

**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:** 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique  
  
**Artikel:** Approche organisationnelle et systémique des risques psycho-sociaux...  
**Autor:** Michaux, Valery  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283636>

### **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>**

# APPROCHE ORGANISATIONNELLE ET SYSTÉMIQUE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX...<sup>1</sup>

VALÉRY MICHAUX  
Reims Management School  
valery.michaux@reims-ms.fr

> En rappelant les fondamentaux de l'Organization Development, cet article vise à mieux appréhender le rôle du « tiers » comme vecteur de changement des systèmes organisationnels par les acteurs eux-mêmes. Cet article met l'accent sur la fonction essentielle mais non suffisante du diagnostic conduit par un tiers au sein des systèmes organisationnels. Parallèlement, il souligne la fonction d'une phase de problématisation où ce diagnostic apparaît comme un matériel de médiation entre les parties prenantes. Cette phase de problématisation apparaît comme cruciale pour envisager la co-construction négociée de solutions.

Mots-clés: Développement organisationnel, tiers, diagnostic.

## INTRODUCTION

On a jamais autant parlé de la qualité de vie au travail et d'évolution des conditions de travail dans un contexte de régulation croissante des pouvoirs publics dans le champ des risques psycho-sociaux. Rappelons que l'évaluation des risques psycho-sociaux n'est pas une science nouvelle et qu'un champ entier de recherche balise depuis longtemps le stress au travail. Néanmoins, ce qui semble nouveau dans la prise de conscience actuelle c'est le caractère systémique des sources de risques et une approche plus organisationnelle qui complète l'approche classique plutôt centrée sur l'individu dans son contexte et rattachée à la psychologie et à la psychologie sociale (l'influence du stress sur les individus).

Les travaux de Karasek (1989, 1990) sont souvent cités comme étant fondateurs de l'évaluation des troubles psycho-sociaux (Niedhammer et al., 2007; Guignon et al., 2008). Ce modèle distingue la demande psychologique liée à la nature du travail lui-même (quantité de travail, intensité et caractère plus ou moins morcelé tel que ressenti par les salariés), la latitude décisionnelle (marge de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail mais aussi aux possibilités d'utiliser et de développer ses compétences) et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail (l'aide de ses supérieurs hiérarchiques et de ses collègues). Ces mesures subjectives permettent de calculer des niveaux de tension au travail par exemple quand les salariés ont une demande psychologique relativement élevée et une latitude décisionnelle relativement faible. Aujourd'hui les experts

---

<sup>1</sup> ... et rôle du tiers dans le processus diagnostic/problématisation

cherchent à appréhender les familles de tensions permettant de mettre en place des actions de prévention ou des solutions organisationnelles qui permettent d'améliorer les choses. Ces familles de tensions identifiées dans les diagnostics menés par les professionnels du secteur comme l'ANACT et que l'on retrouve dans la plupart des documents sur ce sujet sont: les effets de la surcharge physique et psychique ou cognitive de travail, le manque de reconnaissance, le manque d'autonomie et de marge de manœuvre notamment face à un environnement où il est essentiel d'agir et réagir rapidement, le soutien insuffisant de l'encadrement trop éloigné des réalités quotidiennes, des exigences contradictoires excessives, des tensions entre les valeurs des individus et les valeurs collectives de l'organisation (vie privée/vie professionnelle; perception de ce qu'est un travail de qualité pour l'individu et de ce que représente un travail de qualité pour l'organisation...), les tensions liées aux changements (restructuration, réorganisation...) et enfin à l'insécurité de l'emploi. Les troubles psycho-sociaux engendrent absentéisme, turn-over, conflits, baisse de production, baisse de chiffre d'affaire, baisse de qualité, tensions entre les salariés, tensions entre les salariés et la direction et tensions avec les clients... En fait, cette apparente linéarité camouffle une complexité de causes et de conséquences enchevêtrées. L'approche organisationnelle des «risques psycho-sociaux» met l'accent sur les effets systémiques, récurrents et circulaires, un facteur en tension entraînant plusieurs conséquences entraînant elles-mêmes plusieurs effets. Plus précisément, un nombre croissant de professionnels du secteur mettent en avant la notion «d'organisation pathogène».

#### LES FONDAMENTAUX DE L'OD COMME CADRE D'ANALYSE

Le mouvement de l'OD (Organizational Development) et du Tavistock Institute met l'accent sur les interactions entre le chercheur et les acteurs concernés dans la co-construction d'une connaissance sur le système social et considère que, seule cette connaissance co-construite, permet un changement véritable. Dans cette perspective, la connaissance du système social est avant tout un processus par lequel les acteurs vont pouvoir impulser des changements eux-mêmes et donc transformer leur propre réalité sociale et non un objectif scientifique ultime de production de connaissance dans un cadre de recherche.

