



UNIVERSITÉ DE NANTES



Étude SORG :
« Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines »
pour l'Agence nationale de la Recherche
(Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail)
2006 - 2008

***LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS ET
MANAGERIAUX DE LA SANTE AU TRAVAIL :***
l'enjeu de la parole sur le travail

Coordonnée par : Mathieu DETCHESSAHAR,
Université de Nantes

Septembre 2009

Une synthèse présentée par : Laetitia Pihel, Mathieu Detchessahar, Guy
Minguet

Introduction :

S'il est une question lancinante à laquelle doivent tenter de répondre les sciences de l'homme et de la société, et qui se dérobe toujours à une élucidation claire et univoque, c'est bien celle de la relation entre les transformations organisationnelles, le contenu et les modes d'animation du travail des individus et la santé réelle et perçue.

Nombre de pays post-industrialisés rencontrent, dès le début des années 90 une épidémie énigmatique : l'expansion rapide des maux de dos, des TMS, des tendinites, etc. On pensait l'époque du travail tuant par surcroît de répétition, de cadences, de charges physiques comme révolue. La tertiarisation de l'économie, la robotisation et l'informatisation accrue, devaient libérer en partie l'homme de la pénibilité du travail. Pourtant, de nouveaux maux viennent s'ajouter aux maux éprouvés par les salariés des années de l'expansion et de la crise. La progression rapide des formes subjectives de plaintes et de stress, par exemple, procède désormais d'une reconnaissance médicale, d'une couverture sociale, d'une désignation de fait.

Une difficulté rencontrée pour comprendre, interpréter et expliquer ce phénomène réside dans l'attention sélective portée par les acteurs sociaux aux causes individuelles de la souffrance et à l'inattention à l'égard des niveaux de l'organisation et de la régulation socio-productive. Pourtant, l'appel à sortir des perspectives individuelles et atomistes, étroites et technicistes, et à saisir la question de la santé dans son ampleur, dans sa dynamique organisationnelle, d'une part, dans sa dynamique subjective, d'autre part, se fait de plus en plus pressant dans la littérature.

De nombreuses disciplines des sciences sociales ont produit de premiers résultats à la fois sur le lien entre les formes d'organisation et la santé des salariés et sur les processus au terme desquels les salariés s'approprient les contraintes organisationnelles et y font face soit sur le mode de la souffrance psychique et physique, soit sur le mode du défi et de l'engagement. L'étude SORG, entend apporter quelques éléments aux débats, en se focalisant sur les déterminants managériaux de la santé au travail (1 et 2). Les principaux résultats des démarches sont présentés à l'issue de ce document de synthèse (2).

1. LA QUESTION DE RECHERCHE : LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS ET MANAGERIAUX DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE LA SANTE AU TRAVAIL

Les recherches concernant les articulations entre configurations structurelles, modèles d'organisation et effets sur la santé et les conditions de travail s'ordonnent autour de trois perspectives théoriques majeures:

- L'approche configurationnelle documente le rapprochement entre la mise en place de nouvelles formes d'organisation et l'évolution de la santé au travail. Les conclusions montrent qu'il n'y a pas *un* nouveau modèle d'organisation du travail mais différents types de configuration organisationnelle. Il est donc impossible d'évaluer l'impact des nouvelles formes d'organisation sur les conditions de travail et sur la santé en toute généralité. On peut toutefois avancer que les nouvelles configurations organisationnelles se distinguent selon le degré d'autonomie laissée aux salariés.

