

## Les mécanismes psychosociaux, un éclairage sur l'origine de difficultés individuelles au travail

L'objet de ce texte est de tenter de saisir des processus qui aboutissent à des situations individuelles dégradées, et que l'on a nommé « mécanismes psychosociaux ». Ces processus s'ils s'inscrivent au cœur du lien entre le travail et le sujet sont de nature psychosociale. Les éléments présentés sont issus de nombreuses analyses réalisées dans le cadre d'interventions en entreprises sur le thème des risques psychosociaux, en particulier en situations de crise. Ils relèvent donc d'une production de connaissance empirique. C'est un savoir issu de pratiques dont la finalité n'est pas théorique mais essentiellement préoccupée d'une action sur le réel. On comprend l'intérêt d'avoir une compréhension fine des mécanismes qui sous-tendent les problématiques individuelles. La détermination de modes d'actions adéquats ne peut se faire que sur la base d'une compréhension précise et outillée des phénomènes psychosociaux. C'est un moyen pour éviter qu'elles ne deviennent paroxystiques et que les dégâts sur la santé soient trop lourds. Il est évident que, dans ce domaine, plus on intervient en amont plus les possibilités d'avoir une action efficace sont réelles ; plus on tarde, plus à l'inverse les possibles se restreignent.

### Le rapport au travail

Le rapport au travail est constitué par le lien subjectif entre le salarié et son travail. Dans une perspective favorable il est marqué par l'investissement, le sens, l'usage des capacités. Ce lien est pétri par les problématiques d'identité, le sentiment d'appartenance, l'identification à un métier, les liens au collectif et la nature de la satisfaction apportée par le travail. Tout cela relève de l'enjeu subjectif du travail. C'est parce que ce lien existe que le travail est un moyen de construction de soi et de santé. De ce point de vue, tout ce que nous savons et voyons de la souffrance souligne la place du travail comme opérateur de santé. La souffrance s'articule ainsi autour de l'enjeu subjectif du rapport au travail, et ne relève pas en première instance de problématiques interpersonnelles, bien que celles-ci s'inscrivent dans des déterminants et un environnement professionnel qui les mettent en forme.

La dégradation du rapport au travail se traduit par le repli, la démobilité, la perte de sens. Elle est un signe annonciateur de dynamiques délétères pouvant amener aux troubles psychosociaux, en quelque sorte un préalable à l'apparition de difficultés plus lourdes. Il faut bien sûr y être attentif. C'est avant la détérioration du rapport au travail que l'on peut réellement agir en prévention. Par ailleurs l'impact d'un rapport au travail dégradé est généralement bien plus fort que les troubles psychosociaux proprement dits. Ceci dans la mesure où il touche une part de la population bien plus large que celle développant des troubles psychosociaux au sens strict. Les conséquences sont diverses, sur l'engagement, l'initiative et la coopération entre autres, sur le climat social également. L'effet bien que non spectaculaire se fait sentir jusque dans l'efficacité organisationnelle.

Les situations professionnelles auxquelles nous faisons référence, dans la genèse des mécanismes que ce texte va tenter d'illustrer, sont très souvent caractérisées par une absence de dialogue, d'échange et de mise en mots, en particulier sur le travail lui-même. Or, cette parole existe dans deux cas : lorsque le collectif