L'OD est un courant qui englobe tout un ensemble d'interventions planifiées fondées sur des valeurs humanistes et démocratiques qui visent à améliorer la performance de l'organisation et le bien-être des employés. En cela, cette démarche apparaît très moderne aujourd'hui dans des contextes de recherche permanente de plus grande performance dans un respect de l'humain. Elle apparaît comme un fondement de la logique du développement durable dans les entreprises fondées non seulement sur un équilibre entre logique économique et sociale mais aussi sur une logique profondément participative pour gérer des transformations engendrées par l'environnement. L'OD est conçu pour favoriser des changements à long terme et durables. L'OD est profondément marquée par l'approche systémique et la théorie des systèmes qui considère qu'un système n'est pas une simple addition d'éléments pris isolément. Il est donc essentiel pour comprendre «le tout» de ne pas étudier «de façon isolée» les parties. C'est Bateson (1977) qui le premier tenta de mobiliser l'approche systémique dans la compréhension des phénomènes psycho-sociaux. En 1952, il fonde les prémisses de ce qui deviendra plus tard l'école de «Palo Alto» en étudiant les communications dans les systèmes familiaux et en montrant que certains troubles psychologiques sont moins individuels que dûs aux problèmes de communication et d'interactions au sein de système familial pathogène. Il va mettre



en évidence trois principes fondamentaux. Le principe de totalité explique que la relation mère-enfant ne peut être comprise comme l'influence du comportement maternel sur celui de l'enfant mais comme un ajustement réciproque, resitué dans le contexte familial, c'est-à-dire dans l'ensemble des interactions entre les membres de la famille. Le principe de causalité circulaire signifie que le comportement de chacun est pris dans un jeu complexe d'implications mutuelles, d'actions et de rétroactions. Comprendre la signification d'un message ou d'une conduite, c'est les replacer dans ce jeu et donc se situer au niveau du système dans son ensemble. C'est privilégier une analyse des interactions «ici et maintenant» montrant comment le système dans sa globalité fonctionne. Le principe de régulation désigne le fait qu'il n'y a pas de communication qui n'obéisse pas à un minimum de règles, de normes de conventions sous-jacentes qui stabilisent les conditions des interactions. La théorie des jeux, l'analyse transactionnelle développée par Berne (1975) ainsi que l'analyse stratégique développées par Crozier et Friedberg (1977) se baseront sur ces trois principes fondamentaux avec des approches et des finalités très différentes. Les approches actuelles de l'analyse des risques psycho-sociaux sont aussi très imprégnées des premières approches systémiques avec la notion d'organisation pathogène nécessitant une analyse de l'ensemble des effets et causes circulaires.

Au-delà d'une influence très forte de la systémique, le courant de l'OD est marqué par la notion de diagnostic exhaustif à la fois stratégique mais aussi organisationnel. Ce qui est intéressant dans l'approche des fondateurs c'est l'alliance de la recherche d'une plus grande performance organisationnelle, d'une adaptation à l'environnement et à ses turbulences mais aussi la recherche d'un plus grand respect de l'humain. En effet, ce courant apparaît dans les années 1960 dans un contexte en évolution fort avec des marchés qui commencent à se segmenter de façon croissante, des clients de plus en plus infidèles et une pression concurrentielle due à une mondialisation qui commence. Ces «changing conditions» ne sont pas neutres et réclament non seulement un diagnostic interne mais aussi un diagnostic de l'environnement. Les principes de l'OD ont énormément influencé dans les années 1960 à 1970 tous les grands auteurs en théorie des organisations qui ont fondé l'Organization Behavior comme champ comme par exemple: Edgard Schein, Warren Bennis ou encore Richard Beckhard, Robert R. Black and Jane S. Mouton, Lawrence and Lorsch (voire la collection «organization development» dirigée par Schein, Bennis et Beckhard à la fin des années 1960 chez l'éditeur Addison-Wesley).

Les principes de l'OD se sont parallèlement incarnés dans un courant méthodologique spécifique d'intervention appelé la recherche-action. Cette approche a fait l'objet d'une théorisation très intéressante par de grands sociologues comme Lewin et Argyris. Cette théorisation nous apparaît très intéressante comme cadre d'analyse théorique du processus diagnostic-problématisation-négociation de solutions par les acteurs eux-mêmes dans le cadre de l'approche organisationnelle des risques psycho-sociaux.

