

Colloque IP&M 2013

Contours et Contournements du Risque Psychosocial

La difficulté de fournir et d'obtenir de l'aide : des arguments pour contourner les Risques Psychosociaux.

Juliette FRONTY et Sylvie DAVROUT DEFFAYET

Chaire Leadership et Compétences Managériales
EDHEC Business School
24 avenue Gustave Delory
CS 50411
59057 Roubaix Cedex 1

juliette.fronty@edhec.edu

sylvie.deffayet@edhec.edu

Résumé :

L'objet de cet article est de comprendre les raisons pour lesquelles il semble si difficile pour les entreprises de s'emparer du sujet des risques psychosociaux. Après rappel des raisons d'ordre sociologiques, nous proposons d'investir les arguments qui appartiennent aux individus eux-mêmes et les empêchent de fournir ou de demander de l'aide dans les contextes organisationnels d'aujourd'hui. Nous concluons avec quelques pistes d'action pour lever ces blocages institutionnels et permettre aux individus de revisiter leur posture subjective concernant cette question des RPS qui gangrènent les collectifs de travail.

Mots Clés : risques psychosociaux, stress, attachement.

Depuis les années 1980, les sociologues et les psychologues notent un accroissement significatif des pathologies liées au stress au travail¹. En 1998, Marie-France Hirigoyen parle pour la première fois de harcèlement moral². En 2008, la France traduit l'accord cadre européen signé en 2004 sur le stress au travail et en 2010 un accord est signé sur le harcèlement moral et la violence au travail, faisant son entrée dans le droit du travail français (Art L1152-5 du Code du Travail).

Ces accords cadres ont été renforcés par la jurisprudence, qui a notamment introduit le concept de harcèlement moral institutionnel, ainsi que le principe d'inversement de la charge de la preuve, qui mettent au cœur du débat la responsabilité de l'organisation et des modes de management sur le sujet du malaise au travail.

Ces dernières « avancées » pourraient laisser présumer d'une prise en charge efficace du sujet par les entreprises. Effectivement, non seulement l'employeur a une responsabilité de résultat, mais cette responsabilité s'exerce au niveau pénal.

D'autre part, toutes les études se rejoignent sur la question du coût de la souffrance au travail : entre 1,9 et 3 Milliards d'euros, soit 0,1 à 0,16% du PIB français³, 8,4 millions de journées de travail perdues en 2008 et un poids sur la sécurité sociale de 787 Millions d'euros de frais de santé dus aux troubles musculo-squelettiques (TMS)⁴.

Alors pourquoi n'assistons-nous pas à un mouvement d'éradication de la souffrance au travail mais presque au contraire à son renforcement ?

¹ De Gaulejac V, Mercier A, (2012) *Manifeste pour sortir du malaise au travail*, Desclée de Brouwer

² Hirigoyen MF, (1998) *Le Harcèlement Moral : la violence perverse au quotidien*, Ed La Découverte & Sirio

³ Étude de l'INRS du coût (direct et indirect) du stress en 2008

⁴ *Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ?* (2010) INRS

Nous sommes allées regarder du côté sociologique des risques psychosociaux, pour en découvrir un certain nombre de contournements possibles (partie I), qui nous ont menées tout droit vers la mise en exergue de la présence de forts enjeux psychologiques. Ces derniers peuvent expliquer pourquoi au-delà d'un contournement, pouvons-nous parler d'un détournement des risques psychosociaux (partie II).

