

# Le développement de la dimension psychosociale au travail

Laurent Van Belleghem, Sandro De Gasparo & Irène Gaillard

Réf. : Van Belleghem, L., De Gasparo, S. & Gaillard, I. (2013) Le développement de la dimension psychosociale au travail. In Falzon, P. (coord.) *Ergonomie constructive* (pp. 47-60). Paris PUF.

L'émergence sociale et politique récente des « risques psychosociaux » (RPS) en France (Salher et al., 2007), en Europe (Lerouge, 2009) et dans plusieurs pays industrialisés tels que le Japon (NDCVK, 1990, Herbig et Palumbo, 1994) bouscule plus qu'il n'y paraît l'ergonomie : si elle se trouve légitimement convoquée à y répondre (les RPS touchent indéniablement le travail humain), elle ne peut le faire sans réintégrer à son modèle de l'activité la dimension psychique et sociale du travail, largement absente dans la littérature jusqu'alors, et, ce faisant, une théorie du *sujet agissant*.

Deux hypothèses pourraient expliquer cette absence. La première renvoie au caractère supposé peu fonctionnel de la dimension psychosociale, la rendant a priori peu opératoire dans le projet de l'ergonomie visant « l'adaptation du travail à l'Homme ». La seconde renvoie au caractère « subjectif » de la dimension psychosociale, renvoyant plutôt à une psychologie du sujet qu'à une psychologie de l'activité.

Or, dans toute situation de travail, il y a une exigence de mobilisation personnelle et une exigence de mobilisation du corps social. La mobilisation personnelle opère à la fois dans le registre de *l'engagement du sujet*, correspondant à une mise en jeu de « soi » dans l'activité de travail, et dans le registre de *l'efficacité*, correspondant à la recherche d'une réponse opérationnelle et économe aux exigences du travail de production. La mobilisation du corps social repose sur les interactions entre les sujets qui s'entendent et se mettent d'accord sur les manières de faire, sur les lignes de conduite à tenir.

Cette mobilisation psychosociale n'est pas donnée d'avance, de même qu'elle n'est pas stable une fois acquise : elle est un renouvellement de chaque instant face au réel de la situation, donnant un sens à l'action immédiatement à venir, qui en retour lui donne du sens dans l'action immédiatement réalisée. Autrement dit, l'engagement au travail est aussi un travail d'engagement. Ce processus contribue activement au développement de l'activité du sujet agissant. Il contribue aussi au développement du système social à travers les interactions que les individus opèrent entre eux au sein de l'organisation pour se coordonner et coopérer. La double dimension, psychologique et sociale, du travail constitue ici le moteur du développement de l'activité.

L'apparition de troubles psychosociaux au travail indique un ralentissement, voire un blocage, dans ce double développement, qui affecte alors autant le système social (la coopération notamment) que la santé des travailleurs. On parle alors de situation d'activité « troublée ».

Dès lors, la prévention ne peut plus se contenter de viser la protection des salariés vis-à-vis de facteurs de risques extérieurs à l'activité, mais doit favoriser le développement de celle-ci, suivant une approche constructive de leur santé par les opérateurs et par le système, participant dans le même temps au développement du sujet et du corps social. C'est un enjeu,

pour l'ergonomie, que de savoir accompagner ce développement, non seulement parce qu'il contribue, de fait, à la prévention des risques psychosociaux, mais aussi parce qu'il participe à l'émancipation des individus dans et par le travail.

Ce chapitre présentera successivement :

- les caractéristiques de la *dimension psychosociale au travail* permettant de saisir l'enjeu de son développement, mais aussi comment ce dernier peut être entravé, provoquant alors des *troubles psychosociaux*,
- la dynamique de développement de la dimension psychosociale, mettant en œuvre un double processus de *mobilisation* face au réel et de *sédimentation* des résultats de cette mobilisation, permettant un apprentissage par l'action (passée) et pour l'action (future). Ce double processus est à l'œuvre autant chez le *sujet agissant* qu'au sein du *système social* constitué des différents acteurs engagés dans l'organisation du travail,
- l'enjeu qu'il y a, dans l'intervention ergonomique, à faire du développement de la dimension psychosociale un objectif opérationnel. Il s'agit de s'affranchir d'une approche strictement préventive du risque, cherchant trop souvent à protéger de nuisances extérieures non tangibles, pour viser une approche constructive de l'activité s'appuyant sur une pleine possibilité de développement et de mobilisation des compétences des individus et des collectifs au travail. La simulation du travail, mais aussi toute voie permettant la mise en place d'espaces de discussion et de débat sur le travail réel, doit pouvoir y contribuer.

## 1. La dimension psychosociale au travail : une dimension oubliée

### 1.1. Des risques psychosociaux à la dimension psychosociale du travail

Les risques psychosociaux sont mal nommés. En effet, le « psychosocial » n'est pas un risque. S'il s'agit de désigner les atteintes faites aux salariés du fait du travail, il est préférable de parler de *troubles psychosociaux (TPS)*, à l'instar des troubles musculo-squelettiques (TMS) par exemple (Bourgeois & De Gasparo, 2011). On peut dès lors les définir ainsi : les troubles psychosociaux recouvrent certaines manifestations (stress, mal-être, inquiétude, tension...) pouvant se développer sous des formes aggravées (angoisse, souffrance, épuisement au travail - burn-out, dépression, somatisation...) et pouvant donner lieu à différents types de comportements (agressivité, comportements violents, conduites addictives, harcèlement...) affectant la sphère intime du salarié et/ou les relations entre les individus (De Gasparo & Van Belleghem, 2013). Le *risque* est alors la probabilité que des *troubles psychosociaux* se manifestent dans et par le travail.

