

**De la prévention des risques psychosociaux
au management développemental
soutenu par
un dispositif de gestion « capacitant »**

Sabine SUAREZ-THOMAS

SOMMAIRE

Éléments de contexte

Le cadre théorique et méthodologique

Principaux résultats :
le management développemental soutenu par un dispositif de gestion
« capacitant »

Discussion

Limites et prolongements

Éléments contextuels

Éléments de contexte français au début de notre recherche :

- Mise en forme politique d'un problème de santé publique
- Dirigeants en manque de méthodes pour prévenir
- Liens peu faits entre le « psychosocial » et l' « économique » au delà d'une certaine « fatalité »
- Plusieurs terrains successifs et l'expression de problématiques liées à la santé des salariés

Éléments de contexte Québécois actuels :

- Plan d'austérité portant sur l'organisation des services et des soins de santé au Québec
- Incertitude par exemple, sur le devenir des préposés aux bénéficiaires
- Restructurations des services visant la réduction des coûts

Terrains initiaux:

Association de 40 salariés puis multinationale agroalimentaire de 8000 salariés

Intention de recherche initiale :

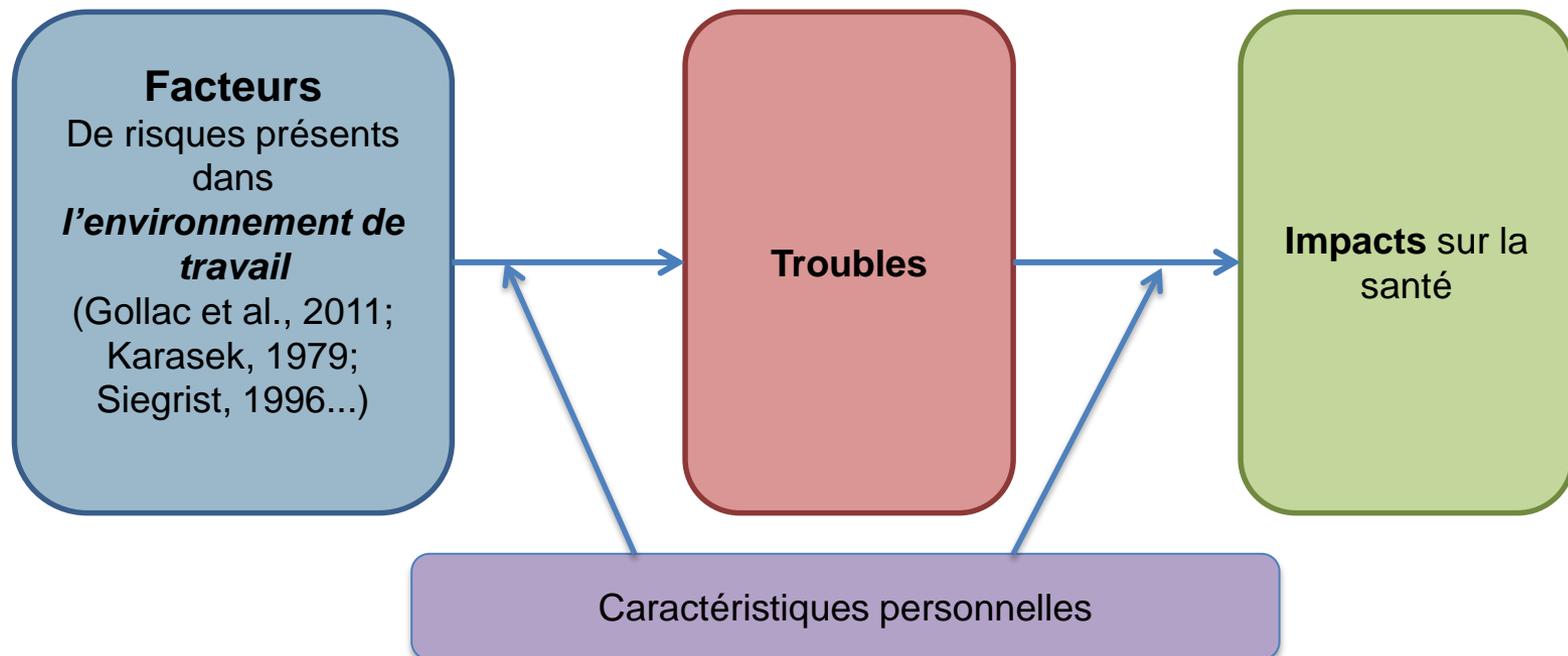
Proposer un modèle de prévention primaire des risques psychosociaux

Cadre théorique et méthodologie:

Quand le terrain suscite un changement de paradigme épistémologique et induit la méthodologie

Les risques psychosociaux : 4^o catégorie des risques professionnels, champ de la SST

Le stress : 1^o risque psychosocial (Légeron et Nasse, 2008)



Prévention par risques (primaire, secondaire et tertiaire)

Diagnostic de notre premier terrain :

Méthodologie :

- 26 entretiens compréhensifs au sein de MRDD (Kaufmann, 1996; Mispelblom-Beyer, 2012)
- Analyse de contenu verticale et transversale (Bardin, 2009)
- Triangulation des données (Yin, 2009)

Résultats:

- Les 6 catégories de facteurs énoncées par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (Gollac et al, 2011) sont abondamment représentées.

Comment poursuivre notre projet de recherche ?

