

■ Claude de Scorraille
Olivier Brosseau
Grégoire Vitry

Quand le travail fait mal

*Une clinique de la relation
pour soigner les maux du travail*

Maquette de couverture : Atelier Didier Thimonier

Illustration de couverture : © Getty Images

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2017

InterÉditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1696-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface, par Giorgio Nardone	1
Avant-propos, par Nathalie Duriez	3
Introduction	9
1. ORGANISATION ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	11
2. NOTRE MODÈLE D'INTERVENTION : L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET STRATÉGIQUE	39
3. DE L'ÉPUISEMENT AU BURN-OUT	89
4. DU BURN-OUT AU RETOUR AU TRAVAIL	113
5. SOUFFRANCE SILENCIEUSE ET SUICIDE	135
6. L'ADDICTION	157
7. DU TRAUMATISME AU SYNDROME DE STRESS POST-TRAUMATIQUE	177
8. HARCÈLEMENT ET CONFLIT COLLECTIF	197
9. LES INCIVILITÉS	219
10. LE MAL D'AUTORITÉ	249
Postface, par Alexandrina Beau	293
Bibliographie	301
Les auteurs	313
Remerciements	317
Table des matières	319

Retrouvez toute l'actualité liée à cet ouvrage (conférences, dédicaces, vidéos...)
sur : lact.fr/quandletravailfaitmal

Préface

C'EST UN PLAISIR SINCÈRE et un honneur d'écrire la préface de ce livre que je considère comme une œuvre importante par la façon d'avoir su conjuguer une analyse structurante et innovante des problèmes humains et de leurs résolutions.

Les auteurs ont réussi à exposer de manière claire et accessible, sans jamais être réducteurs, les bases historiques et les évolutions plus modernes de l'approche interactionnelle-stratégique.

Ils ont mis en lumière ses applications possibles dans les différents contextes de la vie individuelle et de la vie sociale et, de la même façon, à travers une série d'exemples d'interventions réelles, ils ont réussi à faire entrer le lecteur dans l'expérience du processus de résolution de problèmes, en mettant en valeur la rigueur et l'inventivité, propres à la pratique de ce travail stratégique.

En outre, la variété des cas choisis dont l'objet est d'expliquer la manière d'arriver à des solutions démontre de façon exemplaire à quel point le modèle stratégique de résolutions de problème s'adapte aux différentes problématiques et situations auxquelles l'homme moderne se trouve confronté dans son processus continu de mise en relation avec soi-même, les autres et le monde.

Je considère donc cette lecture incontournable pour quiconque, et pas seulement les spécialistes, s'intéresse à comprendre comment l'être humain a l'habilité extraordinaire de se compliquer la vie, mais aussi l'incroyable capacité de résoudre les problèmes qu'il a lui-même créés.

Giorgio NARDONE

CTS Arezzo, 30.10.2016

Psychologue et psychothérapeute, fondateur avec Paul Watzlawick du Centro di Terapia Strategica d'Arezzo en Italie, représentant majeur de la tradition de l'École de Palo Alto. Auteur de plus de 40 ouvrages, traduits dans le monde entier, Nardone a inventé le modèle de *Problem Solving Stratégique*, avec des protocoles et des stratagèmes spécifiques élaborés pour différentes pathologies.

Avant-propos

DE NOMBREUX LIVRES ont déjà été écrits sur la souffrance au travail explorant les situations de burn out, de harcèlement moral, de management dysfonctionnel, d'accompagnement au changement, etc. L'ouvrage rédigé par les intervenants de LACT est novateur car plutôt que de théoriser une fois de plus sur cette psychopathologie du travail, les auteurs rendent compte d'une expérience et d'une pratique clinique dans l'entreprise pour soigner cette souffrance. Leurs interventions ne se réduisent pas aux problématiques liées au travail mais concernent toute souffrance qui s'exprime sur le lieu de travail, comprise dans son aspect interactionnel.

La lecture de l'ouvrage nous emmène à la découverte d'une clinique de la relation sous l'angle d'une approche stratégique. L'aspect relationnel du problème apparaît pertinent car la plupart des situations de souffrance au travail repose sur des problématiques relationnelles avec des subordonnés, pairs ou hiérarchiques. Lorsqu'une personne intègre une entreprise, c'est l'histoire d'une relation qui commence, une relation entre un homme et un système organisé selon certaines règles, entre un homme et un groupe déjà constitué, entre un homme et d'autres hommes avec chacun leur histoire et leur personnalité. Cette relation peut être à l'origine d'un épanouissement personnel comme elle peut être aussi le début d'une souffrance ou plus simplement la répétition d'une histoire relationnelle douloureuse.