Cette définition étant précisée, on peut considérer les troubles psychosociaux au travail comme les symptômes d'une atteinte à la *dimension psychosociale du travail ordinaire* (De Gasparo, Mezzarobba et Wallet, 2007) relevant de la mobilisation psychique (motivation, engagement, subjectivité, valeurs...) et sociale (coopération, entraide, stratégies de protection...) du travailleur. C'est cette même perspective que poursuit Clot (2010) lorsqu'il propose d'utiliser l'acronyme RPS comme celui des « ressources psychologiques et sociales » des individus au travail, ressources qu'il convient de reconnaître pour les cultiver.

De fait, cette dimension doit être reconnue par l'ergonomie comme une dimension structurante de l'activité (en tant que ressource) et non plus comme une caractéristique connexe (car considérée comme peu fonctionnelle), conçue soit comme source potentielle de

« défaillance » du système de travail, soit comme relevant des seules disciplines psychologiques, comme la psychologie du travail (Clot, 2006) ou la psychodynamique (Molinier, 2006) par exemple.

Ainsi, les troubles psychosociaux apparaissent très précisément lorsque la dimension psychosociale n'est pas ou plus reconnue dans sa valeur positive par l'organisation du travail. C'est cette découverte que l'ergonomie doit savoir instruire. C'est aussi, pour elle, l'occasion de reconnaître une dimension qu'elle a oubliée. Cette reconnaissance n'est pourtant pas une révolution pour l'ergonomie de l'activité car elle ne fait que rappeler l'exigence de la mobilisation personnelle qui se trouve convoquée pour faire face à l'écart prescrit / réel présent dans toute situation de travail (De Gasparo et Van Belleghem, 2013). Elle doit la revendiquer.

De ce point de vue, si, comme on le considère en ergonomie, le travail est l'activité réelle déployée par un travailleur afin d'obtenir les résultats qu'il se donne pour objectif d'atteindre, il faut dès lors considérer que celle-ci se construit sur la base :

- des objectifs fixés, des modes opératoires prescrits et des moyens mis à disposition (le travail prescrit) ;
- de la situation de travail réelle au moment de réaliser l'activité, marquée par son caractère complexe (Morin 1990), générant de la variabilité et de l'imprévisibilité (le réel de l'activité) ;
- et des dimensions physiologique, *psychologique* et *sociale* en œuvre dans toute activité permettant :
  - *une mobilisation du corps* dans l'action : gestes, efforts, habiletés, dextérité...
  - *une mobilisation cognitive* : représentations, raisonnements, stratégies, régulations...
  - *une mobilisation psychique* du travailleur : motivation, engagement, compétence, subjectivité...
  - *une mobilisation collective* : coopération, entraide, stratégies collectives, contribution aux règles de métier...

La dimension psychosociale intervient bien, ici, comme une dimension structurante du travail, aux côtés des dimensions physiologique et cognitive habituellement convoquées. Elle permet de faire face aux événements du réel du travail en renforçant les *possibilités d'agir* des travailleurs par la *valeur subjective* qu'elle accorde aux régulations du travail (permettant la satisfaction du travail bien fait), au développement des compétences (favorisant la reconnaissance), aux régulations collectives (utiles à la coopération), etc. Elle s'appuie aussi sur les possibilités de *débattre* (interpellations, entraide, écoute...) et de *penser* (maintien d'une capacité de jugement, cohérence de l'action au regard des valeurs personnelles...) indispensables à toute activité. *Pouvoir agir, pouvoir débattre et pouvoir penser* (Daniellou, 1998) sont les conditions indispensables au travailleur pour faire face au réel des situations. La dimension psychosociale les structure entre eux en leur donnant leur cohérence subjective.

Mais cette dimension n'est pas donnée d'avance. Elle doit se construire dans et par l'activité.

## **1.2. Le développement de la dimension psychosociale : un moteur de l'activité**

La dimension psychosociale du travail ordinaire n'est pas figée : comme les autres dimensions, elle est en développement constant. C'est en effet dans la confrontation aux événements du réel, toujours imprévisibles et toujours complexes, qu'elle est sollicitée. Et

c'est aussi dans cette confrontation que le travailleur trouve les moyens de « s'en sortir malgré tout », en inventant de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de traiter les situations présentes, de nouvelles manières d'agir face aux contraintes du réel, de nouvelles coopérations... et de leur donner du sens.

Cette nouveauté renouvelée participe au développement de l'activité des travailleurs, non seulement dans le registre de *l'efficacité*, correspondant à la recherche opérationnelle d'une réponse aux exigences du travail de production dans une économie de l'action, mais aussi dans le registre de *l'engagement subjectif*, correspondant à une mise en jeu de « soi » dans l'activité de travail et dans l'interaction avec les autres.

