



UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

École Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités
Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580

Contre les Risques Psychosociaux : Un dispositif de gestion « capacitant »

THÈSE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement le 4 juillet 2016 par

Sabine SUAREZ-THOMAS

JURY

Directeur de Thèse : Monsieur Jacques JAUSSAUD

Professeur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteurs : Monsieur Amaury GRIMAND

Professeur en Sciences de Gestion, Université de Poitiers

Madame Géraldine SCHMIDT

Professeure en Sciences de Gestion, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne

Suffragants : Monsieur Bruno AMANN

Professeur en Sciences de Gestion, Université Toulouse 3

Monsieur Mathieu DETCHESSAHAR

Professeur en Sciences de Gestion, Université de Nantes

Monsieur Johann PETIT

Maître de Conférences en Ergonomie, Institut Polytechnique de Bordeaux

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements :

Je remercie infiniment le Professeur Jacques JAUSSAUD, qui a su avec tant de patience, de souplesse et de rigueur m'accompagner au cours de ce long travail. J'espère continuer à chercher longtemps à ses côtés.

Je souhaite également vivement remercier la Professeure Géraldine SCHMIDT, messieurs les Professeurs Bruno AMANN, Matthieu DETCHESSAHAR et Amaury GRIMAND ainsi que monsieur Johann PETIT, Maître de Conférences, d'avoir accepté d'être les rapporteurs et suffragants de ce travail. Leurs travaux qui m'ont guidée pendant ces longues années.

La Communauté d'Agglomération de Pau Pyrénées a cru en mon projet de thèse et en a financé une grande partie. Je remercie vivement les femmes et les hommes qui ont pris cette décision.

Un grand merci aussi à Stéphanie RABILLIER, Jan SCHAAPER et Youssef ERRAMI de m'avoir confié la responsabilité d'enseigner au sein des formations qu'ils encadrent. L'enseignement a considérablement nourri mes recherches. Merci aussi à Marc OHANNA d'avoir pris le temps de relire un de mes articles qui attendait patiemment que je le retravaille et de m'avoir conseillé de le soumettre à la revue *Gérer et comprendre*.

Je n'oublie pas les services que m'a rendus Jacqueline, ni ceux rendus par Anne, Marlène, Célia, Gilda, Myriam et Nathalie. Merci mesdames de rendre possible par votre travail minutieux celui des autres.

Je souhaite également vivement remercier les ergonomes bordelais qui m'ont accueillie plusieurs mois au sein de leur laboratoire. Un grand merci à Karine CHASSAING, Johann PETIT, Bernard DUGUÉ et François DANIELLOU, ainsi qu'à Yann, Sarah, Loïc et Raoni. Je n'oublie pas Martin, le Bordelais canadien.

Je ne les citerai pas par souci de confidentialité, mais je remercie absolument tous les salariés de l'entreprise MRDD et de Maisadour pour leur confiance, leurs doutes qui furent aussi les miens, leur générosité et leur implication dans ce travail. Sans eux, rien de tout ce qui suit n'aurait pu être fait.

Mes remerciements vont aussi à Séverine et Christelle et à mes amis qui m'ont si bien soutenue. À Hinde, mon amie de toujours qui a su me montrer en une période trop sombre, l'espoir dans les petites touffes d'herbes qui parviennent à pousser dans les brèches du bitume bordelais. À Anna qui est venue une nuit de novembre 2011 prendre soin de nos deux grands pendant que nous allions faire la rencontre de notre tout-petit. À Alexandra, Cuiling, Gwennaëlle, Alexis, Charles, Aline, Farid et Koussila, Emmanuel, Élisabeth, Virginie, Cécile, Jacques et Isa, Anne-Sophie... Et tous les autres que je n'oublie pas.

À Emmanuel, mon frère et Laëtitia, ma si belle-sœur dont le soutien est sans faille. À Michel, Marie-Hélène et Pierre, mes parents. À Pablo et Lilly, merveilleux enfants. Merci pour tout ce que vous m'avez transmis et m'offrez toujours.

Jean-Bernard, Clélia, Arthur et Timothée, mes amours, merci pour l'énergie que vous m'offrez, merci pour cette si belle vie, qui me donne envie de chercher à comprendre pour tenter modestement de contribuer à transformer ce qui abîme...

Sommaire

Chapitre introductif	8
1. Le contexte de notre travail.....	11
2. Organisation du travail et production d'une thèse par articles.....	17
3. Cadre théorique : Quel objet de recherche, le risque ou le travail ?.....	21
4. Précisions épistémologiques et méthodologiques.....	101
 CHAPITRE I : Réconcilier prévention des risques psychosociaux et performance économique de l'organisation.....	125
1. Performance économique et dégradation de la santé au travail.....	128
2. Gérer l'écart entre travail prescrit et travail réel.....	131
Conclusion.....	135
Bibliographie.....	136
 CHAPITRE 2 : Gestion, travail et subjectivité : enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets sur la santé et la performance.....	139
1. Le cas MRDD : dysfonctionnements organisationnels et individualisation du rapport au travail.....	144
2. Comment manager sans empêcher la mobilisation subjective ?.....	149
Conclusion.....	157
Bibliographie.....	158
 CHAPITRE 3 :	
Travail ET santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel ».....	161
1. Le travail et la santé mentale.....	166
2. Reconcevoir cette organisation et favoriser la régulation conjointe : Démarche empirique.....	170
3. Discussion : si le management évolue, intégrer l'existence du travail réel permet d'aller au-delà de la prévention de la dégradation de la santé.....	177
Conclusion.....	182
Bibliographie.....	182

CHAPITRE 4 :

Favoriser la Qualité de Vie au Travail en intégration

avec la stratégie: le cas d'une filiale d'une multinationale

française de l'agroalimentaire.....187

1. Comprendre le travail pour autoriser le « bon travail ».....192

2. De la solution à la discussion : implications managériales et effets pour les salariés.....198

3. Des difficultés persistantes.....199

4. Un dispositif de gestion capacitant pour soutenir la QVT.....200

Conclusion.....205

Bibliographie.....206

DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE.....208

Principaux résultats et discussion :

De la prévention des risques psychosociaux au management *développemental* soutenu par un dispositif de gestion *capacitant*.....209

Limites de notre travail.....222

Prolongements.....224

BIBLIOGRAPHIE.....227

ANNEXES PUBLIQUES.....258

Table des annexes.....267

Table des figures.....275

Liste des tableaux.....276

Liste des sigles et acronymes.....277

Table des matières.....279

Résumé.....284

CHAPITRE INTRODUCTIF

Dimanche 3 février 2013, une mère se suicide après avoir étranglé ses trois enfants âgés de 19 jours à trois ans. Elle laisse une lettre qui permet de faire le lien entre cette horreur et le suicide de son mari le lundi précédent. Il s'est pendu à la suite de problèmes liés à son travail. (France Inter, journal de 8h, lundi 4 février 2013).¹

Cette information entendue alors que nous nous rendions à l'Université, nous touche profondément. Elle nous rend simultanément triste et très en colère.

C'est normal, c'est une information insupportable. Nous y sommes peut-être particulièrement sensible, car la souffrance au travail est notre sujet de recherche. Et puis nous sommes mère, de trois enfants dont un bébé... Un collègue chercheur confirmé, nous explique qu'il faut être très prudent lorsqu'on manipule ce genre d'information. On ne sait rien du contexte, on ne connaissait pas les personnes ni leur environnement familial, professionnel, intime. Ce sont les propos quasi unanimes de mes collègues et amis avec qui j'en ai discuté ce lundi. Ces remarques sont très pertinentes.

Et il y a les faits, cinq morts violentes, dont celles de trois tous petits enfants, et le « travail » mêlé à ce drame.

Le « travail » est-il responsable de ce drame ? Et, le cas échéant, quelle est sa part de responsabilité ? Ces questions trop souvent posées lorsqu'un tel drame survient, ne nous semblent pas pertinentes². Suggèrent-elles qu'en deçà d'une part de responsabilité communément admise, il est acceptable que le travail d'un homme contribue à son suicide ? Puis au meurtre de ses enfants et au suicide de son épouse ? Ou alors, ces questions visent-elles à montrer qu'on ne peut pas démêler la complexité des situations et qu'il faut se résigner ? Elles sont fondées sur une réflexion linéaire et générale alors que la situation est complexe et singulière.

¹ Cette information peut être trouvée dans plusieurs quotidiens ou hebdomadaires en ligne. En voici un : <http://tempsreel.nouvelobs.com/faits-divers/20130204.OBS7625/niort-une-mere-se-tue-avec-ses-3-fillettes.html>

² Au moment de ce drame, nous travaillions sur le sujet depuis un peu plus de deux ans et nous avons faits des choix épistémologiques et théoriques différents.

Deux semaines avant ce drame nous assistions au colloque Comparisk à Bordeaux³. Christophe Dejours (2013b) y critiquait vivement la notion d'autopsie psychiatrique du suicide expliquant l'intérêt de travailler sur la notion de chemin causal.

Un chemin causal se construit au fil du temps. Pouvions-nous imaginer, en tant que chercheuse en sciences de gestion, qu'en agissant sur le « travail », les chemins empruntés par les femmes et les hommes qui travaillent les conduisent à d'autres situations que celles où domine la dégradation de leur santé mentale et somatique ? Ce fut notre souhait dès l'été 2011, bien qu'à l'origine de notre projet en octobre 2010, nous souhaitions « Élaborer, mettre en œuvre et évaluer une politique de prévention des risques psychosociaux »⁴.

Cette thèse de doctorat est une thèse par articles. L'introduction générale sera adaptée à ce format. Dans un premier temps nous présenterons le contexte de la recherche et l'intérêt du sujet (1), puis à partir de l'organisation de notre travail tel qu'il a été réalisé, nous expliquerons notre choix de produire une thèse par articles et présenterons succinctement les quatre articles⁵ et leur articulation (2). Nous synthétiserons ensuite la revue de littérature qui soutient ce travail (3), les réflexions épistémologiques et la méthodologie mise en œuvre (4). A la suite de ce long chapitre introductif, les articles constitueront le corps de la thèse, et une discussion synthétique sera présentée en conclusion.

³ <http://comptrasec.u-bordeaux.fr/article/actualites-comparisk>

⁴ Le projet figurant sur notre demande de subventions pour le financement de notre contrat doctoral par la Communauté d'Agglomération des Pays de Pau est plus précis, puisqu'il définit le périmètre de la chaîne logistique et le contexte de la responsabilité sociale des entreprises (voir MRDD annexes / annexe 2). Finalement, ces deux dimensions n'ont pas été directement traitées dans le cadre de notre travail.

⁵ Dont trois publiés et un accepté avec des modifications mineures à l'heure où nous imprimons cette thèse.

1. Le contexte de notre travail

La notion de « risque psychosocial » ne correspond pas à ce jour un concept scientifique précis. En 2015, le site du ministère du Travail, de l'Emploi de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social indique néanmoins que les risques psychosociaux sont « généralement définis comme « les risques pour la santé, mentale mais aussi physique, créés au moins en partie par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques » »⁶. En 2010, une étude de l'INRS évalue le coût du stress en France en 2007 entre 1,9 et 3 milliards d'euros. Les auteurs précisent que cette évaluation est « minimale, d'une réalité bien supérieure » (Trontin et al., 2010, p. 4), car elle ne prend pas en compte l'ensemble des stressseurs ni l'ensemble des pathologies.⁷ Or, bien que les deux concepts soient couramment confondus, le stress n'est qu'une manifestation des risques psychosociaux en contexte de travail⁸, ce qui alourdit encore le coût global. Depuis les années 90 en France, les médias évoquent le stress au travail et la première « consultation souffrance et travail » est ouverte dans un hôpital public en 1995. Dans les années 2000 les termes « Risque Psychosocial » apparaissent dans la presse (Robatel et Thébaud-Mony, 2009), pour désigner de nouveaux risques auxquels sont exposés les salariés sur leur lieu de travail et qui ont des effets jusque dans la sphère privée. Puis l'actualité médiatique fait un état croissant du nombre de suicides sur les lieux de travail, dans tous les types de structures et quels que soient le statut et le grade des personnes qui travaillent.

En France, les pouvoirs publics et l'ensemble des partenaires sociaux se sont saisis de la question. Dès 1999, un rapport nommé « travail, violences et environnement » était publié par le Conseil Economique et Social. En 2001, ce même Conseil publiait un rapport sur le harcèlement moral au travail. Ce qui a permis que le harcèlement moral au travail soit reconnu comme un délit en 2002. Face au nombre des suicides et

⁶ <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/statistiques,78/conditions-de-travail-et-sante,80/les-risques-psychosociaux,2274/les-indicateurs-statistiques-de,16149.html>

⁷ A titre de comparaison, 3 milliards d'€ est la somme qui correspond au budget prévisionnel de l'Etat français pour l'aide publique au développement en 2013.

⁸ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>

à la pression médiatique on assiste à une « mise en forme politique du problème » (Gollac, 2013). Condamné dans l'affaire de l'amiante pour « carence fautive » en 2004⁹ et publiquement pointé du doigt pour les drames qui surviennent notamment chez France Télécom et La Poste, l'Etat veut agir vite. En 2007, le Ministre Xavier Bertrand commande un premier rapport sur les risques psychosociaux au travail à messieurs Nasse et Légeron (2008). Ce rapport sera fondateur de la prise en compte des risques psychosociaux en France, le stress est érigé en premier risque psychosocial, et rejoint la catégorie des risques professionnels, nous le verrons *infra*.

En 2008, Xavier Darcos, alors Ministre du Travail, lance un plan d'urgence pour la prévention du stress professionnel. Un Accord National Interprofessionnel sur le stress est signé. Il transpose un accord européen de 2004. Le stress y est défini ainsi : « Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (p. 2)¹⁰. Le Ministre demande, dans ce cadre, aux entreprises de plus de 1000 salariés d'engager des actions pour prévenir le stress avant une date butoir. Passé ce délai, il décide de rendre publique la liste de toutes les entreprises concernées par cette mesure en précisant l'état d'avancement de leur prise en compte du stress. En imposant cette mesure inspirée du modèle anglo-saxon « *name and shame* », le Ministre veut obliger les entreprises à réagir. L'opinion publique est touchée par plusieurs suicides au sein de l'entreprise France Telecom notamment, et « le gouvernement ne pouvait rester indifférent »¹¹ dira le Ministre du Travail.

Cette politique de « *name and shame* » ne sera pas menée à bien. Seule la liste « verte »¹², sera publiée et le dispositif prendra fin en avril 2010 avec un remaniement

⁹ Arrêt du Conseil d'Etat qui précise que l'Etat « doit se tenir informé » sur les risques professionnels et « arrêter, en l'état des connaissances scientifiques les mesures les plus appropriées pour limiter et si possible éliminer ces dangers »

¹⁰ C'est également la définition retenue par l'Agence Européenne de la Santé de Bilbao https://osha.europa.eu/fr/topics/stress/index.html/definitions_and_causes

¹¹ Interview de Xavier DARCOS par Anne Sophie Lechevallier, Paris-Match, 18 février 2010, <http://www.parismatch.com/Actu-Match/Societe/Actu/Stress-Le-gouvernement-ne-pouvait-rester-indifferent-168903/>

¹² « Figurent sur cette liste les entreprises qui ont déclaré avoir signé un accord de fond ou de méthode

ministériel.¹³ Néanmoins, les responsables politiques de la majorité présidentielle ne se désintéressent pas du sujet. En 2010, sont créées une commission UMP-Nouveau Centre sur la souffrance au travail, une mission d'information du Sénat sur le mal-être au travail et une mission d'information de l'Assemblée Nationale sur les RPS. La même année, le Premier Ministre commande un rapport sur « les conditions de santé psychologiques au travail » (Lachmann et al., 2010). Les responsables politiques semblent avoir besoin de comprendre et de montrer à l'opinion publique qu'ils prennent le sujet au sérieux.

Parallèlement le cadre juridique français a évolué et depuis 2002, l'employeur a, en plus de l'obligation générale de sécurité à l'égard de ses salariés, une *obligation de sécurité de résultat* en vertu du contrat, en l'occurrence de travail, le liant à son salarié (art. 1147 du Code Civil et Arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation du 28 février 2012). Le manquement à cette obligation est constitutif d'une faute inexcusable de l'employeur qui aurait dû avoir conscience des dangers auxquels le salarié était exposé et n'a pas pris les mesures pour l'en protéger. Un arrêt de la Cour de Cassation chambre Sociale de 2008 (arrêt SNECMA) précise que dans le cadre de cette obligation de sécurité de résultat, un juge peut interdire à un employeur d'organiser le travail comme il le souhaite si cette organisation présente des risques pour la santé des travailleurs. Le pouvoir du chef d'entreprise dans sa propre structure peut donc désormais être limité si la santé et la sécurité des salariés sont menacées pour des motifs psychosociaux. La loi énonce par ailleurs neuf principes généraux de prévention, dont l'obligation d'adapter le travail à l'homme et trois pistes d'action que sont la prévention, la formation et l'information ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. En 2015 le sujet de la santé mentale au travail et des risques psychosociaux revient sur le devant de la scène

ainsi que celles qui ont engagé un plan d'action concerté, impliquant les organisations syndicales et/ ou les représentants du personnel. Le plan d'action porte sur plusieurs des indicateurs figurant sur le questionnaire du ministère et son exécution a commencé à la date de publication de la liste. Cette classification évolutive retrace les éléments portés à la connaissance du Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique ». http://www.travailler-mieux.gouv.fr/spip.php?page=stress_liste&cla=1

¹³ http://www.lesechos.fr/07/04/2010/LesEchos/20651-18-ECH_stress-au-travail---le---name-and-shame---enterre.htm

politique avec des débats au Parlement en vue de reconnaître le *burn-out* et le *bore-out*¹⁴ comme maladies professionnelles.

Les employeurs privés doivent désormais se saisir de la mission de prévention des risques psychosociaux au même titre que des risques physiques, chimiques et environnementaux. Or, nous l'avons vu, la notion de risque psychosocial n'est pas définie, ni statistiquement ni en droit¹⁵ et il existe une grande confusion entre les facteurs et les troubles. Cette confusion est alimentée par les interrelations qui existent entre facteurs et/ou entre troubles. Ceci rend la compréhension des mécanismes à évaluer puis à prévenir fort compliquée. Les employeurs sont soumis à une pression politique, juridique et sociale fortes. Mais ils semblent manquer d'informations, de connaissances et de compétences pour d'une part prévenir durablement ces nouveaux risques et d'autre part intégrer cette prévention à leurs objectifs traditionnels (Abord de Chatillon, 2012). Nasse et Légeron (2008), précisent qu'en France « la mise en œuvre d'une action effective de prévention, détection, guérison ou réparation paraît en retard par rapport, notamment à ce qui se pratique en Europe du Nord » (p.8). De plus, si les risques psychosociaux ne sont pas définis en droit, le harcèlement moral qui est une violence interne rattachée à la catégorie des risques psychosociaux, l'est¹⁶. Le fait que le harcèlement soit le seul phénomène défini par le droit, ajouté au succès des livres d'Hirigoyen (1998 et 2001), conduit de nombreuses personnes en souffrance au travail à chercher à expliquer leur situation par les agissements d'un « bourreau » ou harceleur présent dans l'organisation. Mais en « mettant l'accent sur la relation individuelle (bourreau/victime), le droit du harcèlement aboutit le plus souvent à une impasse, en masquant les causes des phénomènes qu'il prétend combattre » (Miné, 2010, p. 127) et ce, y compris lorsqu'il s'agit de « harcèlement managérial ». Or, en notre qualité de gestionnaire, c'est précisément sur ces causes et l'action gestionnaire que nous souhaitons intervenir.

¹⁴ Il s'agit de l'épuisement professionnel et de l'épuisement professionnel par l'ennui. Les causes de ces épuisements divergent, mais les symptômes sont très proches.

¹⁵ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>

¹⁶ Le harcèlement moral est défini ainsi : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». art. 1152-1 du Code du Travail

De ce point de vue, l'enquête ESENER de l'agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail en 2009¹⁷, montre que 42% des employeurs trouvent que la question des risques psychosociaux est plus difficile à aborder que les autres sujets de santé et sécurité et que leur principale motivation est le respect d'une obligation légale (63%), loin devant la baisse de la productivité et de la qualité (moins de 20%) et le fort taux d'absentéisme (un peu plus de 10%) (Cockburn et al., 2012). D'un point de vue sémantique, la difficulté évoquée fournit peut être des pistes d'explication à l'utilisation fréquentes de termes tels que Qualité de Vie au Travail ou Bien-être au travail (Grosjean, 2005), pour désigner la dégradation de la santé des travailleurs du fait de facteurs psychosociaux. Grosjean (2003) en se référant aux théories du marketing, propose en effet, qu'« une association à un élément négatif a généralement pour conséquence un rejet global du message » (p. 53). L'utilisation de termes à connotation positive serait plus favorable à la prévention par les dirigeants d'entreprises. D'un point de vue théorique, le bien-être est constitutif de la santé mentale (Coppée, OIT 1995, in Caillard, 2004) et la notion de Qualité de Vie a intégré notamment, les notions de santé et de bien-être (Bruchon-Schweitzer, 2002).

En 2010, les employeurs ne font souvent pas les liens entre les risques psychosociaux et la gestion de leur entreprise. Leurs discours font principalement état de recherche de solutions, d'explications ou de réponses à l'extérieur de l'entreprise¹⁸. Des consultants sont sollicités dans le cadre de l'externalisation de la prévention. Des raisons extérieures à l'entreprise sont invoquées pour expliquer le mal-être de telle ou telle personne. Cette posture vise à mettre les entreprises à l'abri de nouveaux risques juridiques et d'image. Cela restait d'ailleurs vrai en 2015, puisque 85% des répondants déclaraient « gérer la SST et les risques psychosociaux » pour honorer

¹⁷ https://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr_esener1-summary.pdf

¹⁸ Les caractéristiques individuelles étaient fréquemment pointées pour expliquer que telle personne est plus vulnérable dans une situation où telle autre résiste. Le troisième point de l'introduction de l'ANI sur le stress au travail précise d'une part que les personnes vont réagir différemment à une même situation et d'autre part, que « toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail ». En 2015, l'enquête ESENER-2 révèle que 58% entreprises européennes considèrent que le facteur de risque le plus fréquent est la confrontation avec le client ou l'utilisateur. C'est encore un facteur externe à l'entreprise.

une obligation légale ; 79% pour satisfaire les salariés et les entreprises des pays nouvellement entrés dans l'UE pour protéger leur image (ESENER-2, 2015).

