

Mécanisme psychosocial et récit de la souffrance

Nous avons décrit précédemment les mécanismes psychosociaux comme une stratégie d'adaptation tournée vers le sujet lui-même¹. Elle se met en place lorsque le sujet, ne pouvant faire face aux contraintes de la situation de travail (entendue au sens large et comprenant les aspects relationnels), est en quelque sorte amené, pour préserver son propre équilibre, à développer un mode de perception de la réalité ajusté à une nécessité interne. Lorsque les exigences de la situation débordent le sujet et qu'il ne peut agir positivement en retour, il agit *de facto* sur lui-même. Ce déséquilibre vécu entre les contraintes et les ressources de la situation de travail peut advenir pour différentes raisons : par un déficit de savoir-faire, par une charge de travail trop soutenue dans la durée, par une déficience de régulation... Pourtant, dans le quotidien, les protections, du moins en théorie, sont nombreuses : le collectif de travail, la régulation managériale et d'abord les stratégies de gestion du travail. Mais aussi nombreuses sont les occurrences où un déficit apparaît, non pas ponctuellement (ce qui n'aurait pas de graves conséquences), mais dans la durée. Il est très difficile de manière générale d'en qualifier l'origine, c'est-à-dire ce qui au départ crée et maintient le déséquilibre. Soit elle vient de la situation (impossibilité de formuler des difficultés, problème d'organisation, sous-estimation de l'impact des changements...), soit elle vient du sujet lui-même. Et bien entendu aussi des deux dans leurs interactions spécifiques.

Mieux comprendre les processus psychosociaux à l'œuvre au travail permettra d'agir de façon préventive ou corrective avec plus d'efficacité. Ceci en particulier dans le cas de situations de crise, mais aussi dans des problématiques plus individuelles. Cette approche nous amène à ne pas aborder la santé au travail simplement du point de vue de l'organisation. Même si cette dernière reste une question centrale, il est évident qu'il faut considérer comment le sujet participe à sa propre santé, ne serait-ce que dans sa façon de s'adapter à la réalité. Dire cela, faut-il le souligner, ce n'est pas renoncer à voir dans l'organisation la cause première des difficultés psychosociales. C'est donner sa place au sujet. Il ne peut y avoir de prévention si on oublie ce qui fonde la rationalité subjective au travail. Or, trop souvent, on appelle prévention ce qui n'est qu'une évaluation du contexte organisationnel à partir de quelques facteurs génériques, accompagnés d'un plan d'action. Une ingénierie mal dégrossie, outillée de quelques catégories approximatives et parfois mal fondées, tient lieu de méthode d'analyse dans beaucoup de cas. Dans nos domaines la prévention part de loin.

Ce qui va nous intéresser ici de manière plus particulière c'est comment le sujet, pris dans les mécanismes psychosociaux, va produire un récit de ce qu'il vit et comment ce récit est pour lui nécessaire. Nous allons essayer

de saisir la fonction de ce récit et ses modes de production. En effet, il semble central d'en déterminer les caractéristiques, mais également la manière dont il vient donner à voir et à entendre les tentatives du sujet de résoudre ou d'éviter le problème face auquel il se trouve. En l'occurrence le déséquilibre, dans le temps, des contraintes et des ressources. Nous allons également tenter d'élargir cette analyse à des situations bien plus répandues et qui ne relèvent pas de situations de souffrance proprement dites.

Récit et perception

Le principe essentiel des mécanismes psychosociaux est la construction d'une perception dans laquelle le sujet garde une image de lui intacte, ou dans laquelle, pour le dire différemment, il se dérobe à la question que lui pose le travail. On se situe ici, clairement, dans une perspective constructiviste ; la réalité est inatteignable, seule l'expérience en donne un reflet. Et ce reflet dépend beaucoup de qui le regarde. Ceci est dit de manière très synthétique. Pour le sujet, l'essentiel est de tenir et de maintenir une appréhension positive de soi-même, mais surtout (et peut-être encore plus) de s'extraire du caractère problématique de la situation dans le sens où celle-ci n'est abordée que comme étant subie. Ce que l'on appelle caractère problématique de la situation, c'est bien le déséquilibre persistant dont nous venons de parler et l'impossibilité de le résoudre. Ce qui est au départ une question de travail, devient dès lors un enjeu subjectif. Dans la mesure, principalement, où le sujet ne peut ignorer l'impasse dans laquelle il se trouve (sans être capable de s'avouer qu'il y est pour quelque chose, et sans être capable parfois de conscientiser l'impasse).