Ainsi toute situation d'activité, dès lors qu'elle engage à une mobilisation subjective nouvelle, doit être considérée comme une situation d'activité en développement. De même tout événement, fut-il considéré comme une contrainte, est une opportunité pour le travailleur de le surmonter, lui offrant ainsi l'occasion d'un développement opératoire et subjectif concomitant.

Chaque événement ainsi traité, dès lors qu'il se trouve dans le périmètre des possibilités d'agir, de dire et de penser des travailleurs, est réinvesti d'une signification nouvelle, celle-ci étant généralement d'autant plus forte que l'engagement qu'il aura fallu pour le surmonter fut grand. A une époque où le travail a basculé « *d'une définition sociale où il était considéré comme une exécution rapide de gestes ou d'opérations élémentaires [...] à une approche où le travail peut être perçu comme l'intelligence et la conduite pertinente d'événements* » (Zarifian, 1995, p.7), on comprend l'importance que cette signification accordée aux événements du travail et à leur « gestion » peut revêtir pour le travailleur contemporain. La fierté que des travailleurs tirent d'avoir su surmonter collectivement une situation imprévue et délicate est tout aussi importante que le savoir-faire spécifique qu'ils ont su construire pour cela à ce moment-là. La valeur subjective de l'activité, ici, n'est pas dissociée de sa valeur opératoire. L'efficacité de l'action ne produit pas que de l'effet, elle produit aussi du sens.

Le développement de la dimension psychosociale renforce ainsi l'individu dans sa recherche d'un *équilibre* face aux contraintes du travail entre ses propres exigences (ses valeurs, ses attentes, sa santé...), les exigences de son activité (contribuer à la qualité de la production ou du service...) et celles du collectif de travail (coopérer, se coordonner, venir en soutien, s'entraider...), même dans des situations où les contraintes sont fortes ou exigeantes et sollicitent de manière importante l'engagement psychique au travail. En soi, le maintien de cet équilibre est protecteur vis-à-vis des risques, psychosociaux ou autres.

L'analyse ergonomique de l'activité doit s'attacher à comprendre cette *part positive* de l'engagement des salariés au travail qui organise et structure au quotidien le lien entre *soi*, son *activité* et les *autres* et comment celle-ci se développe. Elle doit aussi comprendre ce qui l'entrave.

### **1.3. L'entrave au développement : un risque professionnel**

Les risques surviennent quand cet équilibre vacille, se rompt. Ce cas survient quand, dans certaines situations de débordement (Bourgeois et Van Belleghem, 2004) liées aux variabilités du travail, les savoir-faire professionnels des travailleurs ne leur permettent plus de tenir ensemble les différentes exigences du travail. L'atteinte des objectifs du travail peut alors s'en trouver affectée, affectant dans le même temps le sens que les travailleurs lui accordent, individuellement et collectivement.

C'est à ce moment qu'apparaissent les premiers troubles (« stress », tensions avec les collègues, épuisement, etc.) qui peuvent rapidement se développer sous des formes aggravées (conflits interpersonnels, troubles psychopathologiques, maladies somatiques...), y compris avec des effets possibles dans la sphère personnelle de l'individu (addictions, problèmes conjugaux...) si les tensions vécues perdurent, voire s'installent dans le temps, sans élaboration, expression ou résolution. C'est l'empêchement des possibilités d'agir, de dire et de penser, ici, qui est à l'origine de la situation d'activité « troublée ».

Dans ces situations, le processus de développement de la dimension psychosociale est freiné, voire stoppé, et ne contribue plus à construire la ressource nécessaire pour faire face aux événements à venir. Un cercle vicieux s'installe alors, enfermant les travailleurs dans des situations d'échec répétés malgré des efforts redoublés, associant parfois à la non-atteinte des objectifs du travail la tâche ingrate d'avoir à retranscrire dans des tableaux de bord ces coûteux temps de régulation comme des « temps improductifs ». Le risque (d'apparition de trouble) psychosocial augmente ici en même temps que la maîtrise de la situation diminue. Les conséquences portent autant sur les salariés concernés, individuellement et collectivement (sous la forme de *troubles psychosociaux*) que sur les résultats du travail.

On le voit, le « risque psychosocial » n'est pas lié, comme l'approche hygiéniste de la sécurité le laisse entendre encore trop souvent en référence à des risques physiques, chimiques ou biologiques, à des facteurs extérieurs à l'activité (les sources de danger ou de nuisance) dont il faudrait protéger les travailleurs en les éliminant à la source (cf. Bourgeois et Van Belleghem, *ibidem*). Au contraire, le risque est lié intrinsèquement à l'activité, mais dans l'incapacité qu'elle a, dans certaines conditions, à se développer. Autrement, dit, le risque n'émerge pas ici par la présence de difficultés ou de contraintes, mais par les entraves à y faire face. C'est l'empêchement qui fait le risque. C'est le développement qui en protège.

Dès lors, l'enjeu de la prévention n'est pas de protéger les salariés de l'atteinte de supposés facteurs extérieurs à l'activité, ni même de préserver les conditions d'existence de la dimension psychosociale au sein de l'activité, mais de contribuer au développement de l'activité dans ses différentes dimensions, y compris psychosociale, dans une perspective de construction de leur santé par les opérateurs. La conception d'environnements capacitants doit pouvoir y contribuer (cf. dans cet ouvrage : Arnoud & Falzon, Falzon). L'approche préventive « classique », ici, doit pouvoir s'effacer au profit d'une approche constructive de l'activité, visant son développement comme une option stratégique par l'entreprise pour réduire les risques en améliorant le travail.

