

Risques psychosociaux et modes d'intervention



Franck Martini*

L'intervention dans le domaine des risques psychosociaux est un domaine qui mérite une attention toute particulière du point de vue méthodologique. L'enjeu est d'autant plus fort que certaines pratiques se développent en occultant la dimension spécifique du travail et de l'expérience. L'objectif est ici de dessiner les contours essentiels d'une approche qui s'inscrit à la fois dans une clinique de l'activité et dans la prise en compte des contraintes relatives à la demande sociale.

Les risques psychosociaux ?

Il n'y a pas aujourd'hui de définition claire et partagée des risques psychosociaux. Un travail de maturation conceptuelle est encore à mener. L'éclatement des modes d'entrée ne facilite évidemment pas les choses. Des problématiques relatives à la souffrance au travail jusqu'à celles relatives au stress, le paysage est pour le moins composite. On ne peut qu'espérer un dépassement à venir des références actuelles, et des progressions épistémologiques. De fait, les savoirs produits dans le contexte de l'intervention peuvent constituer une occasion de renouvellement fécond et utile de la pensée dans les sciences du travail.

La réflexion sur le risque psychosocial ne peut se faire que dans une délimitation de la problématique autour des notions de sujet/collectif/organisation/travail. Deux remarques sont néanmoins à faire. D'une part, force est de constater que la réalité psychosociale se joue dans le rapport et la mise en relation : rapport au travail, rapport à l'organisation, rapport des uns et des autres dans un collectif, rapport avec la hiérarchie. L'attention doit donc se porter sur ce qui fait lien (ou absence de lien) dans sa complexité spécifique. Ceci est tout sauf anodin, et doit nous conduire à donner une

place centrale aux concepts et aux instruments susceptibles d'appréhender ce lien dans ce qu'il a de caractéristique. Ne s'impose-t-il pas comme l'objet même de l'analyse ? D'autre part, si la question des risques psychosociaux se déploie globalement dans une problématique relative à la santé mentale on ne peut pas la considérer uniquement sur un versant de type « sanitaire ». On est renvoyé dans le même mouvement à ce qui est de l'ordre du moral, de l'éthique et du cognitif. Au-delà du normal et du pathologique (mais l'incluant) on est sur le développement de l'humain au travail, qui pose un enjeu bien plus large que la santé. Qu'est-ce que le travail fait de chacun ? Va-t-il être opérateur de santé, de construction de soi, d'élaboration d'identité et d'inscription dans une réalité sociale ou être le lieu de l'impuissance, de la mutilation, du non développement de ses potentialités ? Va-t-il être tout cela à la fois ? Glissant de la notion de risque à celle de facteur, on peut en première instance dire que les facteurs psychosociaux sont l'ensemble des dimensions affectant le développement du sujet au travail. Les facteurs psychosociaux sont constitutifs de toutes les situations de travail.

L'illusion techniciste

Il convient d'être très attentif à ne pas techniciser la question. En février 2007 à Nancy l'INRS a organisé un colloque sur le stress. C'est un acte important et, d'un point de vue institutionnel, signifiant. L'INRS reconnaît par-là la validité, la légitimité de la thématique. A cette occasion ont été développées et débattues un certain nombre d'approches : des travaux français, québécois ont été présentés. Les recherches exposées permettent

de mettre en place des méthodologies de prévention très utiles. Pourtant elles pourraient laisser penser qu'au fond il n'y a pas de réelle spécificité de la question du risque psychosocial. Si l'on suit les méthodologies développées, un technicien en ressources humaines compétent, armé des principes méthodologiques adéquats, instruisant les bonnes modalités d'action, l'on pourrait aboutir à des résultats significatifs en termes de préven-

* Psychosociologue, consultant Société Cateis.

tion. Certes, cet abord a l'avantage de montrer qu'on peut agir de manière professionnelle sur la question. Ce n'est pas négligeable. Pourtant c'est tout de même au mieux insuffisant, au pire trompeur. Le malaise autour du travail ne se résout pas dans la technique. Laisser croire que les enjeux pointés par l'émergence du risque psychosocial sont solubles dans une méthodologie programmatique a un caractère inquiétant. Prenons le lien entre les aspects très variés de souffrance au travail et la question de la charge de travail. Il est évident, quoique complexe. Pour autant le caractère acceptable

Une fatalité individuelle ?

