de silence organisationnel sur la santé mentale, et avec une faible dispersion des avis des enquêtés (écart-type faible égal à 0,57).

### **Q19 -Les recommandations des travailleurs pour réduire le silence organisationnel**

On a essayé à travers cette question de recenser les différents avis des enquêtes pour réduire le silence organisationnel, et l'analyse de contenu de leurs propos a dégagé deux réflexions principales :

#### **-Développer une communication ouverte à travers :**

- la valorisation de dialogue et l'encouragement des travailleurs à s'exprimer librement et à tous les niveaux hiérarchiques.

- la création des canaux de communication confidentiels.
- la création des registres de doléance anonyme plus l'écoute active des doléances des travailleurs.

### **-Développer une culture d'organisation qui :**

- Encourage la diversité des points de vue
- Cultiver la confiance, la transparence et la franchise au sein de l'entreprise.
- Favoriser les initiatives des collaborateurs pour participation active dans les activités de l'entreprise.
- Encourager des initiateurs des aidés.
- Mettre en place un système confidentiel et indépendant pour signaler tout cas de représailles.

### **Q20- le rôle que les gestionnaires devraient jouer pour réduire le silence organisationnel**

A travers cette question on voulait avoir les avis des travailleurs sur le rôle que le gestionnaire peut jouer afin de réduire le niveau de silence organisationnel, les idées s'articulent sur les points suivants :

### **-Adopter un style de management qui assure :**

- la prise en charge de toutes préoccupations des travailleurs.
- la valorisation de la diversité et le respect.
- L'encouragement des débats sains et respectueux peut stimuler l'innovation et la prise de meilleures décisions.
- la valorisation des contributions et la gestion positive des désaccords de la part des gestionnaires.
- la prise en considération des anomalies signalées et la correction des problèmes.

- L'écoute active, et la création d'un environnement propice à l'expression.

-la mise en place des réunions régulières.

**-La formation des manager et leaders pour la gestion de ce phénomène.**

**Tableaux 10 :** Matrice de corrélation entre les deux variables « silence organisationnel » et « Détérioration de santé mentale »

	Coefficient de corrélation	Sig	N
<b>Silence organisationnel</b> / <b>santé mentale</b>	0,849	0.000	40

**Source :** Préparer par l'étudiant en se basant sur les données de l'SPSS

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que le coefficient de corrélation de Pearson

$$r = 0.849 \text{ et } P = 0,00 \leq 0,05.$$

Donc on peut dire que le coefficient de corrélation est significatif, et la relation entre le silence organisationnel et la détérioration de la santé mentale est une relation positive forte  $r=0,849$ . Et une variation de silence organisationnel d'une unité entraîne une détérioration de la santé mentale d'une 0,85 unité.

Cela, signifie que le silence organisationnel a des répercussions négatives considérables sur la santé mentale au travail, autrement dit le silence organisationnel peut contribuer à la détérioration de la santé mentale.

## **1 Discussion et interprétation des résultats**

### **1.1 Discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse**

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête auprès des travailleurs de l'entreprise agro-industrie CEVITAL et d'après l'entretien qu'on a mené auprès de médecin de travail de cette

entreprise et son témoignage, **le silence organisationnel** est un phénomène qui existe au sein de cette entreprise.

les résultats de la présente étude montrent clairement que le silence organisationnel prend des formes diverses telles que la retenue volontaire des informations pertinentes lié au travail, le non signalement des dysfonctionnements et des anomalies aux prés des responsables, le non partage des informations qui peuvent servir au bon fonctionnement des activités et l'amélioration de travail, la retenue des informations qui peuvent aides d'autre collègues à mener à bien leurs taches, la non expression des opinions et préoccupations par rapport aux problèmes dans l'entreprise, et enfin l'absence de communication des nouvelles idées qui contribuent à améliorer le travail.

Les résultats de notre enquête ont montré que l'ensemble des enquêtés ont un avis favorable en ce qui concerne l'existence de déférents aspect de silence organisationnel, ce qui est confirmé par la moyenne élevée enregistrée dans l'axe qui traite l'existence de silence organisationnel au sein de l'entreprise avec une valeur au-dessus de la moyenne de l'échelle utilisée 3,97 et un écart-type de 0.66 qui signifie une convergence des avis des enquêtés.

Ces résultats semblent être similaires à celles présentées dans l'étude de Milliken et al. (2003), l'étude a recensé 85% des personnes interviewées qui déclarent que « en au moins une occasion, elles s'étaient senties incapables de parler de quelque chose à leurs supérieurs, même si le problème était important ». 26% des personnes interrogées déclarent ne jamais se sentir à l'aise pour parler de problèmes à leur hiérarchie, et 23 % indiquent n'être à l'aise pour parler avec leur hiérarchie que sur certains problèmes.

