

La notion de régulation : un élément déterminant dans la compréhension des risques psychosociaux

Ce texte a pour objet de définir rapidement les contours de la régulation managériale et d'en poser les fonctions dans la gestion du lien entre opérateur et situation de travail. Cette réflexion s'inscrit ainsi dans la perspective de mieux comprendre les mécanismes relatifs à l'exposition aux risques psychosociaux, les déterminants du lien entre opérateur et travail, et l'articulation entre situation de travail et organisation. Elle s'appuiera sur une perception des situations de travail du point de vue de l'activité de l'opérateur, c'est-à-dire en l'occurrence comme constituant un ensemble de problèmes à résoudre. Nous pourrions d'ailleurs, à partir de cette position liminaire, envisager plus globalement le travail comme étant essentiellement une entreprise de résolution contextualisée de problématiques. Mais là n'est pas notre propos. Nous entendons par situation de travail le contexte, entendu dans l'ensemble de ses dimensions, de travail de l'opérateur, contexte situé dans le temps et dans l'espace.

Les situations de travail

Si la situation de travail s'offre au sujet comme une somme de résolution de problèmes, il faut l'entendre sur deux plans : d'une part la réalisation de la tâche qui va mobiliser ressources et compétences dans le cadre de stratégies d'action, d'autre part la mise en place de stratégies visant à maintenir un équilibre psychologique sinon stable, du moins permettant de rester en santé. Il faut bien prendre la mesure de ce point : on ne peut distinguer ce qui relève de l'activité, disons externe, tournée vers l'action sur l'environnement, de l'activité intrapsychique. Nous ne parlons pas ici de ce qui relève de l'activité cognitive mais bien de l'activité psychique. Ceci nous amène à mettre en lumière l'ensemble des mécanismes psychosociaux à l'œuvre dans le rapport au travail, mécanismes particulièrement visibles dans des situations où la santé au travail est mise en danger. Ces mécanismes visent avant tout à préserver la cohérence d'un sujet (par exemple phénomène de déni, formes diverses de victimisation...) traversé par des contradictions internes qu'il ne peut résoudre ou assumer. Ils ne sont pas simplement des mécanismes psychologiques défensifs car ils répondent aussi à un désir de « mettre en forme » l'environnement. Il nous faut souligner le fait que l'on ne peut réduire les stratégies d'adaptation et les mécanismes psychosociaux à des mécanismes de défense. Cette dernière notion, très utile en psychologie clinique, ne recouvre pas l'ensemble des fonctions que nous attribuons aux stratégies d'adaptation et mécanismes psychosociaux. Ces derniers portent une mise aux normes subjectives de l'environnement (ce qui pour G. Canguilhem est un des fondements de la santé), une intention informulée le plus souvent de transformation de la situation que l'on ne peut ramener à quelque chose de « défensif ». Au contraire pourrait-on dire, ils visent à affirmer l'être de l'opérateur (on est bien sur le fond dans un registre existentiel) ce qui ne s'appréhende que par sa capacité à transformer sa situation de travail.

Ils sont à comprendre comme une tentative d'ajustement d'un sujet « reformulant » les paramètres de l'environnement. Lorsque la situation favorise la santé et ne rompt pas l'équilibre des rapports, il en résulte développement subjectif et production d'expérience (là aussi les deux vont de pair, il conviendrait d'explicitier ce point). Bien entendu la réalité peut mêler les deux dynamiques, et l'on aurait du mal à observer cliniquement une séparation étanche des deux processus. Quoiqu'il en soit nous pouvons dire de l'activité qu'elle ne fait pas que tendre à résoudre une tâche, mais vise à ramener une stase entre l'opérateur et la situation. Si l'activité échoue à cela dans la durée c'est bien un équilibre psychologique qui est rompu (les mécanismes psychosociaux visent justement à pallier cette rupture, ils sont une

tentative de résoudre sur le plan de l'économie subjective ce qui ne l'a pas été sur le plan du travail).