Ce positionnement peut être renforcé par les évolutions juridiques récentes qui regroupent, voire amalgament, les questions de sécurité et de santé. Il traduit surtout une incompréhension des mécanismes de dégradation de la santé et des liens qui existent entre la santé mentale des salariés, l'organisation et la performance de l'entreprise. Lorsque nous débutons notre travail, les besoins sont nombreux : les expressions de mal-être sont croissantes, les pressions sur les entreprises augmentent et les outils et connaissances dont disposent les chefs d'entreprise sont insuffisants (Abord de Chatillon, 2012). Nous souhaitons contribuer à « outiller » les décideurs pour la prévention des risques psychosociaux.

Une fois le contexte général et l'intérêt de ce travail exposés, il nous paraît nécessaire d'évoquer notre situation personnelle au moment où nous entreprenons ces travaux. Titulaire d'une Maîtrise en Sciences de Gestion (MSG) obtenue en 1994 à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, nous avons travaillé 15 ans, avant de suivre un Master 2 recherche en Management option Direction Administrative et Financière en 2009 à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Notre expérience professionnelle regroupe plusieurs activités liées aux Ressources Humaines, à l'Insertion et à l'Economie Sociale et Solidaire. Travailleuse non salariée ou salariée, nous avons été chargée de communication interne d'une importante entreprise de l'équipement automobile ; consultante en création d'entreprise pour un public en reconversion professionnelle ou pour des projets en économie sociale ; directrice d'un chantier d'insertion ; conseillère emploi en agence ANPE puis en Mission Locale et formatrice en techniques de recherche d'emploi ou sciences de gestion dans le cadre de formations continues. Nous souhaitons mettre nos connaissances en sciences de gestion et notre expérience au service d'une articulation efficace et pérenne de l'« économique » et du « social ».

En mai 2007, nous avons quitté le secteur de l'économie sociale et solidaire. Notre situation professionnelle nous est apparue comme délétère¹⁹. Nous avons alors repris des actions de formation sous statut vacataire. Nous ne pouvions plus travailler dans le champ de l'insertion. Formatrice en sciences de gestion pour un organisme de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux sur des actions de création d'entreprise pendant deux ans, nous avons fait le constat que les salles étaient remplies de salariés dont la principale motivation pour créer leur structure était de fuir leur entreprise, tant ils s'y sentaient mal. Dès lors, nous avons eu envie de comprendre, puis d'envisager d'agir pour prévenir ces souffrances. Nous avons donc repris des études universitaires afin d'actualiser et approfondir nos connaissances générales en sciences de gestion et d'acquérir les bases de celles nécessaires à la recherche. Nous sommes allée très rapidement sur le terrain au cours de cette thèse.

2. Organisation du travail et production d'une thèse par articles

Notre travail de thèse s'est déroulé sur deux terrains différents. Deux entreprises nous ont permis de faire deux recherches-intervention successives. La première est une PME associative composée, lors de notre arrivée, par 35 personnes. Elle fournit des conseils en Maîtrise des Risques et Développement Durable. Pour préserver la confidentialité des données généreusement mises à disposition par l'ensemble des acteurs, nous appellerons cette structure MRDD et la localiserons dans la région Toulousaine. Cette entreprise a un rayon d'action régional et ponctuellement national. La seconde entreprise, le groupe Maïsadour, est une multinationale coopérative française du secteur agroalimentaire. Elle emploie plus de 6 000 salariés et est implantée sur les cinq continents. A l'origine nous pensions effectuer l'ensemble de notre travail sur la première entreprise-terrain. Mais nous avons saisi l'opportunité de chercher à appliquer nos premiers résultats sur un terrain sensiblement différent du premier. Cela nous a permis d'affiner nos premiers résultats, d'envisager leur généralisation et d'en obtenir d'autres.

¹⁹ Ce terme employé dans nos travaux signifie : « Qui attaque, détruit la santé, met la vie en danger », <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/délétère>

L'articulation de notre démarche empirique est très liée à nos différentes publications. C'est à la suite de notre premier travail écrit et publié que nous avons été sollicitée pour intervenir dans la multinationale de l'agroalimentaire. Enfin, le travail réalisé au sein de la multinationale l'a été dans deux entités différentes, un service général du siège et une station de recherche de la filiale Semences dont la principale activité est la recherche et le développement (R&D). Il a « naturellement » donné lieu à un article co-écrit avec les top-managers de la R&D qui sont immergés dans la recherche de par leurs métiers. Aussi, le format de thèse par articles nous a semblé le plus adapté à notre travail. Nous ne souhaitons pas renoncer à présenter certains travaux de peur de perdre en richesse et nous ne parvenions pas à imaginer la structure d'une thèse classique qui intègre l'ensemble des éléments. De plus, la chronologie des travaux et le contenu des articles nous semblent bien illustrer les évolutions de notre travail de recherche, tant sur la connaissance que nous avons acquise de la littérature scientifique que sur notre pratique de collecte et d'analyse des données et nos compétences rédactionnelles. Nous souhaitons en adoptant ce format de thèse par article proposer un travail cohérent et qui lie le management, la santé et le travail.

Nous avons co-écrit notre premier article scientifique avec notre Directeur de thèse, le Professeur Jaussaud. Nous ne présenterons pas cet article dans cette thèse. La co-signature, qui était une exigence du Comité Scientifique²⁰ pour l'intégration du document comme chapitre à un ouvrage collectif (Suarez et Jaussaud, 2013), confère à ce travail des caractéristiques qui peuvent le rendre difficile à évaluer et discuter par notre jury de thèse. Il est néanmoins annexé à cette thèse car il est pour nous fondateur (annexe 1.2). Ce fut le support de notre première communication scientifique²¹ (annexe 5.1) et notre première publication. Ce travail de co-écriture avec notre Directeur de thèse nous a permis d'appréhender les codes de la rédaction scientifique avec certainement plus d'efficacité que si nous avions dû apprendre

²⁰ Voir annexe 1.1

²¹ « Épuisement professionnel : innovations théoriques et méthodologiques », le 4 décembre 2012, Écoles des Mines, Paris 6°.

seule de nos lectures et expériences de soumission. Le fait d'être accompagnée lors de notre première communication fut précieux et ces moments de rédaction et de communication furent fondateurs de la grande qualité de la relation avec notre Directeur pendant l'ensemble du Doctorat.

Le premier article que nous présentons a été rédigé à la demande des organisateurs du colloque évoqué ci-dessus (Annexe 1.3). Il propose, comme son titre l'indique, de « Réconcilier prévention des risques psychosociaux et performance économique de l'organisation ». Il est articulé autour de la complémentarité entre les apports de deux disciplines scientifiques distinctes : les sciences de gestion et l'ergonomie de l'activité. Sont abordés dans ce papier :

- l'importance de la prise en compte du travail réel et de l'écart entre le travail réel et le travail prescrit,
- la nécessité de favoriser le débat entre logique de travail et logique de gestion dans le cadre de la régulation conjointe (Reynaud, 1997)
- et ensuite d'adapter les outils de gestion notamment pour intégrer les compromis élaborés au système d'informations support de la prise de décision.

Il fut publié dans la Revue *Les Cahiers des RPS*, n°21, en juin 2013.

Le deuxième article, intitulé « Gestion, travail et subjectivités : enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets sur la santé et la performance » est le support d'une communication que nous avons faite à Poitiers en novembre 2013. Il fut évalué « à l'aveugle » par deux évaluateurs (annexes 4.1 à 4.3). Il figure dans les annales de ce colloque qui s'intitulait : "Contours et contournements du risque psychosocial". Cet article confirme qu'il est important de prendre en compte « le travail » en sciences de gestion lorsqu'il s'agit de prévenir la dégradation de la santé mentale des salariés. Ce n'est pas encore une critique des théories du stress, mais ces dernières ne sont plus qu'évoquées. La revue de littérature s'est enrichie de concepts produits par d'autres disciplines s'intéressant au travail. Ainsi, le concept de « mobilisation subjective » issu de la psychodynamique du travail sous l'impulsion de Dejours, est introduit. Nous proposons des pistes d'actions aux managers pour ne

pas empêcher cet investissement nécessaire à la santé mentale. Nous le présenterons ci-après.

Cet article sera retravaillé 18 mois plus tard pour être enrichi par nos différentes confrontations aux terrains²². Ce troisième article qui sera publié dans la *Revue Gérer et Comprendre*, prend des positions plus affirmées. Intitulé « Travail ET santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel » », le papier propose une critique du paradigme de la santé au travail et des risques psychosociaux. Il montre que l'évolution du management (pratiques ; pensée managériale et stratégique) est une condition nécessaire à la santé des subordonnés. Cette évolution profonde du management pourrait permettre d'améliorer aussi le quotidien des managers et les performances de l'entreprise.

C'est ce que propose le dernier article de cette thèse intitulé : « Favoriser la Qualité de Vie au Travail en intégration avec la stratégie: le cas de Maisadour Semences ». Il devrait être publié en 2016 dans la *Revue Conditions de Travail* n°4, sur le thème « Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale »²³. Nous avons coordonné l'écriture de cet article auquel deux responsables des ressources humaines et trois top-managers de « la multinationale » ont contribué. Le schéma proposé en annexe (annexes publiques, annexe 3), illustre l'organisation de cette coécriture dont les étapes sont précisées en annexe (annexe M3.19.4.). L'article propose une synthèse de la méthode d'intervention élaborée pour prévenir la dégradation de la santé, montre les évolutions du management et leurs effets pour les personnes qui travaillent (incluant les managers eux-mêmes) et pour la performance globale de l'entreprise.

Les publications présentées ici reposent sur une revue de littérature scientifique qui fut permanente. Elle ne précède pas la démarche empirique car les questions que nous posaient le terrain et nos lectures elles-mêmes appelaient sans cesse de nouvelles lectures. La littérature scientifique, très dynamique sur le sujet

²² La première version ainsi que les évaluations sont annexées (annexes 4.4 à 4.10)

²³ *idem* (annexes 4.11 à 4.17)

actuellement, est dense et nous l'avons organisée autour de deux paradigmes : les théories du stress liées au management de la Santé Sécurité au Travail (SST) et les théories du travail. Ces paradigmes nous ont amenée à faire des choix épistémologiques et à utiliser différentes méthodologies de recherche. Certaines sont peu mobilisées en sciences de gestion. Nous présentons ci-après la revue de littérature puis nous détaillerons notre réflexion épistémologique et nos choix méthodologiques.

3. Le cadre théorique : Quel objets de recherche, le risque ou le travail ?

À l'origine de ce travail, nous souhaitions proposer aux dirigeants d'entreprise une méthode de prévention primaire du risque psychosocial. Nous poursuivions deux objectifs simultanément : contribuer à la protection de la santé des femmes et des hommes qui travaillent et favoriser la performance globale de l'entreprise. Finalement, nous proposons une méthode de management qui intègre « le travail » de l'intention stratégique aux situations de travail. Nous poursuivons un objectif unifié composé de deux dimensions : la santé et la performance globale. Voici l'évolution du soutènement théorique de nos travaux. Il part des théories du stress et se déplace dans le corpus des connaissances produites par les sciences du travail.

3.1 Risques psychosociaux et sciences de gestion : Les théories du stress dans le champ de la Santé Sécurité au Travail

Ce cadre théorique était le plus diffusé en 2010 lorsque nous avons commencé nos travaux. Il l'est toujours en 2015. C'est le corpus théorique de référence des principales organisations internationales qui s'intéressent à la santé au travail et plus spécifiquement à la Santé et Sécurité au Travail (SST). Il a été développé par des chercheurs qui positionnent leurs travaux dans les paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes. Aussi retrouverons-nous tout au long de notre revue de littérature, les hypothèses fortes de ce paradigme épistémologique :

- l'ontologie réaliste qui postule l'existence d'un réel objectif, unique et connaissable par un chercheur qui se doit d'être neutre

- la détermination naturelle qui oriente vers la recherche de liens naturels de causes à effets

Objectiver les risques et établir des liens de causes à effets sont les deux principales orientations de ce corpus qui porte d'une façon globale sur la Santé Sécurité au Travail.

Le cadre conceptuel que nous étudions ici, repose sur la définition de la santé fournie par l'Organisation Mondiale de la santé (O.M.S) en 1946 :

« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »

La santé mentale, est constitutive de la santé d'un individu. Elle est étroitement liée à la santé physique et sociale. Les risques psychosociaux lorsqu'ils surviennent altèrent la santé dans ses dimensions physiques, mentales et sociales. Ils n'affectent pas exclusivement la psyché. En 1995, l' O.M.S et l' Organisation Internationale du Travail (O.I.T), définissent la santé au travail par les objectifs qu'elle doit viser :

« promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions; prévenir tout dommage causé à la santé de ceux-ci par leurs conditions de travail; les protéger dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé; placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses capacités physiologiques et psychologiques; en somme, adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche. » (Coppée, 2011²⁴).

En 2007, l'alinéa 11 du *Plan d'action mondial pour la santé des travailleurs* fruit de la soixantième Assemblée mondiale de la Santé de l'OMS, précisait que les risques psychosociaux sont à prévenir comme les autres risques professionnels (p.6).

Défini par l'INRS, le risque professionnel est l' « éventualité d'une rencontre entre l'homme et un danger auquel il peut être exposé », qui est caractérisée « par la

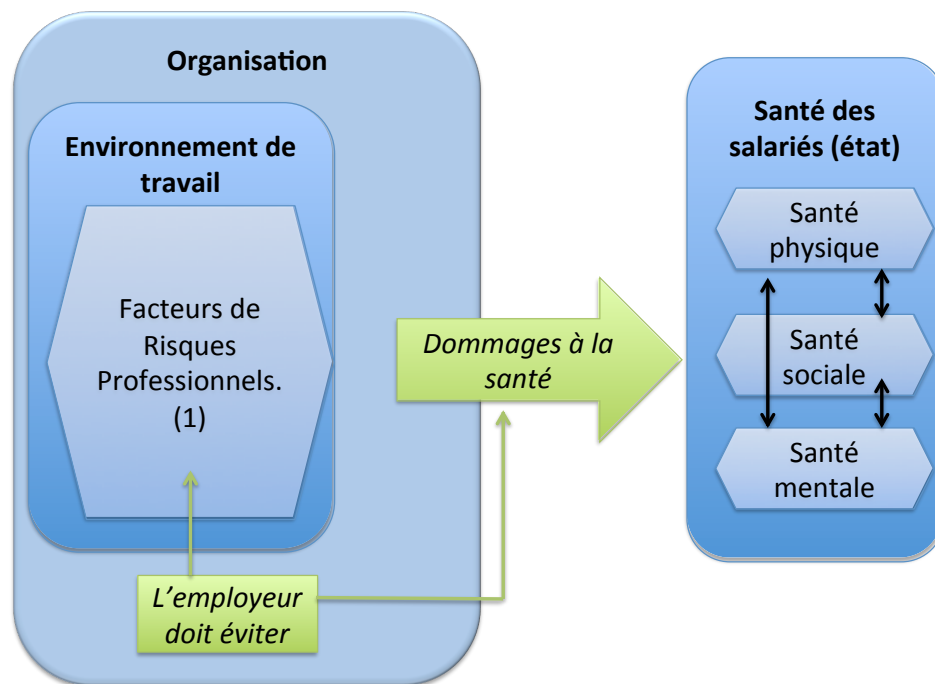
²⁴ " Occupational health should aim at the promotion and maintenance of the highest degree of physical, mental and social well-being of workers in all occupations; the prevention amongst workers of departures from health caused by their working conditions; the protection of workers in their employment from risks resulting from factors adverse to health; the placing and maintenance of the worker in an occupational environment adapted to his physiological and psychological capabilities and; to summarize: the adaptation of work to man and of each man to his job" <http://www.iloencyclopaedia.org/component/k2/item/155-occupational-health-services-and-practice> (traduction française de l'O.M.S.)

probabilité de la survenance du dommage²⁵ » et par « la gravité du dommage » (Andéol-Aussage et al., 2005, p.2). Nous reviendrons sur la notion de danger relatif au risque psychosocial lorsque nous traiterons des causes et des facteurs ; comme nous le verrons, cette notion ne nous semble pas pertinente.

In fine, la santé au travail est le fruit « de l'évitement [par l'entreprise] du risque » susceptible d'affecter le salarié (Raybois, 2010, p. 71). Le risque en contexte de travail est « une combinaison entre la probabilité de l'apparition d'un événement dangereux et la gravité des blessures ou des dommages à la santé [des salariés] causés par cet événement »²⁶ (OIT, 2001, p.19). Globalement, « l'environnement au travail, c'est ce qui génère les risques, le travailleur, c'est celui qui est potentiellement en danger » (Raybois, 2010, p. 71) et l'organisation doit protéger les salariés des causes qui pourraient lui être imputables. Nous proposons d'illustrer ce mécanisme par le schéma 1.

²⁵ Soit la fréquence d'exposition et probabilité d'apparition du dommage

²⁶ TL ; TS : *Risk: A combination of the likelihood of an occurrence of a hazardous event and the severity of injury or damage to the health of people caused by this event.*

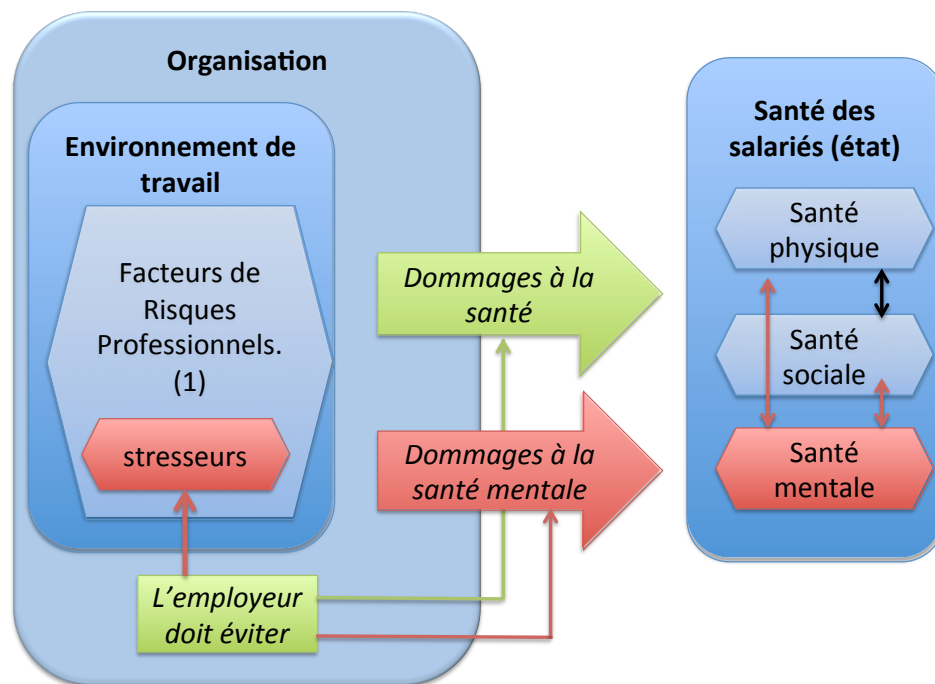


(1) Risques professionnels: physiques, chimiques, environnementaux et RPS

Figure 1 : Protection de l'état de santé au Travail

Par ailleurs, Harvey et al. (2006), considèrent qu'au niveau académique international il y a consensus sur le fait qu' « une bonne ou mauvaise santé mentale découle potentiellement du stress subi au travail » (p.3). En France, le « Rapport Légeron » (2008)²⁷ place le stress au carrefour de tous les risques psychosociaux. Il suggère en outre qu'en agissant sur les stressors, il sera possible de faire diminuer l'ensemble des effets des risques psychosociaux. La figure 2 permet de visualiser l'inclusion du stress et des dommages qu'il peut causer dans le corpus des risques professionnels.

²⁷ Bien qu'abondamment critiqué (Clot, 2010 ; De Gaulejac, 2011 ; Davezies, 2008 ; Bouffartigue, 2012...) ce rapport a posé les bases de la prévention des RPS en France : le stress est le premier RPS et les RPS forment la 4^e catégorie de risques professionnels.



(1) Risques professionnels: physiques, chimiques, environnementaux et RPS

Figure 2 : Le stress, un risque professionnel à prévenir pour lutter contre les RPS

Cette figure illustre également l’analogie de la prise en charge des RPS et des risques professionnels dans le cadre du management de la SST. Car dans ce corpus théorique, le « stress [que l’on retrouve dans tous les RPS d’après Légeron, (2008)] se trouve aujourd’hui incarner une question exemplaire des problématiques relatives à la SST » (Abord de Chatillon et al., 2012, p. 14). Le rattachement des RPS à la SST semblait s’imposer comme une évidence en sciences de gestion (Abord de Chatillon, 2005) avant même la mise en forme politique et juridique du phénomène.

Revenons sur la notion de « risque psychosocial » avant d’approfondir celle de « stress ». Malgré des efforts de clarification (Molinier, 2009b), une grande confusion règne dans la littérature, au début de notre travail, entre les risques psychosociaux et les troubles psychosociaux. Le harcèlement moral, par exemple est-il un facteur ou un trouble psychosocial ? De même le stress, présenté comme un risque par Légeron

(2008) peut-il être un facteur de risque, donc un stresser ? Pour Sahler et *al.*, il serait plus juste de parler « de risque de survenue des troubles psychosociaux » (2007, p.16). Van Belleghem et De Gasparo (2014) font également le choix des troubles psychosociaux qui « recouvrent certaines manifestations (stress, mal-être [...]) pouvant se développer sous des formes aggravées (angoisse, souffrance, burn-out, [...]) et donner lieu à des comportements (agressivité, comportements violents, conduites addictives, harcèlement...) [...] ». Le risque est alors la probabilité que des troubles psychosociaux se manifestent dans et par le travail » (p. 809). C'est cette définition que nous retiendrons pour la suite de nos travaux.