Ce n'est pas parce que l'on voit, spectaculairement, le produit de la souffrance sur un individu, que ce qui la produit relève de l'individuel. Les phénomènes organisationnels, les mécanismes collectifs (par exemple) ne relèvent pas de l'individuel, ils le traversent. Il est quasiment de l'ordre du réflexe d'affecter au sujet la causalité de la souffrance. Le renvoi à la fragilité supposée d'un individu ou à des problèmes extra-professionnels est ainsi une manière fort commode d'éviter les interrogations gênantes, d'évacuer les vraies questions. Focaliser sur l'individu ouvre les portes qui permettent toutes les fuites, tous les contournements, tous les évitements. À l'inverse c'est un travail perpétuel, dans une intervention notamment, de recentrer sur le rapport au travail, le rapport au collectif, le rapport à l'organisation. Cette position, bien que décentrant l'attention du sujet, n'évite pas la singularité. En fonction de leurs

Le travail, l'expérience, le savoir

Le risque psychosocial pose nécessairement la question du travail, de sa reconnaissance et sa prise en compte dans l'entreprise et dans l'organisation. Aller vers la compréhension des mécanismes qui produisent la souffrance oblige à faire retour vers le travail. C'est dans le travail que l'essentiel se joue. Il faut cheminer à rebours : comment le travail et ses conditions d'exercice, comment les formes d'organisation nourrissent, structurent, suscitent des comportements, des attitudes, des discours ? Garder en tête la centralité du travail comme opérateur pertinent de compréhension des enjeux subjectifs, intersubjectif et sociaux dans les rapports au travail est nécessaire.

De fait, les questions de souffrance et de plaisir sont en ligne directe avec la thématique de la production de savoirs en situation de travail et la mise en œuvre de l'intelligence. Les lieux où l'on ne produit ni expérience ni savoir, où le savoir produit à partir du travail ne circule

ou supportable de la charge de travail appartient complètement au débat social et relève des relations sociales au sein de l'entreprise. Le travail est aussi l'expression d'un rapport de domination, et le conflit lui est inhérent. Poser cela, c'est marquer que le risque psychosocial est un enjeu de santé, mais c'est bien évidemment au sens le plus abouti un enjeu politique. Si l'on veut escamoter la dimension politique derrière la dimension de la santé, l'on arrive très vite à des impasses. Escamoter la dimension de la santé derrière la dimension politique ne serait pas plus pertinent.

compétences, de leur trajectoire professionnelle, deux sujets ne seront pas exposés de la même façon au risque psychosocial. Cet angle de vue a l'intérêt d'orienter sur des thématiques sur lesquelles une réflexion peut être menée (formation, mobilité, développement des compétences...). La question de la stricte variabilité individuelle, elle, est à la fois dangereuse et inféconde. Par ailleurs cela soulève un point extrêmement important : celui de la régulation. Les contraintes psychosociales d'un côté et les caractéristiques subjectives de l'autre ne sont jamais fixes, déterminées, elles sont toujours à penser en dynamique. Elles ne peuvent aboutir de ce fait qu'à des inadéquations, des pertes d'équilibre... Sans modalités perpétuelles de régulation (visible ou invisible, formelle ou informelle), la difficulté psychosociale est inévitable.

pas, sont les lieux de la souffrance. À titre d'illustration, dans les situations où il n'y a pas de production d'expérience significative, on s'aperçoit que les salariés incorporent quasiment une injonction organisationnelle et s'interdisent de penser le travail c'est-à-dire qu'ils font leurs contradictions organisationnelles. Ce sont des cycles effectifs de réelles souffrances subjectives. Dans les lieux où le travail fait réellement expérience, l'individu travaillant produit aussi sa propre expérience. Alors on assiste à la mise en place de logiques de plaisir. De ce fait, il est du plus grand intérêt d'examiner le devenir des savoirs du travail au sein des organisations. L'expérience est-elle considérée comme légitime ? Les savoirs produits sont-ils reconnus comme de réels savoirs, ou comme des astuces folkloriques sans grand intérêt ? Le travailleur a-t-il le sentiment de posséder une réelle expérience professionnelle ou d'être un *quidam* interchangeable ? Comprendre comment fonctionne une organi-

sation du point de vue de la production d'expérience est instructif aussi bien du point de vue de l'efficacité que de la compréhension des rapports au travail et des logiques de souffrance ou de plaisir.