La perspective qui fait envisager les situations de travail comme une combinaison de tâches à résoudre amène à les appréhender parallèlement (toujours du point de vue de l'activité) comme un ensemble de contraintes et de ressources à disposition de l'opérateur (en réalité à disposition potentiellement). D'une certaine façon l'un découle de l'autre. Sans vouloir détailler cela, les ressources peuvent se trouver dans le collectif, dans le matériel... Pour le dire autrement des éléments constitutifs de la situation de travail s'opposent ou rendent plus difficiles la résolution des tâches, tandis que d'autres favorisent cette résolution. Bien entendu il n'est pas possible de distinguer définitivement des facteurs de contraintes et des facteurs de ressources car, selon les circonstances, ils peuvent être l'un ou l'autre (parfois ils seront l'un ou l'autre en fonction de l'opérateur qui occupe la situation de travail). Pour autant les ressources potentielles n'adviennent comme ressources concrètes que si l'opérateur sait les appréhender comme telles. Cela renvoie, mais c'est un autre sujet, au rôle majeur des compétences et de la posture dans la possibilité de maintenir un équilibre entre contraintes et ressources. Cela mériterait également des développements importants.

Si l'on en reste à ce niveau (la situation comme somme de problèmes à résoudre) il apparaît manifeste que l'on ne peut totalement séparer la situation de son contexte social et organisationnel. Cela revêt pour le projet d'apprécier le caractère exposant d'une situation de travail aux risques psychosociaux, un aspect tout à fait déterminant. Il arrive nécessairement au travail que les contraintes débordent les ressources, ne serait-ce que de manière partielle ou temporaire (que ce soit une augmentation de la charge de travail ou encore par le fait que se pose de manière aiguë une question éthique, ou par l'apparition d'un incident que l'on ne sait résoudre, ou encore dans une infinité de circonstances). Il est inévitable que dans la durée les contraintes débordent les ressources, soit de manière ponctuelle, soit de manière régulière. Ceci est une pièce centrale de notre raisonnement : l'activité de l'opérateur ne peut maintenir seule une stase dans les rapports opérateur / situation de travail. L'apparition d'un déséquilibre ponctuel, récurrent ou chronique, est inévitable. On ne prendra à l'appui de cette affirmation qu'un seul argument : le sujet change en permanence (il vieillit inexorablement, c'en est déjà une illustration) mais le travail aussi. Les ergonomes savent cela mieux que quiconque. S'en tenir à ne considérer que l'opérateur et sa situation de travail est impossible, ou plutôt cela n'a pas de sens. Dans l'absolu, le travail finit toujours par déborder l'opérateur, à un moment la tâche est insoluble ou indépassable.

La place de la régulation

Dans ce cas le sujet va user dans un premier temps de ses ressources propres (le *burn out* est la conséquence de l'épuisement de ces ressources propres), éventuellement mobiliser ou s'appuyer sur les ressources du collectif. Mais cela ne suffira pas. Il va devoir, vaille que vaille, faire appel à la régulation managériale. Celle-ci, tout en n'appartenant pas à la situation de travail à proprement parler, la traverse de part en part. Elle nous est apparue si importante dans notre expérience de l'intervention que l'on ne saurait décrire les rapports entre les opérateurs et le travail, ou encore les rapports au sein d'un collectif sans interroger finement les modes de régulation. Nous pensons aujourd'hui qu'elle joue un rôle crucial dans la dynamique des échanges entre l'opérateur et le travail, et de manière indirecte dans la possibilité laissée à l'opérateur de maintenir un équilibre psychologique au travail, par la qualité maintenue du rapport au travail, et de poursuivre sa dynamique de construction subjective. Pour résumer, la régulation est le moyen ou la condition nécessaire pour maintenir

l'équilibre entre contraintes et ressources de la situation, ou envisagée de manière plus large, pour maintenir l'équilibre entre le travail et l'opérateur.