Désormais, « un consensus existe [...] sur le fait que toute une série de [facteurs de risque]²⁸ associés au travail entrent dans l'étiologie de troubles physiques ou psychologiques » (Askenazy, 2009, p. 54). Des facteurs personnels (santé, personnalité et environnement) rendent les collaborateurs plus ou moins vulnérables à l'épuisement professionnel ou à d'autres troubles, mais les causes de cet épuisement sont dans l'environnement de travail (Maslach et al., 2001 ; Desrumeaux et Lemoine, 2012). Nous proposons de représenter le mécanisme de la dégradation de la santé suite à la survenue de troubles psychosociaux par la figure 3.

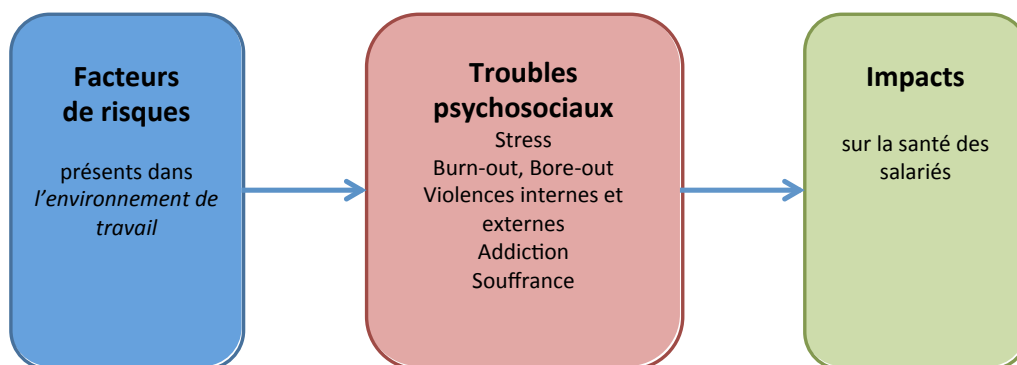


Figure 3. RPS : mécanisme de survenu des troubles psychosociaux

²⁸ L'auteur écrit « les risques ». Nous avons fait un autre choix de nomenclature et dans ce cadre, il s'agit ici de facteurs de risques de survenue de troubles psychosociaux

Voirol et Marchand (2014) proposent que « les facteurs psychosociaux présentent [...] la particularité de se situer sur un continuum qui va de l'individu (par exemple traits de personnalité), en passant par le poste de travail (rythme, demande psychologique, etc.), l'équipe de travail (relation avec les collègues, style de gestion du gestionnaire), l'organisation (culture santé-sécurité au travail, conditions de travail, etc.), la famille (statut conjugal, tensions parentales, etc.), le lieu de résidence (statut socioéconomique, qualité de vie, etc.), le réseau social (soutien social hors travail, etc.), ou encore la ville ou le pays de résidence (sécurité, stabilité, liberté, etc.) » (p.312). Vézina et al. (2006), limitaient les facteurs psychosociaux à « l'ensemble des facteurs organisationnels et les relations interindividuelles qui peuvent avoir un impact sur la santé » (p. 33). Ils précisait toutefois que ces facteurs sont le contrôle que la personne exerce sur son propre travail ; la charge de travail ; les conflits et ambiguïtés de rôle ; les relations interpersonnelles ; les perspectives de carrière ; le climat et la culture organisationnelle et enfin l'interaction travail / vie privée. Et l'on perçoit les caractéristiques familiales et socioéconomiques dans la catégorisation qu'ils proposent.

Enfin, le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux identifie 6 grands types de facteurs (Gollac et al., 2011) qui portent sur :

- l'intensité du travail et le temps de travail ;
- les exigences émotionnelles ;
- une autonomie insuffisante ;
- la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail ;
- les conflits de valeurs ;
- l'insécurité de la situation de travail.

Nous reviendrons amplement sur ces six facteurs génériques tout au long de cette revue de littérature.

Afin de ne pas alourdir cette introduction, nous proposons en annexe une définition de chacun des troubles psychosociaux (annexe 2.1) et nous reviendrons sur la notion de souffrance ultérieurement.

Attachons nous désormais à comprendre le (les ?) concept(s) de stress, ses mécanismes vu l'importance que lui accorde ce corpus théorique. Plusieurs disciplines travaillent ce concept nous avons retenu les travaux d'un biologiste, de psychologues et d'épidémiologistes.

Selye, **biologiste**, décrit en 1936 un syndrome général d'adaptation en trois phases, alarme-adaptation-décompensation, qui correspond à une réponse non spécifique de l'organisme dès qu'il doit faire face à une perturbation ou une agression (Chouanière, 2006, Nasse et Légeron, 2008, Davezies, 2001a etc.). Au cours de la phase d'alerte, l'organisme se retrouve en surrégime grâce à la libération d'adrénaline et de noradrénaline pour activer, notamment, les fonctions cardiaques et respiratoires afin d'oxygéner les muscles, le cœur et le cerveau. L'individu a alors les ressources pour fuir ou aller à l'affrontement. Ce régime est très consommateur en glucose et la sécrétion de glucocorticoïdes va permettre d'assurer la libération de la quantité de glucose nécessaire au fonctionnement des principaux organes. La quantité produite, pendant cette phase d'alarme, est définie par le cerveau en comparaison avec celle libérée lors de situations similaires. Le corps se souvient²⁹. Ces réactions sont coûteuses pour l'organisme et à terme elles peuvent conduire à l'apparition de différentes pathologies.

Davezies (2001a) nous rappelle que ce modèle et ses résultats « ne sont pas directement transposables à l'entreprise, [...] traitent du stress comme d'une réaction non spécifique de l'organisme et n'accordent aucune importance aux stressseurs » (p.3)³⁰. Nous avons entendu, à plusieurs reprises, des chefs d'entreprise reprendre très partiellement ces travaux pour justifier que le stress peut être bon, puisqu'il permet de s'adapter, voire de se soustraire à des situations dangereuses. Abord de Chatillon et Scouarnec (2012) précisent que « le concept de stress positif ou de « bon

²⁹ Nous avons souvent utilisé cette description succincte des mécanismes biologiques, notamment lors d'entretiens avec des salariés qui nous disaient être de moins en moins tolérants physiquement à certaines situations, jusqu'à faire des malaises vagues. Le corps se souvient et déclenche une réaction en fonction des situations antérieures

³⁰ Version de l'article issue du site de Mr Davezies, les numéros de pages ne correspondent pas à l'article original : http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Le_stress_au_travail_2001.pdf

stress » très répandu dans les entreprises publiques et privées est une illusion. » (p.16). L'INRS affirme en effet, qu'il n'existe pas de « bon stress » (Chouanière, 2006, p.174) contrairement à ce que pourraient véhiculer certains discours managériaux. Chouanière précise que les qualificatifs de « bon » ou « mauvais » stress « sont inadéquats et recouvrent des distinctions [...] stress aigu / stress chronique » (*Ibid.*). Le stress aigu correspond aux deux premières phases du syndrome général d'adaptation décrit ci-dessus et a toujours un coût pour l'organisme. Ce coût peut être faible, si les stresseurs font, par exemple, partie d'une nouvelle situation choisie. Il pourra en revanche être très élevé, notamment lorsque le(s) stressor(s) condui(sen)t à un stress-post-traumatique ou qu'il(s) entraîne(nt) un accident cardiovasculaire. Enfin, l'état de stress chronique n'est jamais bénéfique pour l'organisme et « si le stressor s'inscrit dans la durée, [...] les conséquences pour la santé sont inévitables et deviennent de moins en moins réversibles » (*Ibid.*)

En 2000 Houtman et Kompier, psychologues, qualifient la santé mentale de très subjective et la lient étroitement au stress. Ils la décrivent comme un *état ; un processus et l'aboutissement de cet état*. L'état est à appréhender en lien avec son contexte et se traduit par des humeurs et affects positifs ou négatifs, comme l'illustre la figure 4.

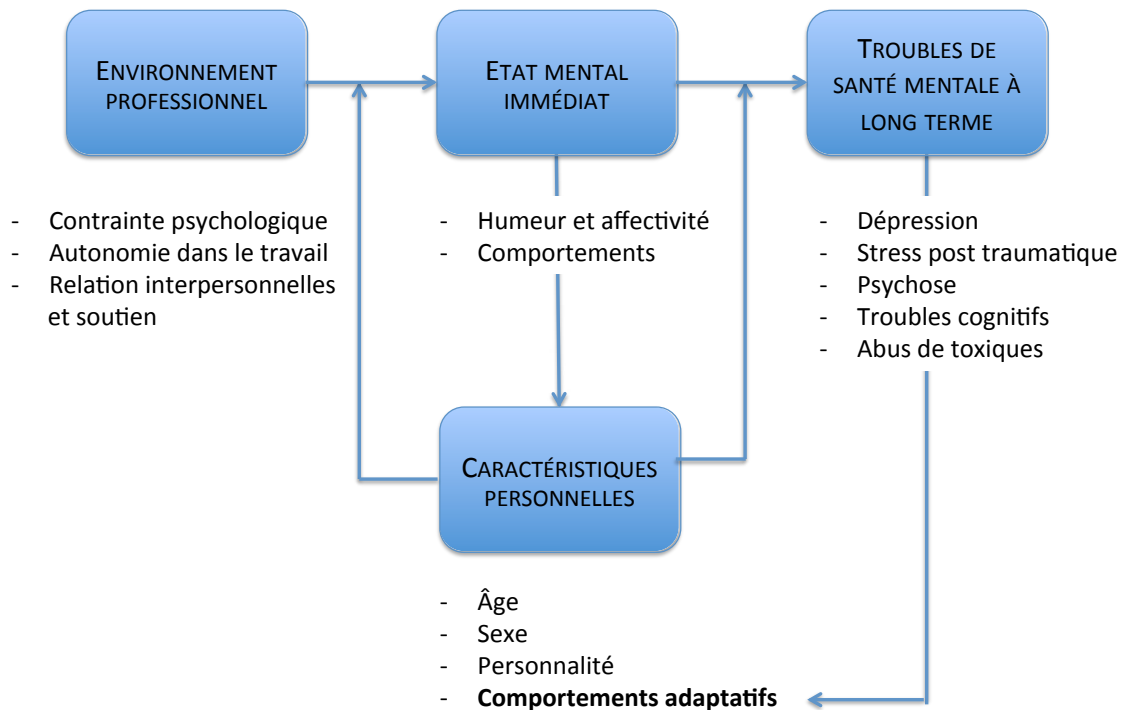


Figure 4 : Modèle de santé mentale [d'après Houtman et Kompier, 2000, p. 5.2]

Le processus est celui d'un **comportement d'adaptation à l'environnement** qui vise la recherche d'autonomie et d'indépendance. L'aboutissement du processus est défini comme un état chronique. La santé mentale « peut aussi être associée à des caractéristiques individuelles » telles que l'âge, le sexe, la personnalité ou d'autres encore qui vont influencer sur les comportements adaptatifs. Mais la santé mentale est « aussi [...] une variable indépendante, c'est à dire une caractéristique personnelle qui influe sur le comportement » (*Ibid.*, p. 5.1).

En entreprise, « l'explication traditionnelle [du] processus pathologique [qu'est le stress,] consiste à se focaliser essentiellement sur des caractéristiques individuelles telles que le fait d'interpréter négativement certaines situations, ou sur des éléments personnels comme la personnalité, l'hérédité ou le style de vie. » (Picard, 2012, p.170). Il existe de nombreux modèles explicatifs du stress élaborés par des

psychologues (Rasclé et Irachabal, 2001). Ce qui peut nous intéresser au regard de notre projet « adapter la gestion à la prévention des risques psychosociaux » est l'identification et l'étude des facteurs de stress présents dans l'environnement professionnel et la compréhension des processus d'adaptation, pour mieux agir sur ces stressés. Appréhendé par les psychologues le stress est « médiatisé par les processus émotionnels, cognitifs et sociaux » (Davezies, 2001a, p. 5).

Deux principales approches fournissent des éléments de compréhension des processus psychologiques à l'œuvre en situation de stress : l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle.

L'approche interactionniste se concentre sur la relation « personne-environnement » qui est au cœur du phénomène de stress » (Rasclé et Irachabal, 2001, p.100). Cette approche cherchait à l'origine à expliquer les *difficultés d'ajustement* à partir des variables situationnelles et individuelles ainsi que de leur relation. Mais « en fait, ce qui est étudié, c'est la capacité de résistance (ou a contrario la vulnérabilité) individuelle à l'égard d'un stressé » (*Ibid.*).

Les travaux les plus connus portent sur le *Locus of Control* (Rotter, 1966), le *pattern type A* (Friedman et Rosenman, 1974) et le *soutien social* (voir tableau de synthèse, annexe 2.2). Or, ce sont des modérateurs. Et, « si les variables modératrices déterminent dans quel cas certains effets se déclarent, les variables médiatrices expliquent comment ou pourquoi ils apparaissent. » (Rasclé et Irachabal, 2001, p. 99). Cette distinction est importante car n'agir que sur les modérateurs ne permet pas d'intervenir sur les causes (pourquoi ?) et les processus (comment ?). De plus cette approche est statique, car c'est la « congruence ou l'incongruence entre un type de situation et de personnalité qui explique l'ajustement individuel et non l'interaction dynamique impliquant leur modification réciproque » (*Ibid.*, p.105).

Au regard de ces éléments, l'approche interactionniste, ne semble pas pouvoir nous aider dans notre projet à visée transformative de l'organisation. Nous voulons traiter des causes et des processus organisationnels et elle porte sur les modérateurs centrés sur les individus. Toutefois, elle pourra nous aider à questionner et analyser les

discours des managers et des salariés. Les références aux « personnalités » sont fréquentes lorsqu'il s'agit de parler d'un subordonné ou d'un collègue. Il peut donc être nécessaire de maîtriser les principaux concepts relatifs aux caractéristiques personnelles en lien avec la santé mentale. Pour aller au-delà de la compréhension des différences de réactions aux stressseurs centrée sur chaque individu, l'approche transactionnelle semble intéressante.

L'approche transactionnelle s'intéresse à « la relation entre l'individu et son contexte comme un véritable processus au cours duquel ils se modifient réciproquement » (Ibid., p.106). Pour Lazarus et al. (1984, p.19) « Le stress est une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être³¹ ». Les caractéristiques objectives de l'environnement sont les stressseurs. Associés aux caractéristiques individuelles ils vont influencer sur la perception de la situation. Le stress perçu et le contrôle perçu par l'individu vont déterminer le *coping* - la façon de faire face à la situation. Ces trois éléments vont être les médiateurs entre les stressseurs et les effets sur la santé.

Les modérateurs vus ci-dessus (caractéristiques de la personnalité, soutien social) vont intervenir dans le processus. Mais « les traits et styles de personnalité sont souvent de faibles prédictors pour l'évaluation des situations objectives et les comportements d'adaptation adoptés »³² (Edwards, 1988, p. 235). Aussi, caractériser les stratégies de *coping* en fonction des critères de personnalité revient notamment à « nier l'aspect dynamique et multidimensionnel des réactions d'adaptation »³³ (Ibid., p. 236). Le *coping*, ou mode de réaction, « influe sur le bien-être en affectant les déterminants du stress. [...] Par exemple, le *coping*, peut réduire le stress par un changement de perception³⁴ » (Ibid., p. 253). Par le biais d'une reconstruction cognitive de la réalité, la personne va nier une situation stressante ou focaliser son

³¹ Traduction issue de Rasclé et al., 2001, p. 106

³² Traduction libre (TL). Texte source (TS): « *personal traits and styles are often poor predictors of actual situational appraisals and coping behaviors* »

³³ TL, TS : « *[by characterizing coping in terms of a personal trait or style we ...] ignore the multidimensional and dynamic nature of actual coping responses* »

³⁴ TL, TS : « *Coping influences well-being by affecting the determinants of stress. [...]. For example, coping may reduce stress by changing perceptions* »

attention sur une situation moins stressante. Le stress va être réduit car les nouvelles représentations de la situation peuvent être davantage en adéquation avec les désirs de la personne. Ou ce sont les désirs qui peuvent être revus afin de moins diverger avec les perceptions. Ou encore, le stress perçu peut être réduit car la personne décide que les divergences entre ses désirs et ses perceptions ne sont pas si importantes. Ce processus est qualifié de « boucle rétroactive négative³⁵ » (*Ibid.*, p. 254) et l'on perçoit bien les modifications réciproques induites par l'individu et le contexte.

Par essence la psychologie s'intéresse aux effets et réactions sur l'homme. Aussi, le stress des psychologues étudie davantage les capacités et processus d'adaptation de l'individu à son environnement que les facteurs psychosociaux prédictors de stress. Mais « si le courant cognitif s'est intéressé et s'intéresse toujours [...] à la perception que les personnes peuvent avoir d'un phénomène stressant, aux fonctions et aux modes d'adaptation individuels, d'autres chercheurs ont voulu intégrer davantage les facteurs psychosociaux » (Chanlat, 1990, p.119). C'est le cas des épidémiologistes et nous présentons en suivant les deux modèles les plus mobilisés en 2015, notamment dans le champ de la SST : le *Job Strain Model* (Karasek, 1979 et Karasek et Theorell, 1990) ainsi que le « *effort-reward imbalance model*³⁶ » (Siegrist, 1996)

En 1979, Karasek, sociologue, propose un modèle épidémiologique du stress professionnel : le *Job strain model*. Modèle explicatif des mécanismes et processus, il est également présenté comme un modèle de gestion du stress professionnel³⁷, nous reviendrons sur ce second point.

Pour Karasek, le stress est ce qui permet à l'individu de se mettre en action. C'est de l'énergie potentielle - (« *potential energy* », 1979, p. 287). L'auteur décrit l'ensemble d'un processus qui aboutit, dans certains cas à une tension mentale. Nous proposons de synthétiser ce processus sans la figure 5.

³⁵ TL,TS : « *negative feedback loop* »

³⁶ Le modèle « déséquilibre effort/récompense »

³⁷ Karasek écrit : « *a stress-management model of job strain* » (1979, p. 285)

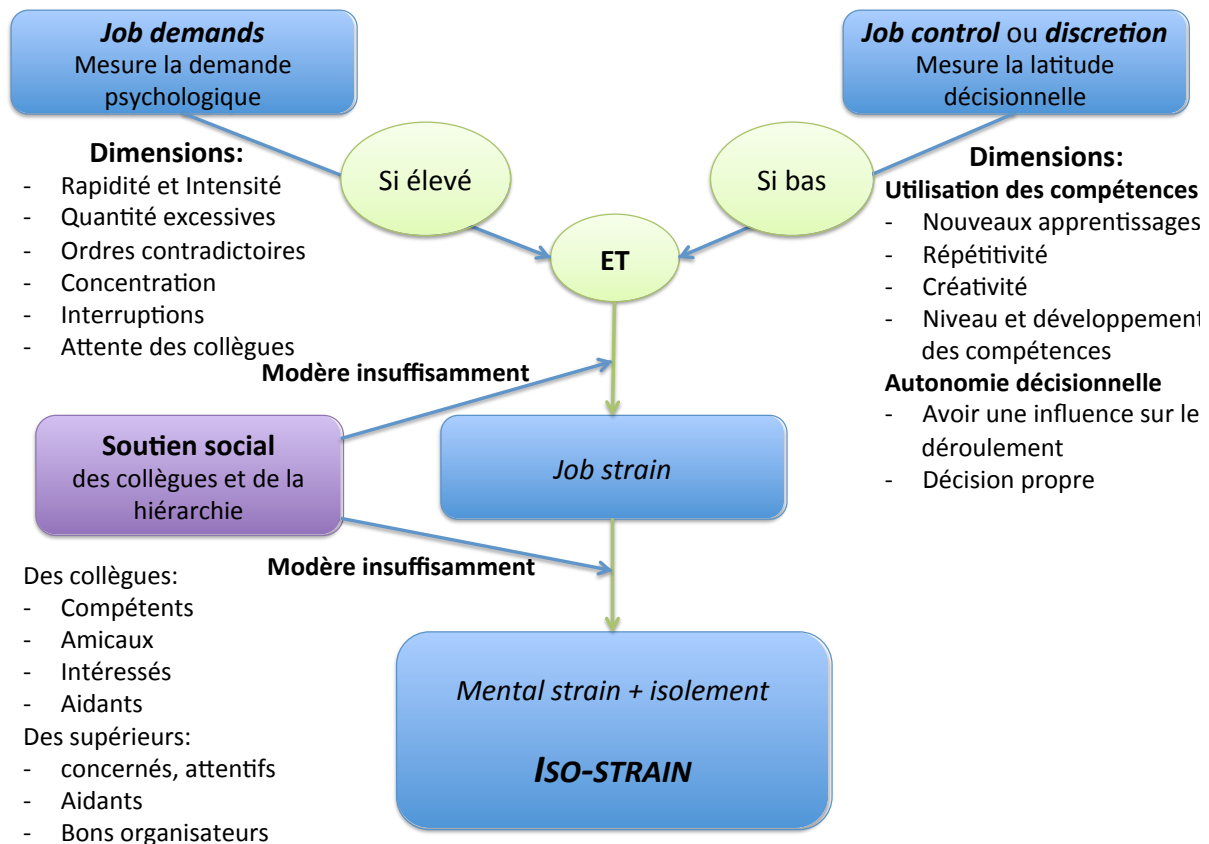


Figure 5 : Synthèse, Job Strain et Iso-strain Model,
[d'après Karasek, 1979 et Karasek et Theorell, 1990]

Le modèle postule que la tension mentale, *mental strain*, que nous appelons « stress », et ses symptômes, sont le fruit de deux variables indépendantes de l'environnement de travail : les demandes psychologiques de l'environnement de travail - *Job demands*, et le contrôle qu'a le salarié sur ce qu'il y a à faire - *Job control*, qui mesure la latitude décisionnelle dont il dispose.