- Impossible d'agir sur un facteur en contrôlant les autres ;
- Importance de la focalisation sur l'individu ; psychologisme « sauvage »
- Prévention secondaire seule envisagée, voire envisageable

- « Je ne sais pas ce que fait l'autre et personne ne sait ce que je fais ».

Étonnements :

- Quelle est la place du « travail » chez MRDD ?
- Plus généralement quelle est la place du travail dans la pensée et la pratique gestionnaires ?

Piste : un des 9 principes de prévention du Code du Travail français

Retour à la littérature et confrontation au terrain : qu'est ce que « le travail ? » / liens travail-santé ?

Les sciences de gestion et le travail :

- Le travail semble avoir disparu des préoccupations managériales, au-delà de la tâche qui est à réaliser
- On gère :
 - des Ressources Humaines
 - des emplois et des compétences
 - la masse salariale
 - des ETP, équivalents temps plein
 - la connaissance (knowlegde management)...
- On gère par :
 - La performance
 - La qualité
 - Les coûts
 - Les processus
 - Les projets...

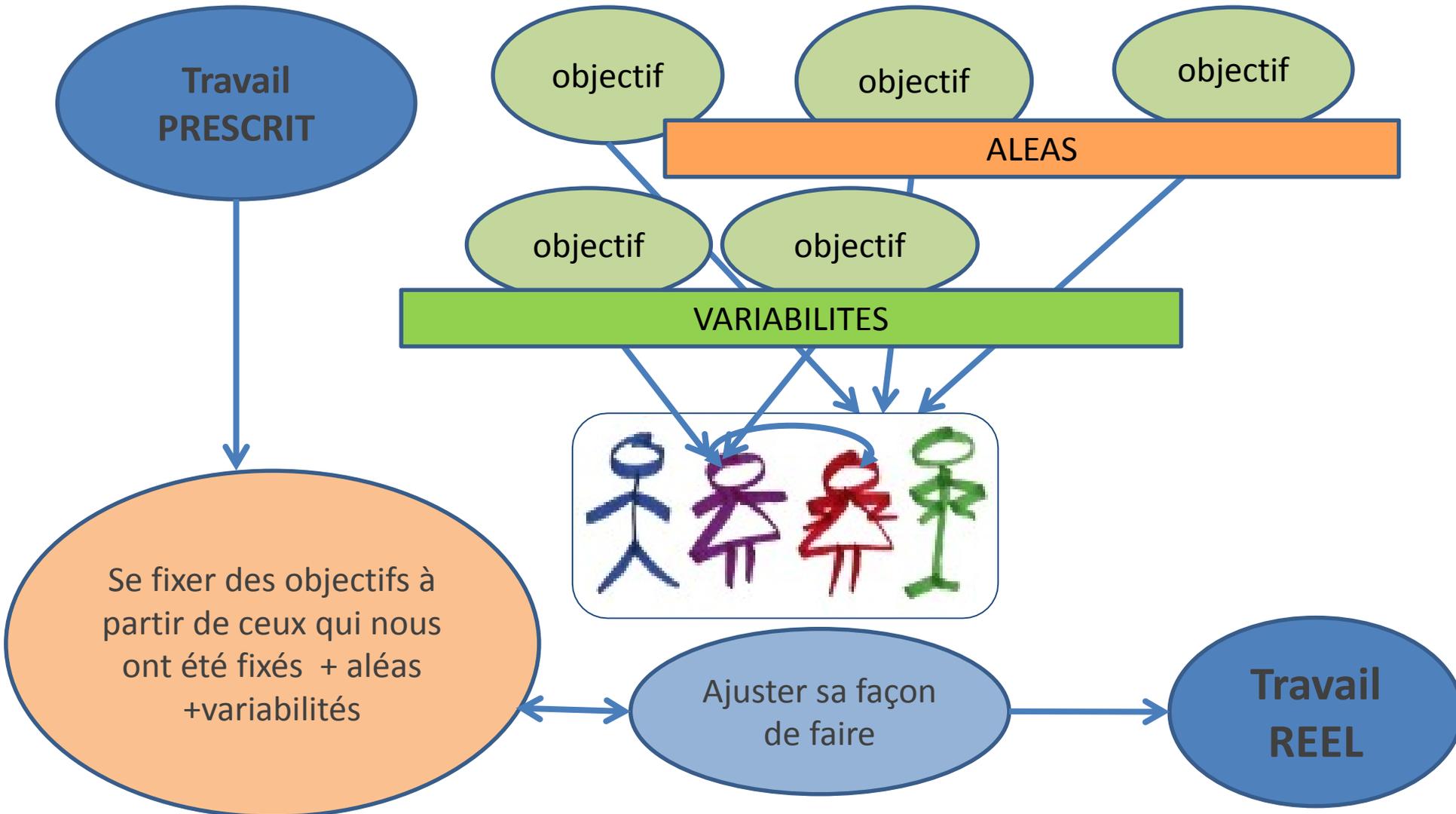
Les sciences de gestion et le salarié :

Une vision très souvent :