- Une seconde perspective, centrée sur l'intensification du travail, explore la question des conditions de travail et de la santé au travail à partir d'une reconstitution des transformations récentes de l'économie et des modèles productifs. Le tableau dressé révèle à la fois l'effet de cumul et de bouclage entre intensification, réorganisation et altération du travail et aussi le constat selon lequel les individus ne font donc pas que subir l'intensification, ils y réagissent. Le management dans son rôle d'animation des activités et des collectifs de travail joue un rôle central dans la mise à disposition des salariés des ressources nécessaires pour faire face aux contraintes organisationnelles
- Une troisième perspective met en exergue les déterminants managériaux de la santé et des conditions de travail. L'entrée managériale a souvent été abordée d'une manière indirecte dans la recherche des facteurs psychosociaux pertinents. Une autre voie, souligne la centralité de la reconnaissance *au* travail et *du* travail d'une part, les formes intermédiaires de régulations sociales à l'oeuvre dans les systèmes productifs (Sainsaulieu, 2001). L'idéal de régulation conjointe (Reynaud, 2003), et la reconnaissance du pouvoir d'agir des salariés qu'il suppose, interroge donc en profondeur le management et, en premier lieu, le management de proximité. Le « travail d'organisation » (Terressac, 2003), c'est-à-dire la gestion quotidienne du décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité, suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs intelligences afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail. Lever les contradictions perçues par les salariés — et notamment par les opérationnels qui, se trouvant au carrefour des différents textes et injonctions produits par l'organisation, y sont particulièrement confrontés (Detchessahar, Journé, 2007) — suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent.

SORG se propose de mettre au centre de son attention l'étude de ces espaces, et plus particulièrement l'étude de leur émergence, de leur entretien et de leur fonctionnement au sein des organisations étudiées.

Dans cette logique, trois situations peuvent être distinguées et leurs impacts sur la construction de la santé des salariés évalués :

- 1) Des situations dans lesquelles la prise en charge collective des contradictions n'est pas rendue possible, dans lesquelles rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail et dans lesquelles nous anticipons un état de santé dégradé.
- 2) Des situations dans lesquelles le management de proximité joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel. Dans ce cas, le collectif de travail peut se construire en construisant son travail, restaurer, pour un temps, son pouvoir d'action, mais se pose la double question de la durabilité des processus dialogiques qui, sans soutien organisationnel, risquent vite de s'essouffler, et de la position des managers de proximité qui, sans soutien organisationnel, risquent soit l'épuisement, soit la sanction.
- 3) Des situations dans lesquelles les directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs ; la question de la bonne instrumentation et de la bonne coordination de ces espaces devient alors centrale et constituera un des produits de l'étude.