de travail requiert la délibération commune sur le travail, lorsque l'organisation porte une réelle régulation managériale des activités de travail. Dans la réalité, les occasions sont nombreuses que l'une ou l'autre condition soient en défaut. Il ne faut donc pas croire que les mécanismes psychosociaux ne peuvent apparaître que dans des cas de dysfonctionnements massifs. L'absence de dialogue sur le travail peut être causée par de multiples facteurs qui de fait existent dans toutes les organisations, et les collectifs ne sont pas toujours, loin de là, centrés sur des logiques de métier et l'échange sur l'activité. On voit d'ailleurs comment des slogans tels que « mettre le travail au centre » ou « parler le travail » peinent à se traduire concrètement (on trouve ces expressions dans de nombreux accords d'entreprise). Un mot néanmoins sur la question de la règle (dont la régulation est une forme de garant). L'anomie, la perte de repères communs, qu'ils soient liés aux pratiques ou comportementaux, est un terreau favorable aux transgressions. La capacité de l'organisation à faire vivre et respecter la règle, à en faire un cadre partagé et commun est (entre autres) une protection contre l'apparition de mécanismes psychosociaux. Il ne s'agit pas là au sens premier de parler du travail mais de garantir le cadre qui permet le travail. Une organisation qui ne sait pas remplir cette fonction laisse un champ ouvert à toutes sortes de dérives, et met en difficulté l'ensemble des acteurs même si certains y trouvent des bénéfices.

### Santé et centralité psychologique du travail

Le travail est producteur de santé lorsque la réalisation de l'activité (comme œuvre et non comme performance) occupe une place centrale dans le rapport au travail. On peut dire alors que le sujet se reconnaît dans son travail et que celui-ci permet une série de satisfactions médiées par les divers canaux de la reconnaissance. Ces dernières passent souvent par l'implication et le développement de savoir-faire, ainsi que par l'identification à une forme de métier. Le travail est, dans cette configuration, vecteur du développement de l'individu. Cela sous-entend que l'individu a le sentiment de faire ce que l'on peut appeler du « bon travail » (à entendre à la fois comme résultat et comme modalité de réalisation). S'il ne faut pas faire dire à cette notion plus qu'elle ne veut en dire, on doit souligner que ce « bon travail » est le fruit d'une confrontation à diverses difficultés. C'est qu'il aura fallu, pour atteindre le résultat, résoudre quelques problèmes tout à fait concrets. Le travail, à travers ces résolutions successives, prend ainsi la valeur d'une expérience. Celle-ci est à saisir bien entendu dans son sens usuel (le travailleur possède une expérience) mais elle est aussi une expérimentation, au sens de « faire une expérience ». Cela renvoie à l'idée d'apprentissage, de développement des savoirs au travail, mais aussi à la capacité d'action sur le milieu. La santé continue d'être au rendez-vous quand le travail continue d'être un lieu d'expériences et de production d'expérience. C'est bien quand l'expérience est impossible que l'on entre de plain-pied dans les phénomènes d'altération de la santé.

Tout environnement de travail génère des contraintes et propose des ressources. Le travailleur est ainsi amené naturellement à gérer, ou faire avec ce système de contraintes qui s'imposent à lui et de ressources (individuelles, organisationnelles, collectives...) qui sont autant d'appui à son activité. Parfois, selon les circonstances, une contrainte peut devenir une ressource ou

inversement c'est la ressource supposée qui se transforme en contrainte supplémentaire. Dans cet écosystème complexe chaque salarié déploie des stratégies d'adaptation qui dépassent la simple réalisation de la tâche. Ces dernières visent essentiellement à construire des réponses aux questions et problèmes posés par le travail, ceci au-delà du simple champ opératoire. Ces stratégies, pour faire simple, permettent de gérer l'entremêlement et la succession des tâches dans un environnement donné, en même temps que les questions morales, éthiques et identitaires qui ne manquent jamais dans l'activité. Nous ne développerons pas ici la place de la régulation qui a été abordée par ailleurs<sup>1</sup>. Pointons que son rôle, justement, est d'intervenir quand la gestion de l'ensemble contraintes / ressources n'est plus possible au seul niveau de la situation de travail (quand les stratégies d'adaptation sont débordées). Mais de fait lorsque les stratégies fonctionnent, que le travail fait expérience, que le sujet se trouve gratifié par la réalisation de l'activité on reste dans le champ de la santé. Ceci ne veut pas dire que le travail est exempt de toute difficulté, ni que le travailleur est exempt de toute peine ou tout inconfort. S'ils l'étaient, nul doute que tout cela laisserait place à l'ennui ravageur.