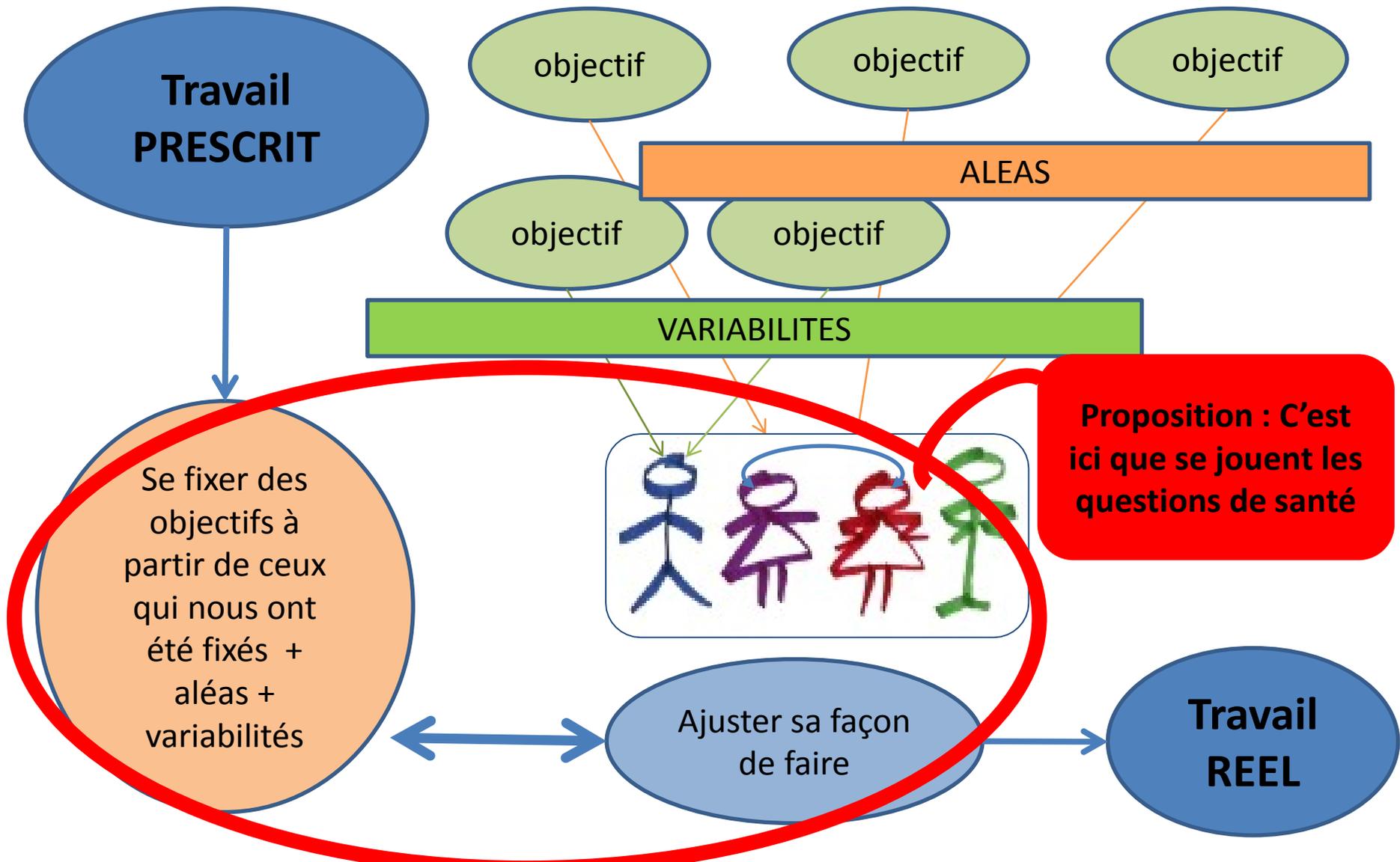
- **Instrumentale**: le comportement adapté va produire les résultats attendus. Il faut que le salarié ait les compétences ou parfois qu'il les acquiert. Sinon on le remercie et on trouve un salarié qui a ces qualités.
- **Mécaniste** : si les salariés mettent en œuvre les comportements définis par la hiérarchie ou les concepteurs, alors la production va sortir
- **Normative** : les règles établies ci-dessus et les autres règles de fonctionnement de l'entreprise vont favoriser l'obtention des comportements, qui favoriseront l'atteinte des objectifs
- **Vision intégrée par les salariés et parfois par les syndicats**
Individualisation du rapport salarial pour les uns et questions de règles et normes négociées pour les autres

Or, que se passe-t-il lorsque l'on travaille ?

(sans qu'on en soit conscient)



Les questions de santé se jouent « entre » la prescription et la réalisation du travail



Pour « bien travailler », chacun va investir des ressources tirées de son intelligence et de sa personnalité.

C'est une « défense », dans la confrontation à l'échec: ce qui est prévu ne survient pas exactement et je sais que je ne peux pas satisfaire toutes les sources de prescription et d'évaluation.

Autres défenses possibles, mais cet investissement est spontané.

Toutefois, il est fragile et imprescriptible.

Repose sur le collectif de travail. C'est une équipe constituée autour de règles endogènes, aspect technique du travail et « le vivre ensemble » (activité déontique).

Cette élaboration fait partie intrinsèque du travail.

Dépend de la dynamique contribution /rétribution (symbolique).
Utilité et Beauté du Travail

Reconnaissance qui stabilise l'identité soutènement de la santé mentale

Donc à ce stade nous savons que,

Le collectif de travail est indispensable pour la santé

Ce collectif n'existe que s'il a une activité déontique

Mais,

Les sciences de gestion sont normatives et la règle est top-down dans le but d'obtenir les comportements dont on présume qu'ils vont permettre la production, mais le travail réel c'est autre chose...