I. Les contournements du niveau sociologique

a. Définition

Le terme risques psychosociaux est apparu au cours des années 2000, au croisement de plusieurs courants d'analyse psychologique et sociologique, notant la recrudescence de « perturbations de la santé physique (et mentale) des travailleurs liées aux évolutions du travail (INRS, 2006) »⁵. Aujourd'hui, la définition la plus largement retenue fait état d'une combinaison de facteurs portant atteinte à la santé des salariés, sur le plan physique mais aussi sur le plan psychologique. Ils « constituent une catégorie émergente pour désigner un ensemble de risques que le travail fait courir à la santé psychique et somatique des travailleurs⁶. » (2011, p.342) C'est la prise en compte de cette dimension psychologique qui est nouvelle.

b. Premier contournement : le risque et le trouble psychosocial

Les risques psychosociaux sont souvent réduits à la notion de stress au travail. Pourtant, le stress est un symptôme, un trouble et non un risque. Il en est de même avec tous les maux attribués aux risques psychosociaux : l'anxiété, les troubles du sommeil, la déprime voir la dépression et le burnout qui tous sont des troubles. Dans ces situations, le stade du risque proprement dit est dépassé. Une

⁵ Bué J *et al.*, (2008) « Les facteurs de risques psychosociaux au travail » Une approche quantitative par l'enquête Sumer, *Revue française des affaires sociales*, 2008/2 n° 2-3, p. 45-70.

⁶ Miossec Y. et Clot Y., (2011) « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail humain*, 2011/4 Vol. 74, p. 341-363. DOI : 0.3917/th.744.0341

première question se pose alors très rapidement : comment faire la différence entre le risque et le trouble ?

La tâche est en effet compliquée pour les professionnels tenus de mettre en place des plans de prévention des risques psychosociaux, puisqu'elle leur demande d'aller au-delà de la réalité du symptôme et d'anticiper les facteurs de risques. Cela suppose une analyse en profondeur des conditions de travail au sens large : les conditions physiques du travail, l'ergonomie du poste, la charge, l'intensité, les interactions, mais aussi ce qui relève de l'intangible comme la reconnaissance, le sens donné à l'action, la visibilité et la projection dans le futur de l'entreprise.

De plus, l'outil principal dont bénéficient les entreprises pour se protéger d'un risque pénal est le Document Unique, qui recense tous les risques existant sur les lieux du travail : risques physiques, environnementaux, chimiques et psychosociaux. Il est intéressant de noter qu'alors que les dirigeants sont obligés légalement d'écrire ce Document Unique et de l'actualiser tous les ans, la loi ne prévoit ni de modèle officiel ni de démarche systématique pour les aider à le remplir sur la partie risques psychosociaux. Et pourtant, un chef d'entreprise qui n'aurait recensé qu'un risque de stress et proposé une formation à la gestion du stress comme tout plan d'action, a toutes les chances d'être accusé de ne pas avoir été au bout de son obligation légale de résultat. C'est-à-dire qu'il ne pourra justifier que d'une partielle cartographie des risques et de la mise en place d'un plan de prévention des risques psychosociaux superficiel.

c. Deuxième contournement : qu'est-ce que le « psychosocial » ?

En continuant sur le chemin des difficultés lexicales du concept, le terme « psychosocial » est en lui-même délicat puisqu'il renvoie à l'interface de l'individu et du collectif. Il s'agirait donc de prendre en considération les effets de l'organisation au niveau de l'individu. L'idée que l'entreprise soit nommée responsable de ce qui pourrait se passer à un niveau psychologique individuel est une difficulté de taille, qui peine à être dépassée. Quel n'a pas été le combat pour

faire reconnaître que des suicides pouvaient effectivement être causés par le travail ! Cette interface entre l'individu et l'organisation explique une part des réticences de beaucoup d'acteurs à traiter du sujet. Le stress notamment est encore beaucoup vu comme un sujet individuel, à traiter de manière propre. Les politiques d'entreprises en faveur d'une gestion du stress s'appellent souvent « bien-être au travail », sous-entendant qu'il s'agit de mesures de confort.

d. Le risque, un détournement ?

