

SOUS LA DIRECTION DE

PHILIPPE ZAWIEJA  
ET FRANCK GUARNIERI

---

DICTIONNAIRE  
DES RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX

---

Seuil

l'idéal du moi trouve ainsi dans l'entreprise multinationale, une formidable caisse de résonance pour élargir ses limites et satisfaire ses aspirations de reconnaissance\* et de toute-puissance.

Nous avons proposé le terme de *système sociopsychique* pour décrire l'ensemble de ces processus de transactions entre l'entreprise et l'individu (Aubert, Gaulejac, 1991). Dans les entreprises multinationales, il s'agit d'un autre aspect du contrat de travail, implicite mais bien réel, qui complète les aspects formels (juridiques et financiers) par une transaction psychique équivalente à un *contrat narcissique*. L'individu cherche dans l'organisation un moyen de satisfaire ses désirs de toute-puissance et de canaliser ses angoisses. L'organisation lui offre un objet d'idéalisation et une excitation/incitation permanente à se dépasser, à être le plus fort, à devenir un « gagnant ». Elle lui offre les moyens de combattre son angoisse en suscitant un mode de fonctionnement défensif pour lui et utile pour l'organisation. Par ce biais, la tension se transforme en énergie productive, c'est-à-dire en force de travail, canalisée sur les objectifs fixés par l'entreprise. Le système sociopsychique met en synergie le fonctionnement organisationnel et le fonctionnement psychique. L'organisation donne beaucoup d'avantages et beaucoup de contraintes, l'individu éprouve beaucoup de satisfaction et beaucoup d'angoisse. Pour lutter contre l'angoisse, ce dernier s'investit totalement dans son travail. Il obtient des résultats, ce qui lui amène de la reconnaissance sous

forme de promotion, de salaire, mais également des responsabilités qui viennent renforcer le couple avantage/contrainte et par contrecoup le plaisir et l'angoisse. L'individu est pris dans une spirale dont il ne peut plus se détacher. L'attachement des individus est produit non par une contrainte physique, mais par une dépendance psychique qui s'étaie sur les mêmes processus que le lien amoureux, c'est-à-dire la projection, l'introjection, l'idéalisation, le plaisir et l'angoisse.

C'est cette intrication entre les dispositifs organisationnels et les processus psychiques qui expliquent l'augmentation massive des risques psychosociaux dans les entreprises et les institutions qui appliquent les principes de la nouvelle gestion managériale (Gaulejac, 2005). Dans ce contexte, les conflits se posent de moins en moins au niveau de l'organisation en termes de luttes revendicatives ou de respect de l'autorité hiérarchique. Ils se posent au niveau psychologique en termes d'insécurité, de souffrance psychique, d'épuisement professionnel, de troubles psychosomatiques, de dépressions nerveuses. Autant de conflits face auxquels les syndicats\* ou les contre-pouvoirs sont démunis.

L'ambition de la sociologie clinique du travail est de montrer l'intrication permanente et indissociable de l'objectif et du subjectif, du personnel et du structurel, de l'existential et du social dans le rapport au travail. C'est en comprenant comment ces différents registres sont liés les uns aux autres que l'on peut trouver des « solutions » pour favoriser le bien-être au travail\*.

VINCENT DE GAULEJAC  
FABIENNE HANIQUE

- Aubert N., Gaulejac V. de. (1991), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2007.
- Gaulejac V. de (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, Points, 2009.
- Gaulejac V. de (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- Gaulejac V. de, Hanique F., Roche P. (2007), *Sociologies cliniques*, Toulouse, Érès.
- Hanique F. (2004), *Le Sens du travail*, Toulouse, Érès.
- Pagès M., Bonetti M., Descendre D., Gaulejac V. de (1979), *L'Emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

Discours managérial • Instrumentation de gestion • Néolibéralisme • Nouveau management public • Reconnaissance • Système paradoxant

## SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS — (*sociology of organizations*)

L'apport de la sociologie des organisations dans la prise en charge des risques psychosociaux se conçoit

à deux niveaux : d'abord, dans la réalisation d'un diagnostic afin de saisir la ou les situation(s) sociale(s)

à l'origine des troubles psychosociaux ; ensuite, dans la définition de mesures correctives pour l'entreprise étudiée, qu'il s'agit d'accompagner dans l'aménagement de ses processus de travail.