Nous avons donc vu que les avis des employés se convergent vers l'idée de l'existence d'un « climat de silence » caractérisé par la perception partagée que l'expression publique d'informations critiques concernant l'organisation n'est ni bienvenue ni efficace, ce qui nous mène à confirmer notre première hypothèse qui postule que **les travailleurs de l'entreprise CEVITAL souffrent de silence organisationnel.**

## 1.2 Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Après avoir confirmé l'existence de phénomène de silence organisationnel dans l'entreprise, on a essayé de pousser nos analyses dans le but de cerner les causes de ce silence

Les résultants de notre étude montrent que les raisons susceptibles de jouer un rôle dans le surgissement, le développement et le maintien des silences sont à la fois nombreuses et diverses. Nos analyses nous a permis de donner un aperçu si ce n'est complet et exhaustif, du moins réaliste et convaincant des grands axes de silences organisationnels de point de vue des enquêtes.

La première série de raisons concerne la remise en cause de la compétence des employés, autrement dit le jugement négatif des autres : être vu comme quelqu'un d'incompétent. Plus la conviction des enquêtes de la perception des responsables qu'ils les considèrent peu compétents pour soulever ou discuter des problèmes organisationnels ou même proposer des solutions. Il semble que les préjugés des supérieurs envers leurs subordonnés les amènent à avoir une vision trop négative sur leurs subordonnés. De plus les responsables tendent à penser que seulement eux savent ce qui est mieux à faire pour l'organisation. Ils ne font confiance qu'à eux-mêmes. Donc nos résultats expliquent que la première cause qui motive le silence organisationnel est essentiellement **la peur de remise en cause de la compétence**, on a enregistré des moyennes élevées dans les indicateurs (question 8, question 9) de cette cause 4,20 /4,17 respectivement.

La deuxième cause que les enquêtes évoquent comme source de motivation de leur silence est « **le manque d'intérêt de responsable au sujet des propositions et remarques des subordonnés** », cet indicateur a obtenu une moyenne de 4,07 et un écart-type de 0,69. Les enquêtés en question partent de l'idée que les responsables n'ont fondamentalement pas intéressée par des suggestions, propositions, opinions. Il y a dans le silence quelque chose de l'ordre de la futilité et de « l'à quoi bon ? ».

La perception de la faible efficacité que la communication des informations pertinentes a sur les actions des supérieurs décourage toute forme d'expression. L'employé, en étant convaincu que les responsables soient peu disposés à écouter et à prendre des mesures réparatrices, décide de ne pas divulguer les informations en sa possession puisqu'il pense que leur diffusion n'aura aucun effet.

Nos résultats montrent que « **l'absence de feed-back de la part des responsables** » avec une moyenne de 4 et un écart-type de 0,75 vient en troisième position des causes motivant le silence organisationnel.

« Le sentiment des enquêtés de l'indifférence de la hiérarchie vis-à-vis des idées proposés » vient en quatrième position, avec une moyenne de 3,97 et un écart-type de 0,61.

En résumé, les mesures prises par les supérieurs pour limiter l'expression de leurs subordonnés agissent sur deux niveaux. À un premier niveau ils limitent les possibilités objectives d'expression. Dans une deuxième étape, ils se montrent indifférents ou ils manifestent des réactions négatives par rapport à ceux qui ne se conforment pas au régime de silence.

Les résultats de notre étude sont semblables à celles de l'étude menée par Vakola et Bouradas (2005). Elle montre que les attitudes des responsables et des superviseurs envers l'échange d'informations critiques et les possibilités effectives de communication ont réellement un impact significatif sur l'émergence d'un comportement silencieux de la part des employés.

Enfin en dernière position l'indicateur « **la crainte de représailles dans le cas d'expression de son avis** » est la cause qui a enregistré la moyenne la plus faible 3,77. On peut expliquer ça par la peur de répercussions négatives auxquelles peut amener le soulèvement de certaines questions critiques à l'intérieur de l'organisation. Ces répercussions négatives sont représentées notamment par les réactions négatives d'autrui, que ce soit des supérieurs ou des pairs. Dans le cas des collègues, le risque est celui d'être marginalisé en étant vu comme quelqu'un qui crée des problèmes et auquel on ne peut pas faire confiance. Dans le cas d'un supérieur, les risques qu'on peut courir, au-delà d'une relation interpersonnelle plus tendue, sont plus importants en pouvant arriver jusqu'au licenciement. Ce qui coïncide avec les résultats de l'étude de Detert (2003) qui affirment que le fait de parler et d'exprimer son opinion au travail n'était pas sûr. Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont déclaré craindre subir des conséquences sociales ou matérielles non désirées pour avoir dit quelque chose qui pourrait mettre en colère les autres et/ou les décevoir.

Les employés dans ce cas, vont activer des réflexions de type rationnel où ils décident de ne pas divulguer des informations critiques sur leur milieu de travail en se basant sur un calcul des coûts et des bénéfices associés à l'acte de parler de certains aspects. Dans la même veine, les études

sur la voix organisationnelle montrent que les employés évaluent les risques et les coûts potentiels avant de décider de s'exprimer ou non.

Notre deuxième hypothèse qui stipule que **les causes de silence organisationnel sont :**

- la peur de répercussions négatives dans le cas de soulever certaines questions critiques.**
- la perception de l'inefficacité de la communication des informations sur les actions futures.**
- **Une communication descendante déficiente de la part des managers.** Est vérifiée.

### 1.3 Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Selon l'analyse des données et les résultats acquis, et d'après l'enquête menée auprès des travailleurs de l'entreprise, nous avons constaté qu'il existe une relation significative entre le silence organisationnel et la détérioration de la santé mentale chez les travailleurs de CEVITAL.