Il développe alors une perception qui a pour visée de l'exonérer de sa part de responsabilité dans la situation vécue (lorsqu'il ne veut ou peut ou ne sait la quitter). Cette perception se traduit par un récit explicatif, cohérent, qui permet de « dire » une situation. C'est aussi une forme de perte du lien à la réalité. D'autant plus que l'on n'est pas dans quelque chose de neutre sur le plan émotionnel et des « passions ». Ce récit n'est donc ni apaisé ni rationnel. Il est tout imprégné au contraire de pathos. Il ne relève pas au sens strict de la pensée. Il relève d'une construction interprétative de la situation, d'une fiction en quelque sorte, dont l'objet est d'éviter de poser ce qui pourrait être de l'ordre de la défaillance du sujet. Il arrive que des stratégies d'évitement permettent de fonctionner durablement sur ce mode. Par exemple, occuper une position de pouvoir et trouver des subterfuges pour masquer son incompétence en développant

¹ « Les mécanismes psychosociaux, un éclairage sur l'origine de difficultés individuelles au travail », F. Martini, in *Les Cahiers des rps*, n°28, décembre 2016

des formes de violence, de contrôle, etc. (cela se trouve notamment dans des populations n'ayant pas de compétences techniques ou managériales suffisantes pour faire face à leurs responsabilités). Mais lorsque l'environnement évolue (les exigences de l'organisation par exemple) on assiste généralement à l'apparition de conflits forts ou de décompensations. Cela témoigne de l'effondrement des stratégies d'évitement, de la réapparition des contradictions masquées et de la tentative du sujet de préserver à tout prix le fait de ne pas se mettre en question (lui ou ses pratiques).

Les problématiques proposées par le travail sont extrêmement diverses. Nous choisirons pour développer notre propos les situations marquées par des modes de fonctionnement où la violence est présente. Cela met le sujet dans une position délicate à tout point de vue. C'est-à-dire qu'il est amené à faire siens, à partager des réalités et des comportements inacceptables moralement, soit en y participant activement soit en étant simplement complice passivement (en se taisant). C'est extrêmement courant, et on peut l'observer dans de nombreuses interventions que nous menons dans des situations dégradées. Cela ne concerne donc pas un type de personnalité particulier. Il est à noter que la complicité passive est du même ordre qu'assister à une agression et faire semblant de ne pas voir. On est sur l'acceptation d'un système de domination problématique essentiellement fondée sur la préservation de soi. Cela pose de bien sûr de nombreuses questions, en particulier jusqu'où chacun est prêt à accepter ce type de phénomènes (ce qui est une question qui se pose à tous).

Dans les deux cas (participation active ou passive) on assiste à des rationalisations, à la production d'un argumentaire de justification. Or, cela affecte profondément les modes et les critères de jugement produits par le sujet (et qu'il va être amené à utiliser dans les autres situations de sa vie, sous peine, dans le cas contraire, de cliver sa conscience). Il faut bien entendu distinguer cela de ce qui se produit lors d'une situation de harcèlement réelle et effective dans lesquelles le sujet est effectivement victime, même si dans les processus qui peuvent suivre des ressemblances peuvent apparaître. En quelque sorte, dans tous les cas cela vient « révéler » le sujet. A ce stade il faut comprendre que le récit interprétatif porte autant sur le sujet lui-même que sur sa perception de la situation. On est dans un discours qui, d'une certaine manière, possède deux faces. La première concerne l'extérieur (qualification d'autrui, caractérisation de la situation, polarisation sur des éléments et oubli d'autres...). La seconde concerne le sujet lui-même. Racontant la dramatique propre à la situation, il se raconte à lui-même en même temps qu'il se raconte aux autres. Il faut donc bien saisir que ce qu'il « dit » à autrui de la situation a pour objet d'abord lui-même. Le discours est avant tout auto-adressé.