La sociologie des organisations s'est constituée à partir des ou, plutôt, en opposition aux travaux de Frederick Taylor sur l'organisation scientifique du travail, où les individus apparaissent surdéterminés par des considérations économiques. Elle s'est également démarquée de l'école des relations humaines qui considère les salariés mus par des affects stéréotypés. Développé aux États-Unis dans les années 1950, ce courant s'appuie sur des études empiriques importantes, notamment la conduite d'entretiens semi-directifs. En France, Michel Crozier puis Ehrard Friedberg l'ont développé au sein du Centre de sociologie des organisations (CNRS-Sciences Po) et ont défini une grille d'analyse stratégique des organisations.

### LES PRINCIPAUX POSTULATS

L'analyse stratégique des organisations repose sur trois notions conceptuelles principales (Crozier, Friedberg, 1977).

La notion de *rationalité limitée* considère que les acteurs sont rationnels mais qu'ils ont des capacités restreintes pour faire leurs choix. Un individu n'a pas forcément le temps nécessaire pour rechercher l'information, ni des capacités cognitives infinies pour la traiter de manière systématique. Les acteurs ne peuvent pas tout savoir sur tout. Ils agissent donc en fonction de leur propre perception de la situation : ils n'ont pas de buts généraux *a priori*. Outre les attributions de leur poste, les individus peuvent poursuivre des objectifs qui leur sont propres (monter en grade, diminuer la charge de travail, etc.). Dans chaque situation, il s'agit pour l'intervenant de reconstituer la façon dont les acteurs perçoivent le contexte dans lequel ils agissent et de comprendre leurs intérêts dans ce contexte singulier.

Le *pouvoir*\* n'est pas considéré comme un attribut ou une propriété, mais comme une relation. Ce deuxième postulat signifie que le pouvoir s'exerce. Un acteur l'exerce en s'appuyant sur des ressources\* et des contraintes, dans le cadre d'une relation d'échange avec les autres acteurs de l'organisation. Le pouvoir ne se confond pas avec l'autorité hiérarchique. Une

relation hiérarchique dans un organigramme peut être démentie par l'existence de relations parallèles de pouvoir (résistances aux injonctions) et d'arrangements organisationnels informels (contournement, court-circuitage). Pour autant, le statut hiérarchique n'est pas complètement « neutre » pour l'organisation. Le pouvoir est contingent au contexte dans lequel évoluent les acteurs et leur organisation. C'est-à-dire que le pouvoir n'est jamais acquis une fois pour toutes.

Enfin, le troisième postulat considère toute organisation comme un « système d'action ». Un système d'action correspond à l'ensemble des relations liant les acteurs d'une organisation. Le contour d'un système d'action ne correspond pas forcément à la structure formelle de l'organisation analysée. Chacun des acteurs poursuit des objectifs et des intérêts particuliers, qui peuvent diverger par rapport à ceux des autres acteurs. En situation de travail, les acteurs dépendent bien souvent les uns des autres pour atteindre leurs objectifs respectifs. Ils doivent donc établir des relations de coopération\*. Une négociation va s'instaurer sur les modalités de la coopération. La négociation laisse ainsi à voir un assemblage de jeux de pouvoir plus ou moins équilibrés, qui se caractérisent par la mise en œuvre de stratégies par chacun des acteurs. Ces stratégies se répondent les unes aux autres. Une stratégie n'est pas intentionnellement machiavélique. Il s'agit avant tout d'un comportement récurrent, adapté à une situation, qui a émergé au fil des échanges. En se combinant, les stratégies des différents acteurs vont atteindre un équilibre qui explique le fonctionnement d'une organisation. Ce qui donne au système d'action sa cohérence, c'est sa relative stabilité et l'existence d'une régulation d'ensemble.

### EFFETS DE SYSTÈME ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le diagnostic systémique offre deux enseignements dans le cadre d'une démarche de prévention\* des risques psychosociaux. D'abord, il explicite la nature des interdépendances entre les acteurs : certains parviennent à tirer des bénéfices de ces jeux relationnels, tandis que d'autres, au contraire, en subissent les conséquences. Le second enseignement découle du premier : les risques psychosociaux apparaissent comme les effets du système d'action mis au jour (Tirmarche, 2010). En d'autres

termes, les risques psychosociaux sont à envisager comme les coûts de la régulation des interdépendances négociées par les acteurs.