La théorie de la régulation sociale (Reynaud 1988 et 1997)

- En contexte de travail, deux forces de régulation doivent être en tension, la « régulation autonome » et la « régulation de contrôle ».
- Les règles autonomes sont produites par les opérateurs et sont essentiellement implicites (activité déontique des collectifs de travail)
- Les règles de contrôle sont le plus souvent formelles et émanent de l'encadrement : elles encadrent et disent ce qui doit être fait. Les objectifs stratégiques et les procédures sont des règles de contrôle.

- La production des règles autonomes et de contrôle par l'ensemble des acteurs, opérateurs et encadrement, voire l'ensemble des parties prenantes, est un processus collectif d'adaptation permanente aux contraintes de l'environnement interne et externe et aux aléas dans le cadre de l'action et au sein de l'organisation.
- Au niveau individuel, nous avons vu précédemment la nécessaire activité de régulation individuelle qui aboutit à l'adaptation des modes opératoires qui est aussi un processus d'adaptation à l'environnement.

Parties prenantes externes

Règles de contrôle

Organisation

Règles de contrôle

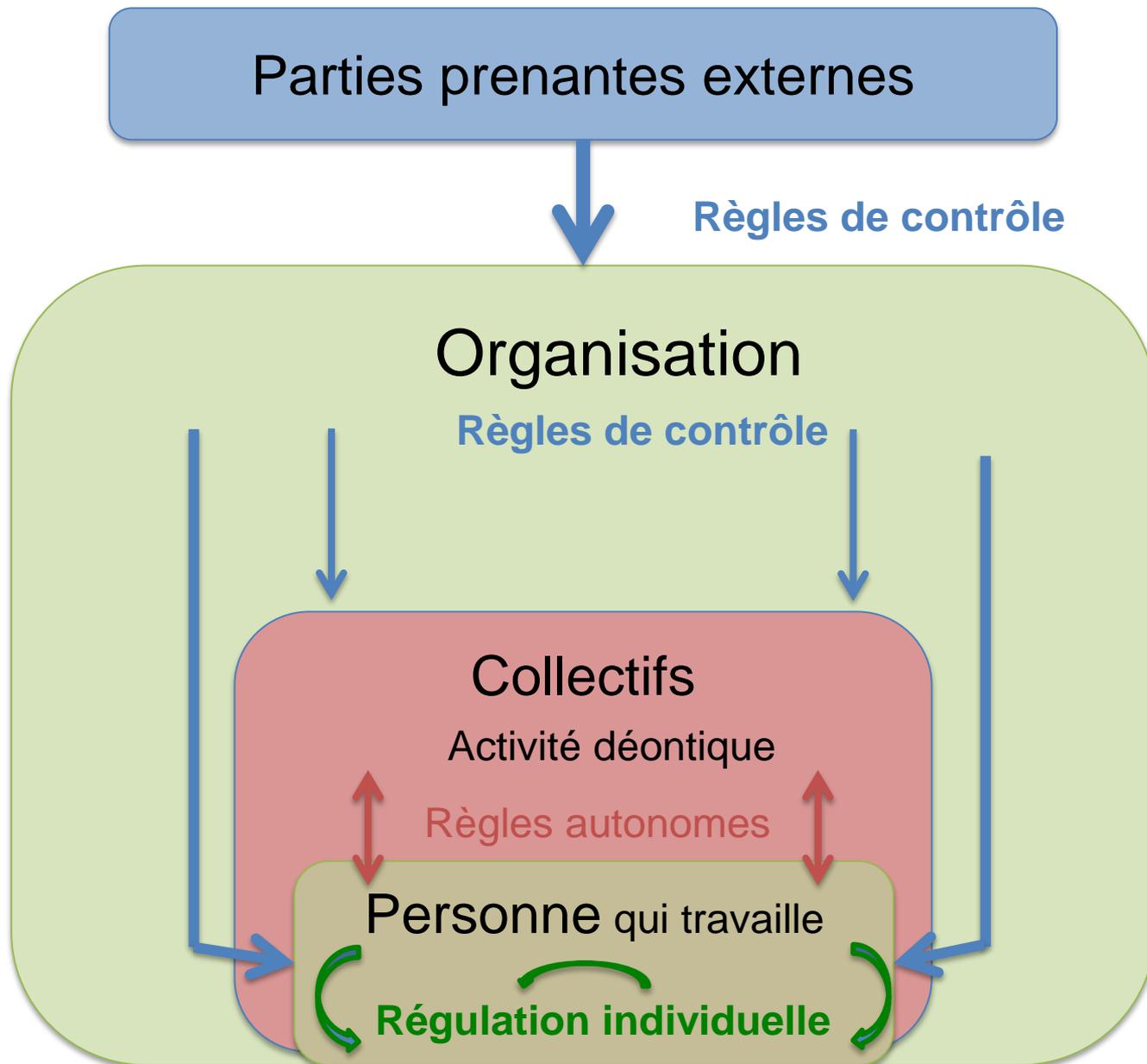
Collectifs

Activité déontique

Règles autonomes

Personne qui travaille

Régulation individuelle



Parties prenantes externes

Règles de contrôle

Organisation

