

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 68 (2010)
Heft: 3: Subjectivité et économie : l'apport de la psychanalyse

Artikel: L'ergonautique : une pragmatique pour la psychiatrie du travail
Autor: Komplita, Davor
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283585>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'ERGONAUTIQUE: UNE PRAGMATIQUE POUR LA PSYCHIATRIE DU TRAVAIL

DAVOR KOMPLITA¹
drkomplita@netscape.net

> L'auteur présente un modèle baptisé «Ergonautique» à même de rendre compte de situations de souffrance au travail. Il s'attache d'abord dans son article à pointer les écueils devant lesquels les spécialistes des Ressources humaines se trouvent: hétérogénéité et complexité des modèles que les dits spécialistes ne peuvent pas toujours comprendre depuis les présupposés et hypothèses qui les sous-tendent jusqu'à leurs possibilités pratiques. Le risque de recourir dans la pratique à des solutions simplistes est alors souvent patent. L'auteur met alors en exergue les difficultés des apports disciplinaires différents et leurs limites pour finalement développer les diverses strates du modèle qu'il a mis sur pied et qu'il propose.

L'Ergonautique est issu de plusieurs années de pratique médicale en psychiatrie clinique centrée autour de la souffrance au travail, «Ergalgie». Elle a pour ambition principale d'offrir une ébauche de modèle empirique et pragmatique aux praticiens confrontés aux différentes pathologies générées dans le monde du travail, «Ergopathologies».

Depuis des décennies, les sciences du travail se sont développées dans le monde universitaire par des recherches théoriques ainsi qu'au travers de recherches-action sur le terrain. Les différentes voies de recherche ont permis l'élaboration de nombreux discours, parfois contradictoires entre eux, traduisant en cela les différentes sensibilités des chercheurs et les différentes perspectives théoriques qui fondent leurs travaux.

Devant la richesse et la complexité de ces édifices théoriques, le simple praticien est souvent désarmé et perplexe. La tentation est alors grande de réduire les situations cliniques issues du travail à une simple nosologie médicale ou psychiatrique, ce qui débouche tout naturellement, sur une prise soin conçue au travers d'une vision diagnostique ne tenant pas compte des dimensions spécifiques du monde du travail.

Il est frappant de constater que les connaissances issues des sciences du travail sont pratiquement ignorées dans le cadre des entreprises, voire même, dans le cadre des écoles de management.

Sur le terrain, c'est à l'articulation entre les mécanismes psychologiques individuels et les mécanismes collectifs présidant à l'organisation du travail que se conçoivent de manière souvent rudimentaire et certainement insuffisante, les stratégies d'intervention ou de trai-

¹ Médecin psychiatre FMH, Genève

tement des situations cliniques. Il est également regrettable de constater que les différents partenaires impliqués dans les situations de conflits ou de problèmes au travail, ne disposent pas d'un langage commun leur permettant de partager de façon plus efficace leurs analyses et leurs stratégies d'intervention.

Par ailleurs, depuis quelques années le management s'est doté de notions et d'outils issues de la psychologie humaniste pour aborder le facteur humain en entreprise. Il est évident que l'application réductionniste de ces outils, à l'origine destinée au développement personnel, a produit aujourd'hui une représentation, en entreprise, de l'humain qui s'adapte mal aux réalités de la complexité anthropologique, psychologique et sociologique du travail. Cette dissémination de concepts psychologiques dans le cadre de l'entreprise, n'a pas apporté de réelle amélioration dans la capacité du management d'analyser les situations problématiques auxquelles il est confronté. Les modèles théoriques ainsi diffusés ne font qu'égarer le management sur des chemins réductionnistes et simplificateurs occultant la véritable nature des problèmes humains auxquels ils sont confrontés. Un grand nombre de consultants n'ont d'ailleurs à leur disposition que ces discours simplistes, dont la principale vertu est d'être suffisamment vendeur pour obtenir l'adhésion de la direction à un modèle d'analyse qui la plupart du temps lui est favorable. Les conséquences les plus fréquentes de ces pratiques sont la psychologisation et l'individualisation des situations problématiques, avec la mise en péril des droits et de la santé des individus ainsi pris au piège dans des situations conflictuelles. L'usage excessif des discours pseudo-psychologiques montre aujourd'hui ses effets pervers tant sur le plan individuel que collectif. Plusieurs auteurs mettent actuellement en évidence les conséquences néfastes sur le plan psychologique et social de ces pratiques.