#### IMPORTANCE D'UN DIAGNOSTIC INITIAL PAR UN TIERS (CONNAISSANCE INITIALE DU SYSTÈME)<sup>2</sup>

L'un des principes qu'a impulsé Lewin (Lewin, 1939/1997, 1946/1997) est l'intérêt d'une description initiale du fonctionnement du système social dans lequel le changement intentionnel est introduit (description de l'atelier, de l'usine...). En effet, Lewin conçoit les sys-

<sup>2</sup> Voir les développements de Allard-poesi et Perret (2003)

tèmes sociaux comme des «tout» disposant de propriétés qui leur sont propres, différents des éléments qui composent le système social. Ces propriétés sont le fait de l'interdépendance dynamique des facteurs à l'œuvre dans le système social, notamment la structure des rôles, le statut des membres, les réseaux de communication et les forces animant cette structure comme les besoins des individus, les barrières physiques et sociales, qui facilitent ou au contraire inhibent les actions individuelles ou collectives. On retrouve ici les fondements de la systémique. Selon l'auteur, le «décryptage» par un tiers (défini comme acteur extérieur au système) des propriétés globales du système (tant positives que négatives) permet une description initiale dont le rôle s'avère crucial. Ce «diagnostic» permet notamment d'appréhender les éléments et les relations entre les éléments qui contraignent les actions individuelles et l'action collective et qui expliquent le statu quo d'un système d'acteurs (Argyris, 1985). La nature et l'objet des connaissances produites sur le système social peuvent varier (voir Allard-poesi et Perret, 2003). Il peut s'agir de révéler des mécanismes inconscients qui emprisonnent les acteurs dans l'objectif de leur permettre de s'en libérer. Il peut s'agir de révéler des structures sociopolitiques de pouvoir pour permettre aux acteurs de s'en libérer. Il peut s'agir de permettre aux acteurs d'avoir un meilleur contrôle des situations qu'ils vivent.

#### LE TRAVAIL AUTOUR DE LA PROBLÉMATISATION ET RÔLE DU TIERS

Pour Lewin, le diagnostic doit être conduit par un acteur extérieur au système pour ensuite rentrer dans une dynamique de problématisation à partir du diagnostic avec les acteurs. Le diagnostic externe constitue un outil de médiation permettant aux acteurs la négociation d'un sens partagé de la situation et des problèmes qu'elle présente. Cette phase de problématisation va induire les conditions d'un apprentissage à double boucle. Pour les auteurs qui appartiennent plutôt à la tradition thérapeutique psychosociologique, il est nécessaire de faire participer aux diagnostics tous les acteurs. Lors de ce processus de diagnostic partagé, les prises de conscience nécessaires à un apprentissage à double boucle sont impulsées. Il s'agit de permettre l'acquisition par les membres du système social, de connaissances sur son fonctionnement leur permettant de faire face de façon plus pertinente à leurs problèmes quotidiens. Fidèle au courant de Organization Development, cette approche se veut humaniste et émancipatrice tournée plutôt vers l'acquisition des capacités des acteurs concernés à mobiliser les ressources de façon plus pertinentes.

Le diagnostic apparaît ici comme un outil de médiation entre le tiers et l'ensemble des parties prenantes. Ce diagnostic se veut une synthèse explicative des points de vue en présence qui vise à identifier les effets négatifs et les blocages du système dans sa globalité. À visée plus organisationnelle et collective, ce type d'intervention met l'accent sur l'appropriation par les acteurs du diagnostic qui se fait par l'intermédiaire d'une réunion appelée de feed-back (effet miroir). Il s'agit ici de permettre la problématisation (négociation d'un sens partagé autour d'un certain nombre de problèmes). Cette phase de problématisation va permettre la co-construction de solutions permettant de donner aux acteurs les possibilités de «débloquer» le système dans lequel ils sont.

#### LE FEED-BACK OU EFFET MIROIR COMME FACTEUR D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DE SECOND NIVEAU

Pour Argyris, les systèmes sociaux et les organisations sont souvent emprisonnés dans des comportements et des attitudes défensives. Rappelons que ce sont à Argyris et Schön (1978,



1991) que l'on doit la conceptualisation de l'apprentissage organisationnel. Reprenant les niveaux d'apprentissage introduit par Bateson (1977), les auteurs retiendront que deux principaux mécanismes d'apprentissage: l'apprentissage à simple boucle (corrective ou adaptative) et l'apprentissage à double boucle (généralisatrice). Le premier type d'apprentissage permet de faire mieux ce que nous savons faire sans remise en cause des théories de l'action. Le second permet de se demander si ce que nous faisons est la bonne chose et conduit à une remise en cause des théories de l'action. L'apprentissage de niveau 1 (Bateson) ou à simple boucle (Argyris et Schön) permet d'améliorer à l'intérieur d'un cadre préétabli. L'apprentissage à simple boucle est caractérisé par la recherche de l'équilibre et se fait naturellement. L'apprentissage de niveau 2 (Bateson) ou à double boucle (Argyris et Schön) remet en cause les cadres d'interprétation et les structures des actions. Il y a changement de normes et de croyances, mise en place de nouveaux modèles mentaux, définition de nouvelles règles associées à de nouvelles stratégies. Dans la logique de l'apprentissage organisationnel, cette remise en question fait suite à un dysfonctionnement suffisamment important pour que l'organisation ne puisse pas la compenser par un apprentissage à simple boucle. Dans le champ des recherches portant sur le changement, on postule qu'il existe des leviers (problématisation à partir d'un diagnostic du système organisationnel conduit par un tiers) qui permettent de provoquer cette remise en cause.