Dès sa petite enfance, l'homme construit des « armures » pour se protéger de la souffrance que pourraient lui infliger les personnes

de son entourage, en particulier parents et fratrie. Une fois sortie de ce contexte de dépendance avec les parents, cette « armure » ne disparaît pas car elle fait maintenant partie de son identité, de sa façon de se percevoir et de percevoir son rapport aux autres. L'homme va donc réutiliser cette armure dans d'autres contextes. Thérapeute de couple, j'ai pu constater à quel point cette armure va être à nouveau utilisée pour se protéger dans la relation de couple. Ce recours à des mécanismes de défense ou des stratégies de régulation émotionnelle expérimentés auparavant va parfois détériorer à petit feu une relation qui était initialement une relation amoureuse heureuse. C'est dans les contextes où le sujet s'implique particulièrement qu'il a recours à son armure pour ne pas souffrir.

Le travail est bien évidemment un environnement sensible puisqu'il permet d'obtenir l'argent nécessaire pour se loger et se nourrir mais aussi parce qu'il permet dans le meilleur des cas de se rassurer sur ses compétences, de renforcer un narcissisme fragile, de s'accomplir, de se distinguer, de se surpasser. Les enjeux sont importants et il faut parfois se défendre pour garder sa place ou monter dans la hiérarchie. La notion de performance prend de plus en plus de place dans le monde de l'entreprise mais elle revêt un aspect nouveau. Si auparavant la performance était une aspiration personnelle pour certains, désormais elle est devenue un impératif permanent qui s'inscrit dans la nouvelle organisation des entreprises. Impératif de performance mais aussi impératif de changement nécessaire pour atteindre cette performance, pour rester compétitif. Dans le contexte de la mondialisation et des mutations psycho-sociétales, les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent se réinventer, anticiper les demandes futures des clients et innover perpétuellement dans l'urgence. La vitesse du changement ne cesse d'augmenter et, pour résister à la pression concurrentielle et ne pas disparaître, l'entreprise doit se transformer régulièrement, impliquant des changements dans l'organisation pouvant générer des difficultés d'adaptation pour les employés. Psychologue clinicienne dans un CSAPA, je suis touchée par la souffrance que ces nouvelles organisations peuvent

entraîner chez des personnes qui ne supportent pas les contraintes et vivent le changement comme une rupture. Ces sujets ne peuvent fournir l'effort d'adaptation nécessaire à ce changement et vont alors sortir leur « armure » pour se battre au détriment de l'entreprise contre le changement si elles ne sont pas accompagnées dans cette dynamique.

Claude, 60 ans, a toujours beaucoup investi son travail de commercial dans une société d'assurances, ne comptant pas les heures supplémentaires. Il n'est pas marié, n'a pas d'enfant et c'est dans le travail qu'il a construit son équilibre au fil des années. En dehors du travail, c'est le vide. Il y a trois ans, un nouveau chef a été recruté. Le jeune cadre, récemment sorti d'une grande école de commerce, a mis en place des réunions, des plannings, des entretiens d'évaluation. Claude s'offusque de devoir rendre compte de ses horaires, lui qui n'a jamais compté ses heures. Il ne se sent pas reconnu. Il estime que son chef depuis seulement trois ans dans l'entreprise attaque son organisation qui lui a permis d'être performant depuis 25 ans. Aucun accompagnement au changement n'a été prévu pour mettre en place ces nouvelles règles. En trois ans, Claude va perdre cet équilibre moral qu'il avait mis plusieurs années à fabriquer. Pour souffrir moins, il échappe de manière illusoire à ces nouvelles contraintes en consommant de l'alcool. Cette « solution » devient le problème car bientôt il est forcé par son employeur de soigner son alcoolisme et n'est plus accepté sur son lieu de travail. Or il habite en face de la société d'assurances et peut voir ses collègues arriver le matin de la fenêtre de son séjour. Il se met à boire encore davantage durant cette mise à pied. En tant que thérapeute systémicienne, je suis en difficulté pour aider Claude car c'est en travaillant avec l'ensemble du système que je pourrais amener Claude à vivre moins douloureusement ces changements à l'intérieur de son entreprise. En rencontrant les différents protagonistes de la situation impliqués dans le problème, le jeune supérieur de Claude et les membres du syndicat qui soutiennent Claude, je pourrais alors intervenir auprès de tous en prenant en compte les boucles interactionnelles dans lesquelles ils se sont enfermés progressivement. C'est en explorant avec chacun comment il alimente ces boucles en croyant œuvrer

pour la résolution du problème que des stratégies peuvent être proposées par l'intervenant pour modifier ces interactions et ainsi à terme interrompre la spirale négative.