Ainsi, à la complexité théorique des sciences du travail répond, sur le terrain, une indigence néfaste en sciences humaines en général.

Sur le plan clinique, ce qui marque le plus l'observateur, c'est l'extraordinaire désarroi des acteurs, quel que soit leur position hiérarchique et leur situation personnelle dans le contexte du travail. L'intensification du travail et les transformations de l'organisation du travail sont à l'origine d'un accroissement des difficultés interpersonnelles découlant des nécessités accrues de coordination et de coopération, auxquelles il devient de plus en plus difficile d'apporter le temps et les ressources nécessaires. La détresse individuelle est ressentie à tous les échelons de l'organisation. De très nombreuses recherches depuis plusieurs décennies ont décrit et analysé les mécanismes par lesquels les individus sont amenés progressivement dans un état de perte de contrôle du quantitatif et du qualitatif dans leur activité. La confrontation aux instructions paradoxales, les apories, les violations nécessaires des prescriptions pour faire aboutir le travail, le tout dans un contexte d'insécurité et d'isolement, mène progressivement les individus dans des états de dysfonctionnement psychique aboutissant à de véritables psychopathologies, d'abord du travail, puis de la personne dans son ensemble. Les services des ressources humaines, dans les entreprises qui en disposent, sont très fréquemment dépassées par l'émergence de ces difficultés psychiques, relationnels et organisationnels. Historiquement, les ressources humaines émergent d'une fonction essentiellement administrative. La plupart des collaborateurs qui y travaillent bénéficient de formations principalement administratives voire juridiques. Dans les RH des plus grandes entreprises on trouve plus fréquemment des collaborateurs ayant des formations en sciences humaines, voir en psychologie. Même dans ces cas, ces compétences psychologiques sont difficilement

mobilisables en raison de la position ambiguë qu'occupe les RH. Leur rôle dans l'entreprise est traditionnellement d'être d'abord au service du management et de la direction. Institutionnellement, il leur est, de fait, impossible de mener des analyses critiques de l'organisation de travail et de suggérer à la direction et au management des modifications substantielles et salutaires des pratiques managériales et des modes d'organisation du travail. En ce qui concerne les intervenants médicaux impliqués par le monde de l'entreprise, les différents modèles appliqués en Europe expriment la diversité des sensibilités culturelles et politiques. En Suisse, la médecine du travail reste encore trop confinée à une approche centrée sur la prévention des risques de santé, et plus particulièrement des risques physiques liés aux conditions de travail. Les médecins du travail et les médecins d'entreprise ne reçoivent pas une formation adéquate en ce qui concerne les risques dits psychosociaux en entreprise. La grande majorité des travailleurs en Suisse exercent leur profession dans le secteur tertiaire. C'est bien les risques d'atteinte à la santé psychique qui sont les plus importants dans ce contexte. En deuxième ligne, c'est les médecins de premier recours, médecins généralistes, médecin de famille qui reçoivent et traitent les patients présentant les troubles et les pathologies qu'ils ont développés dans le cadre de leur vie professionnelle. Les particularités, la physiopathologie, les circonstances déclenchantes et aggravantes de ces pathologies ainsi que leur traitement leur sont peu ou mal connus.

Les spécialistes en psychologie du travail et psychopathologie du travail sont rarement consultés par les patients ou par leurs médecins traitants. Ces professionnels spécialisés, trop rares en Suisse, sont également peu sollicités par les entreprises. De plus en plus, la question des risques psychosociaux est confiée à des sociétés de consulting proposant des interventions fondées sur des modèles gestionnaires appliqués à l'humain. Ainsi, ce sont les mêmes méthodes qui sont à l'origine de la plupart des pathologies du travail que nous observons actuellement, qui sont appliquées pour tenter de résoudre les problèmes ainsi créés. La problématique de la souffrance au travail est abordée comme un problème industriel pouvant être réduit par la mise en place de processus rationnels, quantifiables et contrôlables. La plupart de ces démarches se fondant sur la quantification et la modélisation linéaire des processus, elles font l'impasse sur toute la réalité du travail humain. Il est fortement à craindre que cette nouvelle phase dans l'évolution du monde du travail ne se solde par une aggravation substantielle des pathologies, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Réduire la souffrance au travail comme l'on réduit le nombre de pièces défectueuses sortant d'une ligne de production, procède d'une chimère découlant de la profonde ignorance des réalités du travail humain.