#### LE DIAGNOSTIC COMME OUTIL DE MÉDIATION

Les approches pragmatiques mettent l'accent sur la conception de cadres permettant l'expression des acteurs du système social. En effet, il ne s'agit pas de produire un diagnostic optimum «objectif» mais de produire un cadre de réflexion issu du croisement de la perception des acteurs en présence. Ce qui est important ici, c'est la façon dont les acteurs se représentent la situation et les blocages. Ce cadre de réflexion doit mettre en lumière une mise en perspective des dysfonctionnements tels que perçus par les acteurs eux-mêmes.

Dans la perspective de «l'action Research» et de «l'action Science», on cherche donc à faire rentrer les acteurs dans un apprentissage à double boucle ou second niveau à partir de l'analyse préalable du système social au sein duquel les acteurs agissent. Pour cela, il est indispensable de passer par une phase d'intelligibilité. Il faut fournir aux acteurs une représentation intelligible de leur système et de ses blocages tels que chacun des acteurs les perçoit. La démarche réflexive qui consiste à confronter les acteurs avec cette représentation globale du système d'interdépendances auquel ils appartiennent permet d'en rediscuter les fondements et de l'ajuster au fur et à mesure des discussions (l'effet miroir). Cette première étape a pour conséquence de remettre en cause les cadres de perception individuels et de favoriser la co-construction d'un nouveau cadre de perception collectif qui favorise une phase de négociation et de co-construction de solutions.

#### CONCLUSION

Un nombre croissant de cabinet conseil commencent à offrir leur service sur ce créneau, de nouveaux professionnels commencent à être embauchés dans les entreprises pour analyser cette qualité de vie au travail et les risques qui y sont liés. L'objet des analyses est complexe (comprendre des effets systémiques circulaires sociaux-organisationnels) et peut aussi être éminemment politique au sens de Crozier et Friedberg (appréhender les blocages dans les

systèmes d'acteurs). Néanmoins, elle ne doit pas rester une affaire de spécialistes en impliquant simplement au côté du « tiers externe » (le cabinet), les tiers internes spécifiquement en charge de risques psycho-sociaux, les représentants du personnel, la DRH, les acteurs de la santé au travail comme les médecins du travail et quelques salariés dans une démarche de diagnostic-plan d'action préventif qui s'impose à l'ensemble de l'entreprise. Pour être efficace, ces démarches doivent être plus globales. Le cadre législatif encore en évolution sur cette question tant en France qu'en Europe, ne peut que constituer un cadre favorable au développement de démarches globale participative très inspirée du courant de l'organisation développement. En effet, ces démarches participatives constituent une réelle opportunité de dialogue dans l'entreprise, dialogue qui constitue le seul moyen souvent de créer les conditions favorables permettant d'identifier ce qui ne va pas et permettre aux personnes concernées de co-construire des solutions. Reste à identifier les difficultés liées à une telle démarche globale participative notamment la question de la formation des cadres impliqués méthodologiquement dans la démarche.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allard-Poesi F. et Perret V. (2003) « La recherche action » in GIORDANO Y. (dir.) *Construire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Les essentiels de la gestion, Management et Société, Editions EMS, Colombelles, pp.86-132.
- Argyris C. & Schon D. (1978) *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Cie, Reading.
- Argyris C. (1985) *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bateson G. (1977) *Vers une économie de l'esprit*, Seuil, Paris.
- Berne E. (1975) *Des jeux et des hommes*, Stock, Paris.
- Crozier M. et Friedberg E. (1994) *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Guignon N., Niedhammer I. et Sandret N. (2008) « Les facteurs psychosociaux au travail, une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Summer 2003 », Premières synthèses DARES, n° 22.1, mai.
- Karasek R., Theorell T. (1990) *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, Basic Books, New York.
- Karasek R.-A. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 285-308.
- Lewin K. (1939) « Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods » *American Journal of Sociology*, Issue 4, pp. 868-897. Réédité in LEWIN K. (1997) « Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science », *American Psychological Association*, Washington, pp. 262-278.
- Lewin K. (1946) « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, Issue 2, pp. 34-46. Réédité in LEWIN K. (1997) « Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science », *American Psychological Association*, Washington, pp. 143-152.
- Niedhammer I., Chastang J.-F., Levy D., David S., Degioanni S. (2007) « Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France: étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale SUMER », *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psycho dynamique du Travail*, Vol. 17, pp. 47-70.