Les demandes psychologiques représentent d'une part les éléments telle la quantité de travail, qui vont être à l'origine d'une action mais également les conflits et les autres « stressseurs » – au sens de Karasek. Ces « stressseurs » placent l'individu dans un état motivant ou stimulant sans que l'on présage à ce stade de l'intensité ou de l'orientation de la motivation. C'est cette définition qui le conduit à écrire : « Le fait que la demande de l'environnement puisse être conceptualisée en termes positifs et

négatifs est cohérent avec la pensée commune qu'il existe un « bon » et un « mauvais » stress »³⁸ (Karasek, 2011, p. 3). Nous défendons néanmoins notre position : le stress ne peut pas être « bon » comme nous l'avons vu précédemment (Bué et al., 2006 ; Abord de Chatillon et al., 2012) et interprétons ici le terme « stress » par « énergie potentielle ».

La latitude décisionnelle, mesurée par le *Job control*, est la contrainte qui va permettre que « le stress » - énergie potentielle - se transforme en énergie pour l'action. « Si l'action est impossible, ou si l'individu doit renoncer à son libre arbitre car sa latitude décisionnelle est faible, alors l'énergie produite mais non libérée, risque de se transformer en tension mentale³⁹ » (Karasek, 1979, p. 287). A l'inverse, « si le sujet dispose d'une autonomie suffisante, l'énergie mobilisée peut trouver une issue dans la recherche de réponses adéquates, contribuant ainsi à la construction de compétences, au développement du sujet et à la préservation de sa santé » (Davezies, 2001a, p. 6). Le *Job Strain Model* repose donc sur deux variables indépendantes, *Job demands* (demande psychologique de la tâche) et *Job control* (latitude décisionnelle), et une variable indépendante composite dérivée des deux premières *Job Strain* (tension du travail). Le *Mental Strain* (tension mentale), variable dépendante, peut être modéré par le soutien des collègues et de la hiérarchie.

Karasek suggère que les dimensions qui portent sur les demandes de la tâche puissent être pertinentes pour comprendre des problèmes importants à l'échelle de l'organisation (1979, p. 286-287) :

- Le *Job demands* et particulièrement la charge de travail, peuvent être intéressants pour appréhender la gestion globale de la production au sein de l'entreprise.
- La latitude décisionnelle (*Job decision latitude*) est probablement liée à la structure hiérarchique.

L'auteur écrit en 1979 que la nature de ces liens doit être précisée dans des recherches ultérieures (p. 288). Il les confirme en 2011 : « au-delà des conséquences du travail sur la santé, le modèle offre des perspectives aux organisateurs du travail qui sont

³⁸ TL, TS : "The fact that environmental demands can thus be conceptualized in both positive and negative terms is congruent with the common understanding that there is both "good" and "bad" stress"

³⁹ TL, TS : "If no action can be taken, or if he individual must forego other desires because of low decision-latitude, the unreleased energy may manifest itself internally as mental strain"

concernés par les résultats en terme de productivité »⁴⁰ (p.1). A ce titre aussi, le modèle pourrait être utile à notre projet.

Le soutien social est une variable modératrice au sens de Raschle et al. (2001), qui est venue enrichir ces travaux (Johnson, 1986). Johnson montre que les travaux les plus « pathogènes » sont ceux pour lesquels la demande psychologique est élevée et la latitude décisionnelle faible dans des situations où les opérateurs ne bénéficient que d'un faible soutien social. Il qualifie cette configuration d'*iso-strain* élevé – isolement et tension mentale. Karasek et Theorell enrichiront le *Job strain model* de cette variable en 1990⁴¹. Le soutien social est décomposé en soutien de la hiérarchie et soutien des collègues.

Le « *effort-reward imbalance model*⁴² » (Siegrist, 1996) une modélisation de la reconnaissance

Il ne s'agit pas ici de la contrainte et des moyens d'y faire face, comme dans le modèle de Karasek, mais « de la rétribution que le salarié reçoit en compensation de ses efforts » (Davezies, 2001a, p.7). Siegrist écrit avoir « déplacé le cœur de l'analyse du contrôle [*Job control* du modèle de Karasek] à la récompense ⁴³ » (1996, p.29). Ce modèle repose sur les théories de l'identité, via l'importance des rôles sociaux dans la construction de l'estime de soi et le « sentiment d'efficacité personnel » ressenti (Bandura, 1977). Les effets positifs du rôle social du travail reposent sur la réciprocité (Siegrist, 1996, p. 29). Les efforts consentis par la personne qui travaille sont provoqués par une source intrinsèque et une source extrinsèque. Ils doivent faire l'objet de récompenses sociales qui sont de trois ordres : la rémunération ; l'estime et le *status control*. La figure 6 illustre cet équilibre.

⁴⁰ TL, TS : « *Beyond the health consequences of work, the model also captures the perspectives of the work's organizers who are concerned with productivity results.* »

⁴¹ Karasek (2011, p.4) : « *Social support « buffering » of psychological strain* »

⁴² Le modèle « déséquilibre effort/récompense »

⁴³ TL, TS : « *I shift the focus of analysis from control to reward* »

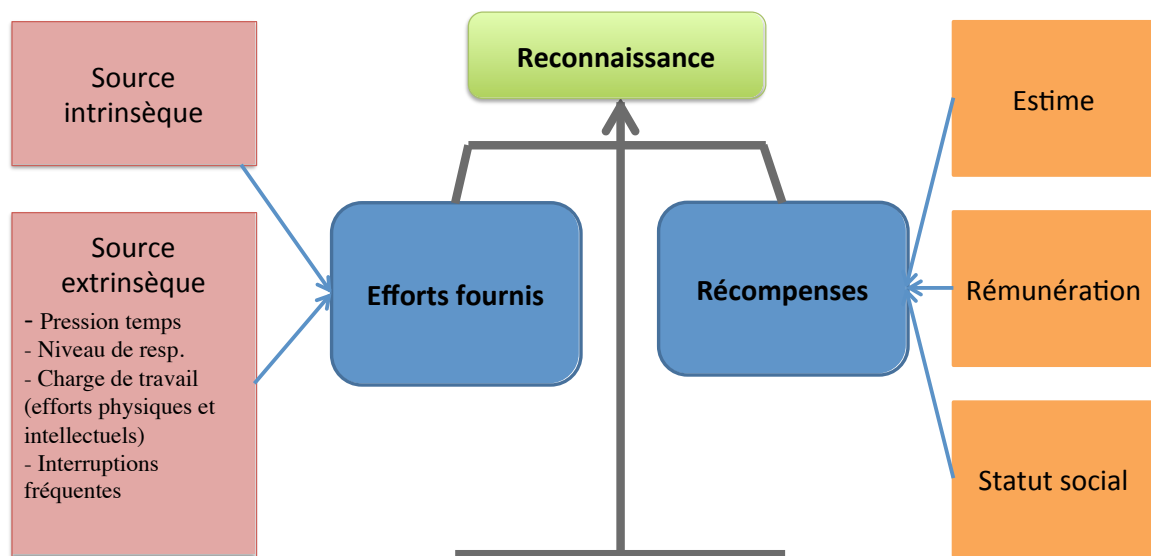


Figure 6 : L' « effort-reward imbalance model »
[D'après Siegrist, 1996]

Le statut social, ou *status control* correspond à l'absence de peur relative à un changement de statut social brutal car subi, comme la perte de son emploi ou une mutation imposée. Il diffère du *job control* d'une part, car le coût de l'adaptation cognitive est moins élevé lorsqu'il s'agit de latitude décisionnelle faible que d'instabilité sociale. Des peurs fondamentales sont engagées en cas d'instabilité sociale, pas lorsque la latitude décisionnelle est faible. D'autre part, la conjoncture économique entraîne des carrières de plus en plus fragmentées, ce qui renforce la menace d'instabilité sociale et par conséquent la valeur de récompense du *status control*. L'auteur précise qu'il n'y a pas de hiérarchie entre les trois types de récompenses et un manque de reconnaissance ou une rémunération insuffisante au regard des efforts consentis provoquera les mêmes sentiments et sensations de colère, de peur ou de dépression (*Ibid.*, p.30).

Les efforts consentis sont déclenchés par deux types de sources. Les unes sont intrinsèques. Ce sont les motivations de la personne qui travaille dans une situation « demandeuse ». Les autres, extrinsèques, sont les demandes du travail.

Les efforts fournis en réponses à la source intrinsèque, vont se traduire par des stratégies de *coping*. Un score élevé sur l'échelle qui mesure cet investissement, appelé « surinvestissement », indique un niveau d'efforts intrinsèques critique. Le surinvestissement dans le travail reprend les traits de personnalité du type A. Il « se manifeste surtout par l'incapacité de prendre ses distances par rapport à ses obligations de travail ou d'empêcher que les préoccupations du travail n'envahissent la sphère privée » (Vézina et al., 2006, p. 35). Siegrist (1996) précise que des facteurs extérieurs à l'individu peuvent influencer sensiblement sur les efforts intrinsèques, notamment lorsque les risques de perte d'emploi dans un marché dégradé sont élevés ou montrés / perçus comme tels. Ceci rejoint la récompense évoquée ci-dessus et nommée *status control*. L'auteur voulait que son modèle « tienne compte des contraintes sociales qui entrent en jeu dans la prise de décisions des individus, particulièrement les contraintes liées à un faible contrôle du statut social professionnel⁴⁴ » (p. 31). Langevin et al. (2011), trouvent toutefois « regrettable que l'intégration des caractéristiques personnelles se fasse sur la base d'une typologie (type A) maintenant remise en cause » (p. 114).

Les efforts fournis en réponse à une source extrinsèque sont liés aux demandes du travail et portent sur les contraintes de temps ; les heures supplémentaires obligatoires ; les interruptions fréquentes ; les nombreuses responsabilités ; l'augmentation de la charge de travail et les efforts physiques nécessaires. Les critères retenus sont assez proches des variables retenues par Karasek et Théorell pour mesurer la demande du travail.

Le constat est qu'« une situation de travail qui se caractérise par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses, s'accompagne de réactions pathologiques sur les plans émotionnel et physiologique » (Vézina et al, 2006, p. 35). L'impact de ce déséquilibre sera variable, ici aussi en fonction de caractéristiques personnelles qui peuvent renforcer les efforts fournis (de source intrinsèque) et donc le déséquilibre

⁴⁴ « take into account the social constraints under which individuals must take their decisions, especially the constraints associated with low occupational status control » (2006, p.31)

lui-même (cas du surinvestissement), sans que ne soient négligés les facteurs extérieurs telle que l'instabilité de l'emploi, comme nous l'avons vu.

Langevin et al. (2011) nous disent que ce modèle est prédictif « de la détresse psychologique et des problèmes de santé qui peuvent survenir lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts requis par l'activité et la reconnaissance perçue » (p.111). La reconnaissance, qui est définie par Brun et Dugas (2002), comme « la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante ces dernières années [...], le travail devient le lieu central de la quête d'identité » (p. 7). Le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail propose que « Le modèle d'équilibre entre effort et récompense de Siegrist [...] est une modélisation de la reconnaissance » dans ses dimensions économique, symbolique et pratique. (Gollac et al., 2011, p. 127). Les récompenses envisagées sont économiques (financières, évolution de carrière et sécurité de l'emploi) et symboliques (respect et estime).

Il existe d'autres modèles théoriques du stress. Kompier (2003) recense « sept approches théoriques qui offrent des informations pertinentes sur les caractéristiques d'un travail « non pathogène » » (p. 429)⁴⁵. Les modèles de Karasek et Siegrist figurent parmi ces approches. Les questionnaires d'évaluation du stress qui en émanent et que nous verrons ci-après, ont été traduits et validés en langue française (Dupret et al., 2012). Ils sont systématiquement cités en France lorsqu'il s'agit d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (Gollac et al., 2011) et souvent ce sont les seuls (Bellego, 2012 p. 47 ; Fournier et al., 2010, p. 10-12).

En synthèse, « l'explication traditionnelle de ce processus pathologique [...] est de plus en plus contrebalancée par des approches centrées sur des déterminants sociaux [...] Un contexte social difficile peut induire des affects négatifs ou empêcher les comportements d'hygiène de vie réputés protecteurs » (Picard, 2012, p.170).

⁴⁵ TL, TS : « there are at least seven theoretical approaches that offer relevant information with respect to the requirements of well-designed « healthy » work »

Les risques psychosociaux sont appréhendés comme des troubles de l'état de santé dont l'origine serait une incapacité individuelle à réguler des conflits intrapsychiques induits ou influencés par des facteurs de l'environnement social. Les risques n'existent que parce que la perception individuelle les rend existants, par opposition à des facteurs physiques de dégradation de la santé physique. Autrement dit, l'existence des RPS est intimement liée à la perception de la personne dont l'état de santé mentale et somatique se dégrade. Le salarié est considéré comme une victime dont les caractéristiques personnelles l'empêchent de résister.

Quelles solutions s'offrent alors au gestionnaire d'entreprise pour manager le volet RPS de la SST ? Nous traiterons de cette question ci-après, mais avant toute chose, nous ne nous satisfaisons pas des réponses, pourtant cohérentes avec les théories développées ci-dessus, telles que celle de Harris et Kacmar (2009):

« Quand les stressors sont élevés, les managers devraient embaucher des personnes qui possèdent un Sentiment d'Efficacité Personnel plus élevé. De tels individus sont de nature à posséder les ressources nécessaires pour s'adapter aux stressors inhérents à ce type d'emplois » (p.161)⁴⁶. Nous considérons qu'il y a ici des risques de dérive éthique, ce que Maranda soulevait déjà en 1995.

Nous ne souhaitons pas non plus poursuivre nos travaux comme nous le propose Moisson (2012) à partir du modèle de Siegrist :

« Pour ce qui est des efforts, il semble difficile de revoir les conditions de travail (charge de travail, par exemple) qui remettraient en cause directement l'organisation. Par contre il semble envisageable d'intervenir auprès des récompenses ce qui permettrait d'obtenir un ratio équilibré et ainsi diminuerait le stress perçu. » (p. 228). Nous pensons au contraire, qu'il est indispensable de faire des liens avec les conditions de travail et l'organisation et de viser leur transformation, ce qui est conforme à l'esprit de la loi, tel que nous le verrons ci-après.

⁴⁶ TL,TS : *"When social stressors are high, managers should seek to hire individuals who possess higher core self evaluations. Such individuals are likely to have the resources necessary to cope with the social stressors inherent in these types of jobs"*

3.2 La prévention des risques psychosociaux au sein du management de la SST

Le cadre juridique français a nécessairement orienté notre projet de recherche. Il privilégie la prévention à la réparation, contrairement à d'autres cadres réglementaires comme celui du Japon par exemple qui privilégie l'indemnisation en guise de réparation (Kasagi, 2013). En France, « le droit du travail dans son versant protection de la personne s'est construit autour de l'enjeu de l'intégrité physique au travail » (Miné, 2010, p. 125), mais les pouvoirs publics souhaitent comme nous l'avons vu, intégrer la problématique de la santé mentale. Une Directive Européenne de 1989, transposée en droit français par la loi 2002-2 substitue le concept de « santé-sécurité » à celui d'« hygiène et sécurité » ce qui permet d'intégrer la santé mentale.

Le cadre légal encadre les moyens d'actions des différents acteurs dont les employeurs et les salariés. Il repose sur le respect de la dignité de la personne et s'appuie sur l'article 1^o de la Déclaration Universelle des droits de l'homme⁴⁷ et sur l'Article 26 de la Charte sociale européenne du 3 mai 1996 qui reprend la définition de la santé donnée par l'OMS en 1946⁴⁸.

L'article L.4121-1 du Code du Travail, prévoit que les employeurs doivent prendre trois types de mesures. *Ces mesures comprennent :*

- 1^o Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2^o Des actions d'information et de formation ;
- 3^o La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Rappelons que les RPS ne sont pas définis par le droit. Ils sont traités comme les effets de causes que le législateur va rechercher pour éviter leur apparition et à défaut en imputer ou non la responsabilité à l'employeur et/ou au salarié. Les troubles psychosociaux sont en outre appréhendés par le droit comme les trois autres risques professionnels (chimiques, biologiques et physiques), à l'exception du harcèlement moral, qui fait l'objet d'une définition et de dispositions spécifiques (voir *supra*). Le harcèlement moral est très présent dans les discours des personnes

⁴⁷ « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droit »

⁴⁸ « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »

que nous rencontrons sur nos terrains de recherche ou dans un cadre privé. Les employeurs ou managers craignent d'être accusés. Les salariés pensent avoir trouvé une explication à leur fatigue ou à leur angoisse. C'est à cause d'un bourreau désigné. Miné (2010) confirme le caractère très fréquent de cette explication dans les représentations individuelles et collectives. Or s'en tenir au harcèlement moral, c'est prendre le risque de négliger le rôle de l'organisation et des conditions de travail. Dans la mesure où c'est le seul « risque psychosocial » défini par la loi, le harcèlement moral est un levier qui semble facilement actionnable. Mais il risque de conduire dans une impasse, tant au niveau de la prévention que de la demande de réparation devant la justice.

Le cadre légal pose **l'obligation générale de sécurité** de l'employeur à l'égard des salariés et énonce neuf principes généraux de prévention (L.4121-2)⁴⁹. Ainsi les risques doivent être *évités* et lorsque cela est impossible, ils doivent être *évalués*. Toute entreprise qui emploie une personne au moins a l'obligation de consigner cette évaluation dans un document appelé Document Unique (Art.R.4741-1). Les risques doivent être *combattus à la source*, ce qui implique qu'elle puisse être identifiée, ce qui semble particulièrement complexe dans le cadre des RPS. Le quatrième principe de prévention pose *l'obligation d'adapter le travail à l'homme*. Or Miné (2010) nous dit que ce principe « n'a pas encore été réellement mobilisé, sauf pour l'adaptation de postes de travail en cas d'inaptitude » (p. 129). Il précise que « ce principe opère une novation majeure : la personne au travail doit figurer au point de départ de la construction de l'organisation du travail, en partant de ses besoins (biologiques, psychologiques...) » (*Ibid.*) A ce stade de notre revue de littérature nous décidons de partir de la personne au travail pour l'ensemble de nos travaux empiriques au motif notamment, que c'est une obligation légale de l'employeur qui organise le travail. Nous verrons infra que d'autres justifications que le cadre réglementaire viendront étayer ce choix. Les principes de prévention suivants portent sur *l'évolution de la technique* et la *dangerosité en général*. En SST, le risque est en effet corrélé à l'existence

⁴⁹ Afin d'alléger le texte, nous ne préciserons désormais le Code source que lorsqu'il ne s'agira pas du Code du Travail.

d'un danger, danger lui-même intimement lié aux techniques utilisées. Mais cette notion de dangerosité ne s'applique pas au risque psychosocial. Les principes qui restent recommandent une démarche globale planifiée qui intègre tant des facteurs objectifs, par exemple les facteurs d'ambiance, que des facteurs (inter)subjectifs telles les relations sociales. Il est préconisé d'une part de privilégier les *mesures de protection collective* aux mesures individuelles et de communiquer les *instructions appropriées*. L'importance de la dimension collective fait échos à l'individualisation croissante de la relation d'emploi qui est pointée comme une cause de dégradation de la santé mentale au travail.

Après avoir énoncé les neuf principes le législateur précise (Article L4121-3) que les risques doivent être évalués de façon globale et systématique et que cette évaluation doit être suivie *d'actions de prévention* et d'évolution des *méthodes de production*, elles même *intégrées dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement*. Les actions ponctuelles et ciblées ne sont pas suffisantes dans le cadre de l'obligation générale de sécurité. L'organisation doit être appréhendée dans une logique systémique. Dans la pratique, l'évaluation des risques et les actions centrées sur les individus semblent être largement dominantes (Daniellou et al, 2009).

L'obligation générale de sécurité est renforcée par une **obligation de sécurité de résultat** dont le manquement constitue **une faute inexcusable**. L'employeur doit avoir conscience des dangers auxquels les salariés sont exposés et prendre les mesures pour les en protéger.

Pour aider, ou contraindre selon les situations, l'employeur à assumer ses obligations, le législateur encadre l'intervention de plusieurs autres acteurs comme le médecin du travail (Art.R.4623-1) qui a un rôle de conseil auprès des employeurs et des salariés. Le droit accorde également un rôle important aux Instances Représentatives du Personnel (IRP), dont les Délégués du Personnel (DP). **Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)** *contribue à la promotion de la prévention* et peut susciter toute action qu'il estime utile. Outre les conseils du médecin du travail, le CHSCT peut demander l'intervention d'un expert en cas de risque grave ou de projet de modification important de l'organisation et

modifiant les conditions de santé, de sécurité ou de travail. (Art.L.4614-12). Le représentant du personnel élu au CHSCT qui constate *qu'il existe une cause de danger grave et imminent*, dispose d'un *droit d'alerte* (Art.L.4131-2).

Lorsque l'entreprise ne comprend pas de CHSCT, pour des raisons d'effectif notamment, les **Délégués du Personnel** (DP) disposent aussi d'un droit d'alerte (Art.L.2313-2). Ce droit ne porte pas uniquement sur la cause d'un danger. Il porte d'une façon plus générale sur toute atteinte aux droits des personnes, dont l'intégrité, la dignité, l'égalité et la santé. Le DP informe alors l'employeur de cette atteinte. Ce dernier doit ouvrir une enquête avec le délégué. En cas de carence, le salarié ou le DP si le salarié informé par écrit ne s'y oppose pas, saisit le Conseil des Prud'hommes qui statue en référé.

Enfin, **tout salarié** dispose d'un *droit de retrait d'une situation de danger grave et imminent* (Art. L.4131-1). Dans le cadre des risques psychosociaux, cette mesure peut être difficile à mettre en œuvre dans la mesure où le caractère *raisonnable* du motif de retrait sera très difficile à qualifier ainsi que le lien entre *la situation de travail* et le *danger grave et imminent* pour sa vie ou sa santé. En effet, comme nous l'avons vu, ce cadre théorique postule que les RPS « Par nature, [ces risques] sont liés à la perception qu'a le salarié de son activité de travail. » (Bué et al., 2008, p.49). Et le RPS est un risque *sans danger a priori* (Sahler et al., 2007, p.46). D'une part, une cause n'aura pas le même effet immédiat sur toutes les personnes. D'autre part, « les situations pathogènes ne résultent pas d'une cause, mais toujours d'une série de causes, à un moment donné dans un contexte précis sur une personne en particulier » (*Ibid.*, p. 49). De plus, la variété des personnes est infinie. Finalement, « il est quasiment impossible de savoir comment un sujet donné réagira face à une situation de tension au travail » (*Ibid.*). Une situation ne peut pas être *a priori* constitutive d'un danger. *A contrario*, le danger d'un bâtiment en feu fait courir un risque de brûlure ou d'intoxication à toute personne qui serait dans ou à proximité du local.