Sur le plan clinique, l'ergopathologie présente de nombreuses portes d'entrée. La médecine du travail et les législations décrivent depuis de nombreuses années les maladies dites professionnelles. À celles-ci, il est possible d'ajouter des maladies non professionnelles induites indirectement par une souffrance au travail ou venant se rajouter à une pathologie du travail avérée. Les psychopathologies du travail ont été mises en évidence et décrites abondamment ces dernières années par plusieurs auteurs. Elles posent toutes la question de la souffrance infligée et de la souffrance consentie, de même qu'elles posent la question de la menace exprimée ou intériorisée. En ce sens, la question des ergopathologies ne doit pas échapper à l'interrogation morale et politique.

Bien que la démonstration clinique soit difficile à produire dans tous les cas, il est possible

d'admettre comme postulat physiopathologique, que sur le plan psychique, c'est la perduration de la souffrance, soit vécue soit évoquée (menace) qui mène à la formation de psychopathologies, productrices à leur tour d'une nouvelle souffrance vécue, consciente et inconsciente (déli, somatisation, etc.).

La pratique clinique en psychiatrie du travail met en évidence différents types de contexte dans lesquels des individus développent des ergopathologies.

Les transformations de l'organisation du travail peuvent induire fréquemment comme effets secondaires différentes «ergalgies», susceptibles d'une évolution pathologique. Ces situations découlent essentiellement de la méconnaissance par le management des notions d'ergonomie et de psychologie du travail. La recherche de la productivité maximale se faisant alors au mépris des limitations humaines. L'intensification du travail obtenue, ainsi que la désarticulation des collectifs de travail, attaquant sur deux fronts distincts la santé psychique des collaborateurs.

Dans d'autres contextes, il est possible d'observer que l'organisation du travail instrumentalise sciemment la souffrance, dans le but d'obtenir les gains de productivité au travers de la mobilisation aliénante des ressources subjectives des collaborateurs. Dans ces environnements, les coûts induits (turnover, absentéisme) par la pathogénécité de l'organisation du travail sont intégrés, et confirmés, dans le calcul de la profitabilité de l'entreprise .

Dans certaines situations, c'est le manque de connaissances et de formation du management en matière de relations humaines et de sciences sociales en général, qui se traduit sur le terrain par une incapacité à réguler l'ensemble des divergences et conflits interpersonnels découlant naturellement des objets du travail et de son organisation. Dans son incapacité à actionner profitablement les mécanismes relationnels sous-tendant la coordination/coopération dans le travail, le management induit la focalisation des tensions sur les personnes et les personnalités, cristallisant ainsi les conflits interpersonnels, dont la toxicité pour la santé mentale est particulièrement élevée. Ce même management étant bien entendu par la suite incapable de dénouer la conflictualité dont il est souvent à l'origine.

On observe enfin des contextes dans lesquels c'est une ignorance de soi-même, corrélée ou non avec un niveau d'éducation ou de santé mentale, qui est le facteur déterminant d'une évolution pathologique s'exprimant dans la confrontation avec les problématiques décrites ci-dessus.

Par ailleurs, nul ne songerait à nier la possibilité d'évolution morbide sur le lieu de travail, découlant d'une causalité extérieure au travail.

Il faut encore faire la remarque importante que dans bon nombre de situations psychopathologiques, c'est bien le travail et sa perduration qui peuvent offrir un point d'appui substantiel contre la maladie et favoriser une convalescence, voire une guérison. En ce sens, le monde du travail dans son ensemble présente également des potentialités ergothérapeutiques.