Je suis donc convaincue des limites dans certaines situations d'une intervention centrée sur le sujet dans un lieu de soin extérieur à l'entreprise. Qu'il s'agisse d'une addiction au travail quand elle est alimentée par la reconnaissance de l'employeur ou des collègues. Qu'il s'agisse d'un épuisement au travail quand l'arrêt maladie de la personne épuisée va provoquer un épuisement chez le collègue qui doit travailler pour deux, faute de remplacement de l'absent. Une intervention centrée sur le problème apparaît plus pertinente. Elle suppose alors de prendre en considération toutes les personnes concernées par le problème que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise. Vous découvrirez dans cet ouvrage un grand nombre de situations et d'interventions explicitées très clairement selon la démarche stratégique.

Si les intervenants de LACT ont opté pour une approche stratégique, ils n'ignorent pas pour autant la complexité humaine et les aspects émotionnels présents dans les interactions. Leur vision systémique du problème les amène à prendre en compte la complexité de ces boucles interactionnelles où entre en jeu également la subjectivité des personnes. C'est donc en considérant cette intersubjectivité qu'ils proposent des stratégies pour changer les boucles d'interactions sources de souffrance. Les personnes qui travaillent dans les ressources humaines ou qui interviennent dans l'entreprise pour accompagner le changement, réguler une équipe en souffrance ou résoudre un problème trouveront ici une méthodologie et des outils utiles. Avec cet ouvrage, une porte est ouverte pour les responsables des ressources humaines et les psychologues du travail invités à développer et mettre en place dans la continuité du travail de l'équipe de LACT des modèles d'intervention dans les entreprises. À cette époque de turbulence économique où les entreprises sont en perpétuel changement, il est probable que ce type d'intervention pour diminuer la souffrance au travail se développe de plus en plus dans l'avenir. Le recours à des intervenants pour diminuer la souffrance au travail fera probablement partie des changements

observables dans les entreprises dès lors que les managers auront compris l'importance du bien-être au travail dans la productivité de l'employé.

Nathalie DURIEZ

Université Paris 8, 3.11.2016

Maître de conférences en psychologie clinique et psychopathologie à l'Université Paris 8, responsable pédagogique du Master 1 Psychologie clinique à l'IED-Université Paris 8 et de trois diplômes universitaires (DFSSU « Clinique familiale et pratiques systémiques », DFSSU « Intervention en protection de l'enfance » et DESU « Prise en charge des addictions »), thérapeute familiale au Centre Monceau et formatrice à l'approche systémique et à la thérapie familiale.

Introduction

CE LIVRE EST LE FRUIT D'UN PROCESSUS de maturation d'une vingtaine d'années. Notre aventure collective a débuté alors que nous étions de jeunes professionnels des métiers du marketing et du commercial, préoccupés par notre rapport à notre travail et aux difficultés psychologiques et relationnelles auxquelles il nous confrontait différemment. Le travail nous prenait la tête et s'il nous est arrivé de consulter des psychothérapeutes, ces derniers ne prêtaient pas grande attention aux névroses du travail qui étaient les nôtres ! Nous constatons que l'histoire personnelle, quand bien même est-elle intéressante à explorer, ne nous donnait pas forcément les clés à nos tracas du quotidien, où le travail occupait la place la plus importante. Nous nous sommes retrouvés le dimanche, pendant plusieurs années, avec d'autres amis afin de soumettre nos préoccupations du travail à différentes techniques de résolution de problème. C'est comme cela que nous avons découvert le modèle systémique et stratégique de Palo Alto...

L'objectif de cet ouvrage est de présenter notre travail, la méthode et les techniques que nous utilisons au sein de LACT pour aider nos clients à surmonter leur souffrance psychologique et à résoudre leurs problèmes relationnels dans un cadre professionnel.

Notre méthodologie d'intervention s'appuie sur les principes de l'approche systémique stratégique et nous amène à déployer une clinique de la relation.

La première partie du livre s'ouvre sur une présentation générale de la nature des problèmes au travail, lesquels, comme on le verra, peuvent conduire à un excès de rigidité dans les relations.

Nous continuons avec une présentation des principes théoriques de base de l'approche systémique stratégique dont l'objectif est de vous donner une première idée de notre méthodologie d'intervention.

Suite à cette introduction théorique, nous présentons différentes études de cas concrets, par thèmes, choisis parmi des situations réelles que nous avons pu rencontrer et traiter. Ces situations visent à permettre de vous faire une idée très claire de notre façon de travailler et de l'application concrète et effective de l'intervention systémique et stratégique.

Chaque étude de cas est suivie de l'exposé de généralités correspondant à la thématique abordée, explicitant ainsi les concepts théoriques adossés à un contexte de situations réelles.

Nous avons sélectionné les exemples d'intervention, non pas pour leur côté extraordinaire, mais plutôt pour leur représentativité, ce qui va vous permettre de retrouver des situations problématiques de tous les jours faisant écho à votre propre expérience de travail ou à celle de vos collègues.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, en espérant vous transmettre l'essence de ce qui nous anime pour aider au mieux ceux qui souffrent d'un travail qui fait mal.