Toute situation de travail ne permet pas l'expérience. Certes toute situation de travail contient une part d'inédit. Cela, théoriquement, produit de l'expérience. Mais il faut aller au-delà et dépasser une perspective qui resterait ergonomique. Le guichetier, usé professionnellement, qui voit passer un client supplémentaire, et encore un autre, et encore un autre n'a rien à faire de l'inédit des situations de travail. Pour lui le travail, son travail, ne fait plus sens. Il a le sentiment d'être dans la répétition, et il l'est. Potentiellement, son activité pourrait produire de l'expérience, dans la réalité elle génère surtout du retrait, du désinvestissement, de l'ennui...

Une « idée » du travail

Évoquer le travail et le rapport au travail renvoie à un certain nombre de dimensions spécifiques aux facteurs psychosociaux. Ce qui implique ou qui appelle la subjectivité d'une manière ou d'une autre convoque les histoires subjectives (en tant notamment que trajectoires professionnelles) et collectives (histoires d'un service, d'une l'entreprise, d'un métier...). On ne comprend rien à une situation de conflit, de souffrance, d'usure ou autre, si l'on n'est pas capable de revenir sur le fil des histoires et parfois sur la façon dont le fil de l'histoire s'est rompu. C'est semble-t-il une particularité forte. On aborde l'histoire bien entendu par des documents, des données objectives, des traces. On l'aborde aussi et nécessairement, c'est une deuxième spécificité du risque psychosocial, par la parole. Il faudrait approfondir cela : le récit, la plainte, la description, l'évocation, la mise en mots de ce que l'on cherche à faire est peut-être le centre de gravité de l'analyse du travail.

C'est également par la parole que l'on peut aborder tout le socle idéal qui traverse le travail. Pour le dire vite, il correspond en quelque sorte aux formations idéologiques à l'œuvre au sein des collectifs. Cela a déjà été amplement illustré, en particulier par la psychodynamique du travail. Néanmoins un exemple, puisé dans une expertise récente, pourra éclairer notre propos. Nous avons observé à cette occasion une population de cadres fonctionnant dans ce que l'on pourrait appeler une idéologie de la performance, et au-delà dans une certaine idéologie du « bien » commun (notons au passage le caractère potentiellement « moral » d'un discours technique porté à son extrême). Nourrie au discours officiel de l'entreprise, se présentant avec une cohérence interne forte, sans aspérité, cette idéologie constitue une matrice de postures, d'attitudes, de

Intégrer la manière dont l'individu construit son rapport singulier au travail est bien entendu un passage obligatoire. Il n'y a de production de savoirs au travail que dans un lien spécifique à l'activité et à la tâche. Les conditions objectives peuvent exister parfois pour que ces savoirs apparaissent, ce n'est pas en soi suffisant. Quelle que soit la qualité intrinsèque du travail, il semblera au travailleur qu'il fonctionne de manière mécanique. Des salariés de haut niveau de qualification, ayant de fortes responsabilités, se vivent comme des exécutants. Or, dans le domaine de la souffrance et du plaisir le critère ultime est la réalité subjective, l'intime réalité. On pourrait même avancer qu'il n'y a pas d'autre réalité que la réalité perçue, qu'il n'y a pas de réalité objective.

critères de jugements. Sans développer l'aspect défensif qu'elle peut avoir (et qu'il ne s'agit pas de nier), il convient d'en apprécier sa capacité à transformer ou à infléchir la réalité vécue par chacun, cadre ou non, par son caractère totalisant. Cette idéologie est structurante dans les mécanismes de reconnaissance ou de non reconnaissance de l'activité et de l'expérience produite par les opérateurs. Elle va être également structurante dans la volonté d'une bonne partie du management de porter avec zèle un certain nombre de transformations de l'organisation. De manière corollaire, elle crée l'impossibilité au sein de l'organisation de développer un dialogue produit sur des points de vue et des logiques différents. Quand un fonctionnement de principe idéologique totalisant se met en place, il génère un certain nombre de dégâts extrêmement lourds. Essentiellement parce que c'est un opérateur de définition de la réalité : il va produire une lecture du monde qui s'impose à tous et qui exclut toute autre lecture. Sans aller jusqu'à ce caractère aigu, on ne comprend pas comment se construit ou se dégrade le rapport du travail d'un individu, d'un groupe, d'un collectif si on ne comprend pas l'idée que les uns et les autres se font de leur travail. Plus précisément les modes de représentation de la finalité du travail constituent une accroche à l'élaboration d'un sens possible. Le fait que les uns et les autres se reconnaissent dans le travail qu'ils font ou, à l'inverse, que le travail ne leur « parle » plus est souvent fonction de la possibilité de réaliser un travail « de qualité », c'est-à-dire de partager *a minima* une conception de ce que doit être ce travail (incluant à la fois la fin et la méthode : ce à quoi il doit servir et comment il doit être fait). La possibilité d'une débat, parfois d'une délibération, ou tout du moins d'un dialogue, maintient la distance et

