

# Les risques psychosociaux : quelle approche pour quelle action ?

Philippe Davezies

Séminaire en SHS et santé publique  
Penser et agir sur les atteintes à la santé mentale des travailleurs  
Université Paris-Dauphine  
10 avril 2015

## La question de l'aliénation

- ❑ Le modèle de Karasek–Theorell, à la confluence de la théorie critique et des recherches sur la biologie du stress.
  - exigences psychologiques
  - autonomie
  - soutien social
  
- ❑ Un modèle de l'aliénation  
Pouvoir d'agir / Aliénation.
  
- ❑ Tout être s'efforce de persévérer dans son être (Spinoza).
  
- ❑ Développement du pouvoir d'agir ou pathologies du stress (pathologies cardiovasculaires, dépression, TMS).

# Autonomie

- dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
- dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
- mon travail me demande d'être créatif
- mon travail demande un haut niveau de compétence
- dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail
- dans mon travail, j'ai des activités variées
- j'ai la possibilité d'influencer le déroulement mon travail
- j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

# Activité humaine et autonomie \* ?

- ❑ Il faut abandonner l'idée d'un sujet maître de lui-même et appliquant des décisions sur la base d'une analyse rationnelle de la situation.
- ❑ Si l'action était assujettie à la réflexion consciente, il serait facile de la mettre discussion.... mais elle serait beaucoup trop lente, nous ne serions pas là.

\* *Autonomie : pouvoir de se donner ses propres normes.*

## *Free will or not free will ?*

### L'expérience princeps de B. Libet.

- ❑ Tâche : appuyer sur un bouton à un moment librement choisi (*free will*) en regardant une horloge, puis donner la position de l'horloge au moment de la décision..
- ❑ Expérience reprise de nombreuses fois sous différentes formes.
- ❑ Résultat : **Le moment de la décision est précédé par un processus de préparation non conscient.**

# La décision d'agir n'est pas cause de l'action.

Sollicitation par la situation



Partiellement non conscient



Action



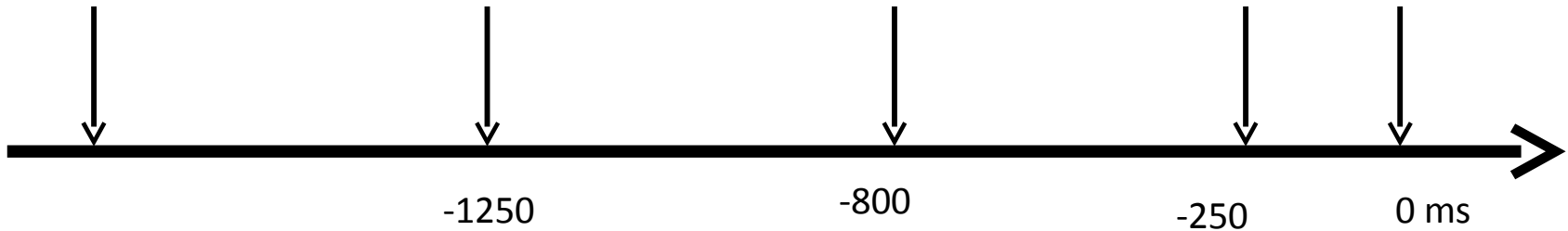
Activation préfrontale et pariétale

Potentiel de préparation

Latéralisation

Décision consciente

Contraction musculaire



Expérience perception du corps modèle du mouvement

Programmes sensorimoteurs

Besoin d'agir

# Un sujet porté par son activité

- ❑ Les sollicitations qui déclenchent la mobilisation ne sont que partiellement conscientes.
- ❑ L'activité est en avance sur la conscience : des stratégies cohérentes qui précèdent la compréhension (*Cf. Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy, Bechara, Damasio*).
- ❑ Ce processus non conscient conduit à l'action et au sentiment de décider d'agir.

# L'obscurité de l'activité

- ❑ La mémoire procédurale, une mémoire implicite : montrer plutôt qu'expliquer.
- ❑ Le cerveau efface une partie des informations sensorielles émanant du mouvement en cours : copie d'efférence et fonctionnement en *feed-forward* (Von Holtz).

→ Nous sommes beaucoup plus conscients  
de ce qui se passe mal  
que de ce qui se passe bien.



Ce n'est pas le sujet libre, maître de lui-même,  
qui s'exprime dans l'action,  
ce sont les dispositions à l'action  
incorporées au cours de son parcours.

Un sujet peu conscient  
des ressorts de sa propre action.

- *Les conditionnements et l'intelligence du corps* –

Quelle place pour l'autonomie ?