Qu'entendons-nous par régulation managériale ? C'est la capacité de l'organisation, portée en particulier par les fonctions de manager, de réguler l'activité de l'opérateur (et des opérateurs entre eux) et de permettre le maintien d'un cadre de travail apte à favoriser la réalisation du travail dans des conditions satisfaisantes du point de vue de la production et n'excédant pas les ressources des opérateurs. Si l'un de ces deux points n'est pas respecté, la situation de travail ne peut perdurer. Cette définition fait de la régulation à la fois une activité et un rapport (en soi, elle n'est pas un objet puisqu'elle implique, pour advenir, une interaction). Elle nécessite donc des règles et un échange, ainsi qu'un acteur pour créer et rendre possible cet échange. Ceci s'appuie, comme nous l'avons vu, sur l'hypothèse que toute situation de travail ne constitue pas un système stable. Au contraire elle réclame, pour s'inscrire dans le temps, des interventions externes au complexe travail / opérateur. Dans le cas contraire on assiste, soit à une dégradation de la qualité de la production, soit à une dégradation de sa viabilité économique, soit à des difficultés sociales, relationnelles ou psychopathologiques. Lorsqu'on envisage ainsi la régulation, on s'aperçoit qu'elle est le point de liaison, si l'on peut dire, des enjeux du travail (au sens de travail réel) porté par l'opérateur et des enjeux de gestion et de production portés par l'organisation. On saisit bien, dès lors, qu'un dysfonctionnement à ce niveau aura des conséquences significatives à la fois sur les opérateurs, sur le travail et sur la production.

Nous devons distinguer la régulation managériale, dont nous parlons, de la régulation par le collectif, mise souvent en avant par les ergonomes notamment. La régulation par le collectif reste dans le champ unique du travail, tandis que la régulation managériale doit prendre en compte bien d'autres paramètres. Ceux-ci ne s'inscrivent pas dans le champ de rationalité des opérateurs (ou leur restent parfois inconnus : on peut citer des process transverses, un agencement organisationnel, l'appréciation des contraintes externes, etc.). La régulation, pour s'exercer, ne peut par définition s'appuyer uniquement sur les dimensions constitutives du travail réel. Délibérer sur une décision, apprécier une prise de risque, juger de l'application d'une règle de métier, faire jouer une solidarité dans la gestion de la charge de travail sont, dans le meilleur des cas, des fonctions du collectif qui constituent une forme de régulation. Mais cette dernière ne s'inscrit aucunement dans les attributs propres de la régulation managériale telle que nous l'avons définie. D'ailleurs si la régulation par le collectif était suffisante pour maintenir l'équilibre entre opérateur et situation de travail, cela signifierait que les fonctions d'encadrement ne seraient pas vraiment nécessaires, tout du moins du point de vue opérationnel. Or on peut constater, par une forme de démonstration *ad absurdum*, que ce n'est pas le cas.

Il faut également distinguer la régulation de l'activité de prescription. Nous le précisons car spontanément tout un ensemble d'analystes du travail ne voient, dans l'action managériale, qu'une fonction de rappel du prescrit (sous une forme ou sous une autre). Ces analystes opèrent un découpage assez baroque ; le travail réel ce sont les opérateurs, le travail prescrit ce sont les managers. Cette identification sommaire fonctionne comme une grille de lecture *a priori* et ne rend pas compte, bien entendu, de la complexité de la réalité. Réguler ce n'est pas prescrire, tout du moins ce n'est pas essentiellement prescrire, c'est ce que nous allons essayer d'illustrer.