Afin d'explicitier ce lien causal, un des systèmes d'action les plus illustratifs est présenté ici avec les manifestations psychosociales associées. Il s'agit de ce que Crozier a qualifié de *cercles vicieux bureaucratiques* et qui lui a permis de construire ensuite sa théorie systémique (Crozier, 1963). Le fonctionnement bureaucratique n'est pas propre aux administrations publiques. Les entreprises privées possèdent à bien des égards ces traits, ne serait-ce que par leur propension à empiler des règles toujours plus complexes (Morieux, 2011). Les cercles vicieux bureaucratiques se définissent en quatre paradoxes qui se renforcent mutuellement.

La première composante oppose règlement et pouvoir formel. Le développement de règles impersonnelles pour cadrer le travail participe à diminuer le pouvoir hiérarchique, notamment celui de l'encadrement de proximité. Le chef n'a rien à négocier la plupart du temps : tout est déjà prescrit par les règles. Les règles bureaucratiques rendent inutile, ou impossible, l'exercice d'un pouvoir hiérarchique. La recherche en psychologie informe du lien entre le manque de reconnaissance\* et les manifestations sur la santé (par exemple, modèle du déséquilibre effort/récompense\* de Johannes Siegrist).

Le deuxième paradoxe, qui découle du premier, renvoie à la centralisation toujours plus importante des décisions, ayant pour conséquence de rendre ces décisions décorrélées des besoins du terrain. On remet à la hiérarchie la plus éloignée du quotidien de l'organisation le soin de trancher les points litigieux ou d'édicter de nouvelles règles. Ces arbitrages visent à renforcer le caractère impersonnel des relations de travail, mais ne correspondent pas nécessairement aux réalités auxquelles les salariés sont confrontés. Ceux qui sont pris dans les relations quotidiennes de travail ne participent pas à la définition de ces règles. Ces observations viennent alimenter le versant « contrôle » du modèle de Robert Karasek\*, qui joue comme modulateur de la charge de travail. La centralisation des décisions réduit la part d'autonomie\* dont les acteurs peuvent bénéficier pour s'organiser face aux exigences de leurs tâches.

La troisième composante s'attache à montrer les conflits qui émergent au sein du personnel du fait de la complexification des procédures impersonnelles et centralisées. Puisque tout est encadré par les règles, les catégories ou strates de salariés vont constituer des espaces plus ou moins indépendants et séparés les uns des autres. Les conflits internes à une strate sont anticipés par les règles (par exemple, d'ancienneté). Les conflits sont reportés sur les relations entre strates. Par conséquent, chaque catégorie perd de vue le but global de l'organisation pour défendre ses objectifs propres, en entretenant des conflits avec les autres. La qualité des relations entre collègues et/ou avec la hiérarchie est donc extrêmement circonscrite à l'intérieur d'une catégorie de personnel. Cela vient atténuer la possibilité pour les individus de s'appuyer sur un facteur de protection puissant qu'est le soutien social\*.

Finalement, tout est tellement codifié que le moindre flou devient stratégique. Ceux qui interviennent fréquemment dans une situation où les règles ne s'appliquent pas, où il y a de l'incertitude, vont disposer d'une source de pouvoir parallèle. Crozier nomme ces situations des *zones d'incertitude*. Il s'agit du quatrième paradoxe : plus les organisations sont régies par des règles bureaucratiques formalisées, plus les zones d'incertitude deviennent stratégiques pour ceux qui les maîtrisent, renforçant ainsi les relations de pouvoir parallèles. Ce dernier paradoxe permet d'expliquer l'apparition du sentiment d'iniquité de traitement entre salariés, entraînant une érosion de la qualité des relations et donc du soutien social.