Nos résultats affirment l'existence d'une relation forte et positive estimée par une valeur de 0,85 entre le silence organisationnel et la détérioration de la santé mentale.

Les répercussions de silence organisationnel sont multiples :

Le silence organisationnel détériore le bien-être psychologique, c'est la conséquence numéro 1 d'après les enquêtés de cette étude. Cet indicateur a enregistré une moyenne de 4,07 et un écart-type de 0,57.

- L'estime de soi a été touché à cause de silence organisationnel, il est classé comme la deuxième conséquence d'après les réponses des enquêtés qui ont plus fortement penché vers être « D'accord » avec cet énoncé. et la moyenne enregistrée est de 3,52 et un écart-type de 0,93.

-Le sentiment de démotivation et d'impuissance est la troisième conséquence de silence organisationnel de point de vue des enquêtes, cet indicateur a obtenu une moyenne de 3,97 et un écart-type de 0,61.

-L'épuisement professionnel est la quatrième conséquence de silence organisationnel de point de vue des enquêtes, cet indicateur a obtenu une moyenne de 3,95 et un écart-type de 0,78.

En guise de conclusion, la troisième hypothèse qui stipule que :

**Les répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale des travailleurs sont :**

- les risques psychosociaux tels que le stress et l'épuisement professionnel.
- Diminution de l'estime de soi et du bien-être psychologique.
- Cynisme et désengagement. Est vérifiée.

# Conclusion

### Conclusion

Le silence organisationnel est un phénomène insidieux qui peut avoir des conséquences profondes et durables sur le bien-être psychologique des employés. Cette étude a permis de mettre en lumière les multiples ressorts du silence et ses répercussions parfois invisibles mais dévastatrices sur la santé mentale au travail.

En privant les individus de leur voix, de leurs moyens d'expression et de leur capacité d'influence, le silence organisationnel porte atteinte à des besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance. Selon la théorie de l'autodétermination, la frustration de ces besoins inhérents peut engendrer de la démotivation, du désengagement et de la détresse.

De plus, le silence contraint les employés à des stratégies d'inauthenticité chronique, amplifiant le risque d'épuisement émotionnel et de dissonance identitaire, comme le décrivent les théories sur l'authenticité au travail. À long terme, cette forme d'aliénation peut sérieusement entamer l'estime de soi et le bien-être psychique.

Les dynamiques de pouvoir et d'intimidation souvent à l'œuvre dans les environnements propices au silence peuvent également donner lieu à des traumatismes et pathologies liés au harcèlement insidieux et aux comportements abusifs. Les victimes peuvent alors développer de l'anxiété, de la dépression ou même un état de stress post-traumatique.

Face à ces enjeux de santé publique et de responsabilité sociétale, les organisations ne peuvent plus se permettre de fermer les yeux sur la souffrance muette de leurs employés. Encourager un dialogue authentique et une expression libre et respectueuse des voix divergentes est un impératif éthique, mais aussi un levier stratégique de performance durable.

La décision de s'exprimer ou de garder le silence, surtout lorsqu'elle est prise dans son ensemble, peut avoir des implications significatives pour les organisations et les personnes qui les composent. Pour les organisations, les performances peuvent souffrir si les employés ne partagent pas leurs suggestions et leurs préoccupations, et ils peuvent manquer des occasions de corriger des problèmes et de tirer parti de nouvelles idées.

Pour les employés, être disposé à s'exprimer peut dans de nombreux cas améliorer leur image et les amener à être perçus comme plus performants. Cependant, de nombreuses forces retiennent les employés et les rendent réticents ou peu disposés à exprimer ce qu'ils pensent. Les dirigeants de l'organisation doivent donc favoriser les conditions qui motivent et permettent de s'exprimer tout en éliminant les inhibiteurs, tels que la peur souvent légitime d'être licencié ou perçu négativement.

Enfin, les études sur le stress professionnel ont clairement établi que le manque d'autonomie décisionnelle et de participation, caractéristiques du silence organisationnel, constituent des facteurs de risque majeurs pour l'épuisement professionnel (burnout) et la détresse psychologique.

## Recommandations

---

### Recommandations

Nous émettrons ici sept recommandations, fondées sur les sept lettres du silence :

S	Saisir, comme préalable, l'existence et la prégnance inévitable des silences
I	Intégrer le silence dans les outils de pilotage de l'organisation
L	Lier, chez les managers, principes et pratiques, discours et actes
E	Encourager l'ensemble de l'organisation/du département à utiliser la voix
N	Nourrir la réflexion sur le commun
C	Communiquer avec un outil éprouvé, la communication non violente
E	Encourager la prise en compte de la diversité des profils face aux silences

### 1-Saisir l'existence et la prégnance inévitable des silences

La première de ces recommandations concerne le niveau de l'organisation dans son ensemble, que ce soit chacune des deux organisations investiguées dans le cadre de ce travail, ou toute autre organisation. Cette première recommandation consiste à prendre conscience de la thématique et de la prégnance des silences, afin de pouvoir ensuite initier une réflexion collective à leur sujet et, possiblement, identifier un « niveau optimal » de silence, ni trop élevé, ni trop faible. Nous pensons de fait que toute organisation, et, au niveau intra-organisationnel, tout département, service ou unité, pourrait et devrait mener une réflexion explicite sur les silences peut avoir un impact néfaste pour les employés et l'organisation, mais trop peu de silence (communication permanente et distraction fréquente) peut aussi se révéler nuisible aux employés comme à l'organisation. Cette première étape n'est sûrement pas suffisante, mais elle paraît nécessaire avant toute autre action concrète.