Les trois dimensions de la régulation

Comment se traduit concrètement la régulation ? Comme son nom l'indique, elle est d'abord la garantie de la mise en œuvre d'un certain nombre de règles (d'où la vigilance à voir pour ne pas la confondre avec la prescription). De ce point de vue la régulation est d'abord l'activité qui fait vivre la règle. Inutile d'argumenter que dans la réalité parfois on tend à faire appliquer strictement la règle ou la prescription et non à la faire vivre : cela revient à dire que justement il n'y a pas de régulation. Faire vivre la règle n'est pas strictement synonyme d'application aveugle ni non plus une forme d'oubli de la règle au profit d'une gestion totalement soumise aux variations des circonstances. La régulation est la garantie de la validité de la règle dans une prise en compte contextualisée. On voit que cela ne peut être circonscrit à des modes de fonctionnement, un savoir-faire est requis. Il y a bien un art de la régulation, qui renvoie probablement à une forme d'engagement de soi dans la relation même si les modalités organisationnelles sont une condition nécessaire pour qu'elle puisse se déployer. La règle est ainsi un moyen essentiel pour maintenir le cadre de la situation de travail, cadre susceptible de créer les conditions, non seulement de la production, mais aussi de la santé : le cadre est protecteur (mais il n'est pas que cela, c'est un appui permettant au sujet de produire une expérience). On en trouvera les meilleurs exemples, non pas dans le domaine de la résolution des problèmes liés à la tâche, mais dans la régulation des relations ; l'absence de règle vivante est la meilleure voie pour arriver à des difficultés psychosociales et interindividuelles. On pourrait citer à foison des exemples de problématiques lourdes du point de vue des troubles psychosociaux où c'est l'absence de règles et de cadre qui a été le problème originel. Là aussi le terme de règle est déterminant. Si on ne régule pas les conflits ils persistent et perdurent et ne disparaissent pas par enchantement. Le destin du conflit non résolu est bien souvent, à échéances variables, la crise.

Il est très intéressant de constater que les lieux où se développent les conflictualités interindividuelles les plus fortes, où les problématiques de harcèlement sont les plus aiguës sont ceux où la règle est absente (par exemple une entreprise qui a grandi trop vite) ou ceux où l'on ne peut plus la mettre en place (situations perverses) ou ceux où l'on refuse de le faire par pusillanimité ou idéologie. Cela vaut aussi d'ailleurs sur des questions de conflits de règles qui restent non résolus. La règle a également une valeur ou une réalité technique. Entendue au sens large, elle n'est pas circonscrite aux dimensions sociales ou relationnelles. Elle capitalise à sa façon un savoir ou un savoir-faire. L'appui de la règle est dès lors un appui au faire. La régulation se présente de ce fait comme un étayage, une ressource technique portée par l'organisation par et grâce à des acteurs qui sont garants d'un mode de travail et du respect d'un certain nombre de comportements.

Un autre niveau de la régulation relève du choix et de l'arbitrage. Il est des occurrences, nombreuses et parfois quotidiennes, où la situation de travail réclame de l'opérateur un choix qui ne relève ni de ses compétences, ni de sa fonction, ni de son niveau de responsabilité ou qui induit des prises de risque qu'il ne peut assumer seul. Il est bien entendu peu évident de dégager ce qui d'un côté relèverait d'un choix par l'opérateur, d'un choix par la délibération avec le collectif ou les pairs et le choix par la hiérarchie. C'est bien là la source de toute une série de malentendus et de problématiques complexes. Il n'est jamais aisé de délimiter très précisément les responsabilités, car on ne sait prévoir toutes les occurrences, et l'expression spontanée des opérateurs lorsque des difficultés de cet ordre apparaissent n'est pas la réalité courante. Dans la plupart des cas, un malaise s'installe sans que l'on ait, carte sur table, l'ensemble des éléments permettant de comprendre exactement ce qui est en train de se nouer.

Il arrive également qu'au sein d'une équipe, d'un collectif ou d'un service, des logiques de métiers s'affrontent, ou encore plus simplement des points de vue, des formes d'interprétation, des appréciations à la fois de la situation et de ce qu'il convient de faire. Cela peut déboucher assez naturellement sur un rapport de force, et d'autant plus quand personne n'est légitime pour imposer sa perception et que la délibération n'a rien résolu. Il est facile d'appréhender le fait que l'arbitrage est un élément constamment requis dans la gestion des situations de travail. Laisser des opérateurs produire seuls des arbitrages entre eux ou à un certain niveau de l'activité revient très souvent à laisser libre cours à une forme de loi de la jungle. La nature ayant horreur du vide si l'organisation (au sens d'institution légitime) déserte le terrain et refuse ou évite d'employer sa fonction d'autorité (et ce faisant refuse ses responsabilités) alors toutes sortes de pratiques relationnelles et laborieuses vont apparaître.