Règles de contrôle

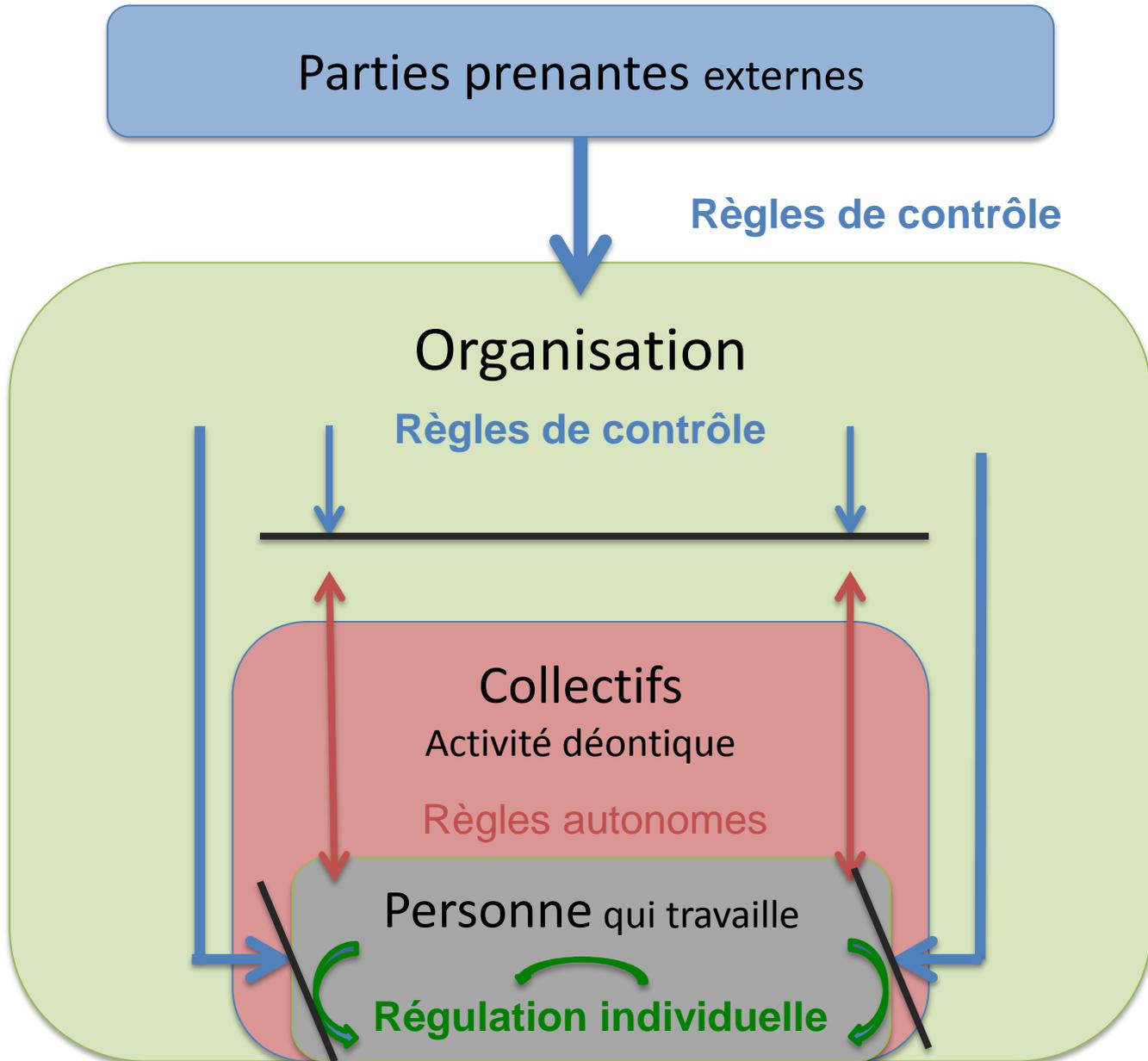
Collectifs

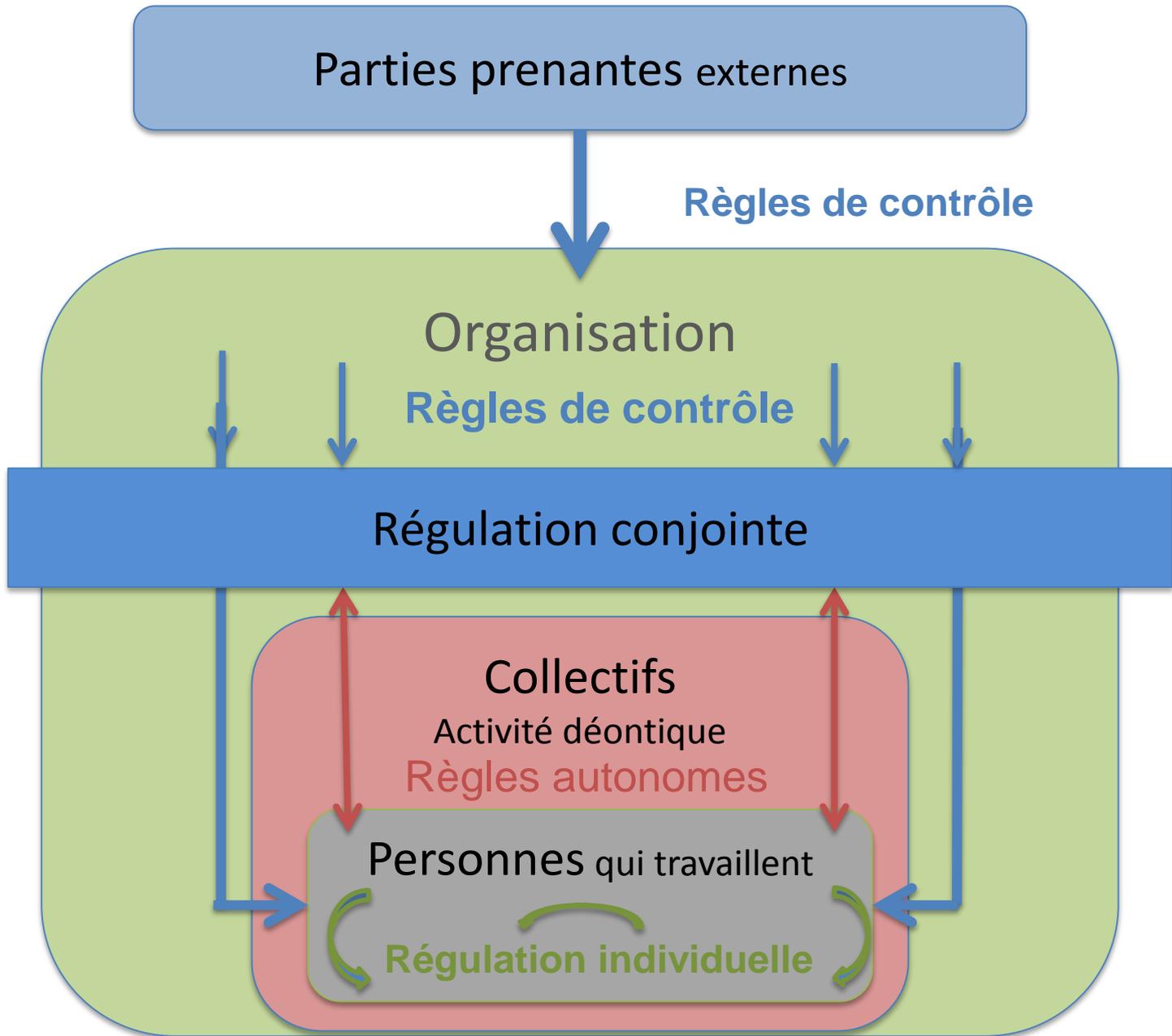
Activité déontique

Règles autonomes

Personne qui travaille

Régulation individuelle





Parties prenantes externes

Organisation

Informations prenant
en compte le « réel »

Régulation conjointe

Gestion des
contradictions

Augmentation des
marges de manœuvre
et de la
reconnaissance du
travail réel

Collectifs

Activité déontique

Personnes qui
travaillent

Quel choix du Cadre théorique et méthodologique ?

	Santé AU travail <i>Santé en contexte de travail</i>	Santé ET travail <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Définition de la santé	Etat, équilibre par rapport à la norme	Dynamique dans l'interaction avec l'environnement
Le travail	Ce qui est « demandé et contrôlé », (Dumont, 2012). Environnement, le contexte	Travail réel ≠ travail prescrit; Multiples sources de prescription ; Aléas et variabilités (Daniellou, 2002)
La personne qui travaille et sa santé	Passive hors stratégie de coping et adoption des comportements adéquats	Actrice dans une dynamique collective et d'échanges avec l'environnement (Canguilhem, 1943)

Quel choix du Cadre théorique et méthodologique (suite) ?