Les organisations cherchent à cadrer ces marges de manœuvre informelles par plus de procédures, alimentant et maintenant les composantes du cercle vicieux bureaucratique. Ces effets systémiques ne sont souhaités par personne, mais résultent de l'agrégation des comportements individuels et se reproduisent dans le temps. Les populations ayant l'expression la plus visible des maux psychosociaux (absentéisme\*, turn-over, parfois détresse psychologique) sont celles qui subissent les effets du système d'action, sans pouvoir s'en départir.

L'analyse stratégique des organisations permet d'expliquer les propriétés sociales d'une organisation à l'origine des manifestations psychosociales. Les connaissances permettent ensuite de guider ses membres pour

en atténuer les effets à partir du levier organisationnel, et cela en tenant compte de leur contexte particulier

et sans s'inscrire dans des prescriptions normatives ou incantatoires.

ANTOINE DEBURE

- Crozier M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil.
- Morieux Y. (2011), « Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems without You », *Harvard Business Review*, 1271, p. 78-86.
- Tirmarche O. (2010), *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*, Paris, Odile Jacob.

☞ Coopération • Demande, contrôle, soutien social (modèle de Karasek) • Déséquilibre effort/récompense (modèle de Siegrist) • Équité • Justice organisationnelle • Injustice • Pouvoir • Soutien social

## SOCIOPSYCHANALYSE — (*socio-psychoanalysis*)

Contrairement à ce que son nom pourrait laisser entendre, la sociopsychanalyse, fondée par le psychanalyste et anthropologue Gérard Mendel (1930-2004), n'est pas l'application de la psychanalyse à la société. C'est parce qu'elle ne pense précisément pas que la psychanalyse ait les outils conceptuels et méthodologiques propres à la modifier qu'est née la sociopsychanalyse. Elle essaie de comprendre comment le fait social influe sur le fait psychique individuel, y compris inconscient. Ces recherches et actions collectives s'effectuent dans un cadre social, le lieu de travail et de formation (ici nommé institution), avec un dispositif directement branché sur un des organisateurs du social, la division du travail. Ce cadre favorise l'émergence du « psychosocial » en chacun, que Gérard Mendel différencie du « psycho-familial », objet de la psychanalyse. Ces deux dimensions de la personnalité, complémentaires, sont habituellement brouillées par la référence au seul « psycho-familial », beaucoup plus familier dans nos cultures très « psychologisantes ». Elles sont ici replacées dans leurs positions relatives et complémentaires, avec une priorité au « psychosocial » puisque s'exerçant dans le cadre du travail et s'affrontant directement aux effets de sa division.

La méthode sociopsychanalytique s'oppose en quelque sorte à cette division, en organisant une forme de recomposition du travail via des collectifs de métiers et des niveaux hiérarchiques reliés entre eux, de telle sorte que chaque participant puisse bénéficier d'une vision d'ensemble de son lieu de travail et de sa finalité.

Pour ne pas être cantonné au domaine des idées, ce projet supposait que la théorie soit alimentée par une pratique d'intervention (psychosociologique) dans les institutions. L'institution est ici le nom donné par la sociopsychanalyse à chacun des lieux de travail, formation comprise.

La sociopsychanalyse ne peut se comprendre qu'à partir d'une pratique. Inscrite dans des collectifs, elle donnera naissance à une méthode qui est à la « psychosocialité » ce que la psychanalyse est au « psychofamilial ». Il s'agit d'explorer le façonnement de la personnalité par le contexte social, celui du travail en particulier. La méthodologie d'intervention, construite progressivement, est celle d'un *dispositif institutionnel* : elle met le sujet dans des groupes homogènes de métiers « découpés » dans l'organigramme de l'institution face à une organisation du travail\* (représentative des rapports sociaux plus généraux, sans les recouvrir totalement). Les membres de ces groupes sont invités à se réunir de manière régulière, favorisant une concertation intra- et intergroupes par le biais d'une communication indirecte (communications écrites) afin de réfléchir collectivement (et sans face-à-face hiérarchique) à leur acte de travail\*. Les participants aux groupes de base, plus particulièrement, ne vivront nulle part ailleurs une expérience analogue de par les conditions (liberté de parole, expérience de la dynamique du groupe homogène de travail, compte rendu collectif) qui la permettent. Ce dispositif vient en quelque sorte se substituer, le temps de l'intervention, à l'organisation du travail néo-taylorienne actuelle ; et ce sont ces