L'acceptation de la domination

Nous allons essayer d'aller plus avant en continuant à nous centrer sur les situations où la violence est présente. Toute situation de travail est, entre autres, un tissu de relations de domination. En soi, c'est constitutif de la relation de travail et n'est pas problématique. Rapports de force, influence, sont le lot des échanges et interactions, au travail comme ailleurs. Parallèlement, le contrat de travail est la base légitime de la domination et il inclut la subordination, ce qui protège le salarié. La décence partagée (telle que définie par Orwell) vient contre balancer la domination : il y a des choses qui se font, d'autres qui ne se font pas, des comportements qui sont acceptables et d'autres non. Cela fonctionne comme un régulateur culturel de la domination. De fait, cette décence commune empêche que la domination ne dégénère en violence et qu'elle reste médiée par l'autorité (entendue au sens premier). La difficulté apparaît quand ce rapport de domination soit, devient illégitime dans son fondement, soit devient illégitime dans ses formes d'exercice. Ceci du point de vue du contrat et de la décence commune (et on remarquera que moins il y a de décence commune plus il y a de contrat, ce qui dit déjà quelque chose du lien). Or, que trouvons-nous dans ces cas-là quand, au sein de l'organisation, des choses dérapent, et en particulier pour ceux qui en sont spectateurs ? Notre expérience empirique nous amène à constater plusieurs phénomènes concomitants : la banalisation (ce n'est pas si grave) qui peut aller jusqu'au déni, la justification (c'est bien mérité) et ensuite l'affirmation de l'impuissance (je ne peux rien faire, c'est comme ça...). Rares sont ceux qui assument le fait de ne pas intervenir en assumant en même temps leur responsabilité. Encore plus rares sont ceux qui vont au-delà.

On s'aperçoit que le sujet a tendance à éviter que se mette à jour de sa conscience le conflit intérieur que la situation provoque. Et il le fait, évidemment, principalement par le langage qui est convoqué pour produire une argumentation. Pourquoi la contradiction interne est-elle masquée ? Parce que ce serait invivable (il faudrait choisir, en pleine conscience) et dans le cas des mécanismes psychosociaux l'essentiel est de rendre supportable la situation, à n'importe quel prix psychologique et moral, tout en maintenant intacte la vision de soi-même. Notons qu'un des arguments les plus couramment utilisés est la peur. Bien sûr il faut prendre la mesure du danger réel (perte d'emploi, devenir à son tour victime...). Mais nous constatons que le niveau de peur exprimé est souvent supérieur à ce danger réel. La peur est une justification très largement usitée, alors même que la situation ne présente pas un niveau de violence potentiel qui la justifie. Cela nous a conduit à envisager la peur non pas comme un sentiment naturel que l'on devrait accepter comme un réel venant

clure tout débat, mais comme un moyen dont se sert le sujet pour limiter le niveau de contradiction interne. Pour pousser plus loin, le sujet a un intérêt psychologique majeur à avoir peur. La fonction du récit est bien de laisser tue une contradiction interne que l'on ne peut résoudre car elle impliquerait que le sujet se questionne lui-même. Pour revenir sur l'exemple pris ci-dessus, c'est le récit qui crée la peur, parce qu'il a besoin de celle-ci pour se constituer. Tout cela n'est pas sans effets en retour sur le sujet lui-même. Il en résulte une impossibilité de mise à distance, l'adoption possible de normes de comportements et culturelles problématiques. Mais la plus importante est que cela vient entamer très sérieusement la capacité du sujet à penser. Le récit vient pour étouffer la possibilité du sujet de se penser dans la situation. Ce dernier adhère à son récit pour ne laisser aucune place, aucun espace, permettant un débat interne. Il faut donc qu'il sacrifie sa capacité à penser. Qu'est-ce que cela signifie, alors même que le sujet fait un effort de reconstruction, de récit de sa situation ? C'est que la pensée implique une capacité critique. Ce n'est pas une somme de justifications fussent-elles habiles. C'est l'apparition d'une distance, d'une possibilité de remise en question qui, justement, fait cruellement défaut. A ce niveau on peut avancer que la pensée est appréhendée par le sujet comme plus dangereuse que la situation vécue. On peut pointer de manière intéressante le fait qu'elle l'est dans beaucoup de cas où l'on risque de remettre en question des normes communément admises. La limitation de la capacité à penser est bien entendu un obstacle à la création de l'expérience. Puisque celle-ci par nature relève de la prise de risque, de l'apprentissage, de l'approche de l'inédit de la situation. De plus sans un rapport au travail fécond on voit mal comment elle pourrait se produire. Mais elle demande une mise en exposition, c'est-à-dire l'acceptation de la prise d'un risque. Le refus de s'exposer est au fondement du récit que le sujet se tient à lui-même, et en même temps aboutit toujours à une forme d'aliénation.