	Santé AU travail <i>Santé en contexte de travail</i>	Santé ET travail <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Dégradation de la santé due	<p>Au stress perçu et ses conséquences psychosociales et physiques</p>	<p>À l'absence de marges de manœuvre (Petit & al., 2011) Absence du pouvoir d'agir (Clot, 2010) Mobilisation subjective impossible (Dejours, 2013) Développement des personnes qui travaillent impossible: entraves (Falzon, 2013)</p>
Prévention	<p>Identifier les facteurs de risques Les isoler et les traiter (primaire) Outiller les salariés – coping – (secondaire)</p>	<p>Débatte des contradictions, problématisation collective des difficultés individuelles Évolution organisationnelle pour la création et l'entretien d'un environnement capacitant (Petit & al., 2011)</p>

Question(s) de recherche

Question de recherche initiale

- Comment adapter les outils de gestion et les modes de management pour prévenir les risques psychosociaux ?

Question de recherche élaborée

- Comment gérer en visant le développement conjoint de l'organisation et des personnes qui travaillent ?

Méthodologie mise en oeuvre:

Comprendre le travail pour transformer l'organisation et les pratiques de gestion

Reconception organisationnelle (Petit et al., 2011)

- **Analyse de l'activité : comprendre le travail (Guérin et al., 2007)**
 - Observations de situations de travail filmées et / ou photographiées
 - Auto-confrontations simples (Clot, 2008)
 - Instructions au Sosie (*Ibid.*)
 - Cartographie des prescriptions