Le salarié n'est pas « un créancier passif » des obligations de l'employeur (Miné, 2010). Il a également une *obligation de sécurité* (L.4122-1 1° alinéa). Cette obligation est

une obligation de moyens et consiste essentiellement à respecter les consignes données par l'employeur. L'obligation de sécurité peut mettre en jeu la responsabilité du salarié passible d'une sanction disciplinaire. Parfois, mais rarement, la responsabilité pénale du salarié pourra être recherchée (Soudry, 2009).

Les obligations du salarié n'ont pas d'incidence sur le principe de la responsabilité de l'employeur. Le législateur rappelle néanmoins que la participation de tous est nécessaire à la prévention (*Ibid.*). Cette participation des salariés semble pouvoir être encouragée par l'Art.L2281-1. Il prévoit un droit à l'expression directe et collective des salariés qui « a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise. » (Art.L2281-2). Mais « ce droit essentiel, largement tombé en désuétude, mériterait d'être remobilisé » (Miné, 2010, p. 131). En effet, le défaut d'expression collective et les souffrances psychiques sont pour certains auteurs, intimement liés. « Les conflits psychiques sont [dans le contexte qui nous occupe] l'intériorisation de débats sociaux qui n'ont pas eu lieu » (Daniellou et ali, 2009). Néanmoins, les dispositions légales récentes semblent évoluer. L'ANI⁵⁰ du 19 juin 2013⁵¹ portant sur la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité Professionnelle précise dans son introduction, qu'il « s'inscrit dans la démarche initiée par les partenaires sociaux, de développement à tous les niveaux d'un dialogue social actif, constructif, tant pour les salariés que pour les employeurs et basé sur le respect et la confiance réciproque des acteurs. » (p.1).

Le cadre réglementaire succinctement posé, nous pouvons nous intéresser à **l'organisation de la prévention et aux outils disponibles**. « Les risques psychosociaux (RPS) sont des risques professionnels à part entière », nous rappelle l'INRS (Ravallec, 2013, p. 14). Les mesures à prendre, les principes de prévention énoncés et les différentes obligations sont communs à la prévention de la dégradation de la santé physique et mentale. Dans cette continuité les préventeurs ont inclus la santé mentale aux dispositifs de prévention existants conçus à l'origine

⁵⁰ Accord National Interprofessionnel

⁵¹ L'arrêté du 15 avril 2014, publié le 24 avril 2014 rend obligatoire l'application des mesures jusqu'au 23 avril 2017 dans un premier temps.

pour prévenir le risque physique. Les méthodes et outils de management de la SST qui existaient sont mis au service de la gestion des RPS (Drais et Favaro, 2012).

Dans ce cadre, l'INRS dans un dossier coordonné par Ravallec (2013) propose une démarche de prévention en cinq étapes :

- Préparer la démarche de prévention
- (Positionner et mobiliser les acteurs, sensibiliser et former les acteurs).
- Repérer et évaluer les facteurs de RPS.
- Définir un plan d'actions.
- Mettre en œuvre les actions.
- Réévaluer les facteurs de RPS.

Le repérage et l'évaluation des risques se fait en général à partir de questionnaires. Il s'agit de quantifier le risque. Les facteurs de stress peuvent être repérés et quantifiés (Karasek et al., 1998). Les deux questionnaires les plus utilisés sont à l'instar de leurs modèles, ceux de Karasek et de Siegrist. Ils ont été traduits en français et leur propriétés et qualités psychométriques ont été vérifiées (Niedhammer et al., 2000 et 2006). Le risque de *burn-out* ou l'état d'épuisement sont aussi évaluables (Maslach et Jackson, 1981). L'utilisation de ces méthodes d'évaluation peut être pertinente sous certaines conditions (Ponnelle et al., 2012), mais en aucun cas administrer un questionnaire permet de prévenir les RPS. Or l'on sait que les directions d'entreprise s'en tiennent trop souvent à cette évaluation.

Ensuite, le cadre théorique de la prévention propose trois niveaux d'actions : l'organisation, l'individu acteur de la prévention en amont de la survenue du risque et l'individu victime de la survenue du risque.

Murphy (1988) distingue trois types d'intervention pour la prévention. Il les qualifie d'interventions « primaires », « secondaires » et « tertiaires ». Les interventions primaires visent la réduction, jusqu'à l'élimination si possible des sources de risque, les interventions secondaires portent sur la gestion du stress et les interventions tertiaires consistent en des Programmes d'Aide aux Salariés (PAS). « Cette typologie des interventions [...] représente les niveaux de prévention : primaire (réduction des

stresseurs), secondaire (gestion du stress) et tertiaire (PAS)⁵²» (Murphy, 1988, p. 302). L'approche en termes de niveaux de prévention est utilisée au niveau mondial par les organismes internationaux concernés par la prévention des épidémies. Ainsi, « Le plan d'action mondial pour la santé des travailleurs 2008-2017 » (OMS, 2007), précise qu'« il existe des interventions de prévention primaire des risques professionnels et des interventions qui contribuent à rendre les lieux de travail sains » (p.3)

Cooper et Cartwright (1997) définissent la prévention primaire comme « la mise en œuvre d'actions qui visent à modifier ou éliminer les sources de stress présentes dans l'environnement professionnel et ainsi à réduire leur impact négatif sur les individus » (p. 7)⁵³. Ces auteurs font le lien entre ce type d'action et l'approche interactionniste que nous avons vue plus haut en précisant que la prévention doit permettre de trouver un équilibre entre les demandes de l'environnement et les besoins individuels. Pour Picard (2006), « la prévention primaire des risques de pathologies psychosociales sur le lieu de travail est le plus couramment assimilée à une remise en cause des conditions de travail et d'emploi » (p. 201). Ainsi, Elkin et Rosch (cités par Cooper et al, 1997, p. 7-8) proposent dès 1990, d'élaborer et de mettre en œuvre une ou plusieurs stratégies qui pourraient porter notamment sur la redéfinition des tâches et de l'environnement de travail ; l'adaptation des horaires afin de favoriser la conciliation vie hors et au travail ; l'augmentation des pratiques de management participatif ; la participation des salariés au développement de carrière ; le partage des récompenses ; des politiques d'emploi équitable...

La prévention primaire doit *in fine* et théoriquement, permettre de limiter au mieux, à défaut de faire disparaître, l'ensemble des facteurs psychosociaux de risques de dégradation de la santé des salariés. C'est cette approche qui semble privilégiée par le cadre légal français qui rappelons le, pose comme premier principe de prévention « éviter les risques ». Dans la pratique, toutefois, ce principe peut être interprété autrement. En effet, le stress n'existe que parce qu'il est ressenti. Ainsi, la

⁵² TL, TS : " The three interventions [...] represent levels of prevention: primary (stressor reduction), secondary (stress management) and tertiary (EAP's)"

⁵³ TL, TS : " Primary prevention is concerned with taking action to modify or eliminate sources of stress inherent in the work environment and thus reduce their negative impact on the individual"

solution qui consiste à en éliminer les sources organisationnelles et contextuelles présentes dans l'environnement de travail peut ne pas être retenue, au profit d'actions centrées sur les personnes qui travaillent. Comme nous le précise Picard (2012) « Le caractère subversif de la remise en cause de déterminants contextuels conduit couramment à évoquer surtout les facteurs individuels » (p.175) que l'on va prendre en charge dans le cadre de la prévention secondaire.

Puisque l'individu réagit au stress en fonction de caractéristiques strictement individuelles, on va essayer de « l'outiller » afin qu'il s'adapte à l'environnement et qu'il s'en protège. L'analogie peut être faite avec les autres risques professionnels. Ainsi et par exemple, dans un champ où il s'agit de récolter du Colza manuellement pour un centre de recherche agronomique, des Equipements de Protection Individuelle (EPI) sont fournis aux ouvriers agricoles lors de l'embauche. Ces EPI sont identiques pour tous les salariés (chaussures, lunettes, casquettes et gants), mais ils sont adaptés à leurs caractéristiques individuelles (taille des mains, pointure, tour de tête). La prévention secondaire qui porte sur les risques psychosociaux et donc essentiellement sur le stress suit le même schéma. On va outiller les salariés de façon à ce qu'ils perçoivent les situations autrement. En caricaturant, le fait de travailler dans l'urgence par exemple pourrait ainsi ne pas être vécu comme une situation stressante et ne conduirait pas à ce que plusieurs salariés développent des maladies cardio-vasculaires. Rappelons ici que le fait de travailler dans l'urgence ne conduit pas systématiquement les salariés, tous les salariés, à ressentir du stress. L'étiologie des RPS et du stress en particulier est complexe et singulière pour chaque individu et à un instant particulier. En revanche, la probabilité de souffrir d'une insolation en restant en plein soleil au mois de juillet pendant sept heures sans porter de casquette est très élevée, tout comme l'est celle de se blesser en coupant des tiges de colzas à mains nues 7 heures par jours plusieurs jours d'affilée. Si elle varie en fonction de caractéristiques personnelles (qualité de la peau par exemple) cette probabilité est élevée pour tous les salariés. Le mécanisme est différent lorsqu'il s'agit de RPS, mais la démarche de prévention est la même. C'est une logique unifactorielle qui s'appuie

sur les trois fondements de la prévention classique de la SST (Sahler et al., 2007, p.45) :

- « Un danger, un risque » : un fil électrique alimenté et dénudé risque de provoquer une électrocution
- « un risque, un effet immédiat » : l'électrocution sera immédiate
- un effet relativement homogène pour toute personne exposée au danger.

Or, nous avons vu *supra* que la notion de danger ne s'applique pas ici *a priori*. Néanmoins, on va essayer de prévenir le risque selon le même mode opératoire que pour les trois autres catégories de risques professionnels. Ici, on va équiper les salariés, non pas pour les protéger d'un danger identifié, mais pour faire évoluer la perception qu'ils ont de leurs ressources et/ou de la situation.

L'objectif poursuivi ici est l'augmentation de la capacité individuelle des salariés à élaborer et mettre en œuvre des stratégies de *coping* (Lazarus et Folkman, 1984 ; Cooper et al., 1997, Murphy, 1988 ; Sarnin et al, 2011). Ce qui est visé, c'est l'adaptation des femmes et des hommes qui travaillent à l'environnement de travail dont on reconnaît le caractère éventuellement pathogène. Cette adaptation doit leur permettre de ne pas avoir le sentiment qu'ils manquent de ressources pour faire face à une situation donnée, qui avant l'intervention secondaire aurait été perçue comme stressante. Ainsi, « la prévention secondaire privilégie le développement de la connaissance de soi et l'acquisition des bases de techniques de relaxation. Des activités de promotion de la santé et des programmes de modification des styles de vie se retrouvent également dans la catégorie des interventions secondaires » (Cooper et al, 1997, p. 9)⁵⁴.

Des formations collectives inter ou intra entreprises portant sur la gestion du temps, la gestion du stress ou encore la gestion de ses mails et de son *Smartphone* sont proposées. Il revient aux individus de les mettre en pratique dans leur quotidien professionnel. Le prestataire peut alors proposer des actions très diverses. Nous

⁵⁴ TL, TS : "Secondary prevention can focus on developing self-awareness and providing individuals with a number of basic relaxation techniques. Health promotion activities and lifestyle modification programs also fall into the category of secondary level interventions"

rencontrons régulièrement des chefs d'entreprise qui ont recours à des pratiques parfois étonnantes (stages de parapsychologie ou de pratique d'arts martiaux par exemple) et qui pensent ainsi, très sincèrement, s'occuper du bien-être de leurs salariés selon le vieil adage *mens sana in corpore sano*⁵⁵.

Toutefois, il existe également des prestations fort sérieuses. Des formations ou informations portant sur des dispositifs spécifiques pouvant offrir des ressources en termes de connaissances ou de soutien peuvent être pertinentes dans le cadre de ce type de prévention. Ces dispositifs peuvent concerner les droits du salarié relatifs à la protection de sa santé, de la lutte contre les discriminations ; des programmes d'égalité homme-femme ou encore du cadre légal portant sur le harcèlement moral et sa déclinaison interne à l'entreprise (Gollac et al., 2011). Ces informations peuvent permettre au salarié de comprendre puis d'agir dans le cas où sa situation correspondrait à l'un de ces programmes. Ce sont donc des ressources pour lire autrement une situation. Il s'agit ensuite, non pas de s'adapter mais de disposer de nouvelles ressources pour agir. L'accompagnement individuel ou *coaching* est une autre mesure proposée aux salariés. Nous sommes bien dans le champ du développement personnel. Il s'agit de développer ses capacités d'adaptation et de réaction dans un contexte hostile car stressant.

A court terme, ces actions peuvent avoir un effet positif si elles permettent aux personnes qui travaillent de découvrir des ressources qu'elles ne soupçonnaient pas jusqu'alors. Mais plusieurs auteurs dont Maslach et al. (2001), Sarnin (2011) nous mettent en garde : cet effet sera très probablement de courte durée si l'environnement inchangé reste pathogène.

Aussi pour Cooper et al. dès 1997, « ce type d'intervention est souvent décrit comme « un emplâtre sur une jambe de bois » voire une approche où l'on inocule le mal, car il est implicitement assumé que l'organisation ne changera pas mais continuera à

⁵⁵ « un esprit sain dans un corps sain »

générer du stress, et en conséquence, que l'individu se doit de développer sa résistance au stress » (p.9)⁵⁶

On assiste ici à un glissement de responsabilité de l'employeur vers le salarié, qui n'est pas conforme à l'esprit de la loi. Il est très souvent repris en écho dans les discours managériaux et salariaux, voire dans les formations initiales ou professionnelles. Le salarié, responsable de sa capacité d'adaptation peut être considéré « coupable » lorsqu'il échoue à se protéger contre les effets du stress organisationnel (Vauclin, 2012). On assiste aussi à une individualisation des problématiques et à un isolement des individus en souffrance, alors que l'on sait que le soutien social est une variable modératrice des effets du stress et que l'individualisation de la relation d'emploi est un facteur de dégradation. Ce double glissement est paradoxal : alors que l'intention est de prévenir, le résultat de l'action risque au contraire de renforcer la dégradation de l'état de santé. La prévention secondaire seule ne permet pas de prévenir la dégradation de la santé due à des facteurs psychosociaux et n'est pas conforme à l'esprit de la Loi française.

Le terme de *prévention* tertiaire paraît inadapté, puisque cette approche est essentiellement curative (Picard, 2006). Les interventions tertiaires visent en effet la réintégration ou la protection renforcée des salariés ayant subi une dégradation de leur état de santé, ici en lien avec la présence de facteurs psychosociaux de risque (Murphy, 1988).

La prise en charge est généralement assurée par des Médecins du Travail des psychiatres et des psychologues cliniciens qui peuvent intervenir dans ou hors de l'entreprise. A ce titre plusieurs entreprises ont mis en place des numéros verts que les salariés peuvent contacter à leur gré. Ces démarches se font en général à l'initiative des salariés qui en ressentent le besoin et en toute confidentialité. Il existe désormais 35 consultations de souffrance au travail⁵⁷ en France. Les opérateurs y ont souvent un accès direct. Ces consultations vont leur permettre, de réaliser « une

⁵⁶ TL, TS : "this type of intervention is often describe as "the band aid" or inoculation approach, because it is implicitly assumes that the organization will not change but continue to be stressful, therefore, the individual has to develop and strengthen his/her resistance to that stress"

⁵⁷ <http://www.souffrance-et-travail.com/a-propos/marie-peze/>

analyse fine de [leur] situation » de redécouvrir des marges de manœuvre au sein de l'entreprise puis d'agir à nouveau (Sarnin et al, 2011, p.312).

En tant que gestionnaire, cette approche consiste donc à confier à des professionnels extérieurs le soin d'accompagner des opérateurs identifiés comme étant en souffrance. Parfois, les personnes contactent ces professionnels sans que leur employeur ne soit informé de leur souffrance.

Comme les interventions secondaires, cette approche n'est efficace que si l'opérateur a l'autonomie nécessaire pour mettre en application les nouvelles stratégies d'adaptation ou les marges de manœuvres imaginées (Sarnin et al. (2011) et Maslach et al (2001)). Toutefois, l'objet de ces interventions ne sera jamais l'organisation. Elles portent exclusivement sur le salarié en souffrance et sur la recherche individuelle d'un équilibre entre les ressources et les demandes perçues.

Types de prévention	Prévention primaire	Prévention secondaire	Prévention tertiaire
Objectifs	Combattre le risque à la source	Renforcer la capacité d'adaptation de chacun	Prendre en charge les salariés en souffrance
Atouts	Amélioration des conditions de travail et notamment de l'intensité du travail	Permet de percevoir de nouvelles ressources pour faire face à la situation	Prise en charge médicale et/ou psychologique nécessaire
Exemples d'actions de prévention	Redéfinir les rôles, les responsabilités de chacun, le style de management	Former à la gestion des conflits	Cellules d'écoute
	Evaluer et corriger la charge de travail	Former à la gestion des priorités ; du temps ; de sa boîte mail	Orientation vers une prise en charge médicale et/ ou psychologique...
	Favoriser la conciliation vie au et hors travail en adaptant les horaires (expl. Pas de réunion avant 10h et après 16h)	Informé sur les droits des salariés Mais aussi, incitation à la pratique sportive, aux techniques de relaxation, sensibilisation à l'importance de la nutrition...	
Etat de la mise en oeuvre	Trop peu fréquent	Plus fréquent	
Remarques	Manque de ressources théoriques pour la pratique	Insuffisant si non intégré à une démarche globale guidée par la prévention primaire	

Tableau 1 : Les interventions primaires, secondaires et tertiaires, [D'après Murphy, 1988]

Les mécanismes explicatifs vus ci-dessus ne disent rien des raisons de l'augmentation massive des RPS. Les modèles épidémiologiques proposent des pistes de ce qu'il faut prendre en compte pour limiter les facteurs de stress. Mais

dans le but de prévenir les RPS, il nous est nécessaire de comprendre ce qui, notamment dans l'environnement de travail, a évolué et a contribué à l'augmentation des facteurs de stress.

Le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail coordonné par Gollac (2011) propose, nous l'avons vu, 6 catégories de facteurs génériques au sein desquelles l'on retrouve des facteurs associés. Le tableau 2 synthétise cette catégorisation. C'est à ce stade de notre revue de littérature que nous avons commencé le pré-diagnostic de la situation de l'entreprise MRDD, notre premier terrain.

Nous faisons l'hypothèse que les outils de gestion et les méthodes de management pouvaient contribuer à l'apparition de facteurs de risques psychosociaux. Nous souhaitons contribuer à l'adaptation des outils et méthodes de gestion afin de protéger la santé et favoriser la performance des entreprises⁵⁸. La question de recherche initiale était la suivante⁵⁹ :

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

⁵⁸ La dernière section de notre introduction sera consacrée à nos choix épistémologiques.

⁵⁹ MRDD annexes/annexe 4/p.2

Facteur générique	Facteurs associés
L'intensité du travail et le temps de travail	Demande psychologique (Karasek 1979) et Efforts (Siegrist, 1996) Complexité du travail Pression temporelle (dont rythmes, durée et interruptions) Exigences de la polyvalence Exigences des responsabilités Exigences de compétences élevées Objectifs flous ou irréalisables Injonctions contradictoires Rôle des outils de gestion Rôle du management
Exigences émotionnelles	Devoir maîtriser et façonner ses émotions Maîtriser et façonner celles des personnes avec qui on interagit Devoir cacher ses émotions Rôle des outils de gestion Rôle du management
Autonomie (être acteur dans son travail et dans la conduite de son parcours professionnel et participer à la production de richesses)	Insuffisance des marges de manœuvre (Karasek, 1976) Participation aux décisions (Ibid.) Développement insuffisant des compétences ou de créativité (Ibid.) Imprévisibilité et incertitudes Menaces sur l'emploi (<i>Status Control</i>, Siegrist 1996) Menaces sur le salaire (Ibid.) Impossibilité de faire un travail de qualité... Rôle des outils de gestion Rôle du management
Les rapports sociaux au travail	Absence de collaboration horizontale Absence de collaboration verticale Soutien social (Karasek et Theorell, 1990) Difficultés à collaborer Manque de reconnaissance (Siegrist, 1996) Conflit Procédures d'évaluation Adéquation tâche/personne Pathologie des rapports sociaux : harcèlement et autres violences... Rôle des outils de gestion Rôle du management
Souffrance éthique Agir en contradiction avec ses valeurs	But ou effet du travail heurte les convictions Façon de travailler non conforme à sa conscience professionnelle... Rôle des outils de gestion Rôle du management
Insécurité de la situation de travail	Insécurité socio-économique (risque de perte d'emploi, suppression d'une partie de la rémunération...) Insécurité physique et mentale due aux conditions de travail et connue du salarié Changements fréquents et/ou incompréhensibles... Rôle des outils de gestion Rôle du management

*Tableau 2 : Facteurs génériques de risques psychosociaux et facteurs associés
(d'après Gollac et al., 2011)*

3.3 Management et risques psychosociaux

Dès la réalisation des premiers entretiens, nous avons eu l'intuition croissante que notre revue de littérature serait insuffisante pour agir dans une perspective transformative et qu'elle risquait d'orienter notre diagnostic :

- soit vers une opposition des acteurs : décideurs /managers/opérateurs, et conclurait inévitablement à la responsabilité voire l'énoncé de la culpabilité de certains eu égard aux caractéristiques de la situation dégradée, ce qui nous paraît stérile en général et particulièrement pour l'action transformative ici ;
- soit à agir sur des facteurs psychosociaux de risques sans maîtriser les conséquences de cette action sur l'apparition ou l'intensification d'autres facteurs de risque.

Nous avons ainsi poursuivi nos lectures en les centrant, cette fois, sur la présence éventuelle d'éléments pathogènes dans la sphère du management⁶⁰.