La question qui se pose avec de plus en plus d'acuité est bel et bien celle d'une pandémie de souffrances psychiques en relation avec le travail. L'évolution des statistiques est alarmante et ce, dans le monde entier. Le défi posé par la prise en soins des *travailleurs* devenant *patients* reste actuellement non-résolu, dans le sens que les psychopathologies du travail aboutissent à des incapacités de travail de longue durée, voire définitives, dans un trop grand nombre de cas. Cela indique que les outils thérapeutiques appropriés doivent encore être développés et validés, afin de pouvoir répondre à ces problèmes qui relèvent maintenant de la santé publique.

L'Ergonautique se propose d'être l'une des voies d'exploration du champ thérapeutique et préventif dans le domaine des souffrances psychiques au travail.

Le travail réel et l'ensemble des représentations et connaissances qui y sont rattachées constituent un univers sans bord ni limite. Les pratiques et les théories s'y développent à l'infini. C'est également un univers holographique où se mêlent en permanence les dimensions individuelles et collectives, corporelles et psychiques, d'actions et de savoirs, de passé, de présent et de futur. Il n'est pas étonnant que le travail puisse représenter un objet d'étude pour toutes les sciences humaines et probablement aussi les sciences de la nature, dans la mesure où les techniques et technologies seront, en définitive, toujours créées et actionnées par le travail humain.

Les sciences du travail explorent les dimensions objectives et subjectives de l'univers du travail. L'Ergonautique se situe sur le versant subjectif de ce domaine en offrant des outils pragmatiques à l'individu confronté à sa souffrance au travail, dans une ambition tant prophylactique que thérapeutique. Elle se fonde sur de nombreux apports théoriques empruntés au champ de la psychodynamique du travail, de la clinique de l'activité, de la psychologie du travail, de l'ergonomie, de la psychosociologie du travail, de la médecine du travail, de la psychopathologie du travail et de la psychopathologie générale. Elle s'inspire également de plusieurs modèles de psychothérapie individuelle et de groupe, et notamment des psychothérapies à médiation (utilisant comme supports des médiums matériels).

L'Ergonautique s'appuie sur deux outils fondamentaux. Le premier est un modèle d'analyse de l'expérience subjective globale du travail. Il est empirique et ne procède pas directement d'une théorie ou d'un champ particulier. En ce sens, il est compatible avec la plupart des cultures professionnelles et tournures d'esprit. Il permet de distinguer dans le chaos de l'expérience subjective de l'individu se confrontant à la multidimensionnalité des problèmes au travail, une architecture, une logique et un sens à son implication personnelle dans le travail. Il lui permet également une meilleure compréhension de l'importance, ampleur et gravité de sa souffrance, puis de ses symptômes. Le second est une technique d'intervention psychothérapique, fondée sur la médiation avec des pièces de Lego. Cette technique est décrite de façon détaillée dans un article de Myriam Noël-Winderling, psychologue, spécialiste en neuropsychologie FSP (juin 2010).

Le modèle ergonautique est un prisme qui permet d'extraire de l'expérience «holographique» du travail les constituants de celle-ci et leurs relations réciproques pouvant aller du paradoxe à la synergie. Ce modèle offre également une perspective sur les finalités potentielles du travail. Il met en évidence les capacités pathogéniques et thérapeutiques de celui-ci, au travers des mécanismes d'aliénation et d'émancipation qu'il recèle. Dans le but de faciliter son appréhension, il est structuré sous la forme d'une «pyramide» ordonnant ses différents niveaux du plus concret au plus abstrait, du matériel à l'immatériel, de l'immanent au transcendant. Il offre ainsi un regard «holistique» sur le travail humain. Il appartient évidemment à chaque individu d'explorer les catégories proposées avec différents outils à sa disposition, et notamment au moyen des Lego («Legothérapie»).

Le premier niveau de la pyramide pose les dimensions fondamentales et contraignantes du réel – espace, temps, matière, énergie, information – qui conditionnent toute vie et action humaines, et conséquemment le travail humain.

Le deuxième niveau définit les dimensions fondamentales des ressources de la personne: corps, esprit, culture. Tout travail implique nécessairement la mobilisation de ces trois ressources.