Pour cela, il est nécessaire d'approfondir le processus à l'origine de ce développement de l'activité en lien avec le développement du sujet, mais aussi du système social.

## **2. Le processus de développement à l'œuvre**

### **2.1. L'écart prescrit-réel : un espace investi par l'activité**

Rappelons le point de départ de notre réflexion : l'activité de travail ne se réduit pas à la simple exécution d'une *tâche*, telle que prescrite par l'organisation du travail imaginée par F. Taylor. C'est réaffirmer ici la découverte fondamentale et le principe qui guide l'ergonomie de l'activité depuis les premières recherches-actions menées dans des ateliers de production, au plus près des situations réelles de travail ([Teiger et al, 2006](#)). Il est important, pour

comprendre la signification de ce que l'on a l'habitude d'appeler « écart entre le travail théorique (ou prescrit) et le travail réel », de ne pas l'attribuer trop vite à la seule volonté du travailleur : si un salarié ne fait pas exactement ce qui lui est demandé, ce n'est pas en premier lieu en raison de sa mauvaise volonté ou par manque de motivation, par exemple. En effet, le rapport entre la tâche et le travailleur chargé de la réaliser doit être resitué dans la situation concrète et singulière où se déroule l'activité. C'est l'« ici-et-maintenant » de l'expérience actuelle du travailleur, au moment même où il engage son action, qui nous intéresse.

Lorsqu'on prend en considération les conditions réelles de réalisation d'une tâche, la première expérience que fait le travailleur est celle d'une non coïncidence entre « ce qui était prévu » et l'état du monde tel qu'il se présente au moment de l'action. On peut également parler d'une « résistance » (du monde extérieur et du corps propre) à la tâche, en tant que représentation et anticipation élaborée par le prescripteur du travail (qui peut être parfois le travailleur lui-même). Les choses ne se passent jamais *tout à fait* comme elles avaient été imaginées. Le « réel du travail » est donc cet espace ouvert par l'existence d'un écart toujours irréductible entre la représentation théorique du travail et la manière concrète et sensible dont l'état du monde se présente au travailleur. C'est dans cet espace à la fois inévitable et toujours singulier que prend place l'activité réelle du travailleur, faisant de lui autre chose qu'un exécutant, à savoir un *sujet agissant* dans le monde (Bourgeois & Hubault, cet ouvrage).

La notion de « réel du travail » (Dejours, 2003) permet de comprendre que dans l'expérience concrète du travail, le premier temps est celui d'une mise en échec des prévisions, des connaissances, des procédures conçues antérieurement. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel indique qu'avant de faire ce qui lui a été demandé, le travailleur est d'abord confronté à un problème, à un événement imprévu que la prescription (tâche, moyens alloués, informations directement disponibles) n'est pas en mesure de résoudre entièrement. C'est pour faire face à cette résistance du monde actuel au contenu de la prescription que le travailleur doit alors mobiliser sa propre personne, pour trouver et inventer une issue originale à l'action, lui permettant d'atteindre l'objectif souhaité. Cette mobilisation l'engage dans toute les dimensions de sa personne : les efforts de son corps, sa sensibilité, ses savoir-faire techniques, son habileté, son ingéniosité, ses connaissances acquises au fil de l'expérience et celles plus formelles des systèmes symboliques propres au métier. Cette mobilisation est guidée par des motifs multiples. La *qualité* du travail (Clot, 2010) y apparaît en bonne place par la synthèse qu'elle promet, potentiellement, entre les exigences du travailleur, du collectif et de l'entreprise.

Dans cette façon de s'engager « corps et âme » dans la situation réelle de travail, pour dépasser l'expérience première de l'écart prescrit / réel, le sujet agissant met en jeu une part de lui-même dans la scène du travail : il met en éveil sa sensibilité (corporelle, cognitive, affective) pour mieux saisir ce qui se passe, il récupère des connaissances acquises précédemment, dans d'autres circonstances, il met en œuvre ses compétences pour tester de nouvelles solutions, il sollicite d'autres personnes pouvant l'aider, il prend le risque de s'éloigner de la prescription formelle dans le but d'en réaliser l'objectif. Il y a là une mobilisation totale du travailleur, qui met à disposition du travail des composantes de lui-même bien au-delà (ou à côté) de ce qui est demandé et attendu ; et ceci dans le but de répondre aux événements de la situation réelle de travail. Alors que la tâche peut prévoir de recourir à telle ou telle « ressource » spécifique du travailleur (sa force physique, la capacité à effectuer une opération, à résoudre un problème particulier), l'activité réelle exige une mobilisation de toutes les composantes de sa personne.

L'activité peut alors être définie comme une *mobilisation* globale du sujet agissant qui vise, à son initiative, à trouver des manières de faire originales et efficaces face au réel des situations.