L'intensification du travail s'est accrue depuis les années 80 (Valeyre, 2001 ; Gollac et al., 1996 ; Gollac, 2005). Elle a eu pour conséquence *une dégradation des conditions de travail*, qui a notamment entraîné l'apparition ou l'augmentation d'une multitude de facteurs psychosociaux de risque de dégradation de la santé des personnes qui travaillent. L'intensification du travail peut être lue à l'aune de la perception *du temps* et de sa prise en compte par le gestionnaire. Si l'on se centre sur l'organisation, d'intéressantes explications sur les causes de dégradation peuvent être trouvées grâce à une analyse d'une part des *méthodes de management* des hommes et de la production mises en œuvre - ou qui font défaut, ainsi que *des outils de gestion* soutenant leurs missions. Mais il semble nécessaire de dé-zoomer encore davantage dans un premier temps, afin d'avoir une vision globale de ce qui a notamment généré cette intensification. Pour ce faire, nous repartirons de 1985, année où les fonds de pension ont pu exporter l'industrie de la finance hors de l'Amérique du Nord, ce qui fut le tournant du capitalisme industriel vers le

⁶⁰ tout en réalisant dans le même temps les entretiens sur notre premier terrain

capitalisme financier en France. Nous reprendrons ensuite l'ensemble des mécanismes de la figure 7 qui illustre les évolutions du management suite à l'évolution du contexte.

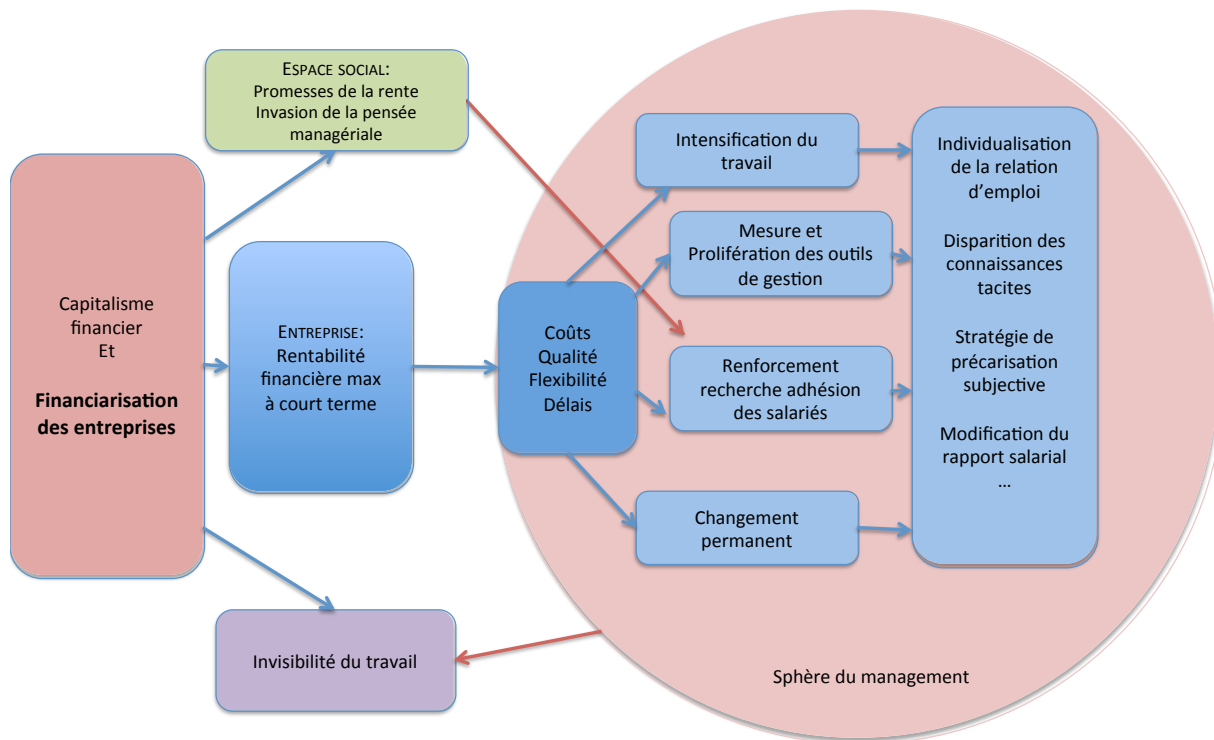


Figure 7 : Eléments pathogènes dans la sphère du management en contexte de financiarisation des entreprises.

La financiarisation des entreprises a conduit les entreprises cotées à chercher sans cesse à générer plus de profit pour augmenter leur rentabilité financière. Puis, dans un second temps, l'ensemble des entreprises (Aubert, 2012), par le jeu des conventions⁶¹ (Gomez, 2006), ont adopté la doxa managériale qui repose davantage

⁶¹ « On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte. (...) Les conventions et les individus existent en même temps. Les individus ne peuvent décider que parce qu'il existe des

sur des modèles rhétoriques que scientifiques (Marchesnay, 2008) et qui alimente les mécanismes du capitalisme financier (Aubert, 2012). Les mots d'ordres managériaux sont simples : il est indispensable à toute entreprise privée ou publique qui veut survivre dans un contexte de mondialisation de baisser ses Coûts ; d'augmenter la Qualité pour satisfaire le client ; d'augmenter la Flexibilité du système productif, main d'œuvre incluse et enfin de réduire au mieux les Délais (objectifs CQFD). Le tout doit soutenir l'innovation.

Le capitalisme financier a inversé les rapports entre le travail et le capital (Gomez, 2013). Le capital ne sert plus le travail. Le travail et ceux qui l'exercent sont désormais au service d'une rentabilité financière toujours maximisée. La « logique d'accumulation » prévaut dans les entreprises au détriment de la « logique de réalisation » (Aubert, 2012). Les managers ont intégré l'adage selon lequel « on ne gère bien que ce que l'on mesure » (Berland et al., 2010) et un arsenal d'outils de gestion prolifèrent dans les entreprises (de Vaujany, 2006) pour permettre cette « mesure » en continue, qui est en fait une quantification permanente, ce qui est bien différent comme nous le verrons *infra*. Le management, en tant que pratique sociale est répandue dans l'ensemble de la société (Chanlat, 2006) et au service du capitalisme financier (De Gaulejac, 2009). Mais les managers, en tant que praticiens sont tout aussi exposés à la dégradation de leurs conditions de travail que leurs subordonnés, voire davantage (DARES, 2014)⁶².

Le management a eu à :

- constater une intensification du travail - et les salariés (managers compris) à la subir ;

conventions et les conventions n'existent que parce que des individus les adoptent. Il n'y a pas de terme antécédent, il faut penser les deux choses simultanément. La convention n'existe pas en dehors de son adoption par les individus. Inversement, si les individus n'adoptent plus la convention, celle-ci disparaît, ou, si la convention se modifie, les comportements raisonnables qui y font référence se modifient avec elle. » (Gomez, 2006, p. 222).

⁶² L'enquête sur les conditions de travail de la DARES en 2013, montre que c'est la seule catégorie dont l'autonomie a diminué sur la dernière période étudiée.

- mettre en place des systèmes de mesure pour contrôler ce qui s'est passé et le mettre en perspective des objectifs à atteindre ;
- mettre en œuvre de nouvelles techniques managériales visant à maintenir voire renforcer l'adhésion des salariés et le déploiement de comportements attendus dans ce contexte ;
- initier des changements permanents au gré de décisions dites « stratégiques » mais privilégiant le court terme.

Repartons de **l'intensité du travail**. Elle « désigne les contraintes qui pèsent sur le rythme de travail » (Cultiaux, 2014, p. 406), Pour réaliser leur travail les femmes et les hommes vont mobiliser leurs capacités physiques et mentales. Cette mobilisation paraît de plus en plus forcée à mesure que les espaces de liberté des salariés se réduisent, notamment sous la pression du temps (Volkoff, 2007). L'intensification, qui est un accroissement de l'intensité du travail, est le résultat de la poursuite des objectifs CQFD. Les délais sont considérablement réduits et la flexibilité homme-machine considérablement accrue (Lallement, 2010; Gollac 2005, De Gaulejac, 2005, Alis et *al.*, 2010...). Dans ce contexte et du point de vue gestionnaire, les personnes qui travaillent sont appréhendées globalement en tant que ressources que l'on veut objectiver pour en maîtriser les coûts. Gérées comme l'ensemble des ressources productives, les ressources humaines vont servir de variables d'ajustement dans le cadre de la flexibilité. Ainsi, « l'intensification du travail est inscrite par nature dans toute approche « rationnelle » de l'organisation du travail, qui considère l'importance d'optimiser le rapport entre les ressources matérielles (outils, matières premières...) et humaines de l'organisation » (Cultiaux, 2014, p. 408).

Cette approche favorise l'accroissement de trois types de contraintes qualifiées d'« industrielles » ; « marchandes » et « événementielles ». Tous les secteurs d'activité semblent concernés, de l'industrie aux services - ou « industrie » de services - grande distribution ; centres d'appels ; restauration rapide ; certaines administrations... (Gollac, 2005 ; Detchessahar et *al.*, 2009...). En effet, « l'accroissement simultané des contraintes industrielles et des contraintes marchandes traduit une sorte de contagion réciproque entre les emplois industriels

et les emplois de services » (Gollac et al. 1996, p. 59). L'enquête sur les conditions de travail de la DARES confirme en 2014⁶³ la reprise du renforcement de ces contraintes et particulièrement de celles liées au rythme.

Les contraintes industrielles sont liées notamment à l'augmentation des cadences et à l'élimination des temps morts que l'on retrouve dans l'organisation taylorienne de la production (Valeyre, 2001), ou les méthodes de production courantes aujourd'hui. Mais au-delà des seuls temps opératoires, elles portent également « sur les temps d'engagement et de marche des installations ; sur les temps de cycle de production et de livraison ou sur les temps de conception des nouveaux produits » (*Ibid.*, p.127).⁶⁴ Valeyre définit *les contraintes industrielles* comme résultantes de la combinaison :

- des contraintes liées aux *cadences automatiques* imposées par les machines, les flux de produits de pièces et, nous rajoutons d'informations ;
- des *contraintes de normes*, telles les procédures dictées par le système de management de la qualité ou par une charte RSE ;
- des *contraintes de délais* qui se raccourcissent sensiblement
- des *contraintes liées à d'autres acteurs internes* tel le manager qui contrôle et surveille ou le collègue dont le travail dépend du notre ou vice versa.

Les contraintes marchandes « expriment l'obligation de répondre à la demande du client » (*Ibid.*, p.129). Elles sont « étroitement corrélées à la proportion de salariés en contact direct avec la clientèle [...et] varient en relation inverse avec la taille des entreprises » (*Ibid.*, p.133)⁶⁵. Elles sont également renforcées en interne lorsque le service voisin est devenu un « client » ce qui a transformé de fait autant de collègues en davantage de clients renforçant ainsi les contraintes marchandes et déstabilisant le soutien social (Karasek et Theorell, 1990). D'autre part, le risque de conflits ou contradictions entre les contraintes industrielles et les contraintes marchandes croît directement avec l'augmentation des deux types de contraintes. On peut imaginer que l'augmentation des contraintes marchandes va influencer sur les contraintes

⁶³ <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>

⁶⁴ *lean management* (élimination des gaspillages), 5 zero, *Single Minute Exchange Die...*

⁶⁵ Cela est confirmé par l'enquête conditions de travail de la DARES publiée en 2014

industrielles en les renforçant. Les contraintes marchandes imposées par un donneur d'ordres à un sous-traitant vont très probablement s'accompagner de contraintes industrielles (normes, délais, etc.) qui peuvent s'opposer à des contraintes industrielles ou marchandes relatives à la production d'autres biens ou services pour un ou plusieurs autres clients. À cela, il convient de rajouter les *contraintes événementielles* qui désignent « l'urgence dans le traitement d'incidents ou la résolution de problèmes techniques critiques » (Valeyre, 2001 p.129). Elles peuvent grandement déstabiliser une production en flux tendus et renforcer de ce fait les contraintes marchandes et industrielles.

Un détour par la prise en compte du « **temps gestionnaire du travail** » nous semble à ce stade important pour comprendre le lien entre ces contraintes et les facteurs psychosociaux de risques de dégradation de la santé. Par « temps gestionnaire du travail », nous entendons ce sur quoi porte la mesure du temps qui permettra d'élaborer une série d'indicateurs utiles au contrôle, au pilotage et à la prise de décision au sein de l'entreprise. Ainsi sera calculée la productivité horaire, par exemple.

Zarifian (1995) montre, que ce « temps » se limite le plus souvent au temps strictement opératoire et directement productif, qu'il nomme la « productivité-débit ». Le gestionnaire y ajoutera les temps nécessaire à la maintenance et aux mouvements des flux (matières, en-cours de production). Or, il y a plusieurs moments ramenés au temps à prendre en compte dans le cadre du travail. Zarifian propose l'existence d'autres temps « réellement productifs » qui permettent « la communication sociale » ; « la réflexivité » et « l'apprentissage » au coté du « temps immédiatement nécessaire à la production matérielle ». Ainsi, « le temps de la communication sociale » est nécessaire pour que les événements puissent être appréhendés au niveau individuel et collectif de l'organisation. « Le temps de la réflexivité » permet de transformer en compétences individuelles, collectives et organisationnelles les expériences relatives à la survenue des nombreux événements.

Ces temps, incluant les temps strictement productifs, sont articulés entre eux de façon circulaire et « cimentés » par l'apprentissage, ce qui prend du temps. Ils permettent de répondre à la multiplication des contraintes événementielles telles que nous les avons vues ci-dessus. Le « temps immédiatement nécessaire à la production » serait ainsi le prolongement de l'enchaînement des précédents temps. Le tout peut être bousculé par le rythme des outils de production et/ou des outils informatiques. Aussi, la quantité de travail « doit s'appréhender en fonction de l'ensemble des activités impliquées dans ces 4 catégories » de temps (*Ibid.*, p. 146). Zarifian conclut que « *L'explosion de ces temps* déstabilise, sans le mettre cependant en cause, le temps immédiatement productif sur lequel se concentre toujours le contrôle des coûts salariaux » (1995, p. 144).

Or, le temps évalué lors de la prescription est le fruit de la planification de ce temps strictement productif, qu'est la productivité-débit, auquel on ajoute ponctuellement des temps connexes tels que des temps de formation, de congés etc., qui ne sont pas les temps décrits par Zarifian, mais sont des temps « visibles » et non incorporables dans l'absolu à la production stricte. Il nous est arrivé à plusieurs reprises d'entendre un manager demander à l'un de ses subordonnés qui l'informait avoir une **charge de travail** trop importante : « Pouvez vous me lister ce que vous avez à faire (les tâches prévues) et quantifier le temps que vous allez y passer ? ». Le résultat fut à chaque fois similaire. Les salariés se retrouvent en difficulté pour communiquer cette information. Lorsqu'ils parviennent à quantifier les tâches prévisionnelles – la productivité-débit au sens de Zarifian – le temps ne semble pas déborder. Mais les salariés restent persuadés qu'ils n'auront pas le temps. Ils se sentent « coincés ».

Les explications données ensuite par le manager sont en général centrées sur des caractéristiques supposées de l'individu qui « ne sait pas s'organiser », ou « a toujours besoin de se mettre la pression », etc. Le salarié peut avoir le sentiment que son manager ne sait pas ce qu'il fait au quotidien ; qu'il ne connaît pas son travail et/ou qu'il est incapable de gérer la charge de travail de son équipe.

Ceci peut induire des conflits interpersonnels, un sentiment de déséquilibre entre les contributions et les rétributions (Siegrist, 1996) et risque de renforcer la demande de

la tâche (Karasek, 1979). *La charge de travail* qui est « indissociable [...] du thème de l'amélioration des conditions de travail » (Davezies, 2001b) est un des facteurs de risque de survenue des troubles psychosociaux (Gollac et al., 2011). Davezies définit la charge de travail du point de vue du travailleur selon trois dimensions : la « première dimension, [...], c'est ce qui est à faire, ce qu'il faut supporter, ce à quoi il faut faire face. [...] Deuxième dimension, la charge de travail, ce sont aussi les « effets sur l'organisme du poids que l'homme porte sur ses épaules à l'occasion du travail ». Enfin, troisième dimension, la notion de charge de travail véhicule toujours une visée d'évaluation concernant son caractère acceptable ou non » (2001b, p.1). Les deux dernières dimensions psychosociales sont donc directement liées au risque de survenue de troubles. La première dans le cadre d'une relation directe et la seconde dans le cadre notamment du modèle de Siegrist, où le déséquilibre entre efforts et rétributions peut être pathogène.

Mais, Livian et al. (2004) montrent que « la notion de charge de travail en tant que telle, est absente du champ de la gestion » (p. 89). Les gestionnaires abordent la question « en creux », « dans le rapport entre quantité de production, effectifs et objectifs de productivité, etc. » (*Ibid.*, p.91). Ils planifient les ressources – dont les ressources humaines – et établissent des plans de charges qui doivent être réalisés dans le respect des *procédures* qui s'appuient sur des logiques telles que *les 5 zéros* – 0 stock, délai, panne, défaut et papier. Les trois principales méthodes de planification⁶⁶ sont soutenues par des logiciels ou progiciels de gestion de la production – PAO ou ERP – qui intègrent *in fine* un contrôle de la qualité et du coût du produit.

Or, dans ce système de gestion de la production, et même s'il est plus ou moins outillé, le manager va être prescripteur « de ce qui contribue à définir la charge de travail et est un élément central tant de la « gestion des ressources humaines » que de la qualité des conditions de travail » (*Ibid.*, p.99). Livian et al. (2004) montrent que « la prescription du travail passe aujourd'hui dans un grand nombre d'entreprises et particulièrement dans les services, par la prescription de la performance davantage

⁶⁶ PERT *Project Evaluation et Review Technique*, MRP *Management Requirements Planning* et OPT *Optimized Production Technology*

que par celle des modes opératoires ». En effet, « la fixation du contenu précis des tâches n'est plus d'actualité », les processus sont établis par les systèmes de management de la qualité et le contrôle des résultats devient central (*Ibid.* p. 99) au détriment de ce qui est fait pour les atteindre lorsque le salarié y parvient. L'investissement de soi (physique, cognitif et émotionnel) n'est pas intégré au plan de charge. Ce dernier est fixé selon des objectifs quantitatifs souvent confondus avec la qualité attendue. Cette charge théorique ne peut pas être respectée. En effet, la « charge de travail n'est pas correctement exprimée par le flux de production⁶⁷. » (Davezies, 2001b, p. 3) Et « l'indicateur principal de charge est donc l'évolution de l'activité⁶⁸ vers un mode dégradé » (*Ibid.*) Les salariés ont le sentiment de travailler dans l'urgence et de ne pas le faire correctement.

L'urgence est liée à « l'accélération » qui, pour Rosa (2014), signifie « que la quasi-totalité des biens et services peuvent être produits plus vite, à moindre coût et dans une meilleure qualité grâce au rythme soutenu des innovations » (p.15). Cette accélération, « conduit aussi à une dévaluation de l'expérience et de l'expertise, et oblige les travailleurs à de perpétuels apprentissages et adaptations sous la contrainte du temps » (*Ibid.*). Le fait d'agir en permanence dans l'urgence, sans avoir le sentiment de disposer des ressources nécessaires pour faire face à la situation, peut être source de dégradation de la santé mentale. Sarnin et ali. (2011) précisent que « quand les changements sont trop fréquents, qu'il n'y a pas le temps de l'apprentissage, pas d'échange sur les gestes professionnels, l'impossibilité de construire du sens, les empêchements sont coûteux psychiquement pour l'individu. » (p 309).

Un nouveau phénomène lié à la poursuite « des CQFD » peut alimenter la dégradation de la santé mentale des opérateurs : les salariés, quels que soient leurs grades et fonctions, se soucient désormais des coûts du temps de leur travail qu'ils font supporter à leur entreprise et qui constituent une menace pour leur emploi. Lors du colloque Comparisk de 2013, Michel Gollac exposa les évolutions du rapport que

⁶⁷ La productivité-débit

⁶⁸ Nous reviendrons longuement sur la notion d'activité dans le second chapitre de cette première partie. Considérons pour l'instant que c'est ce que vivent les gens qui travaillent.

les salariés entretiennent avec leur travail. Aujourd'hui, la majorité des ouvriers se disent inquiets des coûts que leur travail engendre pour l'entreprise. Or nous l'avons vu ici, les indicateurs retenus en sciences de gestion, qui portent sur la productivité-débit n'intègrent pas les autres temps nécessaires à la production, à la satisfaction du client et au fonctionnement des organisations complexes de type réseaux. Ils ne sont qu'un reflet partiel de ce qui survient. Mais ici et d'une part, ces indicateurs ne permettent pas que les efforts fournis soient pleinement reconnus. D'autre part il semble que la maîtrise de leur valeur, et particulièrement leur baisse, s'impose aux opérateurs comme de nouveaux objectifs à atteindre. Ceci renforce les injonctions potentiellement paradoxales et les risques de survenue de troubles. Par exemple, le *status control* décrit par Siegrist (1996) est amoindri. Un glissement est à craindre : de « récompense » dans le modèle de Siegrist, le *status control* pourrait devenir de la responsabilité même des salariés.

La mesure du temps de travail est partielle. Mais serait-elle partielle ? Ce que l'on appelle « mesure » en gestion et qui légitime les discours managériaux sur l'objectivité des décisions, n'en est pas une mais « c'est un processus de quantification » (Berland et al. 2010, p.161). Or, la mesure « renvoie aux sciences de la nature et à une métrologie réaliste qui ne peut s'appliquer que très partiellement aux faits sociaux. La quantification est en revanche une construction artificielle (exprimer sous forme numérique un phénomène préexistant qualifié par des mots), subjective (opérée par un acteur qui a ses intérêts propres) et relative (décidée dans un contexte de temps et de lieu) » (Martin, 2012⁶⁹). Elle ne semble pas pouvoir être qualifiée d'objective et ses résultats ne reflètent pas « La vérité ».