## Activité, subjectivité, responsabilité

- ❑ Le sentiment selon lequel nos actes sont déclenchés par notre volonté est une illusion.
  - Une illusion produite par le cerveau,
  - une illusion qui procure un avantage évolutif,
  - une illusion productive car elle incite à un retour réflexif sur l'activité.
- ❑ Un « je » doit assumer la responsabilité d'un acte dont il n'est pas la cause : « Qu'ai-je fait ? ».

C'est dans ce retour que se manifestent la subjectivité et la responsabilité.
- ❑ Prise de conscience des enjeux et question du sens.
- ❑ Le retour réflexif passe par le langage . Il impose une prise de distance : envisager l'action du point de vue d'autrui.

- ❑ La confrontation à l'activité et à l'expérience d'autrui permet correction, découverte d'autres possibilités, enrichissement, développement.
- ❑ La variabilité et la diversité des styles devient une ressource.
- ❑ Dans l'échange, le sujet se fait source de nouvelles normes qui coloreront et orienteront son activité.
- ❑ Collectivement les salariés développent leur capacité d'affirmation de l'autorité que leur confère leur expérience.

L'autonomie (la santé) ne peut pas concerner l'individu isolé.  
Elle implique une dynamique collective.

- ❑ La liberté véritable ne se définit pas par un rapport du désir et de la satisfaction mais par un rapport de la pensée et de l'action (Simone Weil).
  
- ❑ Spinoza : le bien est ce qui nous rend actif.
  - Idées inadéquates → Idées vraies → Augmentation du pouvoir d'agir - Joie.
  
  - Idées inadéquates → Réduction du pouvoir d'agir → Passions tristes.

## Rapport salarial et conflits de normes

- ❑ Travailler correctement implique (à tout niveau hiérarchique)
  - de prendre en considération tout un ensemble de particularités que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir,
  - d'affronter une quantité de dilemmes éthiques qui ne sont pas réglés par les consignes,
  - de mobiliser ses compétences, sa sensibilité et ses valeurs,
  - d'affirmer sa responsabilité sur un fragment du monde.
- ❑ Le souci de la gestion : l'évaluation économique. Pression à l'accélération et à la standardisation.
  - « *L'excellence, c'est le juste nécessaire* ».
  - « *La qualité pour le marché dans le temps du marché* »

## Les effets de l'intensification

- ❑ Aux différents niveaux de pression, on ne fait pas le même travail.
- ❑ La pression impose de se focaliser sur les objectifs que l'on juge prioritaires.
- ❑ Partout, travailler, c'est trier dans l'ensemble des choses qu'il faudrait faire.
- ❑ Individualisation du rapport au travail.
- ❑ Individualisation des conflits (le chef n'attaque pas de front le collectif). Isolement.

→ Déficit d'élaboration de l'expérience.

# Conséquences

## ❑ Faute d'espaces d'élaboration

- recours aux discours préfabriqués à dominante victimologique : les conflits de normes sont traités comme des conflits interpersonnels.
- les discours communs portent sur ce qui est à l'évidence partagé : les attaques subies par le groupe (statuts, moyens, effectifs) ;
- les syndicats, sont cantonnés dans la position de réceptacle du négatif;
- les dimensions affirmatives de l'activité sont portées par chacun comme s'il s'agissait d'une affaire privée.

## ❑ Les voies de développement individuel et collectif, explorées en permanence par l'activité, restent en jachère.

# Effets biologiques du conflit sans issue

Stress chronique,

hypercortisolémie,

lésions de l'hippocampe,

dégradation de la mémoire épisodique,

tendance à la surgénéralisation,

spirale dépressogène.