Dans son acception habituelle, la santé mentale est définie par la capacité du sujet à faire varier l'investissement subjectif, à pouvoir prendre de la distance, au contraire à littéralement adhérer à l'objet de son investissement. C'est ce que l'on retrouve quand le lien au travail est porteur de satisfaction et d'expérience, et plus difficilement quand il devient le terrain où se jouent les problématiques individuelles. On peut d'ailleurs considérer que cet écart que permet le travail d'avec les enjeux psychiques subjectifs est une de ses vertus essentielles du point de vue de la santé. Quand, par contre, ce sont les questionnements personnels qui s'y jouent préférentiellement, c'est la valeur intrinsèque du travail qui disparaît. On pourrait presque dire que la santé est en passe d'être perdue lorsque les enjeux personnels deviennent prégnants dans la sphère du travail. Cela peut être envisagé selon deux occurrences : soit ils le sont d'emblée (on peut penser à des situations où le travail a pour le sujet un rôle de réparation narcissique et qui sont propices notamment au surinvestissement), soit ils le deviennent. Dans ce cas c'est souvent une évolution du travail qui fait basculer vers la prégnance des enjeux individuels sur la scène du travail. Mais cela n'est possible que si le rapport au travail était déjà sinon dégradé, du moins problématique.

## Les mécanismes psychosociaux

Quand le rapport au travail s'abîme, insensiblement le centre de gravité du lien se déplace : il ne s'agit plus de bien travailler, mais au sens strict de rester au travail. On passe d'une relation orientée vers la réalisation de l'activité à une situation où l'on s'organise pour tenir dans la durée. Le faire n'occupe plus la place de centre. Cela n'est pas lié nécessairement à des problématiques physiques, où l'opérateur doit faire face à sa propre usure. Ce sont souvent les paramètres constitutifs de la situation ou de l'organisation qui évoluent, les contraintes qui augmentent ou se déplacent. Il y a en tout cas quelque chose qui change et qui vient heurter la dynamique entre le travailleur et le travail. Face à cela l'individu n'est pas passif. Croire qu'il subit mécaniquement les atteintes

potentielles du travail n'a pas de sens. Il gère au contraire psychologiquement non seulement la dégradation du rapport au travail mais également les difficultés devant lesquelles il se trouve. Il le fait d'une manière qui vise à maintenir sa capacité à être au travail et aussi à maintenir une cohérence interne dans sa vision de lui-même. Il est essentiel de comprendre qu'il s'agit des deux en même temps. Ce qui est en jeu alors pour le travailleur c'est le travail et lui-même. Il doit trouver une solution à la problématique posée : comment ne pas être affecté durablement et dans son intimité subjective par une situation où le travail ne peut plus être réellement fait ? Le « ne plus être réellement fait » doit être entendu comme soit fait de manière transgressive (on apprécie la transgression à son caractère invouable), soit fait sans tenir compte des exigences de l'activité (c'est-à-dire en les reconstruisant). Le travail sera néanmoins fait, mais sur des bases reconstruites par le salarié. Par exemple, un ou des soignants violents avec leurs patients le sont très souvent dans le but de « faire leur travail » (les patients dans leur perception les empêchant de travailler). La transgression témoigne simplement qu'on ne sait pas travailler si on n'a pas recours à la violence qu'il leur faudra dès lors justifier à leurs propres yeux. C'est la dégradation du rapport au travail qui a amené ces salariés à cette forme « d'adaptation ».

On passe dès lors dans le champ des mécanismes psychosociaux. Ils représentent et sont le produit de l'ensemble des actions menées par le sujet, y compris d'un point de vue psychique, pour maintenir sa capacité à faire face, sa capacité à rester au travail et à faire le travail au prix d'une reconstruction ou d'une perte du lien à la réalité. Ils sont individuels mais peuvent s'articuler pour prendre un caractère collectif. Ce sont des stratégies qui visent essentiellement à maintenir la perception que le sujet a de lui-même et la cohérence interne du sujet.