1

ORGANISATION ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



*« Qu'est-ce que le bonheur? – Le sentiment que la puissance grandit –
qu'une résistance est surmontée. »*

Friedrich Nietzsche

UN SYSTÈME ORGANISATIONNEL PEUT-IL DEVENIR PATHOGÈNE ?

Un peu d'histoire

Il était une fois, au Moyen Âge, trois tailleurs de pierres sur le chantier d'une cathédrale.

Un passant croise ces trois hommes assis les uns à côté des autres et leur demande : « que faites-vous ? ».

Le premier répond en bougonnant, l'air maussade :

« Comment ça, qu'est-ce que je fais, ça se voit non, je taille des pierres. J'ai le dos fatigué par ce travail épuisant, les mains rougies, et pas le temps de discuter avec les inconnus qui passent. »

Le passant se retourne alors vers le second et lui pose la même question. Il se redresse fièrement et répond d'une voix sûre « je taille des pierres pour gagner ma vie. Grâce au fruit de mon travail, j'ai pu construire une maison où je vis avec mes deux enfants et mon épouse, nous avons tous les jours de quoi nous nourrir et nous sommes une famille heureuse. »

Enfin notre passant interroge le troisième qui lui répond avec un large sourire illuminé :

« Moi, je participe à l'édification d'une cathédrale »...

Qu'est-ce que le travail ? Vaste question... Nous nous limiterons à définir le travail comme la mise en œuvre des facultés physiques et mentales de l'être humain utilisées dans le but d'accomplir une mission : soigner, éduquer, distraire, produire, rendre service, défendre un idéal, etc.

La manière dont nous nous impliquons dans le travail traduit notre façon d'intégrer plus ou moins facilement les contraintes et ressources avec lesquelles nous sommes en relation.

Des instances de contrôle participent à nous faire vivre le travail de manière plus ou moins agréable.

Elles peuvent être de différentes natures :

- organisationnelles et représentatives de la législation,
- encadrées par la tradition d'un métier et les usages de l'époque,
- le fruit de négociations avec des tiers,
- ou encore représentatives de notre maturité professionnelle et de nos préoccupations personnelles.

L'expérience que nous faisons du travail nous amène à en avoir une perception spécifique, à partir de laquelle nous donnons un sens, plus ou moins heureux, porteur d'un avenir, serein ou inquiétant.

Le travail, comme l'a souligné Marx, constitue l'expérience humaine par excellence. Il possède des caractéristiques de natures différentes et elles-mêmes évolutives : les moyens de production se transforment en fonction de leurs propres capacités d'amélioration, l'organisation du travail se développe et se réajuste, les modalités de formation et d'association sont différentes d'une époque à l'autre. Sans vouloir refaire ici l'historique du travail, nous allons davantage nous concentrer sur le travail en tant qu'organisation, en situant l'expérience humaine du travail dans son contexte, d'un point de vue actuel.

Depuis que les organisations de travail ont été constituées, elles font l'objet de mesures destinées à les rendre plus performantes en fonction des contraintes qu'elles doivent intégrer ou qui les caractérisent. Le taylorisme s'est d'abord largement imposé comme doctrine dominante. Ce modèle donne l'illusion de pouvoir maîtriser et contrôler parfaitement la performance humaine grâce à une approche scientifique du travail. La règle formelle et la prescription du travail sont au centre de tout. Ce modèle distingue ceux qui pensent connaître la « meilleure façon » de faire le travail, de ceux qui le font réellement. Les penseurs deviennent ainsi les instructeurs de ceux qui exécutent leurs consignes. Ce modèle a rapidement présenté des limites. Non seulement les opérationnels parvenaient à être imprévisibles, malgré les règles qui leur étaient imposées mais l'environnement a aussi commencé à présenter son lot d'aléas difficiles à contrôler. Ils se traduisent par des facteurs comme la concurrence permanente, l'exigence des consommateurs ou les technologies de l'information volatiles.

La façon d'y remédier a été de confier cette mission directement aux professionnels, quels qu'ils soient, par leur statut ou par leur fonction, en faisant appel à leur sens de la responsabilité et de l'initiative. L'autonomie et l'initiative sont devenues les qualités exigées pour faire face aux imprévus et à l'imprévisible. L'intelligence collective a été sollicitée et encadrée par des objectifs, des structures

projets et une méthodologie de l'efficacité que représente par exemple l'organisation du travail en lean production. Cette méthodologie d'inspiration japonaise (toyotisme) et très appréciée en France s'appuie sur le travail en équipe pour atteindre des objectifs précis selon des délais déterminés. De cette manière, l'engagement individuel se fond dans le collectif.

