

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	73 (2015)
<b>Heft:</b>	1
 <b>Vorwort:</b>	Avant-propos de la rédaction
<b>Autor:</b>	Sardas, Jean-Claude / Guénette, Alain Max

### **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:** 20.01.2026

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

# AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

Les organisations contemporaines du travail sont marquées par un mouvement de rationalisation qui vise un accroissement des niveaux de performances attendues en passant notamment par une accélération des rythmes et en tenant pour acquis la capacité des individus à s'investir toujours plus dans leur travail et à faire preuve de créativité et d'adaptabilité. On observe logiquement une tendance à l'individualisation des modes de gestion des ressources humaines (évaluation et rémunération) et il est attendu de chaque individu qu'il soit acteur de la construction de son parcours professionnel.

Ces évolutions mettent fortement en tension les individus au travail et ceci explique sans doute la montée des problèmes de santé au travail. Cela concerne en particulier les affections psychiques et psychosomatiques en lien avec le travail qui ont pris ces dernières années la première place dans les consultations de maladies professionnelles. Cette situation alerte tant les responsables et collaborateurs d'entreprise, que les professionnels de la santé, les autorités sanitaires et l'opinion publique, du fait de la gravité des atteintes possibles (*burn out, suicide...*) et de leurs répercussions multiples pour les entreprises sur les plans interne et externe. Dans ce contexte, des évolutions législatives sont venues confirmer et préciser les responsabilités de l'employeur vis à vis des RPS (risques psychosociaux). Au total, le volet psychosocial de la santé au travail est clairement devenu un objet d'action dans les organismes privés et publics qui répond à des enjeux concrets de traitement et de prévention d'un ensemble de troubles dans un cadre réglementaire déjà bien défini.

On peut affirmer qu'il ne s'agit pas d'une question de mode et que cette évolution va s'inscrire dans la durée, tant du fait de la permanence des phénomènes en cause que du fait que la construction et l'expérimentation des modes d'action va nécessairement prendre plusieurs années en raison de la complexité des phénomènes et des enjeux associés. Il est donc encore nécessaire d'approfondir la compréhension des liens entre santé psychique et situations de travail, et que cette compréhension permettent d'orienter et de développer de façon pertinente les modes d'intervention et d'action sur les enjeux psychosociaux de la santé au travail.

En novembre 2013, des journées d'étude en un colloque international se sont tenues à Neuchâtel. Les participant·e·s à ces journées mettaient l'accent sur la nécessité d'un échange interdisciplinaire et la recherche de modèles pertinents de compréhension des situations de travail, à la fois sur le terrain et en amont, dans la formation des cadres et des intervenants externes. Étaient notamment mis en avant l'intérêt de convoquer le cadre de la psychanalyse pour comprendre les situations tant organisationnelles qu'individuelles et façonner des démarches et des outils d'intervention.

Les contenus d'enseignement et les pratiques du management ont eu tendance depuis très longtemps à favoriser presque exclusivement les approches behavioristes (ou comportementales), sans doute de par leur prétention à adapter rapidement les individus à l'organisation. Il est à cet égard remarquable que les principaux manuels de gestion renvoient peu aux

approches analytiques pour appréhender les dynamiques humaines dans les organisations<sup>1</sup>. Pourtant, les approches comportementales permettent moins que jamais de rendre compte des réalités concrètes des entreprises et autres organisations, soumises à des tensions et des contradictions inédites, et de la réalité du vécu des individus qui y travaillent.

Les approches psychanalytiques offrent pourtant des modèles de compréhension qui font actuellement l'objet d'un intérêt renouvelé. Elles se sont développées durant la seconde moitié du siècle dernier, tant dans une tradition anglo-américaine que latine, notamment francophone. Relativement à la sphère de langage anglophone, pensons aux approches de «socio-analyse» émanant du Tavistock Institute en Grande-Bretagne ou à celles de «psycho-dynamique du leadership» émanant de la Harvard Business School aux États-Unis, par exemple. Et relativement à la seconde, mentionnons les approches de «psychanalyse groupale», de «socio-psychanalyse» ou encore de «psychosociologie d'inspiration analytique» appliquées aux organisations, sans oublier d'autres courants féconds aussi divers que la «psychodynamique du travail» ou la «socianalyse institutionnelle»<sup>2</sup>.

La relative ignorance mutuelle entre d'une part les sciences de gestion et d'autre part les approches analytiques, nous apparaît préjudiciable à une époque où dirigeants et managers semblent démunis face aux enjeux de santé dans les univers professionnels où la prise en compte des phénomènes contingents et interpersonnels, conscients et inconscients, contradictoires et ambivalents est nécessaire pour prendre en compte la subjectivité au travail. L'épistémologie freudienne ou post-freudienne qui sous-tend ces approches pourrait être mieux à même de rendre compte de l'engagement subjectif des individus requis, ou mis à mal, par les nouvelles formes d'organisation. Au-delà des enjeux de compétence, le fait que le travail suppose aujourd'hui un fort investissement personnel oblige à comprendre les déterminants subjectifs et souvent inconscients de cet investissement. Simultanément et paradoxalement, la tentative d'encadrer l'engagement personnel presque exclusivement par une rationalité opératoire peut renvoyer les individus à une solitude où leur dynamique subjective n'est plus prise en compte. De plus, les difficultés à interpréter les problèmes rencontrés dans les tentatives de transformation des rôles organisationnels (notamment les recherches de polyvalence) poussent également à mobiliser un cadre d'analyse faisant une place aux phénomènes subjectifs dans leur interaction avec les enjeux de compétence et de jeux d'acteurs.

