

Santé au travail: quand le management n'est pas le problème mais... la solution ?

Mathieu Detchessahar

(IEMN-IAE de l'Université de Nantes)



Les résultats du programme SORG ANR: Santé, Organisation et Gestion des Ressources Humaines

- Une recherche sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail.
- Une recherche en partenariat avec une vingtaine d'organisations de trois secteurs d'activité différents: industrie, santé-social, métiers du téléphone (2006-2009).



Le contexte de l'étude

- Forte période de changement organisationnel
 - Statistiques inquiétantes des maladies professionnelles
 - Augmentation des impacts psycho-sociaux (stress, dépression, suicide...)
- et
- Allongement programmé de la vie professionnelle
 - Vieillesse de la population active
 - Menace la performance de M/LT des organisations



La question de recherche

n Une interrogation initiale

Pourquoi et comment les nouvelles pratiques d'organisation et de management altèrent-elles la santé des salariés ?



Résultats (1)

- n **Les acteurs sont fragilisés lorsque la mise en discussion locale du travail et de ses contraintes n'est pas possible**
- n **Qu'est-ce qui empêche la mise en discussion locale du travail ?**



Le management de proximité déserte le terrain du travail et de sa régulation

- n Le management de proximité est « happé » par la régulation de contrôle :
 - F Le management de proximité alimente et maintient les « machines de gestion » (ERP, systèmes qualité, tableaux de bord, plannings...)
 - F Hypertrophie de l'information / disparition de la communication
 - F Le management de proximité est placée sur des tâches à « forte valeur ajoutée » (projets, amélioration continue...)



Les pièges du management participatif

- n Les pratiques du management participatif concernent des objets « temporalisés par » et « orientés vers » l'externe (projets, certification, chartes, KM, RSE...)
 - F Les lieux de discussion s'imposent ici comme des contraintes supplémentaires par rapport à l'activité,
 - F Sentiment de perte de temps, d'inutilité, dénonciation des « usines à gaz... », retrait ou désertion des acteurs...



Des équipes de direction « hyper-sollicitées » aux frontières

- n Les équipes de direction sont extrêmement sollicitées par un travail aux frontières de l'organisation (clients, actionnaires, analystes, tutelles, législateurs, « noteurs » et « évaluateurs »...) et « consomment » la ligne hiérarchique pour les soutenir dans ce travail
- n L'agenda du dirigeant est de plus en plus occupé par l'extérieur de l'organisation
- n **Des organisations et un management « extravertis »**



Synthèse (1)

- n Dans nos enquêtes, le facteur essentiel de fragilisation des individus n'est pas l'hyper-présence du management... mais son absence !
 - u Sentiment d'abandon
 - u Hétéronomie des contraintes
 - u Anomie
 - u Dislocation des collectifs

Les salariés appellent à un retour du management dans l'activité y compris dans ses dimensions d'évaluation



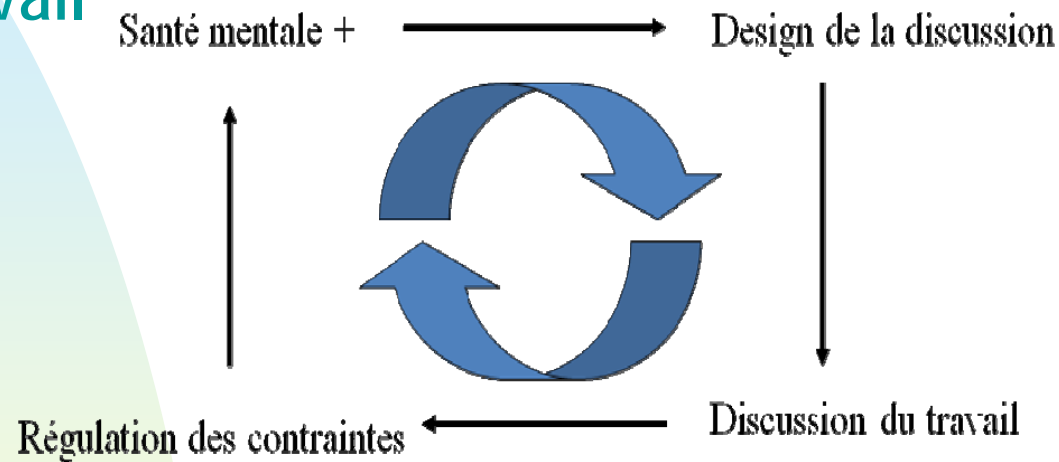
Résultats (2)

- n Les acteurs sont *préservés* lorsque la régulation de contrôle est apprivoisée, traduite:
 - u Lorsqu'il existe une offre managériale de lieux de proximité au sein desquels l'activité peut régulièrement être mise en discussion (explicitée, surveillée, débattue, « soignée »...)



La mise en discussion du travail

- n Le cercle vertueux de la mise en discussion du travail



- n Les freins à la discussion sont nombreux, la mise en discussion du travail suppose une véritable ingénierie...



Quelle ingénierie des espaces de discussion ?

n Quelques caractéristiques des espaces de discussion

- F Centrés travail,
- F l'information (pilotage vs reporting),
- F la fréquence,
- F l'animation (par le métier),
- F la mémorisation (liens avec le sommet stratégique),
- F l'espace de travail (soutien aux dynamiques communicationnelles...)
- F le long terme (déploiement des dynamiques de confiance),