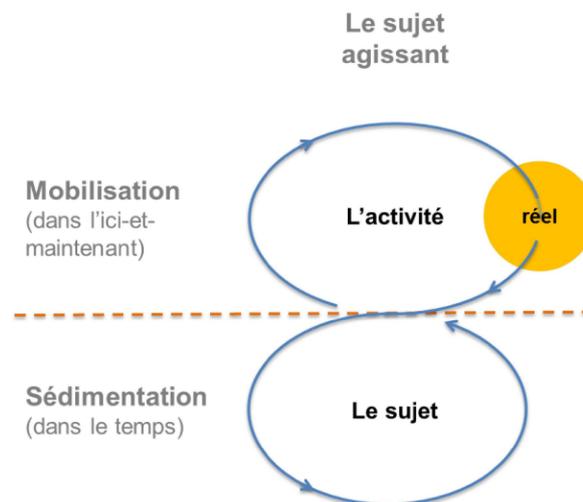
## 2.2. Sujet et activité : un développement conjoint

Dans la mesure où « ce que je fais » (mon action, ses résultats, la qualité que j'en attends) engage une part de « ce que je suis » (mon corps, mes savoirs et aussi mon initiative), on peut comprendre facilement en quoi l'engagement subjectif dans l'activité est un enjeu majeur pour la santé mentale et psychique du travailleur.

Or, le caractère toujours unique et singulier de la rencontre avec le réel, dans une situation à chaque fois nouvelle et différente, implique que cette mobilisation n'est jamais la simple réplique de conduites ou de solutions trouvées dans le passé. La recherche d'une réponse adaptée visant une certaine qualité du travail implique une forme de créativité et d'invention qui s'apparente à un processus d'apprentissage, non limité ici à l'acquisition de connaissances formalisées, mais s'étendant potentiellement à tous les registres de l'existence du sujet agissant.

Nous proposons de parler de *sédimentation* pour désigner cette part de la valeur créée dans l'acte de travail qui revient au sujet. Cette sédimentation peut prendre des formes très diverses et n'est pas à entendre comme une simple superposition de couches successives : elle peut enrichir, modifier, faire basculer la manière dont l'individu est en rapport avec lui-même au fil du temps. C'est un terreau, un socle fertile sur lequel s'appuie toute mobilisation future.

Figure 1 : le processus de mobilisation-sédimentation chez le sujet agissant



Le processus de développement est donc double (cf. figure 1). Il engage à la fois un processus de mobilisation du sujet dans l'activité et de sédimentation de l'activité chez le sujet (Delgoulet & Vidal-Gomel, cet ouvrage). « Ce que je fais est ce que je suis ». « Ce que je suis est ce que je fais ». C'est dans cette double boucle qui relie le sujet et la situation réelle où se réalise l'activité que la dynamique de mobilisation/sédimentation opère. Le développement porte à la fois sur les ressorts de l'activité du sujet agissant et les différents registres de son existence.

Mais le développement de la dimension psychosociale ne porte pas que sur le sujet pris individuellement. Il s'étend aussi, et par définition, au système social.

### 2.3. Sujet agissant et système social : des dynamiques en miroir

La rencontre du sujet avec le réel, via l'activité, ne se fait pas isolément. Au-delà de la division du travail imposé par l'organisation, l'activité d'un individu est toujours liée, à d'autres individus; via les interactions sociales nécessaires à leur coordination (Terressac, 1992, 2003). Ces interactions reposent sur le partage de normes sociales qui les cadrent, connues et reconnues de tous. Ces normes sociales énoncent les objectifs, les tâches attribuées, les instructions, les règles à respecter, les délais à tenir, la réglementation à appliquer, les critères d'évaluation, les modalités de contrôle, les dispositifs à mettre en œuvre. Elles régissent la circulation des informations, les modalités de communication et de coopération, la gestion des tensions au sein des collectifs, les modalités de capitalisation de l'expérience, les moyens techniques disponibles. Elles fixent des repères sur ce qu'il faut faire, donnent des critères pour engager une action et en comprendre le périmètre.

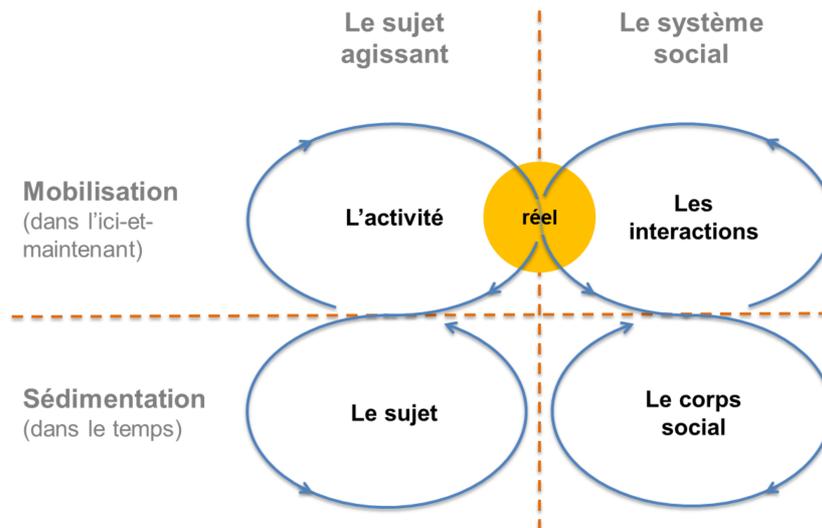
Cet ensemble constitue un bien commun offrant des ressources pour gérer les aléas, les tensions, les événements qui surviennent. Il ne doit pas être source de contraintes (Terressac & Gaillard, 2009). Au-delà de son caractère prescriptif sur les moyens et les processus à mettre en œuvre, il véhicule aussi, de façon plus ou moins explicite, des valeurs et des conceptions sur le travail à effectuer et sur le métier.

Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que ces normes sociales n'ont pas été élaborées « ailleurs » que dans l'action collective. Elles sont le produit, *sédimenté* dans le temps, des interactions de l'ensemble des acteurs du système, qu'ils soient « simples opérateurs » ou « grands prescripteurs ». Les normes sociales capitalisent les décisions d'organisation. Elles traduisent les accords et les désaccords sur les façons de procéder et de faire le travail. Elles sont passées par le filtre du réel des situations et l'expérience collective. Elles ont passé l'épreuve de la mise en commun, voire de la confrontation, entre les savoirs et les visées des prescripteurs et ceux qui agissent et les mettent en pratique. Elles contribuent, enfin, à la définition concrète des règles d'organisation.

Autrement dit, l'organisation du travail est toujours le produit d'un travail d'organisation (Terressac, 1992), qui structure les normes du *corps social* et lui permet d'agir collectivement, mais aussi de se reconnaître en tant qu'entité porteuse de valeurs communes, de légitimités partagées, de règles d'autorité et de délégation, de principes d'action et de décision, etc. A l'instar du sujet, creuset des sédimentations de l'activité, le corps social sédimente les normes élaborées au sein des interactions collectives (cf. figure 2).

En retour, les normes sociales sédimentées au sein du corps social guident et constituent des ressources pour l'action. Elles constituent le socle fertile permettant la mobilisation du collectif de travail pour faire face au réel des situations, dans l'ici-et-maintenant de l'activité. Elles contribuent ainsi à lier le sujet au corps social, non dans un lien abstrait entre l'un et l'autre, mais bien *via* l'activité, à la fois individuelle et collective, mise en œuvre pour faire face aux événements du réel et suivant un objectif partagé. Elles structurent ainsi la *dimension sociale* du travail, dans un lien intime avec sa dimension psychique.

Figure 2 : le processus de mobilisation-sédimentation reliant le sujet agissant au système social



Ce processus de mobilisation/sédimentation, là encore, n'est pas figé. Il procède d'une dynamique chaque fois renouvelée, dans le temps continu de l'action, contribuant au développement conjoint des interactions sociales (en termes d'efficacité collective, de coopération, de coordination...) et du corps social (en termes de règles, de valeurs communes, de principes collectifs moraux, etc.).

Ainsi, le développement du sujet agissant se réalise en même temps que celui du système social dans son ensemble. Le moteur de la dimension psychosociale au travail est lancé.

#### 2.4. Le développement comme finalité de l'ergonomie

L'apparition de troubles psychosociaux indique un blocage dans ce double développement, qui affecte alors autant le corps social (tensions entre collègues, agressions d'utilisateurs, conflits de règles, remise en cause de la légitimité de l'autorité, etc.) que la santé des travailleurs (stress, angoisse, dépression, etc.), mais aussi la qualité du travail (aléas non gérés, dysfonctionnements, indicateurs qualité en baisse, service à l'utilisateur non ou partiellement réalisé, etc.).

Le modèle du développement permet de considérer sous une autre lumière l'apparition de troubles dans les organisations. Les approches classiques des « risques psychosociaux » (sécurité, médicale, assurantielle) sont guidées par la question de l'imputation (de la cause, de l'étiologie, de la faute). L'action qui suit logiquement cette recherche vise la suppression du « facteur de risque » identifié, laissant entendre qu'il y a des éléments surnuméraires dans le travail dont il faudrait le débarrasser. Or, c'est l'inverse qui est à l'œuvre : l'activité est en souffrance car elle est appauvrie, amputée d'une partie de ses ressources lui permettant de se développer pour tenir, en situation réelle, la qualité du travail comme la qualité des relations sociales et de l'engagement individuel. C'est d'un manque dont elle souffre, pas d'un surplus à réduire.

Ainsi, la réaction violente d'un utilisateur dans un espace de service au public (vente, accueil, service administratif, etc.) est souvent interprétée comme le résultat d'une agressivité latente en augmentation dans la population. Cette interprétation conduit le plus souvent à la mise en place de dispositifs de protection des agents, par exemple des vitres anti-agressions. Une autre

analyse de ces situations peut être cependant posée à la lumière d'un développement empêché : la situation de violence émerge, par exemple, d'un décalage qui s'accroît entre la promesse commerciale faite aux clients par l'entreprise et les moyens dont dispose concrètement l'agent pour y répondre au moment de la transaction. Le développement d'une coopération entre l'agent et l'utilisateur pour la co-construction d'un service de qualité, pour l'un comme pour l'autre, est alors entravé, malgré la volonté de bien faire du premier et la bienveillance du second. Une autre action que la protection physique est alors envisageable, qui doit viser le recalage de la promesse commerciale (ou du « service rendu ») avec les moyens effectifs des agents, dans un objectif de développement constructif de la relation de service. C'est un enjeu de prévention autant que de qualité de service.

