

# Développer les dynamiques collectives au sein des organisations pour la santé au travail

LE RÔLE ET LA PLACE DU TRAVAIL dans la socialisation contemporaine sont devenus des questions cruciales, tant à travers leur traduction en matière de santé, que dans la législation relative à la prévention des risques. Dans la livraison de la revue *Esprit* d'octobre 2011, et dans celle de la revue *Projet* de septembre 2011, plusieurs auteurs s'expriment sur le sujet.

Pour Yves Lichtenberger<sup>1</sup>, il est essentiel de retrouver du sens dans le travail, notamment à travers le développement de la coopération et du conflit qu'il convient d'assumer comme lui étant inhérent. C'est le rôle du syndicalisme qu'il convient de revivifier, à travers la dimension collective qu'il doit animer. Complémentairement, Pascal Ughetto<sup>2</sup> insiste sur son rôle dans sa capacité à instruire un débat sur le travail, en permettant aux divergences et aux controverses de se développer, au sein même du collectif représenté par l'ensemble des travailleurs. Ce sont sur ces bases qu'il devient possible de réélaborer des revendications, à travers la formulation d'une parole vectrice de promotion de la santé.

Francis Ginsbourger<sup>3</sup> considère que, du fait de l'affaiblissement des capacités de négociation et des identités individuelles, le travail devient le lieu des dépendances interpersonnelles, mettant en fragilité l'individu dans sa sphère privée. Il est alors nécessaire d'aller au-delà de la protection passive liée au ciblage des « *personnalités fragiles* » pour mieux équiper en ressources d'autonomie active l'ensemble des salariés de l'organisation. À cette fin, il convient de revaloriser la notion de métier, en tant qu'elle permet l'autonomie, la protection et la coopération. De ce fait, le métier devient protecteur de l'individu privé par le renforcement de l'« *être social* » au travail. Cette analyse rejoint celle d'Alain Ehrenberg qui suggère le développement d'une « *politique des capacités* » pour rompre l'isolement des salariés et les inscrire dans

des dynamiques plus solidaires.

Il s'agit donc d'organiser la responsabilité collective pour assumer la responsabilité individuelle. La souffrance psychique au travail, soutient Alain Ehrenberg<sup>4</sup>, doit être comprise comme « *l'expression d'un mal qui concerne l'interdépendance des hommes* ». C'est d'ailleurs dans cette visée que Blandine Devaux<sup>5</sup>, médecin inspecteur régional du travail en Haute-Normandie, explique que le médecin du travail a un rôle à jouer qui va au-delà de la seule visite médicale, pour faire en sorte que le suivi individuel soit repensé dans une articulation à la dimension collective. Le médecin du travail doit établir un diagnostic des situations pour, à partir des données recueillies et du contexte de l'entreprise, apporter des outils de compréhension et des pistes d'action.

## S'approprier le travail

AINSI, LES QUESTIONS DE SANTÉ au travail renvoient à des aspects que l'on pourrait qualifier de « situés », mais aussi à une évolution des représentations sociales à travers la valorisation de l'individu délié d'appartenances plus globales. En effet, pour Francis Ginsbourger, Marc-Olivier Padis et Joël Roman<sup>6</sup>, la protection sociale n'offre, pour seule porte d'entrée, qu'un accès individuel, ce qui explique la mauvaise prise en charge des « *entrants* », ainsi que l'existence d'un chômage de longue durée.

Aussi, au plan local, en accord avec Philippe Bernoux<sup>7</sup>, il est essentiel que la hiérarchie permette aux salariés de « *s'approprier le travail* » afin d'y développer du sens et du pouvoir d'action. Le fait de participer à l'interaction sociale inscrit la reconnaissance comme principe de justice sociale.

<sup>1</sup> Yves Lichtenberger, « *Sens et valeur du travail* », *Esprit*, octobre 2011, pp. 89-100.

<sup>2</sup> Pascal Ughetto, « *L'organisation, une réorganisation permanente* », *ibid.*, pp. 115-122.

<sup>3</sup> Francis Ginsbourger, « *La Révolution des interdépendances* », *ibid.*, pp. 101-111.

<sup>4</sup> Alain Ehrenberg, « *Souffrir au travail : purger les passions ou ouvrir la voie à l'action ?* », *ibid.*, pp. 148-157.

<sup>5</sup> Blandine Devaux, « *Au chevet de l'organisation du travail* », *Projet*, n° 323, sept. 2011, pp. 35-37.

<sup>6</sup> Francis Ginsbourger, Marc-Olivier Padis et Joël Roman, « *Des comportements plus individualistes ?* », *Esprit*, op. cit., pp. 112-114.

<sup>7</sup> Philippe Bernoux, « *Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail* », *ibid.*, pp. 158-168.

Alors, que faire lorsqu'il faut intervenir pour résoudre les crises, et mieux, les prévenir ? Pour le consultant Damien Cru<sup>1</sup>, l'accompagnement dans la résolution des conflits du travail et dans la prévention des risques psychosociaux doit, pour être efficace, prendre en compte la dimension historique des relations sociales au sein de l'entreprise, pour déployer la situation dans toutes ses dimensions, en évitant soigneusement le piège de l'individualisation et de la judiciarisation.

Son « *approche organisationnelle* » inspire d'analyser les problématiques sous l'angle des

---

<sup>1</sup> Damien Cru, « *Des risques psychosociaux bien encombrants* », *ibid.*, pp. 140-147.

enjeux relationnels et de pouvoir, à travers la prise en compte de l'individu, du groupe et de l'organisation, tout en ayant à l'esprit que « *le pouvoir d'instituer des rapports entre individus et entre groupes n'est pas l'apanage de la direction* »<sup>2</sup>.

Philippe ROPERS  
Directeur général  
Décembre 2011

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 147.