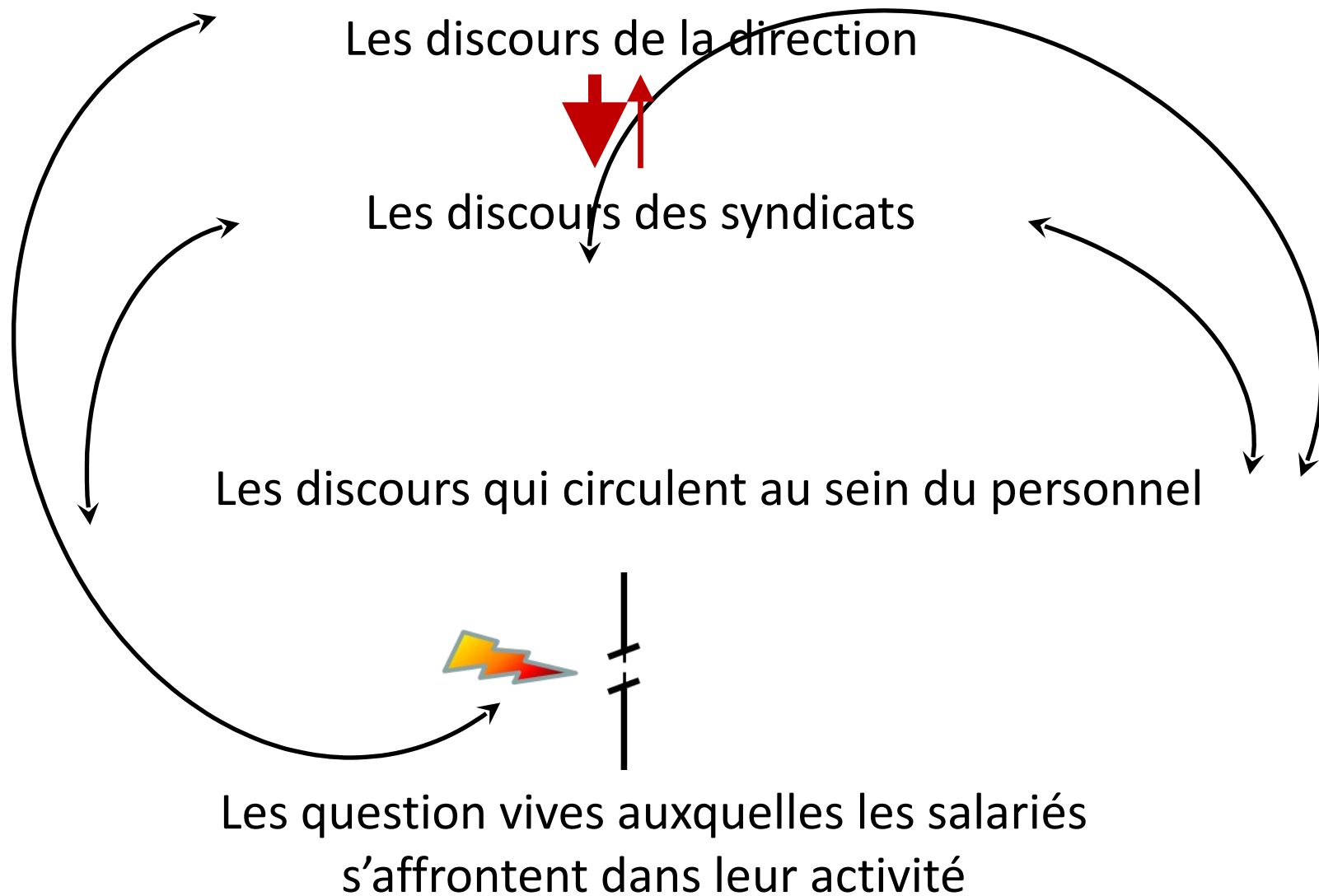


# La prise en charge individuelle

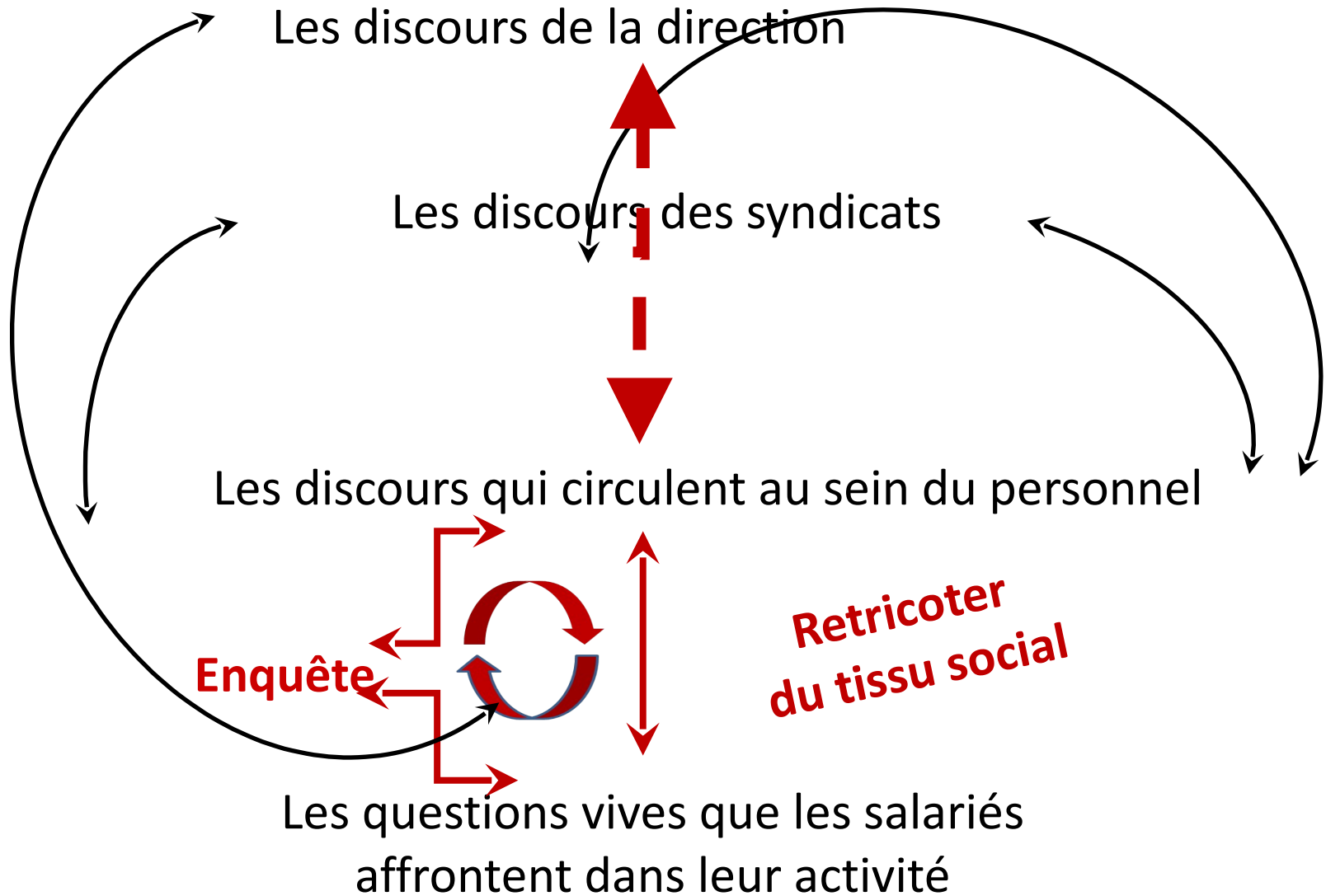
- ❑ Lutter contre la tendance à la sur-généralisation.
- ❑ Aider l'individu à analyser les enjeux du conflit et à mettre des mots sur ce qu'il s'efforce de promouvoir ou de préserver par son activité.
- ❑ Aider à renouer avec les dimensions positives, affirmatives de son activité.
- ❑ Pour cela, se tenir au plus près du travail et des événements qui ont émaillé la dégradation de la situation.

▪ Le conflit de normes  
porté jusque là comme une affaire personnelle  
peut alors devenir un enjeu collectif

# Au niveau collectif



# Les recherches-actions sur le travail syndical



## Et les approches statistiques ?

- ❑ L'approche statistique hausse le débat au niveau de la critique sociale :
  - Modèle de Karasek-Theorel : modèle du vécu d'aliénation.
  - Modèle de Siegrist : modèle du vécu d'exploitation.
  - Marx : Les manuscrits de 1844, Le Capital.
  
- ❑ Les représentants du personnel sont hors d'état de tenir le débat à ce niveau au sein de l'entreprise.
  
- ❑ D'autant plus que la démarche les coupe de la ressource que constituent les efforts déployés par le personnel pour que, malgré tout, la production sorte et que l'ensemble garde forme humaine.