On doit pour autant distinguer deux niveaux afin de ne pas induire de malentendus. Lorsque le travail ne peut plus faire expérience il existe toujours des formes de gestion des contraintes, mais leur finalité n'est plus la réalisation authentique du travail. On peut citer par exemple les stratégies d'évitement. Elles ont pour objet de permettre au salarié de ne pas se confronter à certaines situations complexes, critiques ou qu'il a du mal à gérer. Le salarié le fait parfois de manière tout à fait consciente (ce qui finalement du point de vue psychique est moins grave). Dans ce cas on n'est pas dans le mécanisme psychosocial, mais simplement dans la perte de lien au travail (qui aura aussi ses conséquences ultérieurement). C'est néanmoins globalement toujours une forme spécifique de stratégie d'adaptation. Mais le salarié peut le faire également sans se l'avouer, ou dans ce qu'on pourrait appeler un rapport trouble avec le caractère conscient de ses actes (il le sait tout en faisant en sorte de ne pas le savoir). A ce point il y a quelque chose qui se joue dans la gestion du rapport à soi-même. Il faut faire tenir ensemble l'incapacité à faire comme on devrait, la réinvention du travail et le maintien d'une perception de soi positive.

Le mécanisme psychosocial se définit comme la tentative de résolution de cette contradiction.

<sup>17</sup> "La notion de régulation : un élément déterminant dans la compréhension des risques psychosociaux", F. Martini, *Les Cahiers des rps*, n°24, décembre 2014

Cela amène l'usage de divers moyens psychiques bien connus (déli, projection...) visant à dégager toute perception possible par le travailleur de sa responsabilité (de sa part de responsabilité plutôt) dans la situation. L'objet est qu'il s'évite de devoir d'une manière ou d'une autre remettre en question (c'est bien le danger représenté par le fait de se remettre en question qui est combattu) ce qu'il est, ce qu'il fait, ce qu'il a fait. Il peut ainsi arriver à sa finalité qui est de pouvoir rester au travail sans dommages majeurs liés à une perte de l'estime de soi ou au vécu d'une contradiction conscientisée entre l'incapacité à faire et l'image de soi. On voit que le mécanisme en fait évacue toute dimension éthique au sens où cette dimension appelle l'analyse de la complexité. Mais pour que cela soit efficace il est nécessaire que se développe un discours interprétatif de la situation, c'est-à-dire un récit à visée explicative ayant une cohérence interne forte. Ce type de discours trahit le mécanisme à l'œuvre. Il est à noter qu'il n'est qu'une production secondaire, mais sa consolidation est requise pour que la gestion de la contradiction soit à son tour tenable. Il porte aussi bien sur les caractéristiques personnelles des protagonistes (encadrement, collègues...) que sur des considérations plus larges (il peut ainsi s'inclure ou se masquer dans des discours à niveau de généralité plus forts, comme des discours politiques). Il présente enfin des caractéristiques récurrentes : il est rigide (et exclut la délibération), il est étanche à l'argumentation, il se veut totalisant, il interdit toute remise en doute ou capacité de prise de distance. On doit pointer que parfois la contradiction qui se pose au travailleur ne porte que sur une partie de la situation (une partie du travail). Il arrive qu'on assiste alors à un morcellement ou un clivage que le travailleur opère sur lui-même. Mais venir plus finement sur cela demanderait des développements qui ne sont pas l'objet de ce texte.