Une autre dimension est reprochée au concept de risque psychosocial : l'utilisation du terme « risque », renverrait la question à des experts. La difficulté de les identifier, qui semble-t-il ne passera que par un diagnostic spécifique, paraît sortir des compétences « classiques » des responsables des Ressources Humaines ou des managers. Justement, dans l'entreprise, un certain flou plane sur les réels responsables de la question de la santé au travail : les managers de proximité ? Les responsables des Ressources Humaines ? Le Comité d'Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) ? La réponse est donc souvent renvoyée à des cabinets d'expertise. Le sujet est ainsi externalisé. Or, une politique de prévention des risques psychosociaux repose en grande partie sur l'organisation du travail, sur les modes de management, voir sur la gouvernance de l'entreprise. Comment un tel plan pourrait être appliqué si l'entreprise ne s'implique pas entièrement dans le projet ? D'où la difficulté à « ré-internaliser » le travail fait par les experts. Les salariés, les responsables des Ressources Humaines, les managers sont pour ainsi dire dépossédés de ce qui, pourtant, les concerne en premier lieu : leur santé au travail et celle de leurs équipes.

e. Risques psychosociaux et travail

- i. Les risques psychosociaux, un concept qui nous détournerait de la conflictualité des rapports au travail ?

L'analyse de Florence Giust-Desprairies et Annie-Charlotte Giust-Ollivier interroge l'impact de l'arrivée du terme risques

psychosociaux dans les rapports sociaux d'entreprise. Ainsi, parler de risques psychosociaux serait une manière de ne plus parler des conditions de travail, ce qui aurait pour effet de « neutraliser la conflictualité »⁷ des rapports au travail. « *Prévenir et traiter des risques psychosociaux pourrait permettre de ne pas toucher aux causes de possibles d'affrontements concernant la détérioration des conditions de travail.* » (2010, p.34) On se détournerait du vrai sujet d'une part, et l'entreprise s'en déresponsabiliserait d'autre part.

ii. Malaise au travail et conditions de travail

Effectivement, creuser les facteurs à l'origine du stress et des violences au travail nous amène à considérer l'enjeu des risques psychosociaux sous l'angle des conditions de travail, au sens large du terme, désignant l'environnement dans lequel les travailleurs vivent sur leur lieu d'activité. De Gaulejac et Mercier⁸ citent, entre autres, l'intensification du travail, la culture de l'urgence, l'obsession évaluatrice et la quantophrénie, l'exigence du toujours plus, l'individualisation, la multiplication des injonctions paradoxales. Un certain nombre de « désajustements » dans la situation de travail ont aussi été mis à jour par une équipe de chercheurs du Collège de France, dont par exemple le désajustement entre les objectifs assignés et les moyens attribués pour les atteindre⁹.

Mais aussi, la transformation de l'environnement socio-économique a eu des conséquences indéniables sur le rapport au travail. Nous

⁷ Giust-Desprairies F et Giust-Ollivier AC, (2010) « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/2 n° 10, p. 29-40. DOI : 10.3917/nrp.010.0029

⁸ De Gaulejac V, Mercier A, (2012) *Manifeste pour sortir du malaise au travail*, Desclée de Brouwer

⁹ Carton D et Guaspare C, (2012) « La perception d'un « désajustement » dans sa situation de travail : les enseignements d'une revue de littérature sur les risques psychosociaux. » *Travail et Emploi*, 129

pouvons évoquer là les « contraintes émotionnelles »¹⁰ : l'insécurité de l'emploi, la perte de sens, un désajustement entre l'investissement dans le travail et sa reconnaissance, les conflits de valeur, la dégradation de « l'amour du métier » (De Gaulejac, Mercier, 2012) jusqu'au travail « empêché » (Clot, 2010).

Ces derniers éléments nous renvoient à l'implication psychologique au travail : même à travers un poste le plus basique possible, le plus encadré, décrit et anticipé qu'il soit, par des scripts ou des réponses pré-écrites que le travailleur n'aurait plus qu'à lire ou même à écrire, autre chose se passe. Il n'est pas possible d'empêcher le travailleur de réfléchir au-delà du travail prescrit, du travail « prévu ». C'est en ce sens que le travail ne peut être dissocié de la part d'humanité de l'individu et donc de ses ressorts psychologiques.

iii. Une autre définition du travail pour une autre compréhension du contournement des risques psychosociaux

De l'observation des risques psychosociaux par l'approche de la psychodynamique du travail¹¹, en est ressortie cette définition du travail : « activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » (P. Davezies, 1993, p.228)¹². Dejours insiste ainsi sur le fait qu'on ne peut continuer à opposer travail de conception et travail d'exécution, car « le travail est par définition humain ». On ne pourrait empêcher les travailleurs d'aller au-delà des tâches prescrites du travail. C'est ce qui fait « l'intelligence de la pratique. »

¹⁰ Leroux E et Van de Portal M, (2011) « La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise », *Humanisme et Entreprise*, 2011/1 n° 301, p. 29-40.