L'intervention ergonomique doit donc viser une analyse des situations de travail à la lumière des enjeux liés au développement de la dimension psychosociale. Elle doit vérifier que les boucles de développement opèrent pour chacun des protagonistes de la situation, tant dans leur composante opératoire (mobilisation) que dans leur composante subjective ou sociale (sédimentation). Elle doit enfin, et surtout, savoir dépasser cette posture d'analyse pour savoir engager, avec l'ensemble des acteurs concernés, un processus de transformation des situations de travail. Cette transformation doit viser explicitement la mise en débat du travail et de ses conditions de réalisation, par la mise en place d'espaces de régulation et de discussion (Detchessahar, 2011).

L'ergonomie doit s'outiller pour instruire ce débat relativement nouveau pour elle dès lors qu'il vise explicitement le développement de la dimension psychosociale. La simulation du travail (Barcellini, Van Belleghem & Daniellou, cet ouvrage), et plus précisément la simulation organisationnelle (Van Belleghem, 2012) qui vise l'élaboration de règles acceptables pour l'activité, doit pouvoir, entre autres, y contribuer. Il s'agit de mettre en place des dispositifs participatifs de conception ou de transformation des situations de travail dans lesquels les travailleurs sont invités à « jouer » leur propre travail grâce à un support de simulation adapté. Cette simulation de l'activité permet l'instruction et l'évaluation des scénarios de prescription proposés. Elle est l'occasion d'un débat entre les différents acteurs concernés par la transformation (opérateurs, décideurs, prescripteurs, représentants du personnel) sur les règles et les moyens du travail et la qualité attendue de celui-ci. Elle doit permettre, à cette occasion, d'évaluer les potentialités opératoires, mais aussi subjectives des choix envisagés (l'intérêt a priori des tâches affectées, leur cohérence avec le métier, la pertinence des ressources attribuées, l'écart possible entre les attentes de l'organisation et celles des salariés, etc.). Elle doit enfin permettre de donner du sens aux choix réalisés lorsqu'ils sont le produit de compromis. En participant à leur élaboration, les opérateurs sont en capacité d'y associer une signification avant même qu'ils aient été mis en œuvre.

La simulation de l'activité, qui est elle-même une activité (grâce à la participation « active » des opérateurs), engage ici aussi un processus de mobilisation / sédimentation. Les choix discutés et opérés lors de la simulation (mobilisation) produisent du sens pour les opérateurs en même temps qu'ils contribuent à l'élaboration de nouvelles normes pour le corps social (sédimentation). Autrement dit, la simulation du travail peut être l'occasion de « jouer », en amont et à échelle réduite, le processus de développement qui sera possiblement à l'œuvre après la transformation de la situation. Menée sur plusieurs hypothèses de prescription, le processus peut s'en trouver accéléré, en permettant l'exploration des différentes voies possibles de son développement et en sélectionnant la plus adaptée.

Cet outillage méthodologique doit être consolidé, avec d'autres. L'ergonomie doit pouvoir ouvrir et outiller de nouveaux espaces de discussion et de débats sur le travail (démarches participatives, retours d'expérience – REX, etc.) qui permettent d'enrichir du point de vue de l'activité les processus de décision, qu'ils soient technique, organisationnel ou social. Ces espaces doivent pouvoir répondre à la proposition évoquée par Detchessahar (ibidem, p.100 et 101) de s'orienter vers « une ingénierie de la discussion » (consistant ici à « organiser le travail d'organisation ») visant explicitement l'équilibre socio-organisationnel de l'entreprise et la santé psychique des salariés.

Cette voie offre potentiellement une perspective riche de sens pour l'ergonomie : faire du développement de la dimension psychosociale une de ses finalités.