On voit que des échanges rationnels dans ce cadre avec le ou les travailleurs concernés ont peu de chance d'avoir une portée réelle. Cela se comprend. C'est tout simplement parce que le fondement de ces discours se situe ailleurs que dans la rationalité argumentaire. Au contraire, il vise au moins pour partie à les protéger d'autres types de récits explicatifs qui, la plupart du temps, seront vécus comme antagoniques. La nature même des discours interprétatifs à la fois issus et constituant les mécanismes psychosociaux impliquent qu'ils soient confortés, approuvés, validés de l'extérieur. C'est un point important qui a pour but de favoriser leur consolidation et de les légitimer dans leur fonction première qui est de donner une vision explicative d'une difficulté vécue, d'une souffrance ressentie. Ainsi, on observe souvent des formes de réassurances mutuelles entre travailleurs en difficulté. Au-delà de l'échange interindividuel, cela peut amener à des productions collectives de discours qui de fait contribuent à cristalliser les problématiques. Ces phénomènes de « cristallisation » sont notamment présents dans des situations de crise collective. Mais il existe également des articulations entre systèmes interprétatifs opposés. Ils se construisent en miroir et donnent lieu à ce que l'on peut appeler des « récriminations croisées ». Si ces récriminations produisent au sein des organisations des climats tendus, elles constituent en même temps (et paradoxalement) une forme de confort pour les acteurs en présence, ce qui les rend extrêmement solides. On voit clairement que les mécanismes psychosociaux relèvent d'une forme d'aliénation, c'est-à-dire d'une perte du rapport au

réel, et qu'ils portent en eux-mêmes l'échec de ce à quoi ils visent : à savoir maintenir le travailleur au travail dans la durée. On peut tenter de les éclairer avec un fonctionnement représentatif. Le processus de victimisation peut être considéré comme une illustration parfaite de ces mécanismes. Il en contient en tout cas les caractéristiques les plus marquantes. Pour le dire en deux mots, il est l'attribution à autrui de tous nos maux, complétée par une propension à chercher partout le constat de notre malheur et l'assentiment des autres aux causes que l'on a identifiées (une réelle atteinte physique due au travail va par exemple donner un socle parfait à cela). Au fond le sujet raconte une histoire dans laquelle il est victime, dans laquelle il y a des coupables, et qui se déploie dans un périmètre et un temps déterminés. La recherche de réparation et de reconnaissance du tort fait, le refus de quitter la situation et les relations qui en découlent, la responsabilité d'autrui... sont des éléments toujours présents. Lorsque ce processus est très ancré, il aboutit à un discours répétitif et stéréotypé qui montre que la vie psychique du sujet s'est focalisée (parfois durablement) sur ce phénomène. La victimisation portée à outrance prend un caractère traumatique. Elle est au cœur de la plupart des situations de souffrance qui s'inscrivent dans des processus longs. Comme les autres mécanismes psychosociaux, elle s'origine dans l'histoire d'un échec, et finit par fonctionner de manière autonome (comme si l'origine était le récit qu'elle en fait). Mais il est important de pointer qu'elle est un mécanisme très présent même en dehors des situations proprement pathogènes. L'incapacité de prise de distance (par le danger psychologique qu'elle représenterait) et l'attribution à autrui des responsabilités dans la situation peuvent exister sans que l'on soit dans le mécanisme psychosocial. Les ressorts de ce dernier sont présents dans la vie psychique courante de chacun. Cela donne à réfléchir sur le fait que ce ne sont pas tant du côté des personnalités qu'il faut aller chercher, mais des processus à l'œuvre dans la dégradation forte des rapports au travail.

Une question reste en suspens. Les mécanismes psychosociaux sont-ils uniquement des mécanismes de défense ? De par leur fonction première ils ont évidemment ce rôle. Mais pour autant cela n'est-il pas réducteur ? Si l'on présuppose que toute situation de travail se présente avant tout (sans préjuger d'un niveau de contraintes) à la fois comme une série de problématiques à résoudre, et comme un lieu de questionnement du sujet (éthique en particulier, mais aussi relatif à son identité) on peut penser que les mécanismes psychosociaux peuvent procéder d'un échec à faire face mais aussi d'un mode de résolution particulier de ces questions. Le fait que les processus peuvent exister dans des situations normales, comme nous venons de le voir, milite également en ce sens. C'est un point à discuter et approfondir mais ils semblent aller au-delà des mécanismes de défense. Pour cela il faudrait explorer plus avant leur genèse en lien avec les processus psychiques habituels mis en œuvre dans le travail. On peut également pointer que lorsque les questions issues du travail retentissent avec les problématiques du sujet, le travail devient facilement un lieu de projection de la scène intérieure. A ce moment-là il est évident que des processus psychosociaux peuvent apparaître plus fortement. Cela indiquerait que leur fonction déborde l'aspect défensif. Par exemple, quand il y a une perte d'identité professionnelle par un changement externe de l'organisation, et que le sujet n'est plus en capacité d'adaptation