Avec Taylor, la stabilité et la prévisibilité étaient au cœur des préoccupations, l'homme au travail y prenait un statut d'homme organisationnel, devant s'adapter à la structure de son environnement de travail. De nos jours, la flexibilité des horaires, la polyvalence fonctionnelle et opérationnelle donnent l'illusion d'une plus grande liberté dans le travail : l'environnement de travail s'adapte à l'homme, et ce dernier y prend un statut d'entreprise individualisée. Mais, si le salarié est envisagé comme un entrepreneur, responsable individuellement de ses actes, sa marge de manœuvre est limitée car le contrôle de son action est piloté par l'organisation à laquelle il appartient de manière contractuelle. Certes, le salarié est libre, mais seulement en partie puisqu'il ne choisit pas ses propres contraintes ; celles-ci lui sont imposées aussi bien dans la façon d'évaluer ses objectifs de production que dans les moyens opérationnels pour les réaliser. Avant, l'enjeu était de soumettre les opérationnels à l'injonction d'exécution émise par une hiérarchie supposée savoir quoi faire. À présent, l'injonction d'autonomie est le leitmotiv : une autonomie où la contrainte de temps et de moyens est particulièrement forte et où la pression sociale en se substituant à la hiérarchie renforce ce contrôle sur l'individu et diminue l'autorité de tous, y compris celle de la hiérarchie. Nous verrons en quoi ce principe-là, s'il n'est pas mis en lumière afin de l'examiner autrement, est une source de mal-être individuel, social et sociétal particulièrement délétère.

Dans notre contexte présent il est possible de braver les contraintes d'espace et aussi de temps grâce aux technologies de l'information. L'informatique et internet, par exemple, sont des ressources qui permettent une nouvelle forme de relation, virtuelle, immédiate, particulièrement séduisante pour l'activité de travail et la performance recherchée. Mais ce nouveau type de relation

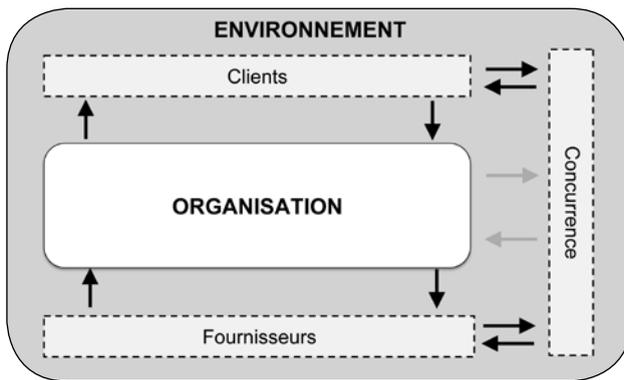
peut devenir dangereux si nous l'envisageons comme supérieur aux autres modes relationnels possibles.

Il est tout aussi inapproprié de rejeter ce nouveau type de relation virtuelle du fait de sa nature « non réelle » en prétextant qu'elle ne saurait répondre à la nécessité relationnelle de l'être humain.

Comme toute innovation majeure, la révolution de l'information se présente comme une nouvelle source relationnelle incontestable. Mais elle présente aussi son lot de contraintes qui peuvent menacer la santé psychologique des individus, des groupes, des organisations de travail.

L'organisation comme système organique autonome

L'organisation est envisagée comme un système constitué par les nombreuses interactions de ses membres. Leurs décisions ainsi que leurs actions individuelles et collectives participent à lui donner vie.



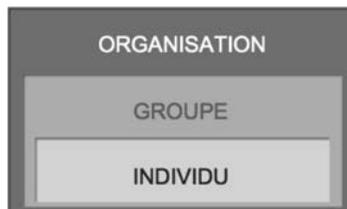
Une vision systémique et interactionnelle de l'organisation

Quelle que soit sa forme : simple, administrative, communautaire, bureaucratique, flexible, libérée... toute organisation de travail peut être considérée comme un tout, autonome, orientée vers un but qui la relie à son environnement de manière stable. Ce but, dès lors qu'il est atteint, prend la forme d'un produit de consommation (alimentation, presse, automobile, lessive, etc.) ou d'un service (soin, formation, etc.) et son incarnation constitue « la raison d'être » de ce que présente l'organisation à son environnement. Afin de parvenir

à son but, l'organisation a besoin de matières premières, de services, etc., issus de son environnement (fournisseurs). Elle se les approprie selon des processus qu'elle aménage dans un certain ordonnancement afin de satisfaire au mieux les besoins de ses destinataires (clients).