¹¹ Dejours C, (2000) *Travail, usure mentale*, Bayard, nouvelle édition 2008.

¹² Davezies P.(1993), « Eléments d'analyse psychodynamique de la situation des médecins du travail », *Laboratoire de psychologie du travail du CNAM*.

Passer par ce détour d'une définition du travail n'est pas un détournement de la question, au contraire. Cela permet de comprendre à quel point il est impossible de considérer la question des risques psychosociaux en scindant le travail d'une part et l'individu d'autre part. Dans notre propos, il serait donc incomplet d'en rester aux contournements des risques psychosociaux d'un point de vue sociologique. Car les individus ont leur part : pourquoi tant de difficultés à s'emparer individuellement du sujet des risques psychosociaux ?

II. Comment les individus s'y prennent pour ne pas traiter les risques psychosociaux ?

En nous appuyant sur la définition des risques psychosociaux englobant le stress, les violences internes et les violences externes, nous proposons ensuite de comprendre quels sont les enjeux psychologiques en présence qui appellent les individus à contourner les risques plus qu'à les traiter.

a. Qu'est-ce que le stress ?

i. La définition

Apparu tout d'abord dans le lexique médical, le stress est une réaction physiologique que l'organisme produit lorsqu'un individu est face à une situation exceptionnelle, pour laquelle il va devoir puiser une réponse dans ses ressources, nécessitant un réajustement de sa posture. Ce n'est pas une réaction purement intellectuelle, puisqu'elle va produire un effet physiologique : la libération de substances chimiques dans notre corps.

En 1966, Lazarus propose cette première définition du stress appliquée au stress professionnel : « il y a du stress lorsque les individus perçoivent qu'ils ne peuvent pas gérer correctement une demande qui leur est faite ou qui menacerait leur bien-être »¹³. Cette définition a été affinée par son auteur en 1984 pour insister sur le principe de déséquilibre entre une exigence et des ressources. Ce qui a conduit à la définition officiellement retenue,

¹³ Lazarus (1966), *Psychological Stress and the Coping Process*

éditée par l'Agence Européenne pour la Santé et Sécurité du Travail de Bilbao : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

ii. Le stress en toute subjectivité

Le lien est ainsi fait entre la psychologie de l'individu et « la santé physique, le bien être et la productivité ». Autrement dit, un des éléments (et peut-être le premier) constitutif des troubles psychosociaux pose déjà le problème du rapport à la psychologie de l'individu. Le stress est un état subjectif, qui dépend de la perception que l'individu a du niveau des contraintes qui lui sont imposées et de celui des ressources dont il dispose pour y faire face.

iii. Comment le stress alimente nos croyances sur nous-mêmes

Ce déséquilibre - demande / ressource - ou cette menace perçue, pousse l'individu à aller puiser au-delà de sa force habituelle. C'est ainsi que l'homme est capable d'augmenter ses facultés physiques en cas de danger mortel (par exemple lors d'une attaque par un animal féroce). C'est aussi dans cette recherche de dépassement de soi que le stress a pu être utilisé comme « outil » de management ou mode de fonctionnement. Pour autant, être en mesure de se surpasser renvoie aux croyances que l'on a de ce qu'on est capable de faire ou pas. Ne pas réussir à répondre à une exigence au delà de ses ressources est assimilé à un constat d'échec : l'individu n'est pas assez bon, n'est pas à la hauteur. Ce qui va toucher des ressorts très intimes de confiance en soi, en ses capacités professionnelles mais aussi et surtout personnelles.