Cette quantification doit servir à décider pour agir et transformer (Berland et al., 2010). Elle permet de constituer un socle de connaissances et des représentations partageables par les acteurs. Elle ne peut en revanche être considérée comme la seule source de connaissance et doit cohabiter avec des connaissances tacites de l'organisation. Mais la quantification a également des finalités politiques : elle permet de contrôler et de susciter les comportements à distance. Toutefois, lorsque les

⁶⁹ Ressource documentaire en ligne, nous ne pouvons pas indiquer de numéro de page.

indicateurs ne sont plus discutés, qu'ils sont présentés comme « La vérité », alors les risques de manipulation et de non perception de la réalité sont grands⁷⁰. Ils peuvent engendrer des pertes pour l'entreprise et la dégradation de la santé des salariés (*Ibid.*). Le calcul donne alors une illusion de maîtrise de l'environnement qui « repose sur la croyance que l'objectivité consiste à traduire la réalité en termes mathématiques » (De Gaulejac, 2009, p.101).

Les pratiques managériales sont désormais centrées sur le souhait d'une *évaluation* permanente et systématique. « L'évaluation a été placée *au cœur de l'activité*, elle est devenue l'élément central déterminant tout le reste ; *elle n'est plus une facette du management, mais le pivot*, censé organiser un ensemble de dimensions qui jusqu'alors en étaient relativement indépendantes. » (Vidaillet, 2012, p.124). L'évaluation est un jugement qui repose sur les informations disponibles dans l'organisation – règles et savoirs dont les indicateurs évoqués ci-dessus. Le jugement porte sur le fonctionnement de l'entreprise et à pour but, nous l'avons vu d'orienter les comportements et les choix (Moisdon, 1997). Les salariés, « constamment évalué[s], jaugé[s], jugé[s], comparé[s] » (Linhart, 2012), adhèrent à ce processus permanent d'évaluation. « Ils y sont foncièrement consentants » (Dejours, 2003, p. 75). Peut-être est-ce car ils sont habitués à une soumission que Chaignot (2013), philosophe, qualifie de « servitude volontaire ». Ou qu'ils sont sollicités pour contribuer à l'élaboration des normes (De Gaulejac, 2009) qui leur seront ensuite imposées. Ou enfin, car en demande de reconnaissance, ils pensent que cette reconnaissance peut passer par l'évaluation (Vidaillet, 2012 ; Chaine, 2012...). Habitude, stratégie manipulatoire ou nécessité de l'évaluation qu'il faudrait la plus objective pour permettre la prise de décision managériale et la comparaison des salariés les uns aux autres pour qu'ils se situent ?

Ce qui pose problème en termes d'évaluation aujourd'hui, c'est que tout est ponctuel et peut être remis en cause d'un moment à l'autre. Linhart (2012) constate que certaines entreprises font le « choix de la déstabilisation systématique par le

⁷⁰ Voir plus bas les éléments théoriques sur la quantophrénie.

changement permanent » (p. 39) et s'en servent pour obtenir le consentement des salariés. Auparavant, l'évaluation avait « pour but des changements de place définitifs [...] dans l'ordre symbolique [...] l'image proposée pour chaque étape identificatoire associée à chaque place rest[ait] relativement fixe » (Vidaillet, 2012, p.134). Ce n'est plus le cas, car l'évaluation est permanente et qu'elle ne porte que sur des résultats essentiellement chiffrés que l'ont confronte à des objectifs mouvants. Le manager qui n'a plus ou peu de prise sur les objectifs et indicateurs et dont la place peut être remise en question à chaque instant, n'est plus une figure symbolique. Aussi, « l'évaluation participe à une dé-symbolisation de l'organisation dans laquelle le management n'a plus sa place et ceux qui y travaillent ne peuvent se construire comme sujets⁷¹ ». (*Ibid.*, p 135). Ainsi, l'évaluation priverait les managers de manager et l'ensemble des salariés, managers inclus, de devenir sujets en empêchant un processus permettant l'autonomie et respectant les singularités. Le développement systématique des systèmes d'évaluation relayés par le management augmentent l'appauvrissement du travail ; son intensification ; la dégradation des collectifs voire l'émergence de contre-performances (Vidaillet, 2012 ; Gollac et al, 1996).

Concentrons nous sur les *entretiens individuels d'évaluation*, un outil d'évaluation très répandu. Depuis une dizaine d'année, « la mise en place d'entretiens d'évaluation réguliers se déroulant selon une procédure très codifiée, fait partie du B-A-BA du nouveau management » (Gollac et Volkoff, 1996, p.64). Ces entretiens se sont développés indépendamment du droit. Leur pratique n'est pas rendue obligatoire par la loi, contrairement à une croyance fort répandue. Toutefois cette pratique est encadrée⁷² et a pu être condamnée par le droit, au motif qu'elle génère un stress cause de maladie professionnelle ou d'accident du travail⁷³.

⁷¹ Aubert (2012), nous rappelle l'ambiguïté du terme « sujet » qui à l'origine, désignait la soumission et l'assujettissement et désigne aujourd'hui la quête de liberté. L'assujettissement serait à la fois la subordination mais aussi le processus qui permet de devenir sujet grâce à la singularité et l'autonomie. Aubert propose que lorsque l'on traite du « sujet » en management l'on doive s'intéresser aux deux aspects de l'assujettissement. Nous suivrons ses conseils en conservant également en mémoire ce que propose la psychanalyse. Le Larousse en ligne définit le sujet en psychanalyse comme « L'être humain, en tant qu'il est soumis à la loi symbolique et contraint de passer par la parole pour établir sa vérité ».

⁷² (article L1222-3 du code du travail) : « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard. Les

L'évaluation individuelle « est un maillon d'une évaluation plus agrégée, celle de l'organisation en général » (Boussard, 2009, p. 39). C'est un outil permettant de faire « réaliser de façon plus autonome un travail beaucoup plus contraint » (Gollac et al., 1996, p. 64). Elle consiste à mesurer les résultats du travail fait, repose sur des techniques dont l'efficacité symbolique et économique renforce la légitimité des exigences de l'entreprise (*Ibid.*). Ces exigences sont elles-mêmes accrues, nous l'avons vu plus haut, par la multiplication des contraintes industrielles, marchandes et événementielles. L'évaluation du travail est individuelle. Le travail collectif n'est pas souvent évalué. En fait ce qui est évalué, c'est l'atteinte individuelle des résultats prescrits (Dejours, 2003) voire uniquement des résultats individuels et rentables du travail (Ganem, 2011). Or le salarié a besoin que l'ensemble de ses contributions soit reconnu (Siegrist, 1996) qu'il ait atteint ou non atteint les objectifs assignés ou que ses efforts aient porté sur des productions non facturables comme par exemple, au sein d'un cabinet de conseils, la rédaction d'une proposition commerciale qui finalement ne sera pas signée⁷⁴.

*Les entretiens individuels d'évaluation sont-ils dangereux pour la santé ?*⁷⁵ Benamou et Diayé ont rédigé une note d'analyse pour le Centre d'analyse stratégique qui pose que les entreprises doivent « concilier impératifs de compétitivité, évaluation de la performance et bien être des salariés » (2011, p. 2). Ils concluent que les entretiens individuels d'évaluation ne génèrent pas de stress, mais qu'ils sont plus fréquemment usités dans les entreprises dont les caractéristiques organisationnelles sont propices au stress. Dans un entretien croisé avec Du Tertre accordé au trimestriel *Santé & Travail* en janvier 2012, Salima Benamou conclut suite à la note d'analyse évoquée ci-dessus, que l'entretien individuel n'a pas d'effet négatif sur le bien-être des salariés, que l'auteure lie au stress. « C'est tout le contraire » dit-elle, car « les salariés évalués semblent tirer plus de reconnaissance et de satisfaction sur

résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ».

⁷³ Cassation, 2^e chambre civile, 1^{er} juillet 2003

⁷⁴ Ce pouvait être le cas sur notre premier terrain

⁷⁵ Titre d'un article paru dans *Santé & Travail*, janvier 2012 http://www.sante-et-travail.fr/les-entretiens-individuels-d-evaluation-sont-ils-dangereux-pour-la-sante_fr_art_1127_56869.html

le plan de la rémunération et de la reconnaissance de leur travail que les salariés non évalués » (p.1). Aussi, les auteurs de la note d'analyse formulent des préconisations pour consolider la place des entretiens. Ils ne formulent pas de préconisation pour faire évoluer les caractéristiques des environnements stressants, ce n'est pas l'objet de la note. Devons nous entendre que les préconisations suivantes restent valables quelles que soient les caractéristiques de l'environnement ? Il s'agit notamment :

- de créer une certification sur les processus de construction des entretiens, « afin d'envoyer un signal fort aux salariés » ;
- de former les managers à la connaissance des métiers et postes et à la pratique des entretiens (écoute ; dimension psychologique de l'évaluation et éthique);
- de mieux informer les salariés sur le dispositif, ses enjeux et les critères retenus « pour que l'évalué fasse preuve d'objectivité et de recul face à son évaluation » ;
- de mettre en place des procédures d'appel pour minimiser les risques de subjectivité (2011, p. 9)

Nous craignons que les préconisations des auteurs ne renforcent des mécanismes qui, nous l'avons vu, peuvent porter atteinte à la santé des salariés: l'objectif d'adhésion du salarié via l'information ; le renforcement des contraintes de normes pour les managers et les salariés au travers de la certification ; le transfert de responsabilité sur le salarié à qui l'on demande d'être objectif sur sa propre évaluation...

Du Tertre, questionne les présupposés des travaux de Benamou et Diayé et souligne qu'ils reposent « sur un parti pris : l'environnement concurrentiel imposerait aux entreprises une recherche d'efficacité fondée sur la performance individuelle des salariés » (2012, p.1). Il regrette que les auteurs de la note d'analyse ne tiennent pas compte de la dimension collective du travail et propose que « la coopération devrait être l'objet central de l'évaluation ». Nous reviendrons *infra* sur l'importance des collectifs et de la coopération lorsque nous nous demanderons ce qu'est le travail.

L'évaluation du travail passe depuis la fin des années 80, par une évaluation des *compétences individuelles* détenues pour atteindre les objectifs assignés. Elle va

supplanter la qualification qui « consiste à attribuer une valeur » à l'individu (Boussard, 2009, p.41) dont « l'attribut est celui de son corps d'appartenance » (*Ibid.*). Pour Reynaud (2001) qui analyse un rapport des Dixièmes Journées Internationales sur la formation du CNPF⁷⁶, cette évolution va introduire la notion de responsabilité. « La qualification oblige l'intéressé à faire conformément aux règles du métier, aux habitudes ou aux principes. La compétence dit, au contraire, que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens » (p. 10). Le contrat salarial est profondément modifié car le salarié porte dès lors la *responsabilité* du résultat alors qu'il était auparavant responsable de la façon dont il avait fait le travail. Or, nous avons vu combien les contraintes industrielles, marchandes et événementielles se sont renforcées. C'est dans ces conditions que le salarié doit faire preuve d'*autonomie* : « il doit avoir une responsabilité, des capacités de réactivité, des capacités de réponse, des capacités même d'innovation, d'initiative » (*Ibid.*, p. 11). La responsabilité des résultats et l'injonction d'autonomie risquent grandement de générer de la *culpabilité*. « En effet, « ne pas en avoir assez fait » (l'effort fourni), « ne pas être assez compétent » (le capital humain détenu) sont les deux registres du sentiment de culpabilité du salarié » (Berthe, 2010, p.141). Ce sentiment n'est pas *a priori* malsain, mais les politiques de culpabilisation déployées pour inciter à faire des efforts ou servir de justifications pour masquer d'autres causes le sont (*Ibid.*).

La gestion des compétences a entre autre comme enjeu l'« adhésion des travailleurs à savoir le contrôle de l'autonomie » (Devos et al., 2005, p. 93). Par ailleurs, Peretti (2006) nous dit que pour « manager les compétences » l'un des deux outils incontournables est « l'entretien annuel » (2006, p. 153). L'éventuelle dimension délétère de la gestion par les compétences pourrait être renforcée par son instrumentation selon les mécanismes que nous avons vus ci-dessus.

Ces injonctions et contraintes diverses risquent fort de devenir paradoxales et condamner le salarié à évoluer dans un environnement qui peut être pathogène. À la fin du Tome 2 des Cahiers des rencontres *Les pratiques internationales en matière de*

⁷⁶ aujourd'hui MEDEF

compétences du (1998), le groupe de travail du CNPF formule sept propositions. La quatrième porte sur un inévitable changement de l'organisation du travail qui ne peut plus être calquée sur le modèle taylorien et la cinquième suggère d'outiller les entreprises pour gérer les compétences (p. 69).

Ces propositions nous amènent à questionner les outils de gestion et le management dans les mécanismes de survenue des troubles psychosociaux.

Les outils de gestion et leurs usages contribuent-ils à l'apparition de facteurs de dégradation ou stressseurs ?

Pour évaluer, les informations sont combinées entre elles et forment des systèmes manipulables qui sont des outils de gestion. Ce sont « des ensembles de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et destinés à instruire les divers actes classiques de la gestion [...] : prévoir, décider et contrôler. » (Moisdon, 1997, p.7). Ce sont des moyens matériels ou conceptuels (Grimand, 2012). Ainsi, un progiciel intégré de gestion, un système de management de la qualité, un tableau de bord ou la grille d'entretien support des entretiens individuels d'évaluation, sont ici considérés comme des outils de gestion.

Les « outils participent d'un vaste mouvement de mise en gestion [...] observé depuis plus d'une dizaine d'années au sein des entreprises (Drais, 2012, p. 325). Et l'on assiste à une prolifération des outils de gestion (De Vaujany, 2006, p. 112) dans les entreprises tant et si bien que « l'univers des organisations est aujourd'hui saturé de multiples constellations d'outils de gestion produits par divers parties prenantes internes mais aussi externes » (Grimand, 2013, p.1). De Vaujany (2006), confirme le caractère exogène de certains outils dans « les organisations [qui] sont de plus en plus exposées à des objets ou des outils de gestion poussés par l'“extérieur” » (p. 110).

Les outils de gestion peuvent ils être à l'origine de facteurs psychosociaux de

dégradation de la santé mentale et somatique des salariés ? Il existerait une ambivalence des outils de gestion au regard du sujet qui nous occupe (Grimand, 2013 ; Chiapello et Gilbert, 2012).

D'une part, les outils de gestion poseraient problème, non pas du fait de leur existence, mais en tant que *vecteurs de la violence* de la gestion de l'entreprise, le cas échéant (Chiapello, 2012). Ils contribueraient à alimenter la quantophrénie⁷⁷ (Sorokin in Martinet, 2003 ; De Gaulejac, 2009) qui participe à « l'illusion qui consiste à croire que la réalité peut être comprise et maîtrisée à condition de pouvoir la mesurer » (De Gaulejac, 2009 p. 100). La quantophrénie serait au service d'un pouvoir dominant en lui conférant la « capacité d'imposer une vision du monde, en légitimant son point de vue comme universel » (*Ibid.*, p.102). L'outil de gestion serait alors « un vecteur de deshumanisation du travail et d'aliénation » dans le cadre d'un projet manipulateur (Chiapello et Gilbert, 2012, p. 4). Ce projet devant permettre d'obtenir l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et le développement de comportements adaptés à l'atteinte de ces objectifs. Si les objectifs fixés ne sont pas atteignables ou si, autre exemple, ils sont sources d'un conflit éthique, alors l'outil de gestion est vecteur de la violence organisationnelle. En ce sens, il peut contribuer à la dégradation de la santé mentale et somatique des personnes qui travaillent en créant ou alimentant des stressés.

Prenons un exemple. Les entreprises industrielles ou de service utilisent de plus en plus fréquemment des outils de planification ou de *Material Requirement Planning* (MRP I) ou *Manufacturing Resources Planning* (MRP II). Les MRP sont présentés comme permettant la rationalisation et l'optimisation des plans de charge. Or, comme nous l'avons déjà souligné, ils ne prennent pas en compte d'autres temps de travail que ceux nécessaires à l'enchaînement des opérations strictement productives. Ils incluent toutefois les temps de maintenance qui sont planifiés et limités selon des

⁷⁷ La quantophrénie est définie par De Gaulejac (2009) comme « une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique » (p.98)

méthodes elles aussi rationnelles⁷⁸. Les outils de planification servent à gérer les effectifs avec efficience. Ils ne servent pas à gérer les temps de travail tel que définis par Zarifian (2005), mais à maximiser la charge de travail, pour l'optimiser. Travailler dans ces entreprises conduit les opérateurs à chercher en permanence des stratégies d'adaptation (Lazarus et Folkman, 1984) pour trouver le temps nécessaire à la production. Ce temps ne se limite pas, nous l'avons vu, aux phases strictement opératoires.

Mais les outils de gestion peuvent également servir à clarifier les règles du jeu au sein de l'organisation. Ils peuvent « être aussi au service d'une réduction de l'arbitraire hiérarchique et d'une forme de justice procédurale œuvrant dans le sens d'une réduction de certaines sources de violence organisationnelle » (Chiapello et Gilbert, 2012 p. 12). Les outils de gestion représentent en fait « un enjeu majeur dans la structuration des rapports sociaux » (Grimand, 2013, p. 3). L'ambiguïté des outils de gestion fournirait par ailleurs aux individus « des occasions d'émancipation » (Ibid., p. 4) leur permettant de contourner cette violence. Les nouvelles organisations du travail reposant sur de nouveaux outils de gestion peuvent produire « aussi des stratégies de contournement et de nouvelles zones d'autonomie » (Gomez et Chevallet, 2011, p. 123).

D'autre part, les outils de gestion vont contraindre l'action et ce à plusieurs titres. Cette contrainte n'est pas à interpréter systématiquement de façon négative. Elle est aussi nécessaire et salubre lorsqu'il s'agit d'organiser conjointement l'action individuelle et l'action collective (Chiapello et Gilbert, 2012). En effet, « moyens de gérer, les instruments de gestion sont donc aussi des moyens d'articulation des rapports sociaux » (Berry, 1983, p. 20).

Dans une conception normative, qui « cherche à accroître l'efficacité de l'action et de la décision managériale [...], l'action, sa forme, sa trajectoire, sont entièrement suspendues à l'outil, ses propriétés intrinsèques, la qualité de sa conception initiale »

⁷⁸ Citons par exemple la méthode SMED (Single Minute Exchange Die) qui vise à réduire de façon systématique le temps du changement de pièce(s) d'un outil de production pour changer de série.

(Grimand, 2012, p. 239). L'acteur est ici exclu, « il entretient un rapport d'extériorité à l'outil » (*Ibid.*). Ce qui semble faire défaut, c'est la prise en compte de l'usage qui sera fait de l'outil (De vaujany, 2006). Chiapello et Gilbert (2012) présentent une critique du technicisme des outils de gestion. « L'outil de gestion est une terrible simplification qui évacue une part notable du réel faisant fi de la complexité et, spécialement de la subjectivité des acteurs » (p.6). Nous définirons la complexité avec Morin (2005) comme « au premier abord [...] un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : [la complexité] pose le paradoxe de l'un et du multiple. Au second abord, la complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal » (p.21).

« La rationalité » gestionnaire écarte tout ce qui ne rentre pas dans le système de gestion (Morin, 2005). Mais la complexité de la situation telle que définie par Morin perdure. Or la multi-rationalité, nécessaire pour faire face à la complexité et à l'incertitude (Chanal et al., 1997) est exclue. Les acteurs, aux prises avec la réalité n'ont alors d'autres choix pour faire leur travail, que d'agir en marge du dispositif de gestion (Hubault, 2005 et 2011). Cela porte atteinte au travail réalisé et à la santé de ceux qui le réalisent (Chiapello et Gilbert, 2014)⁷⁹. Les éléments qui suivent devraient faciliter la compréhension de ce phénomène.

Lorsque les outils de gestion évacuent la complexité, l'action peut être doublement contrainte. Aux contraintes industrielles et marchandes qui portent sur la tâche initiale vont s'ajouter des contraintes industrielles, marchandes et événementielles liées à l'existence des outils qu'il faudra notamment alimenter et des contraintes de mêmes natures pour composer avec le réel. Ces dernières contraintes seront invisibles car hors périmètre de la gestion. Il faudra que les salariés qui cherchent à

⁷⁹ Nous reviendrons sur la notion de complexité et de « réel » tout au long de nos travaux. Ces deux thèmes ont des implications épistémologiques qu'il conviendra de discuter. D'autre part nous nous demandons à ce stade de la rédaction du corpus théorique initial si les connaissances scientifiques conçues dans le paradigme épistémologique positiviste et post-positiviste ne risquent pas sous certaines conditions et *via* les implications managériales, de contribuer plus ou moins directement à l'apparition de RPS.

réaliser les tâches demandées et contrôlées composent donc avec le réel de façon « transgressive » (Babeau et Chanlat, 2006) puisque la complexité n'est pas intégrée aux outils de gestion. En effet, « dans les modes classiques d'organisation, le contrôle se centre sur la prise en compte du risque que le comportement transgresse les règles et les consignes » (Honoré, 2007, p. 54). Les dimensions efforts et récompenses du modèle de Siegrist (1996) risquent dès lors d'être mises à mal.

Les efforts fournis et non vus par des outils d'évaluation ou de contrôle non adaptés à la situation complexe ne seront pas récompensés. Lorsqu'ils seront vus ou que des comportements en résultant seront perçus, ils risquent d'être interprétés « implicitement ou explicitement comme une pathologie organisationnelle, un défaut à corriger au plus vite » (Babeau et Chanlat, 2006, p. 202). Les règles prescrites seront transgressées et Babeau (2005) nous précise que bien que « l'espace de liberté créé par la transgression [soit] incontestable. C'est aussi une très grande source de stress » (p. 7)

Par ailleurs, les outils de gestion vont devoir être alimentés. Cette alimentation, communément appelée *reporting*, va venir augmenter la charge de travail. De nouvelles tâches vont en effet être ajoutées à celles qui correspondent au métier initial. Ces tâches non productives ne seront trop souvent pas prises en compte pour définir le « plan de charge ». Il s'agit d'une augmentation « de l'écrit liée à l'accroissement des procédures, des standards et du *reporting* » (Detchessahar, 2011, p. 90). La charge mentale peut aussi augmenter sensiblement lorsqu'il s'agit de réaliser un *reporting* informatisé alors que les connaissances et compétences nécessaires ne sont pas maîtrisées.