Les articles publiés dans cette livraison de la Revue économique et sociale ont été présentés lors de la seconde journée du colloque de novembre 2013 dédiée aux échanges entre chercheur·e·s-intervenant·e·s en organisation, consultant·e·s et psychanalystes. Deux entrées sont favorisées dans ce dossier pour articuler l'organisation et la santé au travail. On s'intéressera tout autant aux démarches qui partent des modèles de la psychanalyse pour montrer leur pertinence et leurs limites face aux réalités vécues dans les entreprises et organisations – voire aboutir à des modes de prises en compte des questions concrètes –, qu'aux démarches qui partent d'enjeux de santé, à travers par exemple les modèles de prévention, pour évaluer l'intérêt de l'utilisation des concepts psychanalytiques au regard des enjeux professionnels. Dit autrement, l'intérêt des échanges revenait à comprendre les questions de

<sup>1</sup> Parmi les exceptions, notons les ouvrages de Jean-François Chanlat (1990) et de Frédérique Alexandre-Bailly et collègues (2004).

<sup>2</sup> Pour des vues synthétiques de ces courants, on renvoie notamment aux ouvrages de Gérard Mendel (2002) et de Gilles Arnaud (2004).

mal-être au travail à partir de l'individu d'un côté et de l'organisation de l'autre.

Les deux premiers articles analysent la manière dont la scène du travail est appréhendée dans le cadre d'une consultation privée. Bernard Reith montre comment une démarche prenant place dans un cabinet de thérapeute permet d'analyser la situation de travail pour saisir, ce qui est le propre du travail analytique, ce qui se répète et s'actualise de l'histoire du sujet, et éclairer autant que faire se peut les dysfonctionnements organisationnels. L'auteur illustre ses propos à l'aide d'un cas tiré de sa pratique thérapeutique. Il s'attache précisément à faire évoluer son patient dans la représentation qu'il a de son travail et la façon dont il pourrait appréhender autrement la situation, sans pour autant négliger le caractère délétère de la situation de travail. Il montre ici essentiellement combien l'analyse du transfert est cruciale. Pascale Moins et Pascale Peuruchmaur œuvrent dans une institution psychiatrique spécialisée depuis plusieurs dizaines d'années sur liée la question du travail. Elles inscrivent celui-ci dans une dialectique du singulier et du social. Le travail devenu central dans nos sociétés depuis plus de deux siècles, est marqué aujourd'hui par sa réduction à l'employabilité, et par un affaiblissement des collectifs. Dans leur approche qui s'inscrit dans la mouvance de la psychopathologie du travail, elles interrogent la difficulté pour les individus fragilisés qui ont souvent peine à se réapproprier ce qui leur arrive et sont souvent, comme elles l'écrivent: «voués à une errance sans fin dans la répétition de leurs symptômes qui restent hors repérages subjectifs.»

Comment appréhender la souffrance au travail en se situant sur la scène même de son organisation? Marie-Odile Legrand et Philippe Saielli, s'appuyant sur le cas d'une intervention dans un musée décidée après le traumatisme créé par un suicide, estiment qu'elle est engendrée par un double mouvement : d'indifférenciation – des espaces privés et professionnels, des pouvoirs et des responsabilités, des fonctions... – et de paradoxalement – contradictions dans le management. À l'instar de ce qui se passe dans des milieux de type privé comme la famille par exemple. Les auteur·e·s s'attachent particulièrement dans leur article à mettre en évidence les caractéristiques prises par la souffrance et les «mécanismes de défense inconscients obligés» mis en œuvre par les individus, expliquant les indifférenciations. L'apport principal de Legrand et Saielli est de déceler les dynamiques des relations narcissiques perverties dans les organisations du travail et d'en démasquer les mécanismes.

Les articles de Maryse Dubouloy et de Jacqueline Girard-Frésard, mis au centre du dossier, reprennent en l'approfondissant le thème du «transfert» et celui de «mécanisme de défense» au cœur de la psychanalyse et des milieux organisés. La première le fait à travers une étude portant sur des cadres et leurs «peurs», lesquels résonnent à des peurs ou des angoisses dans la biographie de ces sujets, et que certaines situations en entreprise viennent réveiller.

Les deux articles suivants reprennent l'analyse du travail dans le cas d'interventions, psychosociologiques en l'occurrence. Jacqueline Barus-Michel campe la position de l'approche clinique qu'elle défend en la contrastant avec l'approche expérimentale. Dans son article, elle oppose aussi deux réalités praticiennes, la première attachée à répondre au «pourquoi», en termes de valeurs donc, et l'autre en termes de «comment» et donc en termes d'intérêt et de moyens ; la première modalité permet seule, selon elle, la mise en mots, la symbolisation. Un cas d'intervention dans un milieu hospitalier illustre son propos. Dans la veine psychosociologique, l'article de Frédéric Blondel clot le dossier par la mise en avant d'une approche sociologique articulée à la psychanalyse à travers précisément la théorie du pédopsychiatre

et psychanalyste britannique Donald Winnicott. Illustrant lui aussi son propos portant sur les aspects de méthode dans l'intervention en organisation, par un cas dans une maison d'hébergement pour jeunes adolescents, il montre la pertinence et la fécondité d'allier approches sociologique et psychanalytique.

En fin de cette livraison de la RES, en guise de contrepoint, le texte de Philippe D'Introno nous entraîne dans une réflexion sur la nécessité de considérer le corps dans les analyses portant sur la question de la santé au travail. Il s'intéresse notamment au fait de savoir ce que veut dire un sujet quand celui-ci déclare qu'il est «définitivement malade».

Pour la rédaction,

*Jean-Claude Sardas et Alain Max Guénette, rédacteurs invités.*