b. Les violences, internes et externes :

i. Définitions :

Nous distinguons deux types de violences : externes et internes. Les violences dites externes regroupent les incivilités, insultes, menaces, agressions subies dans le cadre du travail par des agents externes à l'entreprise. Certaines professions sont exposées, par nature, à ces risques de violence : par exemple les policiers ou les soignants. Mais sont aussi concernés les métiers qui représentent une cible « économiques » telle que les banquiers, les convoyeurs de fonds, les bijoutiers. Cependant, P. Légeron¹⁴ (2001) souligne que d'autres métiers sont devenus de nouvelles cibles de violences externes : les assistants sociaux, les chauffeurs de bus ou les enseignants par exemple. Il s'agit d'un phénomène récent, qui voudrait que l'exposition à une clientèle, dans des contextes variés et non généralisables, devienne un facteur de risque.

Les violences dites « internes », elles, renvoient aux conflits extrêmes ou toute agression entre des personnes internes à l'entreprise : responsable hiérarchique, collègue ou subordonné. Il peut aussi s'agir de harcèlement moral ou sexuel.

ii. Quand l'agression ou la menace touche à l'intégrité psychique de l'individu

Les violences externes et internes peuvent revêtir un caractère physique mais aussi psychologique ou moral, c'est-à-dire qu'à travers l'humiliation, la diffamation, les insultes ou les menaces, c'est une part de l'être qui est attaqué. Dans l'accord interprofessionnel sur le harcèlement moral et les violences¹⁵, est invoquée la volonté de protéger le respect de la *dignité* des travailleurs. Les enjeux de la violence au travail se situent donc au cœur de l'intégrité psychique de l'individu.

iii. Le cas du harcèlement moral

Prenons l'exemple du harcèlement moral, qui a fait son apparition dans les années 1990 avec l'ouvrage de MF Hirigoyen sur le sujet¹⁶.

¹⁴ Légeron P, (2001) *Le Stress au travail*, p.106, Odile Jacob

¹⁵ Accord du 26 mars 2010

¹⁶ Hirigoyen MF(1998), *Le Harcèlement Moral : la violence perverse au quotidien*, La Découverte & Syros

La loi le définit comme tel : « [...] une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »¹⁷.

La loi définit trois conditions constitutives de harcèlement moral : agissements répétés, intentionnels ou non, qui occasionnent une dégradation des conditions de travail. Cette dégradation des conditions de travail est « susceptible » de causer un dommage au salarié, soit en portant atteinte à ses droits et à sa dignité, soit par une altération de la santé physique ou mentale, soit par compromission de son avenir professionnel. Ces effets peuvent être cumulatifs ou non. »

Le harcèlement moral ronge l'individu petit à petit, par des agissements qui, pris séparément, peuvent sembler anecdotiques, mais qui répétés, ruinent l'image et la confiance en soi. Être victime de harcèlement moral porte atteinte aux plus profonds ressorts de l'individu au point qu'il peut en perdre toute capacité de travailler à nouveau. « [le harcèlement moral] déstabilise la victime, affecte les relations professionnelles, la santé, le lieu de travail, causant des dommages moraux, psychologiques, physiques, matériels, ainsi que l'incapacité temporaire ou définitive au travail »¹⁸.

c. Cet ébranlement de la confiance en soi conduit à des mécanismes d'isolement.

i. Un isolement qui alimente l'autodestruction

Force est de constater que le collectif de travail souffre depuis une trentaine d'années d'un délitement attribué pour beaucoup à un mode de management basé sur l'individualisation des tâches et du rapport au travail. Or, c'est justement ce manque d'un soutien collectif qui accentue la dangerosité des risques psychosociaux : face aux difficultés rencontrées faisant écho à des ressorts psychologiques constitutifs de l'être du travailleur, comme nous l'avons vu successivement à propos du stress et des violences

¹⁷ Article L 1152-1 du Code du Travail

¹⁸ Martins Izabel C., Trevisan R. L.(2012), Moraes Cruz R., "Moral harassment at work model and inability", p.2062, *IOS Press*

externes puis internes, celui-ci se tourne de manière automatique vers lui-même, dans un mécanisme d'isolement.