## Recommandations

---

### **2-Intégrer des outils de pilotage prenant en compte les silences (acteurs concernés les managers et le département des ressources humaines)**

Au-delà de la prise de conscience initiale et de la réflexion globale et partagée à initier sur les silences évoqués ci-dessus, une seconde recommandation, plus concrète, mais impossible sans l'étape initiale évoquée plus haut, consisterait ensuite à prendre davantage en compte le silence dans le cadre du management et des ressources humaines. Au-delà de l'identification des thèmes, contenus et processus susceptibles d'être passés sous silence (recommandation n°1), il peut ainsi être pertinent aussi bien pour les managers que pour le département des ressources humaines d'examiner si ces sujets perdurent ou au contraire varient et évoluent selon un calendrier défini à l'avance, trimestriel ou annuel. Un moyen pour cela peut être de développer et utiliser auprès des employés des enquêtes de satisfaction internes qui ne soient plus ou plus prioritairement et majoritairement focalisées seulement et uniquement sur ce qui est fait et dit dans l'organisation mais qui prennent en compte également ce qui n'est pas dit ni fait, ce en intégrant des questions permettant aux employés d'évoquer ce qui, selon eux, est habituellement passé sous silence et d'expliquer en quoi les sujets d'habitude passés sous silence pourraient voire devraient selon eux faire l'objet d'une prise en compte. C'est un changement de paradigme, qui consiste non plus à apprécier, estimer et noter ce qui existe de manière tangible mais au contraire à orienter son attention vers ce qui n'existe pas ou qui existe mais n'est pas ou pas suffisamment dit, explicité, mis en mots. Enfin, une troisième forme, dans la continuité de la deuxième, pourrait consister à davantage et mieux prendre en compte, lors des entretiens annuels d'évaluation, les thèmes, situations objets passés sous silence au quotidien.

### **3-Lier principes et pratiques, discours et actes (acteurs concernés les managers)**

Nous pensons que la prise en compte des silences ne peut se cantonner à des outils de pilotage pour les managers. Il apparaît tout d'abord nécessaire de sensibiliser les managers à la nécessaire « sur-signalisation » de la possibilité de parler auprès de leurs équipes. « Les signaux envoyés par les leaders aux employés doivent être forts et sans ambiguïté » quant à la possibilité de s'exprimer, nous rappellent Ashford et al. (2009). Les managers façonnent de fait trois éléments décisifs : les opportunités réelles et perçues de s'exprimer, la perception de la capacité de la voix à susciter un

## Recommandations

---

changement effectif, les coûts et bénéfices perçus du fait de s'exprimer. Selon Vakola et Bouradas (2005), Les managers doivent donc sensibiliser leurs collaborateurs à la nécessité, l'opportunité et l'absence de risques quant au fait de parler. Ceci doit se manifester certes dans le discours et les principes énoncés par la hiérarchie, mais aussi dans la cohérence entre ce discours et les actes observables au quotidien, perçus et vécus par les collaboratrices et collaborateurs : ne pas déclarer par principe « ma porte sera toujours ouverte » si cette déclaration n'est pas tenable ou tenue au quotidien. Ce qui implique de se mettre en situation, en tant que manager, d'être suffisamment disponible, au moins une partie de son temps et autant que possible, pour tenir cet engagement en laissant sa porte ouverte, en faisant preuve de disponibilité et de patience et en ménageant un accueil si ce n'est chaleureux, du moins cordial, en quasi toutes circonstances, ce même si la demande de la collaboratrice ou du collaborateur arrive à un moment imprévu voire, dans une certaine mesure, non optimal.

### **4-Encourager l'ensemble de l'organisation/du département (acteurs concernés)**

L'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs) La quatrième recommandation porte sur le fait que la prise en compte des silences implique une sensibilisation de l'ensemble des personnels, collaboratrices et collaborateurs, d'un département voire d'une organisation donnée. Nous pensons en effet que des mesures concernant les silences ont peu de chances d'aboutir si elles sont seulement élaborées, discutées et mises en œuvre par les managers. Des campagnes offensives, explicites et dédiées, doivent être menées sur les conséquences individuelles et collectives des silences, pour les employés 98 comme pour l'organisation : baisse de motivation, diminution de la performance et de la satisfaction, manque d'estime de soi, absentéisme, stress et dépression du côté des employés, turnover accru, risque d'erreurs, de fautes, voire de crise, baisse de l'innovation pour ce qui est de l'organisation. De telles campagnes peuvent prendre la forme d'ateliers-workshops, de moments de travail partagés avec animation par un tiers et absolue garantie de la sécurité et de la liberté de parole, mais aussi de supervisions, soit d'équipes fonctionnant ensemble au quotidien, soit au contraire d'équipes mixtes, autorisant peut-être une confrontation et/ou une libération plus grande des perceptions, ressentis, sentiments, opinions.