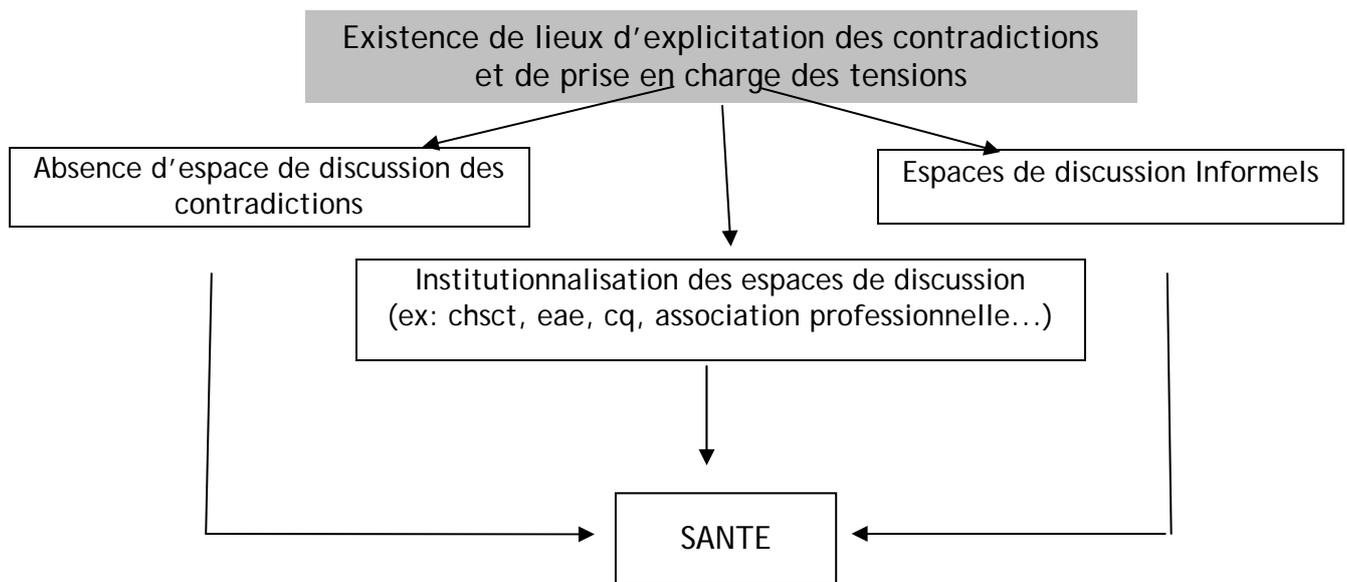


Schéma n° 1 Lieux d'explicitation des contradictions et santé

Un des objectifs de l'étude est de raffiner les caractéristiques de chacune de ces situations, en étant vigilant à éclairer leurs effets sur la santé des salariés de l'entreprise. En outre et au-delà des processus internes de discussion, il faut envisager les cas où de tels processus peuvent se voir pris en charge par des « structures » externes à l'organisation. Par exemple, les syndicats ou associations professionnels sont des lieux éventuels de prise en charge collective des questions d'organisation du travail et des tensions perçues dans leurs évolutions : dans le secteur des services à domicile, c'est au niveau de la profession toute entière que l'on réfléchit aux questions des impacts de la rationalisation des modes de gestion et de leur prise en charge au quotidien.

SORG se propose d'étudier les dynamiques communicationnelles qui se donnent le travail comme objet et ses modes de réalisation comme horizon. Ceci devant permettre d'entrer dans le détail des figures concrètes de la régulation conjointe et d'interroger ses conditions de possibilités à partir de l'étude de son « équipement ».

2. METHODOLOGIE: OBJECTIFS, FORMULE DE RECHERCHE ET TERRAINS

2.1. Objectifs et formule de la recherche

Dans le but de saisir les interactions entre d'une part les nouveaux dispositifs d'organisation et d'autre part les dispositifs managériaux d'accompagnement de ces derniers, et donc pour saisir la façon dont sont prises en charge les tensions générées par ces interactions, nous avons défini une méthodologie en trois temps:

- 1) caractériser l'état de santé des personnels des entreprises étudiées ;
- 2) mettre à jour les tensions issues du déploiement de nouveaux dispositifs d'organisation ;

- 3) rendre compte des dispositifs prenant en charge ces tensions, et notamment des « lieux » qui peuvent permettre de les expliciter et de les résoudre.

Une fois l'état de santé décrit, la phase qualitative de la démarche a pu commencer. Elle s'organisait autour de deux objectifs particuliers :

- 1) d'une part la caractérisation des dispositifs d'organisation déployés
- 2) et d'autre part la caractérisation de leur « réception - appropriation » par les personnels de l'entreprise, et ce faisant de leurs effets sur le travail quotidien.