Cette question de l'isolement des travailleurs en souffrance est centrale, puisqu'elle est notamment le chemin vers un acte aussi irréversible qu'est le suicide¹⁹.

ii. Un mal qui se tait : le risque psychosocial contourné

Au-delà des conséquences pour les victimes du malaise au travail, l'isolement pose aussi la question du contournement des risques psychosociaux. Comment identifier une situation de malaise au travail si l'individu s'en cache ? Car les risques psychosociaux abîment la confiance en soi au point que la victime se sent généralement responsable de son échec professionnel. Alors pourquoi demander de l'aide ?

III. Quelles pistes pour se confronter au risque au lieu de le contourner ?

Au vu de ces différents éléments, il n'est pas si incompréhensible que les individus aient du mal à traiter des risques psychosociaux au sein de l'organisation de travail.

Au-delà d'une définition presque « scientifique », parfois même représentée par une opération mathématique (stress = perception (contraintes – ressources)), le stress mobilise des concepts relevant du mode de fonctionnement psychologique de chacun aussi profonds que la confiance en soi. Les violences, elles, sont une agression parfois insidieuse, lente et diluée dans le temps, mais d'autant plus déstabilisante que les enjeux en présence touchent très profondément des piliers de la construction et de la constitution de l'individu.

Une remise en cause de la manière institutionnelle de traiter de la question de la souffrance au travail s'impose. Tout d'abord pour

¹⁹ Pezé M., (2009) « Les organisations du travail ont créé un climat de solitude », *L'entreprise.com*

clarifier le concept, sortir du flou que la croisée des chemins entre le psychologique et le sociologique induit. Ainsi, les acteurs pourront mieux s'en emparer pour construire d'autres manières de faire. Ensuite, c'est en rendant au travail sa part d'humanité que les pistes d'action pour lutter contre le malaise au travail apparaîtront. Enfin, c'est sous ces pré-requis que les individus se sentiront mieux armés pour affronter et se confronter aux difficultés du travail.

- a. Des leviers actionnables collectifs qui font leur preuve.

L'idée de recréer du lien pour faire front ensemble n'est pas nouvelle. Elle est bien souvent mobilisée comme réponse pour des problèmes de nature sociétale.

Du côté de l'entreprise, les voies pratiques se trouvent du côté du dialogue, de la créativité, du collectif de travail et surtout d'un espace dédié institutionnellement pour parler des problématiques individuelles et collectives au travail. A titre d'exemple, l'émergence ces dix dernières années de groupes de partage de pratiques qui visent à apprendre ensemble à partir de l'expérience sont des lieux où les risques peuvent être affrontés parce que nommés et traités de manière collective et solidaire. Citons par exemple des démarches comme les ateliers de partage de pratiques, le co-développement, l'experiential learning, ou encore les Learning Teams™ Edhec²⁰. Ces temps qui rassemblent différents acteurs de l'entreprise pour déposer des éléments du réel de chacun sans jugement, le revisiter avec la multiplicité des regards et expériences pour en faire émerger un savoir collectif que chacun va ensuite pouvoir décliner pour son propre environnement sont véritablement des moyens pour désamorcer très vite les risques. Les difficultés vécues ou problématiques de gestion diverses ont droit de cité, sont nommées, reconnues, puis traitées avec la puissance de la dynamique de groupe, tout le contraire du contournement donc.

²⁰ Kolb D, Borredon L, Deffayet S, Baker A. C.(2011), "Enhancing deep learning : lessons from the introduction of Learning Teams in management education in France", *Journal of Management Education*

Nous parions que ces dispositifs vont encore gagner en intensité tant les contextes organisationnels font peser sur leurs personnels des contraintes et de la complexité croissantes, avec des réponses que la formation classique ne peut prendre en charge. Un des grands bénéfices secondaires de ces dispositifs : l'apprentissage collectif et la solidarisation des collectifs de travail, antidote selon nous aux risques psychosociaux.