L'incapacité de prise de distance vis-à-vis de soi-même est un trait que l'on retrouve de manière systématique dans le mécanisme psychosocial. En effet, l'ensemble ne repose que sur la ferme volonté de ne pas voir (ce vouloir n'étant pas conscient), ce qui est incompatible avec une prise de distance. L'entrave à la pensée se traduit par des perceptions vite rigides, inquestionnables, et surtout qui renvoient à une origine des problématiques qui est toujours extérieure au sujet. D'où la prégnance des mécanismes projectifs et des perceptions victimaires. D'où aussi la focalisation sur des éléments relationnels ou inter-individuels dans le récit, dans l'histoire racontée. Les mécanismes projectifs apparaissent d'autant plus qu'ils sont un moyen de se débarrasser psychiquement d'une situation subjectivement insoluble. On verra fréquemment que des traits propres au sujet sont attribués à d'autres.

Mais au fond ce que projette le sujet c'est une part du conflit intérieur, de façon inconsciente, en espérant le résoudre ainsi. Pour ce qui est du processus victimaire il est quasiment inhérent à ce type de situation. A noter qu'une réaction de type dépressif n'est pas exempte de mécanismes psychosociaux, mais la violence retournée contre le sujet et son affaissement fait que l'équilibre ne peut être maintenu. Par ce qu'il met en jeu le mécanisme psychosocial rate toujours son but dans la mesure où il ne permet pas au sujet de rester dans la durée au travail.

Il faut, pour être juste, ajouter que l'environnement peut préparer, inciter le sujet à cela. Les dérives apparaissent quand il existe déjà un problème d'autorité dans l'organisation. Mais bien souvent, avant même toute dérive, on s'aperçoit que le sujet baigne littéralement dans un monde marqué par la déresponsabilisation, par des fonctionnements visant à sa déresponsabilisation. C'est particulièrement vrai dans les très grandes organisations, où des processus de domestication plus ou moins doux sont puissants et agissent dans la durée (processus qui ne sont pas que subis mais auxquels le sujet participe car il y trouve de nombreux bénéfices). Donc on ne peut comprendre le mode de fonctionnement du sujet venant masquer les contradictions qui le traversent sans envisager par ailleurs la nature de l'environnement dans lequel il a été pour partie construit. Cette domestication habituelle, notamment dans les grands groupes, fabrique des individus qui sont souvent sélectionnés pour leur capacité à répondre à une conformité (à l'inverse la position du chevalier blanc est en miroir une rigidité et une autre façon d'échapper à la complexité). Mais envisager cela plus finement nous amènerait bien au-delà de notre propos. Nous pouvons néanmoins en déduire que la notion de santé dans cette perspective trouve ses limites naturelles. Il serait nécessaire pour être plus cohérent de l'articuler à la notion d'émancipation, qui est le contre point de l'aliénation.

Notons enfin que le sujet fait souvent tout pour ne pas rester seul dans une situation où il est débordé par la situation de travail sans être en capacité de se l'avouer à lui-même (entre lui et lui, on est d'abord dans un enjeu de dialogue interne du sujet). Dans ce cas il cherche des pairs afin de bénéficier d'une réassurance mutuelle et se construire des récits communs qui seront ainsi d'autant plus solides. Il arrive bien sûr également que le collectif soit tacitement organisé autour de l'éloignement de chacun : la règle commune est alors de ne pas voir comment chacun « s'arrange » avec la situation. Le silence est dans ce contexte prépondérant. En réalité il existe une infinité de combinaisons possibles, il serait vain de vouloir toutes les répertorier. De manière plus globale, tous les collectifs qui existent dans la durée construisent des normes explicites et implicites qui correspondent aussi à des normes de vie.