Plus l'organisation devient mature, plus une structuration prend le pas pour accompagner sa croissance. Plus sa taille est grande, plus les interactions sont nombreuses et présentent des logiques d'intérêts, contradictoires souvent, paradoxales fréquemment. Plus le nombre d'interactions augmente, plus la nécessité de structurer l'ensemble s'impose pour garantir une efficacité systémique. La division du travail par fonctions spécialisées accompagne ainsi le déploiement de l'organisation. Une hiérarchie et des structures formelles de fonctionnement encadrent les conduites humaines pour les orienter vers les buts poursuivis par l'organisation.

La croissance de l'organisation fait émerger des niveaux d'abstraction différents. Le niveau le plus concret est celui de l'individu et le niveau le plus abstrait celui de l'organisation. Chaque niveau est observé non pas isolément, mais toujours dans son rapport à un autre élément : que ce soit au niveau le plus abstrait, celui de l'organisation dans sa relation à son environnement extérieur (ses clients, ses fournisseurs, éventuellement la concurrence), ou au niveau le plus concret, celui de l'individu en lien aux autres (ses pairs, sa hiérarchie, les autres membres de l'organisation).

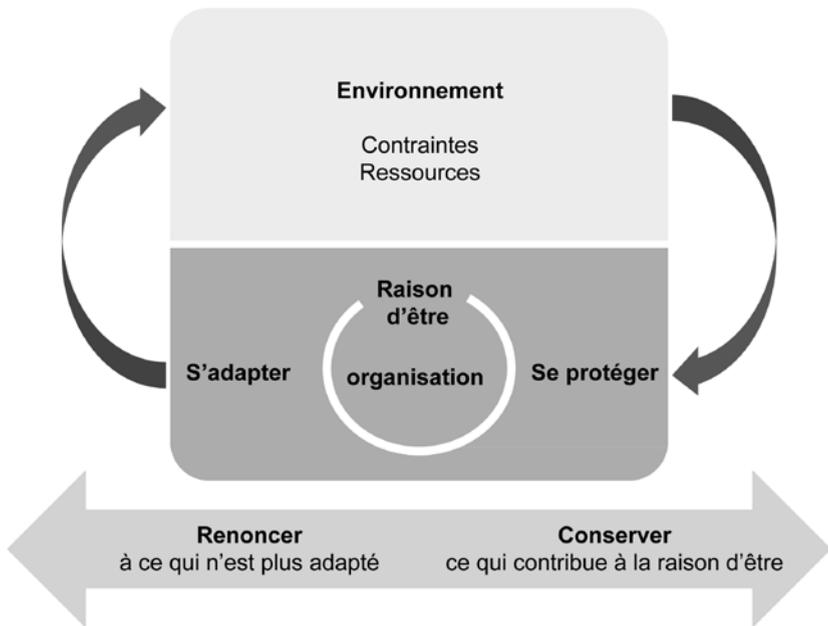


Trois niveaux sont ainsi représentatifs d'un ordre croissant d'abstraction : l'individu, le groupe et l'organisation. Ils s'encastrent comme des poupées russes. Chacun de ces niveaux présente ses propres caractéristiques et propriétés, et ensemble ils s'influencent les uns les autres. En somme, ils se contrôlent de manière dynamique,

par les interactions qu'ils entretiennent et contribuent ainsi à une performance individuelle et collective.

La vitalité de l'organisation : évoluer en conservant

La vitalité d'une organisation va dépendre de sa capacité à se protéger de son environnement tout en s'y adaptant. Quelles que soient les variations qui émanent de l'environnement ou celles qui se produisent en son sein, l'organisation réajuste en permanence ses modalités de fonctionnement pour conserver ce qui contribue à sa finalité, tout en renonçant à ce qui pourrait nuire à son adaptation à son environnement.



Le principe de la survie : évoluer en conservant

Plus l'organisation est mature, plus elle sait gérer ces deux actions – se protéger et s'adapter – qui sont parfois antagonistes avec sa raison d'être. Quand elle y parvient, elle démontre sa capacité de faire preuve d'innovation en transformant les contraintes en ressources, selon de nouveaux comportements et parfois de nouvelles conceptions de ce qui la caractérise.