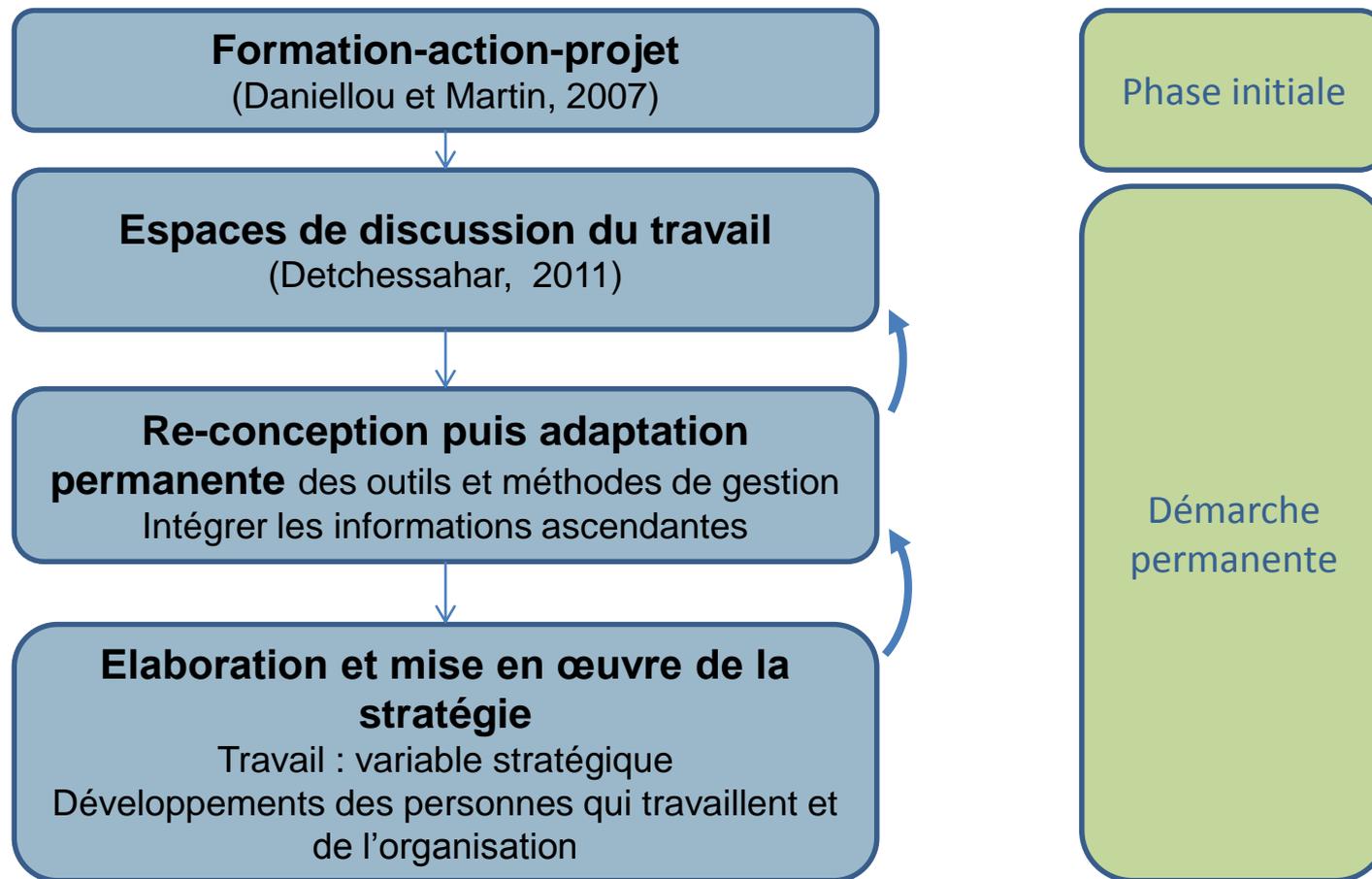
- **Mise en débat**
 - Auto-confrontations croisées (Clot, 2008)
 - Simulation de situation fictive (Van Belleghem, 2012)
 - Espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2011, 2015)

- **Reconception**
 - Institutionnalisation des compromis
 - Mise en œuvre des décisions

Une co-construction impossible MRDD mais réalisée et toujours en cours au sein de Maisadour

Principaux résultats :

Une démarche de management (Suarez & Jaussaud, 2013)



Le management développemental (Suarez-Thomas, 2016)

- **Centré sur le travail** et la gestion des contradictions et non sur les comportements et l'adhésion des salariés
- L'autorité : **autorisation** à faire du « bon travail » (Chassaing et Daniellou, 2014 ; Detchessahar, 2011 et 2014); favorise l'augmentation des capacités (Arnoud, 2013)
- **Contrôle** diminue en quantité, pilotage par la discussion (Detchessahar, 2011) et la régulation conjointe (Reynaud, 1997); évaluation essentiellement collective
- Favorise **la prise de décision au niveau hiérarchique le plus bas** (Petit et al., 2011); les stratégies émergentes (Mintzberg, 1990) et probablement la diminution des coûts cachés (Savall, 1979)