Lorsque la Loi est absente la violence et la transgression peuvent apparaître très vite. Il y a enfin un dernier aspect dans la régulation qu'il convient de souligner. Si la notion d'arbitrage vient trancher ou clore un débat, elle ne saurait recouvrir l'ensemble des formes d'appui aux pratiques. Dans la régulation managériale est incluse l'action visant à permettre à l'opérateur de résoudre lui-même un certain nombre de questions portées par le travail. En effet, il ne s'agit pas que d'arbitrer, il est nécessaire, et plus souvent encore, de donner les éléments permettant à l'opérateur de dépasser lui-même un obstacle ou un questionnement.

La régulation garantit le cadre, fait vivre la règle, pose des arbitrages et étaye les pratiques. Ce sont les quatre caractéristiques essentielles qui permettent d'en dessiner les contours. Elle passe par une fonction d'autorité qui « tient » l'organisation et lui permet de faire vivre et travailler ensemble des salariés dans une pérennité sociale et économique. Elle est constitutive du fonctionnement de toute organisation productive. Une organisation dans laquelle le travail n'est pas régulé (ce qui n'est pas synonyme de non-organisé) voit apparaître frictions, blocages, incompréhensions et pratiques clandestines. Autant dire que de la régulation dépendent également efficacité et santé : elle permet la production tout en protégeant le salarié (ou en permettant, si l'on veut que le salarié produise, les conditions de sa santé). A considérer les choses ainsi elles paraissent évidentes. Mais les activités de régulation sont éparpillées, diverses, et on ne sait les voir spontanément, on voit surtout ces questions à travers le prisme du concept de management, prisme qui semble être un des plus mauvais qui soient pour distinguer le rôle exact de la régulation.

La régulation invisible ?

La véritable question que l'on peut se poser est pourquoi n'a-t-on pas pris conscience plus tôt du rôle essentiel de la régulation dans la dynamique des organisations et dans l'économie générale des rapports du sujet au travail ? Une des réponses tient dans le découpage méthodique dans lequel on s'obstine bien souvent : les champs du travail, de l'organisation, du management conservent des références, des approches et des perspectives souvent étanches. Ils relèvent également de cultures et de formations éloignées. De ce fait, ce qui est « entre » ou à la jonction, court le risque de passer inaperçu. Une remarque absolument similaire peut être faite pour les entrées disciplinaires. A trop segmenter on perd de vue que le tout n'est pas la somme des parties. Il faut reconnaître à l'ANACT d'avoir mis en avant assez tôt, dans son modèle d'analyse des risques psychosociaux, la notion de régulation (*Prévenir les risques psychosociaux – Outils et méthodes pour réguler le travail*, Douillet P., ANACT, 2014). Mais cela sans aller jusqu'au bout de ses propres raisonnements et sans aller jusqu'à une véritable conceptualisation de la notion.

Il est une autre raison tout à fait intéressante à souligner car elle relève de la manière actuelle d'analyser le travail. Tout un ensemble de théories dans le domaine de l'analyse du travail et des risques psychosociaux produisent implicitement ou explicitement une vision négative de l'action de l'organisation et de la hiérarchie. Pour la psychodynamique l'opérateur travaille « malgré » l'organisation (le mot est de C. Dejours). Pour la clinique du travail, portée par Y. Clot, la souffrance naît du travail « empêché ». L'opérateur y est saisi comme celui qui crée la richesse (parce qu'il rend possible une production que ne saurait pas réaliser le respect strict de la production, s'adaptant aux variations de la situation et usant de son intelligence et habileté, il est seul à pouvoir gérer l'écart entre travail prescrit et travail réel.) et le travail comme le lieu par excellence de l'intelligence productive. Tout un pan de l'ergonomie française se situe dans cette mouvance. Tant et si bien que quasiment l'ensemble des acteurs se réclamant de l'analyse du travail souscrivent à ce schéma un peu, beaucoup ou passionnément.