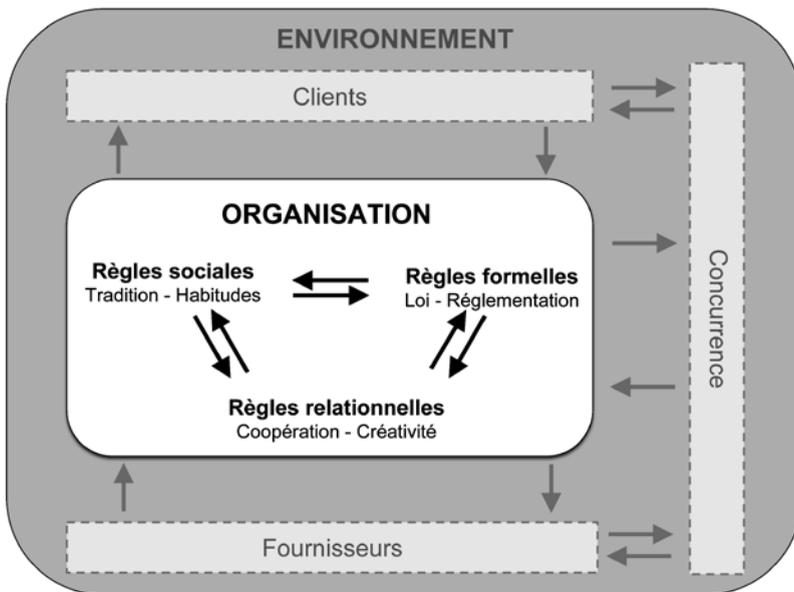
C'est ainsi que des grands groupes comme Michelin, Samsung, Google, etc., prospèrent en innovant tout en restant fidèles à leur raison d'être. D'autres, en revanche, par excès de protection ou confiants dans leur supériorité, oublient de s'adapter. Prenons par exemple le cas de l'industrie du disque confrontée avec l'arrivée du numérique à la dématérialisation des supports, et plus particulièrement, observons ce qui s'est passé pour l'une des sociétés leader sur le marché mondial qu'a pu être Sony. Au début des années 1990, cette société était l'une des plus prestigieuses, ses slogans publicitaires « J'en ai rêvé, Sony l'a fait » étaient particulièrement attractifs pour les jeunes professionnels de l'époque et en disaient long sur la façon dont ses dirigeants et ses membres se sentaient puissants. Mais voilà, qu'une entreprise ayant tous les atouts d'un savoir-faire musical – édition, production, promotion, organisation de spectacles, commercialisation, etc. ; le tout renforcé par son talent à produire et à commercialiser un matériel audiovisuel tout public (professionnels et particuliers) – voilà que les dirigeants de cette entreprise n'ont pas su considérer l'impact du numérique à temps et qu'aujourd'hui l'entreprise peine à survivre et a perdu son charisme. Les dirigeants ont semblé se comporter comme si la mission de leur entreprise se réduisait au support disque. Ils n'ont pas su mettre en place une orientation stratégique efficace pour évoluer avec la mutation technologique. Pour cela, il aurait fallu envisager correctement la menace et être capable de poser une problématique. Mais, à cette époque, chez Sony, « on n'avait pas de problème, que des solutions ! ». Le propos n'est pas de faire un procès d'intention aux dirigeants de l'époque mais de mettre en lumière qu'il est en fait bien difficile d'envisager les choses d'une autre façon quand on a l'habitude d'un mode de fonctionnement et que celui-ci est efficace. Quand la réalité que nous construisons nous amène à vivre de manière fonctionnelle et prestigieuse, générant en nous un sentiment de puissance, nous risquons alors de perdre le « sens » de notre vulnérabilité. Aveuglés par notre puissance, nous perdons de vue notre fragilité, et devenons incapables d'en faire un objet de transformation.

Un système de règles : une dose de désordre pour maintenir l'ordre

«L'être humain est contrôlé par l'environnement et contrôle à son tour l'environnement qui l'influence lui et les autres.»

J. Elster, *Ulysses and the Sirens*.

Un système est autonome par rapport à son environnement s'il arrive, au-delà de ses propres règles de fonctionnement, à créer et à maintenir une frontière perméable aux informations qui lui sont utiles pour sa raison d'être et sa propre évolution. En d'autres termes, un système est autonome s'il arrive à être responsable de lui-même par des mécanismes d'autorégulation. Cela se vérifiera s'il a la capacité de corriger ses actions et, mieux encore, ses propres règles de fonctionnement afin d'établir et de maintenir une réalité qui lui convient malgré les variations qu'il subit perpétuellement de l'intérieur et de l'extérieur.



**Les règles de fonctionnement systémique :
ordre et désordre**

Une manière d'envisager l'autonomie d'un système consiste à repérer ses organes vitaux selon le prisme des règles qui les gouvernent et que l'on peut regrouper en trois catégories : sociales, formelles et relationnelles.

1. Les règles sociales

Les règles sociales incarnent la tradition, les habitudes et les pratiques propres à l'organisation. Les membres de l'organisation s'y conforment, avec une marge de manœuvre plus ou moins faible, sous peine de sanction sociale par des processus de « bouc-émissairisation » ou de mise à l'écart. Elles sont le reflet des idées générales qui forment le contexte des pensées et des comportements spécifiques des membres du système. Elles représentent en quelque sorte les règles du jeu propres au système organisationnel.

Elles participent à modeler la nature de l'organisation par la manière spécifique dont ses membres perçoivent les difficultés et y réagissent selon des processus de résolution de problèmes qui lui sont particuliers.