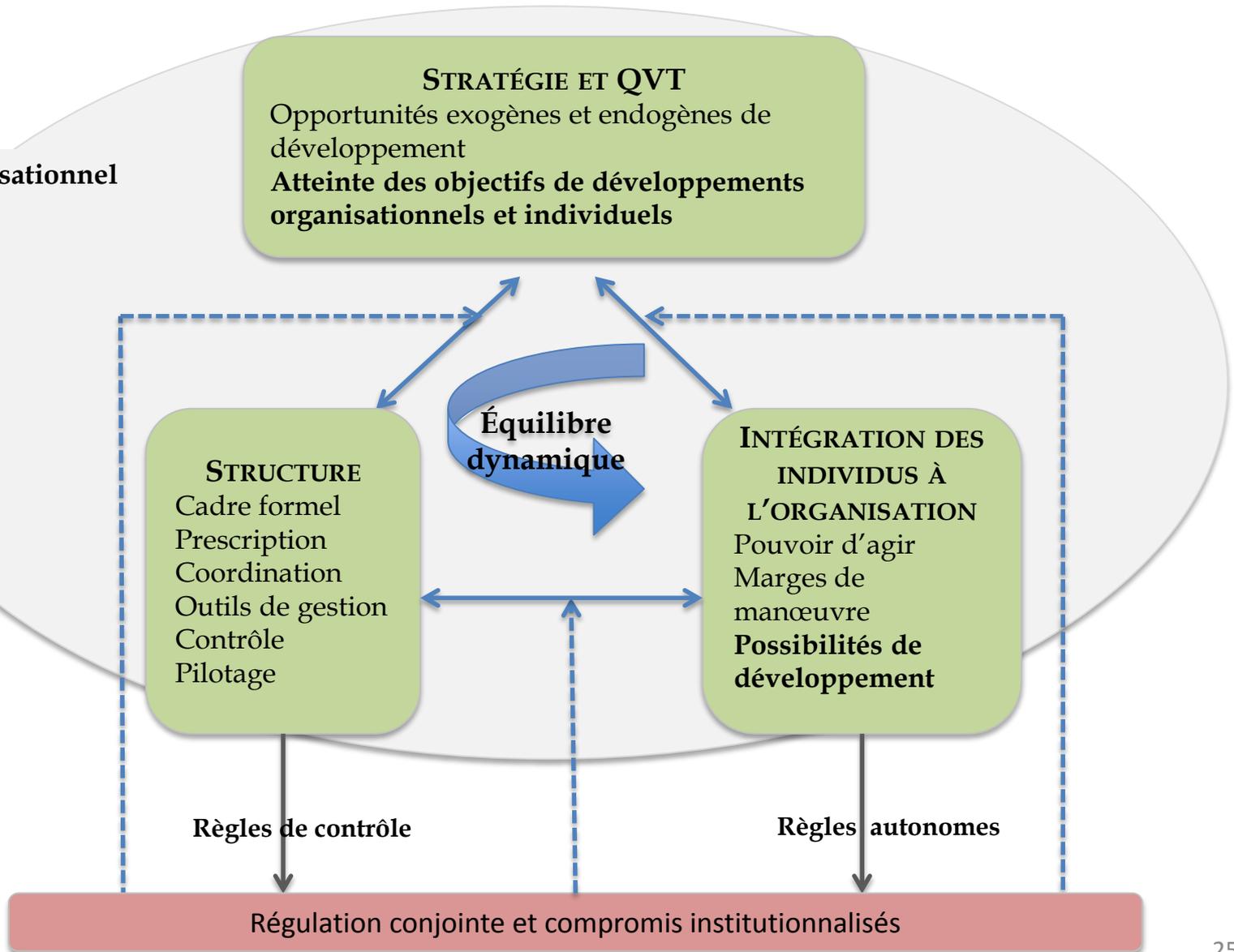
Soutenu par un dispositif de gestion capacitant (Suarez-Thomas, 2016)

Un dispositif de gestion capacitant (Suarez-Thomas 2016), qui croise les travaux de J. Petit et de F.-X. de Vaujany :

Un ensemble d'éléments qui structurent l'organisation,
porté par une intention stratégique,
produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé,
qui permet d'intégrer les outils et les acteurs dans le respect des règles de gestion et des situations de travail multiples et singulières,
pour favoriser le « travail bien fait », facteur du succès de la stratégie et condition du développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation

Un dispositif de gestion capacitant

Design organisationnel



D'un point de vue méthodologique :

Enrichir les méthodes de recherche en sciences de gestion par les méthodes des sciences du travail et particulièrement de celles de l'ergonomie de l'activité

- Comprendre : Collecte et traitement de données en clinique de l'activité et ergonomie du travail
- Transformer : reconception organisationnelle des ergonomes de l'activité

Discussion :

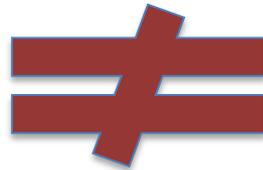
- Contre les risques psychosociaux :

Contre l'impossibilité de faire « du bon travail » et la perte « du pouvoir d'agir », lie la santé et l'efficacité productive

Risques de dérives, problèmes éthiques en recherche et en pratique

- Rechercher la discussion entre la structure formelle et le travail réel

Prise en compte du travail réel; de la structure vivante et de la régulation conjointe



Détruire la structure formelle, nier l'importance de la prescription et des règles de contrôle

Limites et prolongements

Principales limites

- Profusion de données inégalement exploitées, la collecte est toujours très abondante
- Trop peu de terrains pour pouvoir prétendre à une généralisation, mais les connaissances produites ont toujours été convenantes jusqu'alors

Prolongements, actuels :

- Mise en œuvre de nos résultats dans deux autres entreprises
 - Un diagnostic RPS
 - Un accompagnement de chef d'équipe
- Exploiter les données pour travailler sur les liens entre violence institutionnelle, violences interpersonnelles et absence de débat autour du travail
- Quel contrôle de gestion au service du management développemental ?
- Comment former les gestionnaires, futurs gestionnaires et délégués syndicaux, à la prise en compte du travail réel et à l'élaboration collective des pratiques réflexives des gestionnaires ?

Merci de votre attention