## **Recommandations**

---

### **5-Nourrir la réflexion sur le commun (acteurs concernés les managers, et dans un second temps l'ensemble des collaborateurs)**

Dans le cas de l'administration communale où nous avons identifié un quasi climat de silence, il nous a paru que les multiples différences et particularités (de domaines, d'âges, de locaux, de sous-cultures) contribuaient fortement aux silences organisationnels, empêchant de faire émerger du commun fédérateur à l'échelle du département dans son ensemble. Nous pensons que la prévention ou le dépassement des silences implique de mener de manière régulière voire fréquente – quitte à effectuer de salutaires « piqûres de rappel » – une réflexion partagée sur le commun, ce à un niveau méta qui dépasse les « petites différences » propres à chaque domaine, à chaque équipe, à chaque personne et qui se révèlent sources de silence(s).

### **6- L'outillage des collaboratrices et collaborateurs :**

Par un outil qui leur permette d'exprimer leurs ressentis et besoins en appréhendant moins les conséquences négatives potentielles, dont notamment le risque de blesser le ou les interlocuteur(s) et de déclencher ou renforcer un conflit. Nous l'avons vu, une cause récurrente des silences organisationnels, partagée et évoquée par différentes personnes interrogées, réside en effet dans l'anticipation des conséquences potentielles négatives de la voix : parler risquerait de froisser voire blesser l'interlocuteur, de nuire à la relation de travail et donc à la collaboration professionnelle, voire d'exposer à des réprimandes et possibles sanctions. Nous pensons que cette peur est d'autant plus vive et répandue que les employés qui la nourrissent se trouvent souvent démunis pour affronter de telles situations, n'ayant pas d'outil pour les aider à exprimer leurs ressentis, leurs besoins et les demandes concrètes qui en résultent.

### **7-Encourager la prise en compte de la diversité des profils (acteurs concernés**

via les managers, l'ensemble des collaborateurs) La septième et dernière recommandation consiste à prendre en compte, relativement aux silences et à la voix, la diversité des besoins et des profils chez les employés, en proposant des modalités non pas uniques de prévention ou de dépassement des silences et d'utilisation de la voix, mais au contraire en ménageant des modalités,

## **Recommandations**

---

situations et canaux suffisamment diversifiés pour donner l'opportunité à chaque collaboratrice et collaborateur de prendre la parole : occasions formelles, planifiées et codifiées, telles des séances dédiées à l'expression des thèmes non-dits, mais aussi occasions informelles, imprévues, spontanées et si nécessaire discrètes ; modalités collectives mais aussi individuelles, canaux écrits mais aussi oraux, certains collaborateurs étant plus à l'aise pour s'exprimer par écrit, d'autres au contraire rassurés par le caractère non figé et non enregistré de l'oral. Devraient même être envisagés et développés des moyens d'expression et de communication alternatifs et créatifs, pour des profils que la prise de parole à l'oral ou le rapport à l'écrit peuvent inhiber, intimider ou décourager.

**La liste  
bibliographique**

### Liste bibliographies

1. Antoine, M. & Dufour, N. (2009). S'exprimer ou se taire au travail ? Actes du 20e Congrès AGRH, Toulouse. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00460770>
2. Argysis, C. (2017). Communication défensive et silence organisationnel. Dans J. Picard (dir.), La communication organisationnelle en pratique (p. 235-258). Presses Universitaires de France
3. Baptiste, J. (2020). Se taire sur son lieu de travail Une étude des silences organisationnels. Unité Management public et gestion des ressources humaines. Mémoire université de Lausanne.
4. Belhadi, A. (2020). Le silence organisationnel : De la théorie à la pratique. Gestion 2000, 37(1), 89-109. <https://doi.org/10.3917/g2000.371.0089>
5. Ben Faessing, M. & Bourion, C. (2020). Le silence organisationnel au cœur des difficultés de communication. Communication & Management, 17(1), 5-24. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2020-1-page-5.htm>
6. Benoît, D. et Potvin, D. (2016). Le silence organisationnel au Québec. Quels liens avec le bien-être psychologique au travail. Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, 22(53), 137-167. <https://doi.org/10.3917/riips1.053.0137>
7. Boisvert, D. (dir.) (2016). Le silence organisationnel : Théorie et pratique. Presses de l'Université de Montréal. Un ouvrage collectif offrant une vue d'ensemble complète du concept, avec des contributions de nombreux experts francophones.
8. Brown, P., Levinson, S. C., & Levinson, S. C. (1987). Politeness: Some universals in language usage (Vol. 4). Cambridge university press.
9. Bruneau, T., & Achaz, F. (1973). Le silence dans la communication. Communication & Langages, 20(1), 5-14. Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences : Forms and functions. Journal of communication, 23(1), 17-46.
10. Brunet, L., & Savoie, A. (2003). La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans. PUM