Mais des voies sont également actionnables pour sensibiliser les individus à leur manière toute personnelle de gérer (ou pas) le risque.

b. Clarifier la part subjective du contournement.

Dans la mesure où le risque psychosocial est bien un construit social, c'est-à-dire produit par les individus eux-mêmes, comment renvoyer chacun à sa part de responsabilité dans la création, la diffusion, voire le renforcement des risques psychosociaux ? Cette question n'est effectivement pratiquement jamais abordée dans la littérature académique ou professionnelle. Nous ne développerons pas ici la responsabilité du management ou des divers acteurs professionnels dans l'entreprise, même si cette dimension est à aborder en particulier dans sa dimension de l'éthique professionnelle. Nous resterons sur la dimension individuelle.

Ce qui nous anime est l'idée qu'une théorie cousine de la psychanalyse peut éclairer notre façon intra-subjective de se comporter face au risque. La théorie de l'attachement (Bowlby, 1963, 1980)²¹ en effet renseigne sur notre manière de vivre le lien de manière générale. Or les risques psychosociaux caractérisent une

²¹ Bowlby J.,(1969) *Attachment and loss. Vol 1: Attachment*, New York, Basic Books,
Bowlby J., (1973) *Attachment and loss. Vol 2: Separation: Anxiety and anger*, New York, Basic Books,
Bowlby J.(1977), « The making and breaking of affectional bonds. I. Aetiology and psychopathology in the light of attachment theory. », *British Journal of Psychiatry*, n° 130(3), mars, p. 201-210.
Bowlby J.,(1980) *Attachment and loss. Vol 3: Sadness and depression*, New York, Basic Books.

dégradation du lien à autrui avec des conséquences graves sur la santé de l'individu, ou en tous les cas sur sa capacité à être bien au travail. Deffayet Davrout et Pedrazza (2013)²² ont récemment illustré, comment nos modèles d'attachement ont un impact sur notre capacité à fournir ou demander de l'aide dans des contextes de travail (entreprises privées ou publiques).

Les personnes présentant des styles d'attachement (Modèles Relationnels Internes ou *Internal Working Models*) *insécurisés* ont de grandes difficultés à être dans une juste distance dans le lien. Face aux risques, ces personnes activent une attente (*expectation*) et des croyances de la part d'autrui négative : les personnes aux modèles dits *anxieux* vont avoir tendance à s'agripper littéralement à l'autre car elles ne sont jamais complètement sûres que l'autre va être disponible et à l'écoute : leur stratégie va donc être de l'envahir d'une aide (demande déguisée d'amour) peu génératrice d'autonomie en même temps qu'elles n'oseront pas demander d'aide pour elle-même. Chez les personnes *évitantes*, la croyance réside dans l'incapacité à avoir confiance dans l'aide des autres ; elles vont donc se mettre dans une posture d'obtenir du rejet de la part d'autrui pour renforcer cette croyance. Demander de l'aide au travail est tout simplement impensable tout autant qu'à avoir l'idée d'en fournir.

Les psychologues cliniciens et les psychologues sociaux ne s'accordent pas sur la manière de « compter » les personnes présentant des modèles insécurisés. Mais la majeure partie des travaux constatent que l'insécurité des modèles est très présente dans nos sociétés.

Comment dans ces conditions brandir l'injonction de solidarité, si déjà au fond de nous-mêmes nous ne sommes pas armés pour

²² Deffayet Davrout S. et Pedrazza M.,(2013) « Relation managériale ou relation d'aide ? Entre distance et proximité, un éclairage par la théorie de l'attachement », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*

fonctionner en solidarité, coincés par ces croyances inhibitrices que le lien inconditionnel n'est pas quelque chose de possible ?