la proximité nécessaires à chacun des points de vue. Il est en tout cas certain que ces fondements du rapport au travail ont un impact massif à la fois sur la santé des salariés mais aussi sur les modes de fonctionnement

Produire du savoir avec

Quand on se propose d'intervenir pour essayer de transformer le travail, cela demande à réfléchir sur la posture à adopter vis-à-vis de ceux qui sont engagés dans la situation analysée. La posture, c'est une façon de se tenir face à l'autre, une façon d'accueillir, de recevoir ce que l'autre a à nous dire et nous montrer. C'est en quelque sorte une disponibilité nécessaire pour qu'advienne un dialogue, une rencontre, un possible cheminement commun, même si ce cheminement ne doit durer que le temps d'un entretien ou d'une observation. Cela ne se résorbe pas dans une compétence, dans une technique ou dans un savoir-faire. Et comment le travailleur pourrait-il être co-producteur de savoir si l'intervenant, qu'il soit ergonomiste, psychologue ou autre, n'est pas, de son côté, engagé résolument à apprendre de lui ? Or, cela n'est pas évident, loin de là. Les certitudes, la connaissance sur lesquelles l'intervenant s'appuie, son trop-plein d'assurance qu'il tire parfois de sa formation sont autant d'obstacles qui lui barrent l'accès à la pleine compréhension de ce qu'il peut entendre ou voir. Allons plus loin : dans la manière dont il aborde une situation de travail et un travailleur (a-t-on vu une situation de travail sans travailleur ?), il peut induire un retrait, un mutisme, une limitation de l'expression. Il ne s'agit pas, bien entendu, que de permettre autant que possible la mise en mots. Cela est peut-être question d'habileté, c'est surtout une manière d'être avec. La nature du lien que l'on établit avec le travailleur (et qui se traduit par

L'enjeu : la transformation

L'intervention a pour visée et pour fondement la transformation. Cette transformation peut renvoyer à la modification physique (espaces de travail...), organisationnelle (organisation et gestion du travail mais également modes de management) et enfin à l'inflexion des pratiques (on ne peut penser qu'elles doivent sortir indemnes d'un processus d'évolution). Changer le travail c'est aussi changer les façons de travailler ! Mais pour cela, il est évident que la modification du regard porté par les uns et les autres sur l'activité et le fonctionnement organisationnel est un point incontournable. L'évolution des modes d'appréhension de la réalité par

organisationnels. Les décrypter (ainsi que leurs modes de régulation) implique l'usage de méthodes qui débordent les outils les plus habituels de l'analyse du travail.

cette question simple : qu'a-t-il à m'apprendre ?) permet ou interdit l'accès à la pleine complexité du travail, ce qui inclut pour nous l'accès à la pleine complexité des liens et des rapports établis au travail. Cela vaut de la même manière lorsque l'on veut tenter d'approcher les articulations qui lient les collectifs.

Il est remarquable de constater combien l'intérêt réel pour le travail suscite la parole, et combien il est fécond de se faire instruire par cet autre qui devient, souvent l'espace d'un court moment, celui qui sait. La possibilité de toucher au singulier du travail réclame l'attention à la singularité subjective ! Au contraire si l'on veut réellement « prendre au sérieux », pointer telle contradiction, indiquer une perplexité, à l'occasion amener à pousser l'argumentaire jusqu'à ses limites, fait partie de l'exercice. L'épreuve du langage est d'abord l'épreuve du dialogue.