## Liste bibliographies

---

11. CARON, C. (2008). Regard sur l'action syndicale en prévention du harcèlement psychologique au travail : réalités et paradigmes. Mémoire Universitaire de LAVAL QUÉBEC.
12. Chakor, T. (2014). Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : proposition d'une typologie de pratiques. @GRH, 10, 37-58. <https://doi.org/10.3917/grh.141.0037>
13. Commission européenne. (2019). Conditions de travail et santé mentale. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=fr&intPageId=210>
14. Czuba, C. & Frimat, P. (2013). Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? L'approche française du droit de la santé mentale au travail. Les Cahiers de droit, 54(2-3), 413-437. <https://doi.org/10.7202/1017619ar>
15. Doré, I. & Caron, J. (2017). Santé mentale : concepts, mesures et déterminants. Santé mentale au Québec, 42(1), 125-145. <https://doi.org/10.7202/1040247ar>
16. Droual, P., Yézou, H. & Lessourd, F. (2021). Le silence organisationnel : Un levier de performance paradoxal ? Gestion 2000, 38(1), 117-136. <https://doi.org/10.3917/g2000.381.0117>
17. Duquette, A. (2009). Le silence organisationnel : Une analyse critique des sources théoriques fondatrices. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/7281>
18. Etienne, G. (2002). Rapport mondial sur la violence et la santé. Ed, World Health Organization, 376 pages.
19. Favaro, M. (2014) Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle - cadre pour comprendre et intervenir, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).
20. Frayer, A. (2019). Le silence organisationnel dans les entreprises en France. Observatoire Amarok. <https://amarok-prospectives.com/rapports/silence-organisationnel-2019.pdf>

## Liste bibliographies

---

21. Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2019). Le silence organisationnel : Origines et impacts sur la performance. Éditions EMS. (Chapitre 2)
22. Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2019). Le silence organisationnel : Origines et impacts sur la performance. Éditions EMS, Management & Société. <https://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008meyssonier-tapia>. PDF
23. Gal, D. & Pensel, J.N. (2015). Donner la parole pour briser le silence organisationnel. *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 21(51), 83-108
24. Gruselle, M. (2019). Souffrance psychique au travail et silence des salariés. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. [https://rfst.univ-littoral.fr/Articles/RFST-2019-Dossier2\\_Gruselle.pdf](https://rfst.univ-littoral.fr/Articles/RFST-2019-Dossier2_Gruselle.pdf)
25. [Jauvin N.](#), [Pelletier M.](#), [Mantha-Belisle M.M.](#), [Vezina M.](#) | [Et Coll.](#) **Edition** : Québec (Canada), Institut National De Santé Publique Du Québec (Inspq), 2019, 52 P., Ill., Bibliogr.
26. Knoll, M., Redshaw, J., & Quartri, C. (2016). Le silence organisationnel et ses conséquences sur la santé mentale des employés. *Revue Européenne de Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(4), 543-567.
27. Lamotte, B. & Engel, J. (2016). Étude exploratoire sur le silence organisationnel au Luxembourg. Rapport de recherche, Chambre des Salariés Luxembourg. <https://www.csl.lu/bibliotheque/ouvrages/10015558/10015558.pdf>
28. Laurent, M. (2004). ARTICLE RETIRÉ : Stress et travail. *Empan*, no< (sup>55), 22-26. <https://doi.org/10.3917/empa.055.0022>
29. Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84, 809-820. <https://doi.org/10.1684/ipe.2008.0394>
30. Légeron, P. (2018). 12. Rapport Nasse-Légeron : « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » (mars 2008) (Philippe Nasse et Patrick Légeron).

## Liste bibliographies

---

- Dans : Frédéric Chapelle éd., Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions (pp. 83-90). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0083>
31. Leyrie, C. (2018). Quand le silence nuit à la communication. Dans G. Mas & M. Richard (dir.), Communication et management : Regards créativité (p.97-112). Éditions EMS.
32. Lippel, K. & Lanctôt, N. (2014). La violence physique au travail et la santé : le droit québécois régissant l'indemnisation et la prévention. Relations industrielles / Industrial Relations, 69(4), 785–812. <https://doi.org/10.7202/1028112ar>
33. Machado, T. (2015). La prévention des risques psychosociaux (1-). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.61664>
34. Martin, I. (2018). Vers la structuration d'un outil de prévention primaire de harcèlement horizontal au travail : création de repères dédiés à la réflexion éthique pour des travailleurs et gestionnaires. Thèse universitaire de Montréal.
35. Meyssonier, R. & Tapia, C. (2008). Le silence organisationnel : Un phénomène paradoxal et polymorphe. Management & Avenir, 17(3), 110-134. <https://doi.org/10.3917/mav.017.0110>
36. Meyssonier, R. et Tapia, C. (2008). Le silence organisationnel : un phénomène négligé. 17ème Congrès de l'AGRH, Lille.
37. Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00401>
38. Munroe, V. & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel. Reflets, 7(1), 165–191. <https://doi.org/10.7202/026343a>
39. Organisation mondiale de la santé. (2020). Stress au travail. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/stress>
40. Pacheco, Daniel & Caldeira, Suzana & Moniz, Ana Isabel. (2015). SILENCE IN ORGANIZATIONS AND PSYCHOLOGICAL SAFETY: A LITERATURE REVIEW. European Scientific Journal. 1857-7881.