# En réalité, l'extension du domaine de la gestion.

- ❑ Les indicateurs statistiques viennent s'ajouter aux systèmes d'information de l'entreprise (comptabilité analytique, progiciels de gestion), qui ne donnent qu'une vision déformée de la réalité.
- ❑ Ils fixent les représentants du personnel sur le terrain de la direction (développement d'une expertise éloignée du travail).
- ❑ Ils donnent une vision rassurante :
  - un état du monde dont la direction n'est pas responsable (benchmarking),
  - une frange de salariés qui appelle des mesures ciblées sur les individus.

## Exemple :

« Selon l'enquête, le niveau de stress des salariés de Renault se situe dans une moyenne basse, sans décalage avec les enquêtes européennes et le panel de stimulus :

- [...]

- 21,5% sont en « hyper-stress », un taux inférieur de 4,6 points au panel de stimulus (26,1 % dans le panel de Stimulus) et comparable aux grandes enquêtes européennes récentes (22%). »

RENAULT – Dépêche interne - 18 janvier 2010

Davezies, P. (2014) : L'individualisation du rapport au travail, un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief – Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe*, n°3/2014.

<http://www.etui.org/fr/Publications2/Policy-Briefs/European-Econom>

Davezies P. (2012), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14-2. <<http://pistes.revues.org/2566>>