Chacun les partage et cela construit la perception commune de la situation (envisagée de manière large). L'alternative n'est pas la santé ou la pathologie, mais un équilibre trouvé dans l'articulation entre l'individuel et le collectif, grâce à diverses formes d'arrangements et une appartenance qui fortifient l'individu. Une différence fondamentale va néanmoins être le fait qu'il y a, ou non une place pour la parole sur le travail, une reconnaissance ou non des limites, et la possible ou l'impossible acceptation de la contradiction interne.

Le travail de la contradiction

Nous avons souligné que l'enjeu subjectif dans le cadre des mécanismes psychosociaux était de maintenir un équilibre, une forme d'estime de soi qui serait mis en question si le sujet reconnaissait la contradiction pour ce qu'elle est (ce qui est pourtant la condition nécessaire pour élaborer autour de cette contradiction, la penser malgré son côté douloureux). Mais il faut un peu avancer sur cette notion d'équilibre. Elle ne désigne, telle quelle, que des problèmes d'économie interne sans spécifier leur objet. Pourquoi cela serait-il trop coûteux psychiquement de reconnaître la contradiction ? Il y a de multiples raisons mais il nous semble que celle qui paraît essentielle est à chercher dans les problématiques de la construction identitaire. Non pas l'identité sociale, mais bien l'identité subjective au travail, et ce sont deux choses radicalement différentes. L'identité subjective au travail est une construction continue, entre l'idem et l'ipse (le soi et l'autre), où le sujet se fabrique dans sa singularité tout en intériorisant des éléments issus de ce qui est hors de lui. On en a un bon exemple dans l'appartenance à des collectifs de métier, où le sujet peut à la fois « devenir du métier » (ce qui est une façon de se déprendre de lui-même) et se subjectiver, se fabriquer dans sa singularité. Dans le cas de l'identité sociale ce sont uniquement des normes partagées qui jouent, normes qui concernent moins le travail que la place, le rôle, la fonction et qui permettent une identification à un groupe ou une communauté. Seul le travail, le travail partagé, a la capacité à mettre en œuvre une dynamique où s'entrecroisent et se répondent le subjectif et le social. Les normes et les règles communes sont alors bien plus que des repères d'identification, elles sont des outils pour le travail. Bien qu'il s'agisse dans les deux cas, de normes et de règles, elles n'ont rien à voir dans leurs visées. Dans ce cas l'appropriation par le sujet de ces règles et normes (qui ont une dimension axiologique) l'assurent dans sa propre subjectivité. Ce sera alors ce patrimoine collectif qui va lui permettre, lui offrir la possibilité d'admettre la contradiction interne pour ce qu'elle est. Dans le cas de l'identité sociale rien de tel. Le sujet est renvoyé à lui-même, à ses problématiques internes, à la pression du conformisme dans le comportement. C'est quand l'identité

au travail ne se constitue pas que le sujet peut glisser plus facilement dans le mécanisme psychosocial. Et pour ce qui est de l'exemple que nous avons développé, la limite entre l'acceptable et l'inacceptable sera toujours suffisamment poreuse pour laisser une échappatoire, un chemin pour se détourner de l'affrontement à la contradiction.