il « porte » en lui l'organisation passée. C'est-à-dire qu'il en construit un système de représentations auquel il est intimement lié sans pouvoir s'en détacher. Cette forme d'introjection doit-elle être pensée comme une défense ou comme une compensation ? Elle est la tentative d'un maintien d'un équilibre antérieur amenant à investir la nouvelle organisation comme mauvaise. Cela dit forcément quelque chose sur la nature du lien antécédent et laisse à penser qu'il répondait à des enjeux psychologiques particuliers (et en l'occurrence de manière non spectaculaire et ne donnant lieu à aucun symptôme). Le refus de la nouvelle organisation est à entendre comme le refus ou l'impossibilité des mouvements à faire pour s'adapter à une réalité nouvelle. Ce n'est pas en ce sens une défense en soi mais l'expression d'un mouvement impossible.

## Le trouble comme rupture

Les troubles psychosociaux au travail correspondent à une altération de la santé. Bien entendu, ils sont généralement centrés autour des questions de la santé mentale et des problématiques de comportement, même si beaucoup d'études montrent également des conséquences physiques indéniables. Ils sont très larges dans leurs manifestations et on ne peut en faire une liste exhaustive. Du syndrome anxio-dépressif aux addictions, en passant par des sentiments d'anxiété ou des troubles de l'humeur la liste est très longue. Ils s'inscrivent souvent dans une économie subjective ce qui rend impossible de prédire la nature des troubles psychosociaux qui peuvent apparaître.

Nous souhaitons introduire ici une distinction entre le trouble comme expression d'un symptôme et le trouble comme expression d'une rupture. Le trouble comme expression d'un symptôme renvoie à l'effet délétère du travail sur le sujet, bien que pour autant l'absence de symptôme significatif n'indique pas la santé. Il n'indique pas forcément néanmoins une problématique profonde. Il désigne directement ou indirectement un effet du travail sur le sujet (effet qui peut être lié à d'autres facteurs). Le symptôme a d'abord valeur de signe, et constitue une occasion de poser un problème. Il en va autrement quand le trouble indique une rupture.

Dans un nombre important de cas, et c'est ce qui nous intéresse, ils interviennent suite à l'échec dans la durée des mécanismes psychosociaux. Les stratégies de gestion par l'individu des situations marquées par l'incapacité à faire sont, dans le temps, inopérantes et jouent contre lui (démobilisation, exclusion, adaptation à une situation dégradée, évitement...) dans un véritable cercle vicieux. Le trouble est issu de la rupture d'un équilibre jusque-là maintenu par le sujet.

L'idée de rupture marque que les dispositions de l'individu pour faire face aux contraintes ne fonctionnent plus. La rupture peut être liée à un événement extérieur de portée traumatique ou qui, simplement, précipite les choses. Enfin, elle est parfois liée à une problématique physique. Souvent le trouble apparaît au grand jour quand quelque chose dans l'environnement vient bouger qui rompt l'équilibre précaire qu'essayait de maintenir le sujet (par exemple une modification organisationnelle qui rend caduques les stratégies d'évitement). En fait, ce qui craque en lien avec un événement quelconque ne désigne qu'une situation déjà très problématique mais masquée. Parfois cet équilibre précaire rompt

car le sujet n'a plus les ressources pour le faire tenir (conséquence de l'épuisement psychologique...). La difficulté est que nous sommes alors souvent dans des situations de décompensations ou de passage à l'acte. Le trouble marque alors l'effondrement du système construit par le sujet pour faire face aux conditions premières d'un travail impossible pour lui.