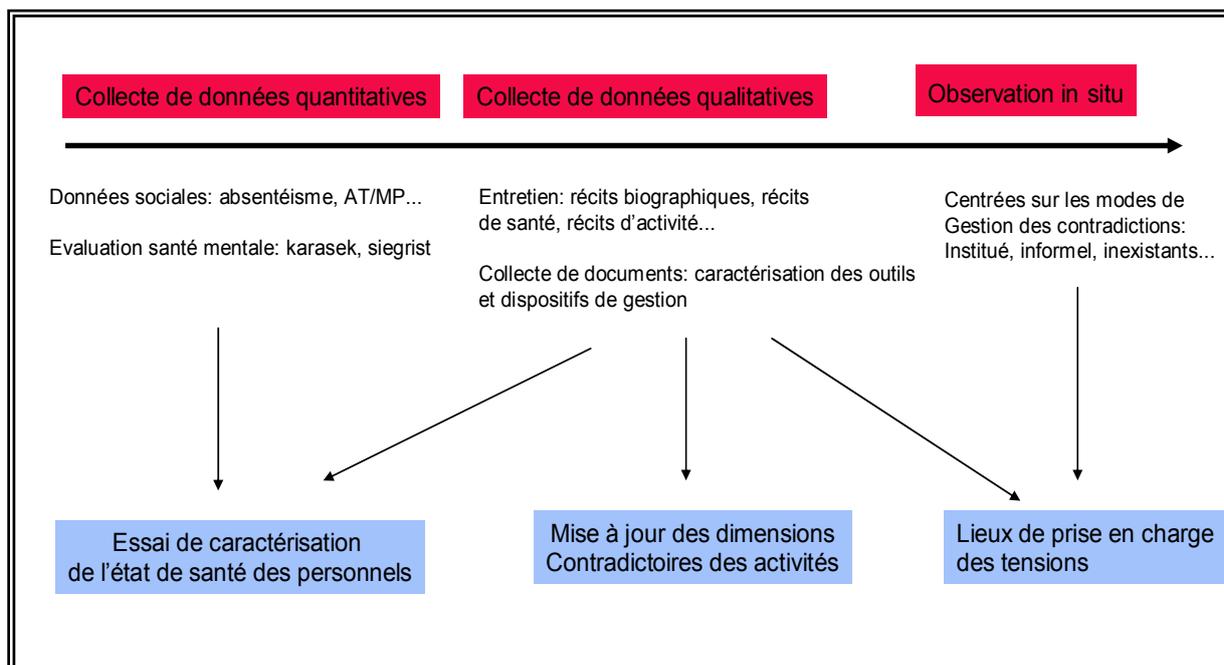


Schéma n° 3 Design global de la recherche

2.2. Les terrains de la recherche

L'échantillon de ce programme de recherche se compose de 16 organisations différentes appartenant à trois secteurs d'activité retenus parce qu'ils traversent des mutations profondes de leur modèle productif.

Caractéristiques des sites de recherche et des données :

Secteurs et organisations	Activités du site	Nature de la demande	Questionnaires	Entretiens
Industrie :				
Bobine	Thermique	Amélioration de sa politique sociale	107	80
Équipe	Équipementier automobile	Souffrance et santé	48	66
Cleanlinge	Blanchisserie industrielle	Souffrance	65	20

Amacord	Process de zinc	Amélioration de son management	105	25
Euromycètes	Alimentaire	Démarche préventive de TMS	40	30
Services :				
TéléMarketEtudes	Assistance	Soupçon harcèlement	16	16
TelNetCom	Assistance		47	15
Saving & Loans	Services	Alerte CHSCT stress	125	53
La Poste	Distribution de courrier	Multiplication des inaptitudes au poste	96	96
Services à domicile :				
Asso A	Aide aux personnes	Prévention santé	441	
Asso B	Aide aux personnes	Prévention santé	298	
Santé :				
CHU Villefleuve	Unité d'orthopédie	Lancement d'une alerte TMS en CHSCT	27	19
CHU B	Pôle SSR		85	
EHPAD CHU V/F	Accueil de personnes âgées	Mal-être des personnes, turn-over important	41	31
Montfort	Accueil de personnes âgées	Harcèlement, climat social, TS	23	19
Beausoin	Soins de suite	Alerte Stress CHSCT	65	39
		TOTAL :	1517	509

2.3. Une démarche de recherche intervention

Dans tous les cas, la recherche a correspondu à une demande de l'organisation, parfois confuse, mais toujours motivée par la volonté d'y voir plus clair dans une situation vécue comme dégradée, de malaise perçu des personnels s'exprimant selon les cas de diverses manières : souffrance, stress, TMS, absentéisme, démotivation... L'existence de telles demandes a donné *de facto* une dimension « clinique » à la recherche. Même si les acteurs de terrain, depuis la direction des sites jusqu'aux premiers niveaux hiérarchiques, avaient conscience que les chercheurs n'avaient pas pour mission de résoudre leurs problèmes de santé au travail, la plupart étaient dans l'attente d'éclairages sur la situation problématique qui était la leur. Les chercheurs ont répondu à cette attente en s'engageant dès le départ et selon les demandes, à effectuer des restitutions des résultats suivies de discussions, allant parfois jusqu'à animer des groupes de travail sur le sujet.