Cette vision n'est pas fautive, elle est partielle. Elle s'appuie sur une vision de l'opérateur résolvant les problématiques du travail en s'appuyant sur le collectif, le métier et ses ressources. Il gère et dépasse l'écart entre le prescrit et le réel, fondées comme deux dimensions intangibles de la réalité. A force de vouloir rendre le travail réel « visible », ou bien en étant totalement centré sur l'opérateur, ou encore tout au projet de dénoncer les malfaisances du travail, on en oublie qu'on est dans un univers où ce qui prime est souvent l'économie relationnelle fine et complexe des questions productives, des questions liées à la résolution des problématiques inhérentes au travail. Dans cette vision des choses, le travailleur est en quelque sorte le « héros » du travail, en tout cas le personnage héroïsé de la dramatique du travail, avant d'en être la « victime » quand la souffrance apparaît, souffrance dont la cause est forcément l'organisation et son aveuglement au réel. La dramatique est alors tragédie. On n'est pas au théâtre mais on est, sans avoir l'air d'y toucher et sous couvert de mise à jour du réel, de plain-pied dans l'idéologie. A force d'être partielle, l'approche devient ignorante.

Or, la régulation vient relativiser tout cela. Elle ouvre un espace de friction entre travail et organisation, permettant de les penser ensemble, dans une approche économique et/ou systémique. Elle glisse un acteur supplémentaire dans la réalisation du travail, un acteur dont le rôle même est de faire lien entre organisation et travail. L'idéologie ne veut pas de cela. Elle préfère des oppositions marquées et des messages simples, même s'il faut les emballer dans des sophistications théoriques qui ne sont que des rationalisations. Cette vision donc, au-delà du simple champ théorique est problématique, et institue, sans le dire, expressément la conflictualité du travail comme indépassable, et elle minore totalement la part de la régulation dans le fait que le travail puisse se faire. Elle le fait, car pour elle, coûte que coûte, le travail doit rester à la fois central et être distingué de l'organisation. Elle arme des pratiques sociales d'expertise, d'intervention, et alimente intellectuellement un conflit travail / organisation.

On pourrait, en miroir, créer une perception du fonctionnement organisationnel où le travail se fait « malgré » les opérateurs et où l'on démontrerait que c'est l'intelligence organisationnelle qui rend le travailleur apte à réaliser sa tâche. Après tout, ce n'est souvent qu'une question topographique, une question de point de vue. Ce serait tout aussi contre-productif mais guère plus partiel que ce qui nous est proposé quelquefois aujourd'hui. Il est temps de sortir d'une forme de manichéisme conceptuel même adouci par les discours. Il donne une vision erronée des choses. Pour ce qui est des risques psychosociaux, on saisit combien l'opposition, féconde et pratique à un moment donné, entre les tenants d'une approche par les facteurs organisationnels (toujours envisagés de manière statique) et les tenants du prisme individuel

est dépassée. Le concept est sûrement impropre mais une forme d'interactionnisme raisonné semble la meilleure voie pour avancer dans la compréhension des phénomènes psychosociaux. Il n'existe guère d'exposition statique des risques psychosociaux, elle est probablement dynamique, c'est ce que permet de comprendre la notion de régulation.

L'ombre de la régulation

La régulation est, bien entendu, ce qui permet à l'opérateur de se maintenir au travail lorsqu'apparaissent des contraintes indépassables et ingérables pour lui. D'ailleurs, quand la régulation est défaillante ou absente, on assiste à des pratiques clandestines, à des problématiques conflictuelles, à des retraits du travail, à des accidents du travail... Ce lien, complexe à gérer, voire à assumer, est au cœur de la performance sociale et économique si l'on veut bien avoir une appréciation micro des réalités productives et économiques.