Les observations empiriques nous montrent qu'il existe dans les situations de souffrance liées à des mécanismes psychosociaux une prédominance de traits relativement cohérents : le discours structuré et cohérent, le caractère souvent formaliste et pointilleux, le refus d'être dans une posture résolutoire sont des traits habituels. Nous insistons sur le fait qu'ils ne renvoient pas à des structures de personnalité. Cet ensemble marqué par la rigidité est évidemment peu susceptible d'adaptation et de plasticité (ce qui est également un marqueur d'une perte de la santé psychologique). Les conséquences en termes psychiques sont donc fortes et il convient de les apprécier à leur juste niveau. Cela rend le salarié extrêmement fragile avec des conséquences potentielles qui engagent son avenir.

## Conclusion

Une action en termes de prévention est bien entendu possible, et cela à plusieurs niveaux. Le contenu de cette contribution le montre au moins en creux sur plusieurs points. Au-delà de la prévention primaire, et pour se centrer sur la seule problématique des situations individuelles, la question du rapport au travail est déterminante. Elle se situe en amont. Nous l'avons dit, se contenter de gérer les difficultés c'est se donner moins de chances de réussir. Pourtant peu d'organisations y sont sensibles alors qu'elles devraient porter une attention forte à cette dimension.

Non seulement les indicateurs de dégradation du rapport au travail sont un excellent prédicteur de l'apparition de situations individuelles dégradées, mais l'ensemble des dimensions du rapport au travail en apprennent beaucoup sur des points de fragilité de l'organisation (reconnaissance, investissement, plaisir au travail...). Il s'agit néanmoins de savoir les lire et d'en produire une interprétation réellement utile, ce qui demande une culture dans le domaine. Le second point sur lequel il convient d'insister est la régulation managériale. Celle-ci est la garante d'une dynamique positive au sein des collectifs. La régulation relationnelle, amenant à prendre en compte les tensions ou conflits naissants, y a un rôle déterminant en termes de prévention. Il est manifeste que beaucoup de situations individuelles dégradées se sont développées dans le temps suite à des conflits mal réglés, ou que l'on a évité de traiter à la racine. Il y a un questionnement à avoir au regard de l'usage de l'autorité. Lorsque l'encadrement n'est plus en capacité de faire respecter un cadre commun il est quasi évident que cela engendre des processus qui aboutiront à plus ou moins brève échéance à l'apparition de comportements transgressifs. De manière plus générale, si le management est en situation de faire du travail l'objet d'échange structurant du collectif, cela ne peut bien sûr qu'être aidant. Mais cela ne se décrète pas. Ce doit être un souci quotidien et de plus il ne doit pas être entravé par la difficulté mutuelle à parler des pratiques réelles. Il est fréquent que le fait de passer sous silence ces pratiques arrange les uns et les autres.

Lorsque nous rentrons à proprement parler dans le domaine des mécanismes psychosociaux il est important de comprendre que seul un professionnel du domaine peut avoir une lecture de la situation et une action adéquate. Cela ne veut pas dire que les acteurs internes sont totalement démunis. Mais il est rare qu'ils aient les outils leur permettant de décrypter ce qui se joue effectivement dans des situations à la fois complexes et sensibles. Pour autant, ce sont bien entendu les acteurs internes qui ont les clefs effectives d'une résolution positive et rien n'est possible sans leur implication. On l'a vu, l'usage d'arguments rationnels n'est pas forcément le plus adapté, et il s'agit autant que faire se peut de déconstruire avec les salariés concernés les problématiques, à partir d'un dialogue permettant et favorisant la prise de distance.