Face au dilemme je ne peux pas faire (sous-entendu de la qualité par exemple) et je ne peux / veux pas (me) dire que je ne peux / veux pas faire, le sujet ne sait répondre (et dans notre exemple : dois-je témoigner ? Dois-je prendre la responsabilité de dire ?). Cela le met devant une équation qu'il ne sait pas résoudre car elle est trop risquée pour lui. Alors d'une certaine manière, le sujet tranche le nœud gordien. Il ne s'affronte pas à la complexité. Il lui faut donc mettre en place des stratégies pour éviter que le dilemme ne lui apparaisse, et donc il construit une autre histoire, un récit sur la réalité. Cela nous amène à faire une remarque, à notre sens, très importante : le rapport à la réalité est pour partie construit sur les conflits et les problématiques internes, sinon non résolus du moins non posés pour ce qu'ils sont. Le pathologique en ce sens nous en apprend sur le normal. Cela va de soi mais mérite d'être rappelé. L'incapacité à formuler le caractère contradictoire non pas d'une situation, mais de la position à laquelle cela nous renvoie est largement partagé. Quand on approche le niveau singulier, c'est-à-dire quand on s'intéresse à ce qui se passe vraiment au niveau des situations de travail on est obligé de comprendre comment la perception formulée par le sujet de son environnement présent et passé (pas dans sa description mais dans son explication, la fonction du récit dans le mécanisme psychosocial n'est pas descriptive mais interprétative) est liée à une dynamique subjective. Au-delà du fait qu'il n'y a jamais de rationalité pure dans le discours d'un sujet, on ne peut comprendre sa position que si l'on investigate les normes implicites, les formes de déni, les tentatives de mise en cohérence des explications qu'il donne... qui sont toujours problématiques puisque, par nature, elles n'ont pas pour but de comprendre la réalité mais d'articuler une forme de compréhension avec une forme de conflit interne. C'est pour cela que la notion d'équilibre ne doit pas être perçue comme concourant à la santé mais comme concourant à un *statu quo* coûteux et tenable dans la durée qu'au prix d'un éloignement de la réalité et d'un impact sur la santé psychique et la capacité à penser. Le sujet subit dès lors le travail souterrain de la contradiction. Le récit (qui est une histoire, c'est-à-dire marqué par la temporalité et la singularité) risque dès lors de se muer en discours (qui lui est synchronique en ce sens qu'il n'existe que comme système explicatif et se veut à portée générale) ce qui ouvre la porte à toute forme d'idéologie. C'est une remarque classique et qui vaut au-delà du travail, la contradiction portée par le réel est souvent « résolue » par l'idéologie qui, par nature, a besoin de tenir le réel à l'écart.

Pour ouvrir une parenthèse, cela est intéressant dans le cas des entretiens menés en analyse du travail. Creuser les contradictions repérées dans ce que dit le sujet sont un bon moyen pour apprécier comment il construit son rapport au travail mais aussi comment il est capable ou pas de se mettre en position d'élaborer. Un autre point est déterminant, c'est tout simplement la place du travail dans la parole. Lorsqu'existent des mécanismes psychosociaux déjà ancrés, le travail est en quelque sorte un trou noir. Nous n'entendons pas par « travail » une vague description des tâches, mais bien la réalité complexe des situations de travail et l'ensemble des dimensions mobilisées dans l'activité pour les résoudre. Si le travail, dans son sens plein, est oublié c'est qu'il charrie nécessairement avec lui la contradiction que l'on veut étouffer. On ne s'étonnera pas que dans les lieux où cela ne va pas, on s'organise en quelque sorte pour ne pas parler du travail.

L'épuisement professionnel

Il nous faut l'envisager car c'est une situation particulière. Le sujet ne peut faire face, mais au lieu de tomber dans les mécanismes psychosociaux que nous avons décrits, il va déployer énergie et ressources pour tenter de faire face tout de même. Bien sûr cela amène des stratégies d'adaptation (travail le week-end, isolement volontaire...). Elles ont pour objet de maintenir les ressources. Pour toujours faire face. D'ailleurs le récit ici n'a que peu d'importance en ce sens que le sujet n'a pas besoin de l'adresser à autrui. Si l'on considère que l'équation du travail est produire en qualité, en faisant face aux contraintes et en maintenant la santé c'est cette dernière qui est sacrifiée. On s'est souvent posé la question sur le pourquoi d'un suicide, pourquoi en arriver jusque-là ? Quelle est cette perte de conscience qui bouscule les évidences ? Il faut comprendre que c'est d'abord un manque de reconnaissance de ses limites ou un refus de les voir. Un déni intérieur en quelque sorte. Arrivé au bout, la détresse fait remonter l'ensemble des angoisses existentielles et on replonge dans les problématiques subjectives sans que le moi aie les moyens de les contenir. Nous sommes donc dans un processus très différent des mécanismes psychosociaux. Bien sûr le milieu professionnel peut favoriser l'épuisement professionnel. En aucun cas il n'est en capacité d'amener le sujet à cela si celui-ci ne fait pas le choix d'un engagement sans limites. Ce n'est pas un choix raisonné qui tiendrait compte de tous les paramètres, car justement dans le raisonnement intérieur, il y a un point aveugle : la reconnaissance des limites, et déjà la reconnaissance des limites du corps. L'investissement subjectif dans la sphère du travail est également un facteur important concourant à la survenue de l'épuisement. Quand on a investi beaucoup dans le travail ce qui se joue dans la capacité à faire face à la situation ce n'est pas que les exigences propres de la