L'absence de régulation, avons-nous dit, est une façon pour l'organisation de ne pas assumer ses responsabilités. Cela peut avoir diverses raisons. Refus de positionner un cadre précis, volonté de masquer les questions du travail (pour imposer des exigences gestionnaires mais aussi parfois pour se débarrasser littéralement des questions issues des pratiques), crainte de libérer une parole, manque de compétence, vision totalement minorée des problématiques issues du travail... Ce ne sont pas les causalités potentielles qui manquent. Il est certain qu'il existe une forme d'idéologie gestionnaire que nous avons décrite dans un texte précédent (« « Le nouveau monde » ou le désajustement entre logique gestionnaire et réalité laborieuse », Martini F., in *Ergologia*, N°5, mars 2011) qui ne peut appréhender le rôle et l'importance de la régulation, ou en tout cas qui veut en entendre parler le moins possible. La conséquence est qu'elle est aujourd'hui un problème majeur dans le management des organisations. Cela met en perspective, en particulier, le rôle de l'encadrement de proximité. Dans l'ensemble des débats autour de ce type de fonctions qui a un rôle crucial dans le bon fonctionnement des organisations force est de constater que l'on a très peu intégré la dimension relative à la régulation. Il est vrai que cela sous-entend que l'encadrement de proximité ait *a minima* des marges de manœuvres, et qu'il ait aussi une culture technique apte à lui faire comprendre l'ensemble des déterminants des problématiques du travail. D'autres conditions existent bien entendu. Nous citerons la cohérence de la ligne managériale, c'est-à-dire le partage implicite des mêmes positions à divers niveaux de la hiérarchie. Sans cela, il est très difficile d'aller vraiment dans une régulation partagée car son exercice implique, ne serait-ce que de manière implicite, l'engagement d'une forme de responsabilité qui ne peut se faire que lorsqu'on est en cohérence avec sa propre hiérarchie. Il faudrait développer cette thématique de la responsabilité. Il est certain que, sans possibilité de prise de responsabilité, la régulation sera plus difficile. En ce sens, un conformisme perpétuel ou le souci permanent de se protéger, ne peuvent créer des conditions à un fonctionnement par la régulation du travail. Mais inversement, les opérateurs eux-mêmes, ont parfois la tentation de s'y soustraire et de faire de leurs pratiques et de leurs perceptions leurs référents ultimes. C'est bien de deux côtés que l'on évite la régulation.

Conclusion

Dans l'approche du caractère exposant aux risques psychosociaux des situations de travail, il est déterminant de savoir si elles s'inscrivent ou non dans un ensemble régulé. La régulation renvoie à une caractéristique objectivable et à des activités concrètes et se prête mieux à notre propos que, par exemple, le terme de management. Celui-ci, de par son côté général, ne permet pas de savoir si le lien entre travail et organisation est réellement géré. Ensuite,

beaucoup d'approches managériales reposent sur la gestion des individus, la motivation, l'animation (ce qui est très loin de nos préoccupations). Enfin, on a toujours du mal à distinguer le management et le manager. Cela est contre-productif quand on veut objectiver et sortir d'une vision individualisante.

Il est donc essentiel dans l'approche des situations de travail comme ensemble dynamique de contraintes et de ressources, d'appréhender qu'il est aussi et nécessairement un ensemble régulé. En ce sens il est évident que, si la régulation fonctionne bien, l'exposition réelle et non théorique aux risques psychosociaux sera faible et, par contre, si elle ne fonctionne pas bien, elle sera forte. De ce point de vue elle a un poids supérieur à celui d'autres facteurs (charge de travail..) dans la mesure où elle concerne l'ensemble des problématiques. Tout problème s'il ne peut être résolu, peut être régulé. S'il n'est pas régulé, il ne va pas se résoudre seul. Il agira en sourdine ou de manière spectaculaire.

Tout un ensemble de dimensions et de paramètres peuvent être problématiques et il n'y a pas de situation de travail qui permette que soit maintenu en permanence l'équilibre entre les contraintes et les ressources, c'est-à-dire qui constitue un système autorégulé. Qu'il existe ou pas un collectif fonctionnant, rien ne change à l'affaire. Chaque occasion de déséquilibre se voit amplifié par l'absence de régulation ; c'est l'argument central qui fait que la régulation est un facteur majeur dans la perception du système de contraintes et de ressources en situation de travail. Si l'on prend la mesure du rôle de la régulation on a une autre perception des questions du lien travail / opérateur / organisation.

Franck Martini

Psychosociologue, Directeur de Publication des *Cahiers des rps*,
Les Cahiers des rps, n°24, décembre 2014