Le troisième niveau porte sur le travail et est constitué par:

- > Les règles d'action ou techniques qui formalisent les meilleures façons d'agir dans un but donné. Elles vont des praxies les plus élémentaires aux habiletés intellectuelles les plus raffinées. Elles sont les unités de base des capacités et compétences professionnelles.
- > Les règles de travail qui formalisent les rapports de collaboration au sein d'un collectif. Elles se posent aussi comme des méta-règles organisant l'usage des règles d'action (le travailler ensemble).
- > Les règles de métier ou de l'art qui structurent l'ensemble des rapports d'un corps de métier, y compris dans ses relations extérieures: clients, fournisseurs, concurrence, autorités, etc.
- > Les valeurs de métier qui fixent un idéal et positionnent le métier dans le champ social et symbolique permettent l'évolution de l'ensemble des règles dans une continuité adaptative au réel.

Le quatrième niveau pose:

- > L'ensemble des règles sociales concernées par l'action, le travail, le métier, allant des normes culturelles de civilité jusqu'aux règles juridiques les plus élaborées.
- > L'ensemble des valeurs sociales définissant un idéal social, politique et culturel, dans lesquelles s'inscrit l'évolution d'une société.

Le cinquième niveau convoque:

- > Les règles de vie personnelles qui forment le cadre moral et éthique, dans lequel l'individu s'efforce de mener ses actions, donc son travail.
- > Les valeurs de vie personnelles qui fixent un idéal auquel l'individu se réfère pour décider de ses actions et en évaluer les conséquences.

Le sixième niveau est constitué par les aspirations d'émancipation de l'homme:

- > Externes ou matérielles: le travail produit une capacité d'action sur le monde, permettant de surmonter les contraintes du réel. Ce faisant, il assure la liberté de l'homme face au monde matériel.
- > Internes ou spirituelles: par l'acquisition des savoirs et des expériences, le travail interpelle la conscience, augmente le discernement et contribue à l'apaisement de la souffrance existentielle. En ce sens, il constitue peut-être aujourd'hui l'une des voies les plus communes vers l'épanouissement et, pour certains, même vers la libération intérieure.

Le septième niveau est celui de la finalité ultime, immanente ou transcendante selon les individus. C'est le couronnement de la contribution du travail à l'accomplissement du potentiel humain.

L'expérience clinique montre que la cohérence et les synergies entre ces niveaux favorisent un bien-être et un développement professionnel et personnel, constitutifs d'un processus d'émancipation.

A contrario, ce sont les incohérences, contradictions, paradoxes voire apories entre les contenus des différents niveaux de la pyramide qui sont les mécanismes pathogéniques les plus fréquents dans toutes les formes de souffrance au travail. Ils engendrent des aberrations dans l'action, des contre-vérités dans les discours, des impostures dans les rôles et des falsifications dans les résultats. Par dessus-tout, ces incohérences, par la souffrance engendrée, entravent tout mouvement d'émancipation et contraignent progressivement les individus à différentes formes d'aliénation, mentale, sociale et culturelle, telles que décrites notamment par Christophe Dejours.

En entravant, parfois de manière radicale, la dimension d'émancipation du travail, les incohérences dans la pyramide ergonautique sont à l'origine non seulement des pathologies du travail mais également d'une atteinte majeure à l'identité personnelle, à l'aspiration d'accomplissement des individus et au sens de la vie humaine. Dès lors, il devient plus compréhensible que des individus en finissent par porter atteinte à leur propre vie dans le cadre du travail qui, pour eux, est, comme le décrit Yves Clot, un «travail empêché» qui devient une «vie empêchée».

L'exploration et la clarification des contenus personnels de la pyramide ergonautique permet aux individus de se resituer dans leur expérience du travail dans son ensemble. La mise en lumière des contradictions entre les niveaux mène à une réattribution quasi-instantanée des responsabilités voire des culpabilités, si caractéristiques des souffrances au travail. Cette réattribution libère un processus thérapeutique en rendant possible une analyse plus lucide et rationnelle des situations vécues. Elle diminue également les mécanismes cognitifs dépressifs à l'oeuvre dans les processus d'épuisement professionnel et de harcèlement. En remobilisant les capacités de pensée et d'introspection, le travail ergonautique constitue une forme de perlaboration - au sens de Christophe Dejours - de l'expérience vécue du travail.

La pratique de l'Ergonautique sous-entend des compétences multidisciplinaires complexes et ne doit être pratiquée que par des professionnels spécifiquement formés.

Ergonautique est une marque déposée en Suisse.