Le principe fondamental est le même : amener par le questionnement, la mise à jour des contradictions éventuelles, le déplacement du point de vue spontané. Il s'agit de mettre le sujet en pensée sur son travail. C'est cela qui permet d'aller au-delà de l'expression de la souffrance et de commencer à articuler souffrance et travail. L'entretien ne peut donc se réduire à un accompagnement à la verbalisation. C'est à cette condition que l'on a une chance de produire un savoir visant à transformer le travail dans sa dimension psychosociale.

les acteurs ne peut qu'être un des objets du travail d'intervention.

L'intervention est dès lors mise en tension à la fois par des principes généraux d'ordre méthodologique (passer par le travail, mettre en lien activité et structurants de l'activité, décrypter les mécanismes psychosociaux...) et ses finalités. L'intervention constitue un mode particulier de production de connaissances qui n'est en aucun cas réductible à la mise en application de « techniques » ou de « méthodes » issues de recherches théoriques.

Les variations de méthode en fonction du contexte d'intervention

D'où part-on ? Quelles sont les marges possibles de transformation ? Comment peut-on amener au mieux les acteurs internes à modifier leur appréhension de la réalité ? Voilà les questions centrales pour qui projette à la fois de mieux comprendre les situations qui lui sont proposées et d'apporter des éléments pour une amélioration partagée. On ne s'y prend pas de la même façon si l'on veut simplement dépasser un déni (et l'on sait que la prise en compte du risque psychosocial se heurte à ce type d'obstacle) ou si les difficultés sont telles que tout déni est impossible. Et que dire des réalités objectives ? Prenons un exemple parlant : améliorer les conditions de travail dans une maison de retraite où l'on constate des facteurs de pénibilité physique et d'usure professionnelle. Va-t-on ignorer les marges de manœuvres financières ? Ce serait inconséquent. Il ne s'agit jamais de dessiner des idéaux mais de fonder une action concrète en tenant compte de tous les paramètres qui constituent le système de contraintes de la situation. Alors il faut aller voir la manière dont se construisent les budgets, la manière dont les acteurs envisagent, par exemple, les logiques d'achat et d'investissement. Il

Restituer et agir

La restitution de l'analyse permet de renvoyer une vision de la dynamique organisationnelle, intégrant les contradictions qui la traversent. L'expression sur et à partir du travail, l'analyse des structurants de l'activité, amènent l'intervenant à élaborer une approche de l'économie organisationnelle (comme on peut parler d'économie psychique) c'est-à-dire une vision qui saisit les antagonismes et les équilibres des logiques à l'œuvre au sein de l'organisation. C'est la restitution qui peut être la base d'une évolution des représentations des acteurs. On se situe à l'opposé d'approches qui circonscrivent la question psychosociale à la sphère individuelle.

faut resituer la dimension travail dans l'ensemble des autres dimensions qui structurent l'activité de l'entreprise. Si l'on veut rester en dehors de tout cela (et après tout bien des raisons y poussent), on réduit le périmètre de pertinence de l'intervention. On revient au fond à la technique et à l'expertise. On peut objecter que l'on est alors bien loin des risques psychosociaux. C'est vrai, mais on est proche des structurants de l'activité qui ont une influence majeure dans la manière dont va se jouer l'exposition à ces risques. Construire l'opportunité d'un rapport positif au travail passe par une réflexion sur ce qu'il est possible de changer.

De la même façon, dans le cas de réorganisations qui impliquent des transformations de métiers, on constate souvent un impact significatif sur les identités professionnelles. Difficile de penser une action réellement préventive (c'est-à-dire dans la conception même du projet) si l'on n'appréhende pas correctement les enjeux de flexibilité, pour ne citer que ceux-là. Les modes d'approche seront là aussi orientés en fonction du contexte particulier.

À partir de là, des possibilités peuvent s'ouvrir à des changements significatifs. Bien entendu ces modifications sont toujours « objectives », dans la mesure où elles portent sur des réalités extérieures aux sujets (l'organisation, la formation...). Mais elles peuvent aussi concerner des réalités « mixtes », internes et externes comme les pratiques par exemple. Dans tous les cas les évolutions, ne sont possibles que par une transformation de l'appréhension de la réalité par les acteurs internes. C'est bien là l'enjeu essentiel.