Elles sont représentatives de la culture et constituent des marqueurs de l'histoire de l'organisation au travers des valeurs, des croyances dont elles sont l'expression.

Les règles sociales ont pour bénéfice de canaliser les actions individuelles et collectives vers les buts de l'organisation, et, en cela, elles représentent un mécanisme de régulation systémique particulièrement fonctionnel pour garantir l'efficacité organisationnelle. C'est leur rigidité qui posera problème car s'il n'est pas possible de remettre en question ces règles et les croyances qui sous-tendent les prises de décisions et les comportements, alors ce système empêchera toute innovation.

Étant représentatives de l'expérience, les règles sociales sont l'incarnation des succès et des échecs du passé à partir desquels le présent est abordé. Tant qu'elles sont fonctionnelles pour résoudre les difficultés du présent, elles facilitent l'action et participent largement à la performance, mais si leur rigidité domine, elles rendent aveugles les membres du système à toute autre possibilité d'action

et donc à leur propre renouvellement, ce qui devient dangereux pour l'évolution de l'organisation.

« Le poisson ne voit pas l'eau du bocal. Ce dans quoi nous avons toujours baigné nous est transparent. » Ce proverbe chinois indique bien comment la transparence et l'aveuglement se rejoignent et en soi présentent un obstacle dangereux si l'on n'arrive pas à s'en déprendre.

2. Les règles formelles

Les règles formelles sont représentées par la loi, que ce soit le Code du travail, la réglementation du métier ou le règlement interne à l'organisation. Si ces règles sont transgressées, la sanction est établie par les modalités formelles qui ont été établies ou qui sont à la charge des instances qui en ont l'autorité (hiérarchie, tribunal, etc.). Contrairement aux règles sociales, les règles formelles sont consignées et consultables ; elles ont été pensées pour contrecarrer de prévisibles effets jugés menaçants pour le bon ordre de fonctionnement de l'action, du métier, de l'organisation, mais aussi pour protéger le salarié ou toute autre personne. Si l'activité de travail présente en soi du danger, comme l'exercice d'un travail en hauteur dans le secteur du bâtiment, par exemple, une série de mesures de sécurité doivent être respectées par ce type de professionnels et encouragées par leur hiérarchie. Le non-respect de ces mesures peut être dénoncé et soumis à des sanctions qu'il y ait eu ou non un accident.

Les règles formelles sont observables au travers des mécanismes de coordination présents dans les organisations dont la bureaucratie est leur meilleure représentante. Elles incarnent une volonté de canaliser les décisions et comportements selon une logique rationnelle qui se veut la plus objective et la plus cohérente possible. Elles contraignent l'action présente afin d'en garantir un résultat futur. Elles sont le plus souvent élaborées à partir d'une analyse rationnelle de l'expérience dans le but de soutenir la performance individuelle et collective répondant aux exigences des buts poursuivis par l'organisation.

Elles constituent un instrument de contrôle dont la logique se veut rationnelle et qui se fonde sur l'espérance d'anéantir tout aléa ou risque d'imprévu menaçant l'organisation, ce qui est utopique dans la théorie et impossible dans la pratique. La réglementation sur les risques psychosociaux en est une expression¹. La volonté est louable, nécessaire dans certains cas, mais dans les faits, elle n'a pas contribué à surmonter les préoccupations sur les maux du travail ; elle a peut-être même contribué à faire émerger un effet paradoxal qu'illustrent bien les propos d'Oscar Wilde : « Avec les meilleures intentions, on peut produire les pires effets. »

3. Les règles relationnelles

À côté de ces deux instances de contrôle, une troisième instance se démarque, celle provenant des individus au travers des règles relationnelles qu'ils créent entre eux par leurs interactions. À la différence des deux premières, leur fonction est d'aller au-delà de ce que les deux autres peuvent couvrir, de pourvoir à leurs limites. Elles représentent en quelque sorte la capacité négative du contrôle en permettant à celui-ci de se maintenir par la possibilité de générer du désordre dans l'ordonnancement formel et social. Cette instance est donc, de ce point de vue, une instance de régulation des deux autres sans laquelle l'excès d'ordre obtenu de manière formelle et sociale participerait à faire perdre le contrôle (l'excès de contrôle conduit à la perte de contrôle), et du coup à altérer l'autonomie du système.

Ces règles relationnelles sont observables dans le présent, dans les interactions, elles correspondent à la façon dont les individus s'accordent dans leur rapport au concret de leur situation de travail et aux personnes avec lesquelles ils sont en relation : pairs, collègues, collaborateurs, hiérarchie, clients, fournisseurs, etc. Elles donnent lieu à des modèles relationnels qui façonnent un type

1. Nous illustrons ce point sur la problématique du burn-out (généralités du chapitre 4) et du harcèlement (généralités du chapitre 8).