## Liste bibliographies

---

41. Raoni Rocha, Vanina Mollo et François Daniellou. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. <https://doi.org/10.4000/activites.2999>
42. Ruiller, C. (2008) LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVAIL : CONCEPTUALISATION, MESURE ET INFLUENCE SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : L'ÉTUDE D'UN CAS HOSPITALIER. Thèse universitaire de Rennes1. <https://theses.hal.science/tel-00523398v2>
43. Saville-Troike, M. (1985). The place of silence in an integrated theory of communication. Perspectives on silence, (P 3-18
44. Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail. Performances. V3. University du Québec à Montréal.
45. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty: Voice or silence. Voice and silence in organizations 203-224.
46. Tourish, D. (2022). L'organisation muette : Vaincre les effets paralysants du silence au travail. Editions Bång.

### Les Dictionnaires :

- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7e Éd. D'organisation, Paris, 2002.
- SILLAMY Norbert, Dictionnaire encyclopédie de psychologie, éd. Bordas, Paris, 1980

### Webographie :

- [Www.wikipedia. Org/wiki/charte.](http://www.wikipedia.org/wiki/charte)
- [Www. Wikipedia. Org/wiki/coop.](http://www.Wikipedia. Org/wiki/coop)
- [Http://www.teteamodeler.com/scolarite/motivation/maslow5.asp.](http://www.teteamodeler.com/scolarite/motivation/maslow5.asp)

# **Les annexes**



<b>Axe 2:Aspects du silence organisationnel</b>					
1-Certains collègues cachent des informations importantes au travail volontairement.					
2-Certains collègues évitent de signaler des dysfonctionnements ou des anomalies aux responsables.					
3-Certains collègues ne partagent pas des informations qui peuvent servir au bon fonctionnement de travail.					
4-Certains collègues évitent de communiquer des informations qui peuvent aider d'autres collègues.					
5-Certains collègues préfèrent de garder pour eux-mêmes leurs opinions et préoccupations par rapport aux problèmes dans l'entreprise.					
6-Certains collègues évitent de proposer des idées nouvelles qui servent à améliorer le travail.					
<b>Axe 3 : les causes de silence organisationnel</b>					
7- Certains collègues préfèrent de ne pas signaler des problèmes parce qu'ils pensent que les responsables ne s'intéressent pas.					
8- Certains collègues optent pour le silence organisationnel par crainte d'une remise en cause de leurs compétences.					
9- Certains collègues préfèrent de ne pas exprimer leurs opinions parce que les responsables les considèrent peu compétents.					

## Annexes

10-Certains collègues ne signalent pas des anomalies parce qu'il n'y a pas des informations en retour (feed-back) de la part des responsables.					
11-Certains collègues ne soulèvent pas des problèmes ou proposent des idées parce qu'ils ont le sentiment que cela serait inutile.					
12-Certains collègues sont réticents à exprimer leurs avis par crainte des représailles.					
<b>Axe 4 : Répercussions de silence organisationnel sur la santé mentale</b>					
13- Vous avez déjà ressenti de la crainte ou de l'anxiété à l'idée de vous exprimer librement.					
14- Vous avez déjà senti démotivé, cynique ou impuissant à cause du silence organisationnel.					
15- Le silence organisationnel augmente votre niveau de stress.					
16- Le silence organisationnel détériore votre bien-être psychologique.					
17 Vous avez déjà ressenti de l'épuisement professionnel à cause de silence organisationnel.					
18- Votre estime de soi a été touchée à cause silence organisationnel.					

19- Que pourra faire votre organisation pour réduire le silence organisationnel ?

.....  
.....

20- Quel rôle les gestionnaires devraient-ils jouer à cet égard ?