La recherche s'inspire donc bel et bien de l'esprit des recherches intervention (Moisdon, 1997) dans la mesure où les terrains ont été choisis pour l'importance des mutations qu'ils ont connu dans un passé récent, que les chercheurs ont caractérisé finement ces mutations et qu'ils en ont repéré les conséquences sur l'organisation et le travail.

3. PRINCIPAUX RESULTATS : QUAND LE MANAGEMENT N'EST PAS LE PROBLEME MAIS LA SOLUTION...

Les études réalisées dans le cadre de SORG montrent à quel point la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail, vu sous l'angle de ses conditions réelles de réalisation. Ces dynamiques communicationnelles apparaissent comme un élément clef de construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrique de compromis d'action collective.

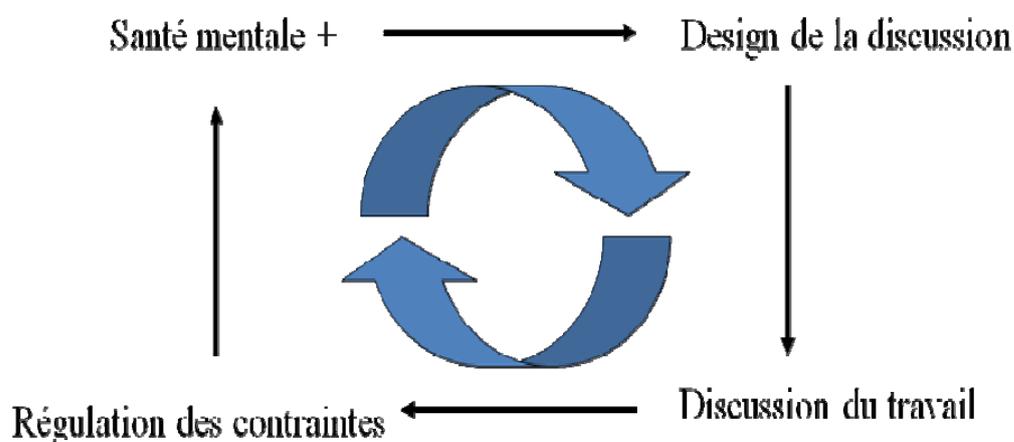


Schéma 2 - Le cercle vertueux de la mise en discussion du travail

3.1. De la communication à la discussion...

Traditionnellement, la communication est vue comme étant au service du changement. Elle sert à diffuser auprès des salariés les nouveaux objectifs et contenus de travail qui demeurent très largement conçus en dehors d'eux. Considérée ici dans une perspective exclusivement monologique et instrumentale, la communication est censée assurer la promotion du changement et susciter l'adhésion. L'essentiel de l'action de communication vise alors à choisir les canaux les plus appropriés et à construire des messages différenciés en fonction des cibles auxquels ils sont adressés.

Les études conduites dans le cadre de SORG montrent que la mise en discussion des contradictions appelle une toute autre conception de la place de la communication dans les organisations, et particulièrement dans les phases de changement. Ouvrir aux acteurs des possibilités d'énonciation des contradictions et de construction de compromis revient à placer les processus communicationnels au cœur du changement, et à reconnaître le travail d'organisation qui s'effectue au niveau local.

Dans cette perspective dialogique (Giroux, Giordano, 1998), la communication sort de sa fonction étroitement instrumentale de véhicule d'information pour revêtir une fonction plus politique de construction collective des solutions et règles productives. C'est ce type de communication que nous appelons discussion

Dans sa dimension représentationnelle ou expressive, la discussion permet à l'individu de publier, au sens de rendre public, sa représentation du travail et de l'activité. Ces représentations discursives (symboles, mots...) sont les produits des représentations cognitives des individus qu'elles aident dans le même temps à préciser, à structurer... Ceci signifie que discuter comporte à la fois une part importante de révélation de soi-même aux autres et suppose dans le même temps un travail sur soi, une réflexivité, une révélation à soi-même.