Cela ne peut être défini en quelques mots, mais ce cheminement est indispensable pour envisager le retour à une forme de santé au travail. Le dernier point à souligner est qu'il convient d'éviter le renforcement des positions créées par ces mécanismes psychosociaux. Cela aussi bien par une empathie compréhensible mais posant problème, ou à l'inverse par une forme de réaction en miroir. Il est évident par ailleurs que toute forme d'instrumentalisation des sujets dont la santé au travail est mise en cause est toxique collectivement et individuellement.

Cette instrumentalisation n'est pas toujours volontaire, mais elle peut naître d'une adhésion spontanée et émotionnelle aux discours produits par ces sujets. Là comme ailleurs, la distance critique est utile à chacun avant d'arriver à des conclusions partielles et donc erronées. Le souci premier doit être la santé.

Il est enfin essentiel d'insister sur le fait que toute volonté d'éclairer ces mécanismes doit abandonner des questions, pourtant habituelles, autour de l'origine de la problématique et formulées de manière croisées autour d'une attribution de responsabilité entre le salarié et l'organisation. Poser ainsi les termes du problème est la meilleure manière de ne pas le saisir correctement. C'est exclure d'emblée une approche compréhensive. Savoir si la personne a des difficultés à l'extérieur est vain, le seul objet qui vaille est de comprendre ce qui se joue en situation de travail. Ce qui relève de l'organisation c'est sa capacité à garantir un cadre et une dynamique de travail qui permette la santé. Cela, par contre, n'exonère en rien la réflexion sur les causes individuelles ayant produit les mécanismes psychosociaux. La capacité à dire, le fait de parler les difficultés, sont autant de moyens de ne pas déléguer sa propre santé. Il y va d'une forme de responsabilité individuelle.



**Franck Martini**  
Psychosociologue



Communiqué de presse  
Lyon, le 26 octobre 2016

Sortie de « 10 questions sur les indicateurs de santé et de qualité de vie au travail » aux éditions de l'Anact

De plus en plus les directions d'entreprises font appel aux indicateurs pour mesurer ou évaluer différentes réalités de la vie de leurs organisations. La santé et la qualité de vie au travail n'échappent pas à ce mouvement auquel contribuent les partenaires sociaux. Mais quels indicateurs choisir ? Comment les construire, les interpréter et les utiliser ?...

Du point de vue du processus d'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail, la logique exclusivement réglementaire et formaliste – produire et communiquer des chiffres parce qu'on y est contraint – n'est guère efficace. Un indicateur n'a d'utilité pour la prise de décision, que s'il est élaboré, discuté et interprété avec les acteurs qui ont aussi une connaissance des réalités du terrain. D'où la nécessité d'ouvrir le processus de production et d'interprétation des indicateurs de santé et qualité de vie au travail à une grande pluralité d'acteurs (directions, managers, préventeurs, médecins, représentants du personnel, salariés).

Cette publication propose en 10 questions-clés une approche qui vise à donner aux différents acteurs des repères pour construire des indicateurs de santé et qualité de vie au travail au sein de leur structure et pour les intégrer dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail.

- Pourquoi des indicateurs de Santé et Qualité de Vie au Travail ?
- Quel est le champ couvert par les indicateurs de Santé et Qualité de Vie au Travail ?
- Existe-t-il des indicateurs de Santé et Qualité de Vie au Travail universels ?
- À quelles fins utilise-t-on des indicateurs ?
- Comment construire ses indicateurs ?
- Comment interpréter les indicateurs ?
- Quelles précautions pour la collecte des données et la formalisation des indicateurs ?
- Comment apprécier la pertinence des indicateurs au cours du temps ?
- Quel intérêt à comparer les résultats ?
- Passer de l'entreprise au territoire: pourquoi ?

[Accéder au 10 questions sur ... les indicateurs de santé et qualité de vie au travail](#)

Contact Presse :

Catherine Guibbert – c.guibbert@anact.fr - 04 72 56 13 38 / Emma Step – e.step@anact.fr - 047 2 56 13 39

Le réseau Anact-Aract se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social et d'un réseau de 24 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract). Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : concilier durablement qualité de vie au travail, qualité du service à l'utilisateur et performance durable.