

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 69 (2011)

**Heft:** 2: Economie de l'urgence et immédiateté

**Artikel:** Risques psychosociaux ou ressources psychosociales?

**Autor:** Guénette, Alain Max / Maksimovic, Nataša

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283620>

#### 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:** 24.02.2026

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

# RISQUES PSYCHOSOCIAUX OU RESSOURCES PSYCHOSOCIALES?

ALAIN MAX GUÉNETTE ET NATAŠA MAKSIMOVIC  
*HEG Arc – Neuchâtel et Delémont*

## > Compte-rendu d'ouvrages

*Le travail à cœur: Pour en finir avec les risques psychosociaux*  
éditions La Découverte, 190 pages, 27.90 francs, ISBN 978-2-7071-6483-4

*Ce qui tue le travail* de Francis Ginsbourger  
éditions Michalon, 2010, 188 pages, 32.60 francs, ISBN 978-2-8418-6521-5

Face aux questions de santé au travail, deux auteurs prenaient la plume l'année dernière. Deux ouvrages que l'on s'efforce de donner à lire dans les lignes qui suivent.

Relativement aux troubles psychosociaux, Yves Clot montre que dans les entreprises on recourt au fond toujours au même scenario: un n° vert, une cellule de veille, un plan d'action... en bref, à une gestion managériale du stress, de surcroit le plus souvent mis en lien avec le *lean management*, gestionnite aiguë oblige... Ce faisant, on passe outre l'affrontement des conflits de critères sur la qualité du travail. Prenant l'exemple tristement médiatique de France Télécom, il insiste sur la «déréalisation d'une direction générale qui croit pouvoir s'affranchir du conflit des évaluations sur le travail réel pour passer en force en matière de réorganisation». Comme en écho à ces propos, Francis Ginbourger écrit que la «gestion impersonnelle et à distance s'est développée et imposée, au fur et à mesure que se délitait chez tous les acteurs des relations professionnelles, une culture de la controverse sur la valeur du travail». Reprenant le thème de la gestionnite aiguë avancé dans un de ses ouvrages paru il y a plus de dix ans *La gestion contre l'entreprise*, il formule une critique de la gestion et de ses instruments qui «occupent dans les fonctionnements organisationnels, la place qu'occupe l'inconscient dans le psychisme humain». Cette gestionnite, défend-il, a la fâcheuse tendance à proposer des «catégories de gestion» pessimistes, concevant notamment le travail depuis plus de trente années que comme un coût ou, depuis moins longtemps, comme une souffrance... «Coût», «souffrance», autant de catégories princeps parmi d'autres, «niveau de qualification» par exemple ou encore «compétence», qui, surgissant dans des «situations problématiques de gestion», pourraient donner lieu à la controverse sur le travail mais qui, à défaut, installent tout bonnement «les situations et les gens, une fois pour toutes, dans la représentation appauvrie que postule la catégorisation».

Déréalisation de directions générales ou catégorisation, qu'importe!... toutes deux sont démobilisantes. Remettre le travail au centre pour fonder une anthropologie plus optimiste. Voilà ce qui rassemble les deux auteurs, Yves Clot et Francis Ginsbourger, le premier posant

que «La conscience professionnelle est un facteur de santé autant que d'efficacité quand elle est entretenue par l'organisation du travail», le second appelant à ce que l'on prête aux employés une volonté de compétence, à ce que l'on crée des conditions permettant à des travailleurs de s'exprimer, pas en tant que salariés et victimes, mais en tant que producteurs». Dès lors, une question se pose: L'organisation peut-elle être une ressource? Constat de Clot: «L'organisation ne délivre pas les ressources dont les salariés ont besoin pour faire un travail de qualité». Appel de Ginsbourger à une «organisation qui 'équipe' le travailleur, venant en appui et en soutien de la compétence qui affronte les défis extérieurs». Besoin pour cela d'un retour sur le travail et sa mise en débat continuallement pour répondre aux défis dans un monde économique de type largement serviciel. «Les activités propres à une société servicielle, rappelle Ginsbourger, combinent de la production ou de la fabrication avec la conception, de la production matérielle ou du service. Une part de ces activités se déroulant, loin du modèle taylorien-fordien, dans un rapport homme-homme de co-production d'usages, machines, logiciels, instruments de gestion et de dispositifs de toutes sortes». Comme une manière de dire, pour reprendre une des analyses d'Armand Hatchuel (CGS, Mines ParisTech) que le rapport de prescription a changé. Rapport de prescription dans le sens d'une activité de conception «à part entière», cette activité «par laquelle j'amène autrui à accepter ce que je lui propose, à en faire quelque chose pour lui». La fragilisation en cours est très probablement liée à cet oubli du caractère de co-construction de la prescription aujourd'hui, empêchant souvent l'agir. Et l'on peut alors comprendre que la catégorie enfermante de «souffrance au travail» pose plus de problèmes qu'elle n'en résout de par même la psychologisation à laquelle conduit la notion de risques psychosociaux...

Risques psychosociaux... Cette vision renvoie pour nos auteurs à la posture hygiéniste d'antan que l'on aurait pensé aujourd'hui dépassé. Comme un modèle «toxicologique», comme dit l'ergonome François Daniellou<sup>1</sup>, cité par Clot: «... on parle beaucoup ces temps-ci des risques psychosociaux comme s'il s'agissait d'un nuage毒ique planant au-dessus de l'entreprise ou de certaines de ses composantes, et qui atteint certains des salariés, en premier lieu bien sûr ceux dont les caractéristiques personnelles les fragilisent. Selon ce modèle, l'atmosphère est un peu pourrie, et les plus sensibles vont avoir des problèmes. Les mesures qui en découlent sont à l'image du modèle: on peut faire des prélevements d'atmosphère (mesurer l'environnement psychosocial). On peut faire des dosages sur les salariés (pour évaluer le risque psychosocial qu'ils courent). On peut mettre en place un système de signalement mutuel (alerter quand un collègue commence à ne pas aller bien ou si on le juge fragile). On peut tenter de désintoxiquer ceux qui sont déjà atteints, par exemple en leur offrant un soutien psychologique financé par l'entreprise, comme on met en caisson hyperbare les victimes du monoxyde de carbone. Par tous ces moyens, on vise à éviter que le nuage ne fasse trop de victimes, surtout celles dont la fragilité intrinsèque pourrait les pousser à la tentative de suicide, dont les effets sont délétères pour l'organisation et l'image de marque. Ce modèle est en passe de faire consensus dans beaucoup d'endroits».

La notion de risques psychosociaux n'est donc en rien neutre et il conviendrait mieux de raisonner en termes de ressources offertes par l'organisation aux travailleurs.

---

<sup>1</sup> L'ergonome et les débats sur la performance de François Daniellou, [ddata.over-blog.com/xxxxyy/1/29/58/68/.../Daniellou-Journ-es-2009.pdf](http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/1/29/58/68/.../Daniellou-Journ-es-2009.pdf)