Dans sa dimension relationnelle ou sociale, la discussion permet l'argumentation critique des opinions, suscite la justification des opinions rendues publiques et peut permettre l'établissement de compromis de sens et de perspectives communes sur le travail.

3.2. Les freins à la mise en discussion du travail

Les études menées dans le cadre de SORG nous conduisent à souligner combien les directions ont parfois du mal à reconnaître, non seulement dans les discours mais dans les faits, que les travailleurs ont quelque chose à dire au management sur la meilleure manière d'exercer leur activité et à considérer que la régulation autonome peut être source de solutions pertinentes, sans estimer que cela rentrera forcément en contradiction avec les objectifs de rentabilité de l'organisation.

Dans la mise en discussion du travail les managers de proximité jouent assurément un rôle clef d'animation de la discussion et de remontée de ses produits. Ceci explique que leur travail local de régulation suppose en amont un travail des directions de traduction et négociation des contraintes externes de manière à conquérir pour l'interne des marges de manœuvre. Dans les organisations dans lesquelles la direction est défaillante, le management de proximité verra son travail de régulation empêché faute de ressources. C'est dans ce type d'organisation que l'on trouve les tableaux de santé les plus dégradés.

Mais lorsque la direction adopte une attitude plus offensive vis-à-vis des contraintes externes et parvient à négocier des marges de manœuvres, il n'est pas rare que le management de proximité soit tellement sollicité en appui de ce travail aux frontières (remontée d'informations de gestion, construction du projet), qu'il ne lui reste finalement que très peu de disponibilités pour tenir son rôle de régulateur local. La situation de l'encadrement intermédiaire est finalement assez paradoxale : il est de plus en plus occupé par un nombre plus grand d'activités informationnelles qui, d'une certaine manière, chassent les activités communicationnelles. Le résultat de ce processus d'accaparement des managers par les machines de gestion est que, comme le montrent nos terrains, les salariés souffrent beaucoup plus de l'absence de management que de sa trop grande présence.

De la même manière, l'hyperprésence aux frontières des directions, même si elle permet y compris dans les univers les plus contraints de conquérir des ressources et des marges de manœuvre ne manque pas de les éloigner du travail quotidien et peut conduire à des choix d'investissement (matériels ou investissements de forme) très éloignés des attentes des salariés mais assez en ligne avec la nécessité de produire des données pour le siège social de l'entreprise ou la tutelle. Bref, les marges de manœuvres conquises peuvent être employées dans un sens qui ne soutient pas la régulation locale du travail et *in fine* n'aide pas les salariés face à la charge. Dans ce cas, ce sont parfois les directions elles-mêmes qui souffrent, ne s'expliquant pas pourquoi les intenses efforts qu'elles déploient pour conquérir des ressources en externe ne sont pas reconnus par les salariés et ne leur valent pas une diminution de la plainte et une amélioration du climat social.

3.3. Vers une ingénierie des espaces de discussion

Accompagner la modernisation gestionnaire suppose certainement de ré-instaurer des espaces de confrontation et des médiations entre les acteurs. Il s'agit ici d'une institutionnalisation des espaces de la discussion qui, d'une entreprise à une autre, peut prendre différentes formes et s'incarner dans différents dispositifs. Toutefois, l'ouverture de tels espaces est éminemment problématique et suppose

- a) de faire l'ingénierie des espaces de discussion tant il est vrai que la discussion loin de supposer une absence d'outils de gestion appelle au contraire des outils de gestion d'un type nouveau, moins orientés vers la conformation des comportements que vers le soutien du travail discursif d'exploration du nouveau. Cette ingénierie est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la structuration, le pilotage et le style de pilotage des arènes de régulation conjointe (Paradeise, 2003, p. 47-48) ;
- b) de connecter ces différents espaces de manière à ce que les produits des discussions trouvent des déclinaisons concrètes dans les modes d'organisation.