La seule solution consisterait donc à éveiller les personnes à leurs modèles internes, à travers une forme de réflexivité. Bien que Bowlby n'ait eu de cesse de marquer la permanence du style d'attachement, ses successeurs ont montré que dans certaines conditions, comme un espace qui permettrait aux professionnels de développer leur Capacité de Conscience Réflexive (Miljkovitch, 2001)²³, la prise de conscience de ses modèles était possible.

IV. Conclusion

En conclusion, c'est pour nous une voie de *dé-contournement* des risques que de renvoyer chaque personne à sa part de responsabilité dans la relation, à travers l'identification des croyances qu'elle active et qui parfois l'empêche d'être support pour l'autre et de demander du support pour elle-même.

L'éducation aux modèles d'attachement nous apparaît comme un fondement d'une reconstruction du lien social et en particulier au travail, avant l'apprentissage de toute méthode ou technique de management.

Ainsi en clarifiant et assumant le risque comme « la part » qui revient à l'entreprise et en inventant des dispositifs permettant aux individus de prendre leur place en retrouvant leur pouvoir d'agir, nous devrions nous acheminer bien plus sûrement vers la réalisation de la finalité du « bien-être au travail ».

²³ Miljkovitch R., (2001) *L'attachement au cours de la vie*, Puf

Bowlby J., (1977) « The making and breaking of affectional bonds. I. Aetiology and psychopathology in the light of attachment theory. », *British Journal of Psychiatry*, n° 130(3), mars, p. 201-210.

Bowlby J.,(1969), *Attachment and loss*. Vol 1: Attachment, New York, Basic Books

Bowlby J.,(1973). *Attachment and loss*. Vol 2: Separation: Anxiety and anger, New York, Basic Books,

Bowlby J., (1980) *Attachment and loss*. Vol 3: Sadness and depression, New York, Basic Books.

Bué J et al., (2008) « *Les facteurs de risques psychosociaux au travail* » Une approche quantitative par l'enquête Sumer, *Revue française des affaires sociales*, 2008/2 n° 2-3, p. 45-70.

Carton D et Guaspere C, (2012) « *La perception d'un « désajustement » dans sa situation de travail : les enseignements d'une revue de littérature sur les risques psychosociaux.* » *Travail et Emploi*, 129, janvier-mars 2012

Davezies P., (1993) « *Eléments d'analyse psychodynamique de la situation des médecins du travail* », Laboratoire de psychologie du travail du CNAM.

De Gaulejac V, Mercier A, *Manifeste pour sortir du malaise au travail*, Desclée de Brouwer, 2012

Deffayet Davrout S. et Pedrazza M., (2013) « Relation managériale ou relation d'aide ? Entre distance et proximité, un éclairage par la théorie de l'attachement », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*

Dejours C, (2000, 2008) *Travail, usure mentale*, Bayard, nouvelle édition 2008.

Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? INRS, 2010

Giust-Desprairies F et Giust-Ollivier AC, (2010) « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/2 n° 10, p. 29-40. DOI : 10.3917/nrp.010.0029

Hirigoyen MF, (1998) *Le Harcèlement Moral : la violence perverse au quotidien*, Ed La Découverte & Sirio,

Kolb D, Borredon L, Deffayet S, Baker A. C.(2011), "Enhancing deep learning : lessons from the introduction of Learning Teams in management education in France", *Journal of Management Education*,

Lazarus,(1966) *Psychological Stress and the Coping Process*

Légeron P (2001), *Le Stress au travail*, p.106, Odile Jacob

Leroux E et Van de Portal M, (2011) « La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise », *Humanisme et Entreprise*, 2011/1 n° 301, p. 29-40.

Martins Izabel C., Trevisan R. L., Moraes Cruz R.,(2012) "Moral harassment at work model and inability", p.2062, *IOS Press*

Miljkovitch R.,(2001) *L'attachement au cours de la vie*, Puf

Miossec Y. et Clot Y. (2011), « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail humain*, 2011/4 Vol. 74, p. 341-363. DOI : 0.3917/th.744.0341

Pezé M., (2009) « Les organisations du travail ont créé un climat de solitude », *L'entreprise.com*