situation. C'est aussi ce que l'individu a mis dans le travail depuis le début de sa carrière, et en deçà ce sont les déterminants, les ressorts intérieurs du sujet issus de son histoire. On pourrait dire que le point de départ entre épuisement professionnel et mécanismes psychosociaux est identique : ne pas toucher à l'image et la perception de soi. Mais dans un cas on va « raconter » ce qui nous arrange et reconstruire le réel, dans l'autre on va affronter le réel coûte que coûte sans être capable de s'envisager dans ses limites. La reconnaissance des limites serait un échec personnel, intime. C'est là le point de l'aliénation.

Les mécanismes à l'œuvre chez chacun de nous

Les mécanismes psychosociaux relèvent d'une psychopathologie du travail. Pour autant en tenir le travail responsable tout le temps et dans tous les contextes est une facilité (quand ce n'est pas une croyance) qui empêche de comprendre la réalité des processus à l'œuvre. Or, ils ne diffèrent guère des processus habituels que par une différence de degré plus que de nature. Ainsi le principe qui veut que la perception de la réalité que l'on développe soit fonction d'une dynamique subjective est général. Il traduit simplement le fait que nos perceptions et notre compréhension des situations sont fonction de ce que l'on souhaite y voir. Il faut toujours un effort significatif pour se dégager de cette tendance. Le principe qui veut que l'on ait facilement tendance à projeter les problématiques que l'on n'a pas su résoudre sur autrui l'est aussi. C'est que l'histoire que raconte le sujet empêtré dans le mécanisme psychosocial nous est familière. Elle concerne chacun d'entre nous. D'une certaine manière on se raconte tous une histoire à nous-même et notre souhait est que cette histoire soit reconnue et acceptée par autrui. Autrui, dans cette configuration, n'existe d'ailleurs pas vraiment. Il n'est que le support, le miroir de mots que l'on s'adresse à soi-même. Cela fait partie intégrante du processus de subjectivation. Même si bien entendu cela n'en dit pas le tout. Mais il y a néanmoins une différence entre ce commun et le mécanisme psychosocial. C'est le rapport au réel qui sans cesse nous fait nous réajuster par rapport à nous-même. Le sujet, engoncé dans le mécanisme psychosocial, ne sait pas affronter ce qui relève, non pas de ses propres conflits, mais des contradictions dans lesquelles le travail le plonge. De ce fait il devient le prisonnier de l'histoire qu'il raconte.

Au fil du temps, il n'est même plus en possibilité de se défaire de sa propre création qui prend les traits, dans les situations les plus ancrées, de ce que l'on pourrait appeler une auto-idéologie. A l'inverse se maintenir peu ou prou en santé c'est échapper à l'histoire que l'on se chuchote à soi-même. C'est d'ailleurs parce qu'on y échappe, au moins partiellement que notre histoire réelle peut se continuer,

que la dynamique de l'identité peut se poursuivre et que l'on peut encore se construire. Pour autant ce n'est jamais donné une fois pour toutes. Et, au-delà des circonstances de la vie, cela relève aussi d'un effort interne.