Comme le montrent nos monographies, l'ouverture d'espaces de discussion ne suppose donc pas l'effacement de la régulation de contrôle, ce qui serait certainement porteur de nombreux effets pervers (sentiment d'abandon, ajustements permanents, problèmes irrésolus...), mais une régulation de contrôle pensée sur de nouvelles bases. Cette régulation de contrôle n'aurait plus comme objectif d'imposer des comportements conçus en amont de l'action et de réduire les marges de manœuvre dans l'action, mais de soutenir la communication des acteurs et de se saisir de ses produits.

Il est dès lors possible de faire apparaître quelques points clefs ayant trait au design des espaces de discussion:

- la discussion est centrée sur le travail, l'activité concrète des acteurs, et se laisse polluer le moins possible par les considérations d'ordre stratégique ou d'environnement.
- Elle est fréquente : des discussions trop espacées conduiront inévitablement à éloigner la discussion des problèmes quotidiens du travail au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation.
- Elle est courte : le temps de la discussion est un temps distrait de l'activité directement opérationnelle vis-à-vis de laquelle il ne doit pas apparaître comme une contrainte supplémentaire.
- Elle est animée par un cadre de et dans l'activité : la discussion suppose la présence d'un cadre qui pourra aider le groupe à progresser vers des solutions communes et porter ces solutions vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Il doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité et de la qualité des délibérations.
- Elle est informée : la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions des participants ; ces outils sont donc utilisés avant tout dans une logique de pilotage et non de *reporting*.
- Ses produits sont mémorisés et diffusés : la discussion produit des solutions et des conventions qui fondent l'identité du groupe et guident son travail. Certaines se passent de toute forme d'objectivation (leur caractère temporaire rendrait par exemple leur formalisation contre-productive) mais d'autres nécessitent une

formalisation minimale pour être portés aux partenaires de l'organisation dont dépend la mise en place des solutions débattues.

- Elle s'inscrit dans le long terme : la confiance est tout à la fois une condition et un produit de la discussion. Pour que la confiance se développe (ou se rétablisse), les acteurs doivent pouvoir valider que le jeu d'engagement réciproque qu'appellent les processus discursif fonctionne bien.

Le design des espaces de discussion met le management supérieur en responsabilité vis-à-vis des acteurs de la régulation locale du travail. En effet, la mise en discussion du travail suppose à la fois que des moyens matériels et humains y soient consacrés et que les produits de la discussion trouvent un écho auprès des directions. L'action aux frontières des directions doit permettre de dégager des ressources et de les orienter en partie vers l'organisation du travail d'organisation. C'est le prix à payer pour que s'engage un cercle vertueux permettant de soigner le travail tout autant que les salariés : le design des espaces de discussion vise à rendre visible et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail.

Enfin, concevoir et animer ces espaces de discussion, qu'est-ce d'autre que faire du management, c'est-à-dire piloter et animer une action collective finalisée ? Or, parmi nos études de cas, celles qui montrent les tableaux de santé les plus dégradées se signalent précisément par une désertion du terrain du management et des équipes laissées seules face aux contraintes, tensions et contradictions dont on sait qu'elles tissent l'activité de travail. Dans ces situations, c'est à un retour du manager et du management qu'appellent les salariés. Mais il faut aussi en souligner la portée paradoxale : par l'expression de leur plainte, ces salariés confirment les dirigeants dans un rôle d'autorité légitime de gestion et justifient leurs conduites par les exigences de traduction des contraintes et d'offre de construction identitaire que l'on attend d'un chef d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- DETCHESSAHAR M. (2002), *La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation : nature, problèmes et politique d'accompagnement*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Nantes.
- DETCHESSAHAR M., JOURNE. B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*.
- GIROUX. N., GIORDANO. Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 139-151.
- PARADEISE C. (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », in G. de TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, p. 41-49
- REYNAUD. J-D. (2003), « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in de TERSSAC G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte pp. 103-113.
- SAINSAULIEU R. (2001), *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer.
- TERSSAC G. (de) (dir.) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, 448 p.