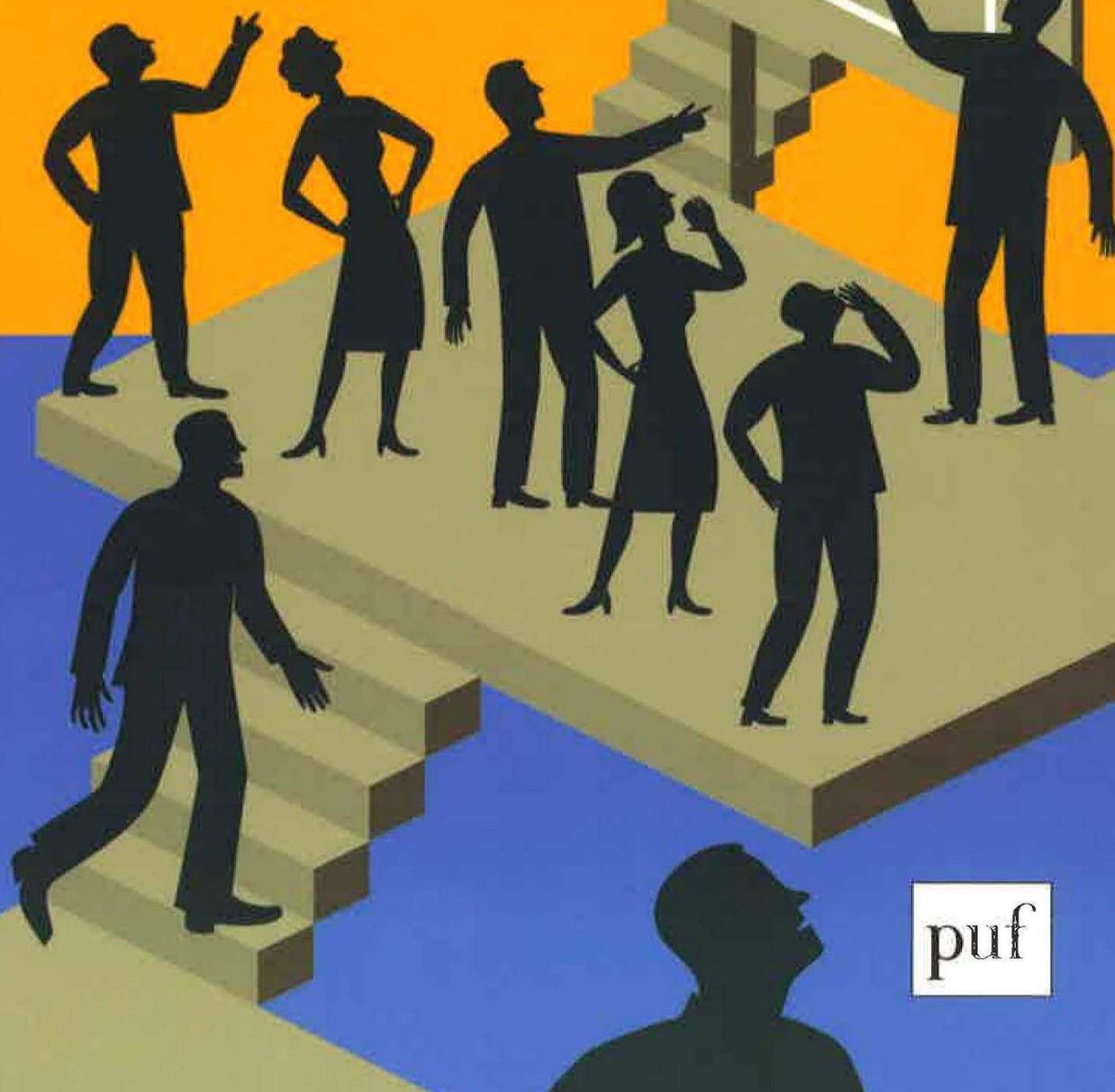
## Références

- Bourgeois, F., & De Gasparo, S. (2011). La privation d'agir, objet commun d'analyse des TPS et TMS. In F. HUBAULT (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse, Editions Octarès.
- Bourgeois, F. & Van Belleghem, L. (2004) Avec l'approche travail dans l'évaluation des risques professionnels (décret du 5/11/01), enfin du nouveau en prévention. In F. Hubault (coord.) *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?* Toulouse : Editions Octarès.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris : La Découverte.
- Daniellou, F. (1998). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. In V. Pilnière et O. Lhospital (coord.), *Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique*. Bordeaux, Éditions du LESC (pp. 3-16).
- De Gasparo, S., Mezzaroba, D., & Wallet, M. (2007) L'enjeu d'une problématique qui intègre des indicateurs qualitatifs pour la gestion des risques psychosociaux. *Colloque de l'Association internationale de Sécurité sociale*, juin 2007. Athènes.
- De Gasparo, S., & Van Belleghem, L. (2013) L'ergonomie face aux nouveaux troubles du travail : le retour du sujet dans l'intervention. in F. Hubault (coord.), *Persistance et évolutions : les nouveaux contours de l'ergonomie*. Séminaire de Paris, 11-13 juin 2012. Toulouse : Editions Octarès.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : Editions INRA.
- Detchessahar, M. (2011) *Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...* Revue française de gestion, 2011/5 (n° 214) p. 89-105.
- Herbig, A. et Palumbo, F. (1994) Karoshi : Salaryman Sudden Death Syndrome. *A Journal of Managerial Psychology*, 9, 7.
- Lerouge, L. (2009). *Risques psychosociaux au travail. Etude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*. Paris : L'Harmattan.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*. Paris : Payot.
- Morin, E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF éditions.
- NDCVK, National Defense Council for Victims of Karoshi (1990) *Karoshi : when the "corporate warrior" dies*. Japan, Tokyo, Mado-Sha.

- Salher, B., Berthet, M., Douillet, P. & Mary-Cheray, I. (2007). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Lyon : Editions ANACT.
- Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.T., Laville, A., & Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963-1973). Rétro-réflexion collective sur l'origine d'une dynamique de coopération entre action syndicale et recherche-formation-action, *Revue électronique PISTES*, 8 (82).
- Terressac, G. (de) (1992) *Autonomie dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Terressac, G. (de) (2003) La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. In G. de Terressac (dir.), *La Théorie de la Régulation Sociale de JD Reynaud : débats et prolongements*. Paris : La Découverte, p 11-33.
- Terressac, G. (de), & Gaillard, I. (2009) Règle et sécurité : partir des pratiques pour définir les règles ? In G. de Terressac, I. Boissières & I. Gaillard, *La sécurité en action*. Toulouse: Editions Octarès, p13-34.
- Van Belleghem, L. (2012) Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. In M.F. Dessaigne, V. Pueyo, V. & P. Béguin (coord.) *Innovation et travail. Sens et valeurs du changement*. 47<sup>ème</sup> congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 5-7 septembre 2012. Lyon : Editions du Gerra.
- Zarifian, P. (1995) *Le travail et l'événement, essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris: L'Harmattan.

Sous la direction de  
**Pierre Falzon**

# ERGONOMIE CONSTRUCTIVE



puf