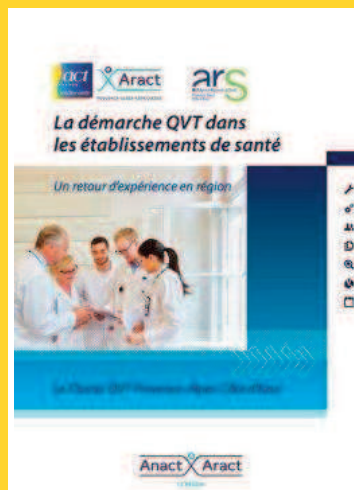
Conclusion

Pour donner un peu de perspectives nous concluons sur deux axes qui méritent réflexion. L'un est relatif aux évolutions du travail et à leurs effets possibles, l'autre à l'action possible en prévention. Du côté du travail et de ses transformations, l'affaiblissement des identités professionnelles de métier ne sera pas sans conséquences sur la survenue des problématiques qu'on a décrites. La question du métier comme appui subjectif pose question aujourd'hui où les formes traditionnelles d'appartenance et de transmission ont globalement tendance à se déliter. Les nouvelles formes d'organisation, en réseau, à distance, avec des évolutions fréquentes de fonctions, des ruptures technologiques sont contraires aux logiques de métier (qui renvoient à la tradition, la transmission, la durée, l'engagement...). Sans cet étayage le sujet dispose de moins de ressources pour affronter les contradictions dans lesquelles il se trouve. Il serait nécessaire d'envisager les transformations du travail sous cet angle pour mieux apprécier leur impact effectif sur les individus. Cela pourrait même être un angle systématique dans l'analyse des organisations. Plus concrètement cela amènerait à envisager les situations de changement sous l'angle d'une nécessaire continuité et non pas comme des ruptures. Si on ne partage pas une vision du travail, une conception du travail (et cela ne peut se faire que parce qu'on a une idée de ce qui est bien travailler, en particulier du point de vue de l'exercice d'un métier) c'est le lien qui se dérobe. Le sujet se retrouve alors dans une vraie solitude et une fausse convivialité qui le laissera seul face à des équations qu'il n'aura parfois pas les moyens de résoudre.

L'autre niveau concerne ce que l'on peut faire face aux mécanismes psychosociaux. Comment les aborder ? Comment aider le sujet ? Au regard de ce que nous avons décrit il semble que l'important ne soit pas de travailler dans l'immédiat à des « solutions ». N'oublions pas qu'à un certain stade nous sommes devant une impossibilité d'avoir un échange qui se fonde sur une rationalité partagée. La « raison » du sujet dans ces circonstances n'est pas faite d'arguments pouvant être confrontés et discutés. Elle est en premier lieu une parade, surtout pas un outil de dialogue. Elle ne se discute pas. Il y a en conséquence et d'abord tout un travail à faire sur le récit lui-même. Une forme de co-analyse du récit serait à produire. L'enjeu serait non pas de le déconstruire (il faut manier cela avec précaution, le récit a un rôle défensif qu'il ne s'agit pas de défaire, le risque de décompensation étant réel) mais d'amener le sujet à le moduler, à envisager différemment certains points. L'intervenant en prévention tertiaire est,

dans ce cas, là pour mettre du jeu entre le sujet et lui-même. Pour autant cela ne correspond pas forcément aux pratiques actuelles en prévention tertiaire. Elles sont centrées implicitement sur la question de la souffrance. Il serait intéressant de les déplacer vers le terrain du récit.

▶▶▶ Franck Martini
Psychosociologue



La démarche QVT dans les établissements de santé. Le Cluster QVT Provence Alpes-Côte d'Azur, Act Méditerranée, ARS PACA, septembre 2017

La Haute Autorité de Santé (HAS) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), ont porté ensemble la question de la qualité

de vie au travail au sein des établissements de santé depuis fin 2010.

Depuis 2016, avec le soutien de la direction générale de l'offre de soins (DGOS), la HAS et l'Anact ont lancé un dispositif de déploiement de démarches de qualité de vie au travail au sein d'établissements sanitaires et médico-sociaux du secteur public ou privé, appelés « clusters sociaux qualité de vie au travail ». Ce dispositif repose sur une collaboration étroite entre les agences régionales de santé (ARS) et les Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) qui sur le terrain animent la démarche et accompagnent les établissements.

Ces expérimentations sont accompagnées d'un travail de capitalisation autour des outils et des démarches et d'une évaluation réalisée par une équipe de chercheurs externes au projet.

Ce document fait partie d'un ensemble né du projet qualité de vie au travail porté par la HAS, l'Anact et la DGOS. Ce projet est intégré à la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail du ministère en charge de la santé.

Source : www.anact.fr