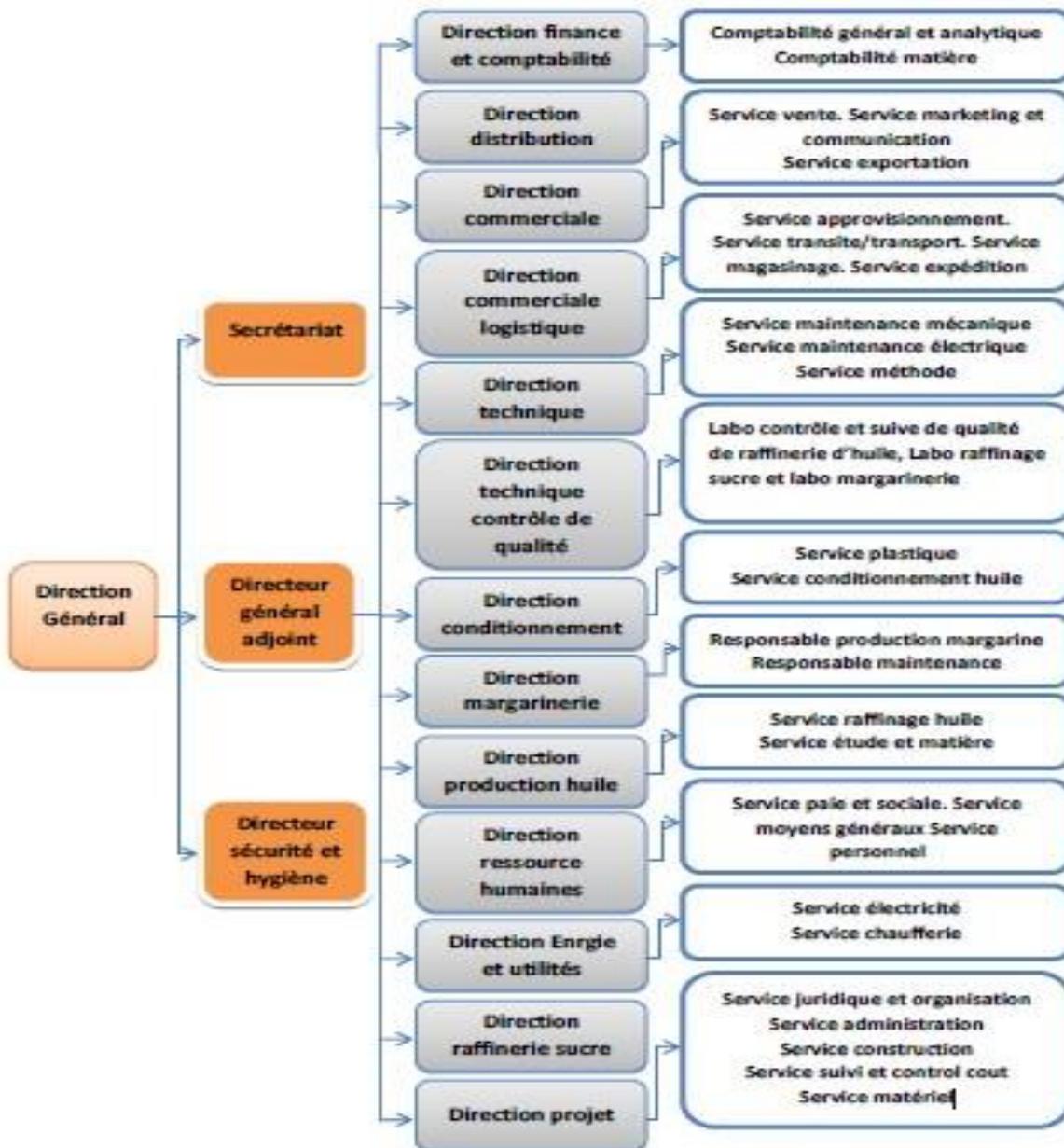
.....  
.....

21- Autres commentaires ou suggestions ?

.....  
.....

Merci pour votre contribution

## Différents organes constituant le complexe CEVITAL



## Résumé

Ce mémoire se concentre sur l'étude de l'impact de silence organisationnel sur la sante mental au travail ; le silence organisationnel c'est une pratique existante dans les entreprises.

L'objectif de cette recherche est d'explorer comment le silence organisationnel peut influencer négativement la santé mentale des salariés, en les poussant à adopter des meilleures solutions pour éliminer le silence organisationnel. Pour atteindre cet objectif, une revue approfondie de la littérature a été réalisée, examinant les concepts clés tels que le silence organisationnel, la santé mentale.

les résultats de la présente étude montrent clairement que le silence organisationnel prend des formes diverses telles que la retenue volontaire des informations pertinentes lié au travail, le non signalement des dysfonctionnements et des anomalies aux prés des responsables, le non partage des informations qui peuvent servir au bon fonctionnement des activités et l'amélioration de travail, la retenue des informations qui peuvent aides d'autre collègues à mener à bien leurs taches, la non expression des opinions et préoccupations par rapport aux problèmes dans l'entreprise.

Le silence organisationnel ne se limite pas simplement à une dynamique de communication interne inefficace ; il peut également avoir des conséquences sérieuses sur la santé mentale et physique des employés, ainsi que sur la santé organisationnelle dans son ensemble. Encourager un environnement où la communication ouverte est valorisée et où les employés se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées peut contribuer à promouvoir une culture de travail plus saine et plus productive.

Ce mémoire contribue à la littérature en fournissant une analyse approfondie de l'impact de silence organisationnel sur la santé mentale au travail. Il met en évidence l'importance de la communication ouverte entre les employés et les employeurs envers leur hiérarchiques, tout en offrant des recommandations pratiques pour atténuer les effets négatifs de silence organisationnel.

## Abstract:

This paper focuses on the study of the impact of organizational silence on mental health at work; organizational Silence is a common practice in companies. The objective of this research is to explore how organizational silence can negatively influence employees' mental health, prompting them to adopt better solutions to eliminate corporate silence. To this goal, an in-depth review of the literature was carried out, examining key concepts such as organizational silence, mental health. The results of this study clearly show that organizational silence takes various forms such as the voluntary retention of relevant work-related information, the failure to report malfunctions and anomalies to managers, the non-sharing of information that can be useful for the proper functioning of activities and the improvement of work, the retaining of information which can help other colleagues to accomplish their duties, the lack of expression of opinions and concerns about problems in the company. Organizational silence is not merely an ineffective internal communication dynamic; it can also have serious consequences for the mental and physical health of employees, as well as organizational health as a whole. Encouraging an environment where open communication is valued and where employees feel safe to express their ideas can help promote a healthier and more productive work culture. This memo contributes to the literature by providing an in-depth analysis of the impact of organizational silence on mental health at work. It highlights the importance of open communication between employees and employers to their hierarchies, while offering practical recommendations to mitigate the negative effects of organizational silence.