Tout cela peut fortement alimenter le sentiment de travailler dans l'urgence. Cela peut contribuer à accroître l'écart perçu entre les ressources disponibles et la demande de la situation, pour finalement être générateur de stress.

De plus, Detchessahar et Journée (2007) nous disent qu'« un outil de gestion peut être vu, avec Hatchuel et Weil (1992, p. 122-126), comme [...] porteur d'une « philosophie

gestionnaire » (p. 78). Il va en effet promouvoir des comportements en les organisant, tel un MRP qui les planifie, ou en incitant à leur adoption, tel les outils d'évaluation (Ibid.). A ce stade, les outils peuvent contribuer à l'émergence de conflits éthiques. Prenons l'exemple d'un salarié qui est entré dans une entreprise pour des valeurs précises annoncées ou perçues. S'il perçoit la philosophie gestionnaire comme éloignée des valeurs annoncées, alors l'outil de gestion est vecteur d'un message qui peut être un stresser. Il est également possible que des outils de gestion véhiculent des philosophies contradictoires aux idéologies annoncées mais non mises en œuvre. Ce peut être le cas des politiques RSE qui promeuvent des valeurs que les salariés ne retrouvent pas en interne ce qui génère alors des troubles psychosociaux (Bournois et Bourion, 2010). Enfin, lorsque la philosophie gestionnaire annoncée comporte un message de violence, comme par exemple, « ici il n'y a pas de place pour les faibles, car nous visons l'excellence »⁸⁰, il paraît vraisemblable que les outils de gestion au service du système d'informations soient vecteurs de cette violence (Chiapello et Gilbert, 2012).

Honoré (2007) montre que la « modernisation des organisations [qui] se fait au travers de la mise en place et de l'utilisation d'outils variés » (p.53) a abouti « à d'autres modes de contrôle faisant plus de place à l'autonomie des individus » (p.54). L'autonomie peut permettre, nous l'avons vu, d'adopter des stratégies de *coping* (Lazarus et Folkmann, 1984), d'influer sur la situation pour qu'elle soit moins demandeuse ou tout au moins de faire face à une situation lorsque la demande est élevée (Karasek, 1979). En cela la multiplication des outils de gestion peut permettre comme l'imaginent Chiapello et Gilbert (2012) « des gains de sueur » (p. 14) et l'évitement de dommages potentiellement causés par des stressers.

Mais Honoré modère cet effet (2007). L'augmentation du nombre d'outils de gestion fait courir deux principales catégories de risques aux opérateurs. La première est liée à l'augmentation des contraintes :

⁸⁰ Ce sont les propos que le DRH d'un groupe industriel textile français avec qui nous préparions le contenu d'une sensibilisation pour les cadres à la prévention des RPS, nous a rapportés comme émanant régulièrement de la direction générale au sujet de la souffrance au travail.

- il revient en effet aux opérateurs d'assurer l'opérationnalisation des outils, dont l'alimentation que nous avons évoquée ci-dessus, ce qui a entre autres conséquences « un niveau plus élevé d'astreintes psychologiques » dû à l'informatisation (Gollac et al., 1996, p.43) ;
- d'autre part, « le contrôle ou suivi informatisé du travail est la contrainte de rythme qui s'est le plus diffusé » depuis 2005 (DARES, 2014, p.1). Or nous avons vu les conséquences de l'accélération et de l'urgence avec Rosa (2014) ;
- les outils de gestion facilitent la communication directe avec le client, ce qui renforce les contraintes marchandes et événementielles ; les demandes émotionnelles et parfois cognitives (Valeyre, 2001 ; Gollac et al. 1996) ;
- le grand nombre d'outils permet de véhiculer une somme importante d'informations, d'injonctions et d'objectifs. Cela multiplie le risque d'injonctions contradictoires. Ceci remet en cause le sens du travail des salariés (Sarnin et al., 2011) et augmente la probabilité que leurs comportements soient jugés transgressifs (Babeau et Chanlat, 2006).

L'autre catégorie de risque que présente Honoré réside en la mise en place de stratégies individuelles ou de comportements de protection par les salariés. La plus fréquente semble être liée à ce que Hirschman (1976) qualifie de retrait - « exit » - et que l'on retrouve de façon passive dans les travaux d'Abramson et al. (1978) au travers du concept de « résignation ou impuissance acquise ». ⁸¹ Les salariés, enfermés dans de multiples contraintes et *in fine* ayant perdu le contrôle de la situation, renoncent à l'autonomie que pourrait leur offrir les outils de gestion. Et « le risque global est ici celui d'un assèchement de l'autonomie, qui serait produit d'un côté par la multiplication des contraintes produites par les outils de gestion et de l'autre par un retrait des acteurs face à une implication porteuse de risque. » (Honoré, 2007, p.60). En effet, « plus le travail est intense, plus le participatif paraît nécessaire aux directions et plus il paraît inutile aux salariés » (Gollac et al., 1996, p.66). Les salariés renoncent à participer alors même que cela semble être une voie de protection de leur santé...

⁸¹ - « *learned helplessness* ».

La littérature propose d'intéressantes explications sur la survenue des RPS et particulièrement des stressors en lien avec la division du travail et la coordination des tâches évoquées par Mintzberg. Pour ce dernier en effet, « *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (1982, p. 18). La littérature met l'accent sur les nouvelles organisations qui se sont développées depuis les années 80, soutenues notamment par les « nouvelles technologies » et relayées par de nouvelles méthodes de management des hommes et de la production. « L'organisation industrielle et bureaucratique transformait les fluctuations du marché en un flux régulier de production qui, certes, s'imposait à l'opérateur, mais lui permettait aussi de s'aménager, fût-ce clandestinement, des espaces de liberté. Les nouvelles organisations tendent à répercuter jusqu'à la base de la hiérarchie – à l'intérieur des entreprises, et de fournisseur à donneur d'ordres – les variations quantitatives et qualitatives de la demande » (Gollac et al., 1996, p. 44). Pour Detchessahar (2011), expliquer la dégradation de la santé par la seule intensification est insuffisant car trop linéaire. L'homme moyen n'existant pas, chacun percevant différemment les contraintes auxquelles il doit faire face et les ressources dont il dispose de façon singulière, c'est l'environnement qu'il faut investiguer. Il faut attacher une attention particulière à ce que cet environnement va permettre aux personnes qui travaillent ou ce qu'il va empêcher. Les structures matricielles auraient par exemple, pour conséquence d'assécher l'autonomie des salariés (Lachmann et al., 2010). Mais globalement, les nouveaux modèles organisationnels ne seraient pas *a priori* intrinsèquement délétères, ils ne le sont pas dans tous les pays (Askenazy, 2004 ; Valeyre, 2006). C'est la désorganisation, conséquence de leur mise en œuvre, qui aurait pour résultat la dégradation de la santé des personnes qui travaillent. Il existe des accompagnements managériaux qui permettent aux salariés d'intégrer de nouvelles contraintes sans souffrir (Detchessahar, 2011). Bertrand et Stimec (2011) le montrent par exemple, dans le cas précis du *lean management*.

Management, comportements et risques psychosociaux

Pour Mintzberg (2011), la recherche sur le « management » comporte trop peu de travaux pour que les connaissances scientifiques aient vraiment progressé depuis les travaux de Fayol en 1916. Les tâches du manager consistaient et consistent toujours à « planifier » ; « organiser » ; « diriger » ; « coordonner » et « contrôler ». L'autorité était traditionnellement, et est toujours, confiée aux managers. Elle permet de susciter des comportements adéquats grâce à l'adhésion aux projets et modes de fonctionnement de la structure (Mintzberg, 2011 ; Thévenet 2012 ; Berland et al., 2010). Toutefois, les modes de management ont évolué et l'on peut manager, c'est à dire ici, chercher à obtenir les comportements voulus et l'adhésion au(x) projet(s) par la performance, par la qualité, par les coûts, et par les compétences... Ainsi par exemple, pour Löning et al., (2013) « le contrôle de gestion n'est que l'un des modes possibles d'orientation des comportements dans l'entreprise » (p. 15).

Le management de la qualité est apparu avec la certification qualité à la fin des années 1990. Adossée le plus souvent à des normes ISO 9000, la certification est fréquemment devenue obligatoire pour vendre la production de biens ou services à des donneurs d'ordres ou des clients finaux. Elle vise, parmi de nombreux objectifs, à optimiser la qualité du service ou du produit pour le client tout en privilégiant l'efficacité, soit la maîtrise des ressources utilisées pour agir avec efficacité. Le management par la qualité prescrit comment faire ce qui doit l'être en formalisant de multiples processus opposables à tous. Puis le respect de la prescription et la qualité des résultats du travail lors de toutes les phases des processus sont évalués. Investir dans la mise en conformité par rapport à une norme est souvent une nécessité pour pénétrer ou rester sur un marché.

L'effort consenti par l'entreprise est grand et « l'encadrement du travail des salariés par des normes est un des moyens de rentabiliser l'investissement » (Gollac et al., 1996, p.62). Le management de la qualité prévoit des espaces participatifs tels « les cercles qualité », des « groupes de progrès » ou encore la participation des salariés à la rédaction des procédures qui leur seront ensuite imposées. Mais, nous l'avons vu

plus haut, si le travail est intense, bien que les directions l'appellent de leurs vœux, le participatif peut être rejeté par les salariés.

C'est « le management, [qui] 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 » (Detchessahar et al., 2009, p. 3). Lachmann et al. (2010) confirment le rôle central du management et des cadres intermédiaires dans la prévention de la dégradation de la santé. « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, [...]. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant » (p.7). Son pouvoir de décisions doit être réaffirmé afin qu'il puisse disposer de marges de manœuvre dans l'organisation du travail de ses subordonnés pour faire face à l'ensemble des contraintes vues *supra*. Mais l'encadrement et particulièrement les cadres intermédiaires, accaparés par de nombreuses tâches administratives « se consacre[nt] désormais à d'autres tâches extrêmement consommatrices de temps et qui semblent résumer [leur] travail aux yeux de la direction qui s'en servira par conséquent pour l'évaluer » (Detchessahar, 2011, p. 98).

Dans les entreprises où la santé est dégradée, les managers ne parviennent pas à expliquer les contraintes organisationnelles croissantes et mettre les ressources nécessaires à disposition de leurs subordonnés. Ils sont accaparés par « la machine de gestion » (Girin, 1983) et ont déserté le terrain : « Alors que l'outil de gestion doit aider l'encadrant à réaliser son travail de soutien de l'activité, la machine de gestion est supposée suffire à cette activité de soutien et de pilotage, le rôle du manager se bornant alors à en assurer le fonctionnement et la maintenance » (Detchessahar, 2011, p. 98). Ce qui pose problème globalement, ce ne sont pas des méthodes de management néfastes mais c'est l'absence de management, détourné qu'il est de ses missions d'organisation et d'animation. Les managers de proximité sont au service de la *machine de gestion* et la surabondance d'informations semble liée à la dégradation de la communication entre les cadres et leurs équipes. Il semble en effet

que dans de nombreuses situations, la dimension subjective de l'action soit oubliée au profit de la raison et du nombre, de la quantité (Chanlat, 2006, p.81). Le terrain, l'organisation du travail et le travail effectué par les salariés semblent délaissés (Detchessahar, 2011), ainsi que la dimension sociale du travailleur-acteur et la centralité des relations et des rapports de pouvoir « pour comprendre l'action dans les organisations » (Chanlat, 2006, p.80).

Les réunions n'ont pas disparu des entreprises, loin s'en faut, et les dispositifs de management participatif peuvent « foisonner » dans les organisations. Mais l'on n'y discute pas les contraintes et les tensions qui pèsent sur le travail et les dynamiques collectives risquent de s'essouffler pour laisser la place à des dynamiques conflictuelles⁸² (Detchessahar et Grévin, 2009). Avec l'accroissement des différentes contraintes industrielles, événementielles et marchandes, l'activité des cadres a été aspirée « vers le haut ». Ils n'assurent plus leur rôle d'animation et d'organisation du travail, que « la machine de gestion » semble pouvoir assumer de façon autonome. En revanche, le rôle de contrôle des résultats du travail s'est accru par le biais de l'évaluation permanente via les outils de gestion.

Finalement, les cadres ont été détournés de leur rôle quotidien d'animation (Aubert, 2012 ; Detchessahar, 2011, Detchessahar et Grévin, 2009) mais aussi de leur figure symbolique (Vidaillet, 2012). Les cadres intermédiaires se retrouvent pris en étau entre les directions et les opérateurs (Mispelblom-Beyer, 2011 ; Glee et Mispelblom-Beyer 2012, Detchessahar 2011). Même lorsqu'ils essaient de « manager sans perdre leur âme⁸³ », c'est à dire en cherchant à pratiquer une « gestion humaine des ressources » qui soit bienveillante (Glee et Mispelblom-Beyer, 2012) et moins instrumentale (Brabet, 1993). Ils ne sont pas protégés de la violence institutionnelle qu'ils peuvent contribuer à véhiculer dans l'accomplissement des tâches qui leur sont demandées. La proposition de Lachmann et al. (2010), selon laquelle « la santé est d'abord l'affaire des managers » dont les managers de proximité au quotidien, semble devoir être prise avec prudence. Nous venons de voir que ces cadres sont

⁸² Les dynamiques conflictuelles ne sont pas nécessairement délétères.

⁸³ Titre de l'article auquel il est fait référence

« coincés » entre le haut et le bas de la structure. Ils ont perdu une bonne partie de leurs attributions et travaillent surtout à alimenter la machine de gestion. Ils sont « empêchés » (Detchessahar 2011, p. 99). De plus, et ce n'est pas surprenant, les salariés qu'ils encadrent ne sont pas satisfaits de l'encadrement (Glee et Mispelblom-Beyer, 2012). Detchessahar (2011) propose que les directions, qui adoptent essentiellement des stratégies réactives ne régulent pas les demandes extérieures. Elles ont tendance à accepter de nombreuses demandes, sans négocier les délais ou autres caractéristiques. Les cadres ne pourront pas, malgré le déploiement de trésors d'innovations managériales pour faire participer leurs équipes, rendre « tenables » des demandes intenable. Leurs subordonnés en pâtiront. Les cadres ne peuvent alors que constater les conséquences d'une décision hiérarchique sur les salariés qu'ils encadrent. Ils risquent également d'être tenus pour responsables par leurs propres subordonnés et plus paradoxalement par la direction, de la situation dégradée.

Pour pouvoir poursuivre nos travaux, nous avons fait le choix de partir de « là où ça se passe », d'aller voir ce que vivent les gens, en laissant de côté, pour mieux y revenir, les théories et pratiques en sciences de gestion (Daniellou, 2010). Pour cela, nous avons enrichi notre revue de littérature à partir des questions : Qu'est ce que le travail ? Quels sont les liens entre le travail et la santé des travailleurs ? Et que sont les liens entre le travail et la performance, définie comme le taux d'atteinte des objectifs fixés ?

3.4 Travail, santé et performance :

Le travail, travail prescrit et travail réel

« Le « travail » est à la fois une évidence vivante et une notion qui échappe à toute définition simple et univoque. » (Schwartz, 2004, p. 47). Le travail a « une dimension fondamentalement énigmatique » (Davezies, 1993, p.2) dont nous allons essayer de cerner les contours en mobilisant des connaissances élaborées en médecine du travail, ergonomie de l'activité, clinique de l'activité et psychodynamique du travail, avec l'ambition de poursuivre notre projet de recherche en sciences de gestion.

Ainsi en sciences de gestion, le travail c'est ce qui est demandé et dont on contrôlera les résultats (Dumont, 2012). Le gestionnaire s'intéresse à la tâche, c'est à dire au « résultat anticipé [du travail], fixé dans des conditions déterminées » (Guérin et *al.*, 2007, p. 33). L'hypothèse est la suivante. Les encadrants vont prescrire la tâche. Il revient à l'opérateur d'agir dans des conditions qui ont été déterminées. S'il déploie les comportements attendus, alors, il devrait obtenir les résultats anticipés. La définition de la tâche et sa prescription constituent « un cadre indispensable pour que [le travailleur] puisse opérer » (*Ibid.*, p. 35).

Mais, l'activité est différente de la tâche. L'activité, appelée également « travail réel », « est envisagé[e] comme une structure à trois niveaux » : le but, les motifs et les savoir-faire incorporés (Petit et *al.*, 2009, p. 51). Le but renvoie à ce qui est demandé, la prescription. Les motifs renvoient à l'engagement de la personne qui travaille et ses enjeux. Enfin, les savoir-faire sont dits incorporés, car leur mise en œuvre ne nécessite pas un appel systématique à la conscience, à laquelle ils ne sont pas d'ailleurs toujours accessibles (Davezies, 2012b).

Le « travail réel », ce que l'opérateur va faire, ce qu'il va devoir investir de lui dans le travail à accomplir va toujours différer du travail prescrit (Daniellou et *al.*, 1983). En effet, « ce qui est à faire est toujours plus ample que ce qu'exprime la prescription » (Davezies, 2001b, p.2). Et le travail réel, « l'activité de travail est une stratégie d'adaptation à la situation réelle de travail, objet de la prescription » (Guérin et *al.*, 2007, p.35). Or, la situation réelle est toujours différente de la situation anticipée. Ceci est d'autant plus vérifiable, lorsque le système gestionnaire évacue la complexité des situations.

Nous verrons *infra* que les sources de prescription sont diverses et multiples (Daniellou, 2002 ; Six, 2002 ; Caron et *al.*, 2011). De plus, il existe toujours des variabilités (Petit et *al.*, 2011). Les variabilités sont des fluctuations, de qualité de la matière première ou du débit du réseau internet, de l'état de santé d'un patient ou du niveau d'attention d'un groupe d'étudiants, de l'état de fatigue entre deux personnes qui travaillent ou pour une même personne à deux moments différents... Les

variabilités peuvent être globalement connues. On sait que les étudiants risquent d'être fatigués en cours le vendredi matin, mais on ne sait pas comment cela se traduira. On sait également que le ciment prend différemment en fonction de l'humidité et de la chaleur. Mais les variabilités ne sont pas prévisibles précisément et vont nécessiter des adaptations permanentes des façons de faire. Par ailleurs, des aléas par définition imprévisibles, peuvent survenir d'autant plus fréquemment que les femmes et les hommes travaillent aujourd'hui avec des rythmes accélérés et dans l'urgence comme nous l'avons vu ci-dessus. Travailler consiste à partir des prescriptions reçues, à adapter sa pratique aux aléas et variabilités afin d'atteindre le(s) but(s) assigné(s) en poursuivant ses motifs propres et en mettant en œuvre pour ce faire et souvent inconsciemment, des savoir-faire incorporés.

La *prescription* peut être définie comme « une injonction de faire émise par une autorité » (Daniellou, 2002, p.10). C'est *le but* fixé. L'auteur montre qu'il n'existe pas une, mais des prescriptions qui vont :

- émaner de plusieurs sources (supérieurs hiérarchiques, collègues, clients, usagers...),
- porter sur plusieurs objets (modes opératoires, résultats, délais, qualité...),
- varier en intensité dans la précision (hyper-prescription, hypo-prescription...) et la fréquence,
- s'adresser à un collectif ou à un individu qui peut agir au sein d'un collectif,
- être véhiculés par différents moyens et outils (système d'évaluation, consigne ou demande orales, note de service, charte RSE, procédures...),
- ...

Dans la majeure partie des cas, plusieurs prescriptions, plusieurs objectifs à atteindre vont porter simultanément sur une même situation (Petit et al., 2009). Une tâche à réaliser peut être assortie d'une ou plusieurs prescriptions sur le résultat à atteindre et d'autant de prescriptions sur les moyens. Il peut y avoir une grande diversité de situations pour une même prescription. La prescription portant sur les objectifs à atteindre peut être très précise. Par exemple dans un cabinet de conseils, elle peut

être formulée ainsi : « atteindre un Chiffre d’Affaires de 400 K€ en 2016 ». Mais cette prescription d’objectifs peut être couplée à une prescription de moyens vide de contenu. Aussi, l’opérateur à qui l’on demande de réaliser ce chiffre peut ne pas connaître le nombre de collaborateurs qui travailleront avec lui sur la réalisation des prestations et/ou les moyens commerciaux qui pourraient l’aider à obtenir de nouveaux marchés, ni même les moyens alloués pour qu’il acquière des connaissances techniques inhérentes aux prestations de conseil qu’il dispense. On a ici ce que Daniellou (2002) nomme une « sous-prescription totale des moyens » (p.10). Il existe une infinité de situations fondées sur des couples prescription des objectifs / prescription des moyens aux contenus et intensités variables. Le responsable hiérarchique direct n’a pas l’exclusivité de la prescription.

Six (2002) propose qu’en supplément des « prescriptions descendantes », celles émises par la hiérarchie, il y a des « prescriptions remontantes », qui émanent de la matière du travail et des subordonnées. « La matière et le vivant résistent » et de nombreuses situations ne se laissent pas « enfermer dans la prescription qui en est faite » (*Ibid.*) La prescription peut en effet, être dictée par la « matière » du travail (Daniellou, 2002). Il s’agit de « matière » humaine pour un chirurgien, un enseignant ou l’opérateur d’un *call center* par exemple. Mais il peut aussi s’agir de matériau, de matière première ou de « matière » immatérielle, comme de l’information. L’état de la matière va dire quand le travail peut commencer et de combien de temps dispose l’opérateur. Chaque manipulation sera unique dans sa réalisation et dans les résultats obtenus. Néanmoins, elles font toutes l’objet d’une prescription en amont et d’un contrôle de la part de la hiérarchie.

La prescription se renforce sensiblement *ex-ante* par le contrôle qui en sera fait et dont les modalités et le contenu sont connus par les opérateurs. Ainsi, si l’enseignant chercheur ne reçoit pas de prescription directe sur la quantité de publications qu’il doit réaliser, il connaît les modalités d’évaluation du laboratoire de recherche auquel il appartient. Il connaît le nombre de textes et la nature des supports dans lesquels ils doivent être publiés. Il sait ce qu’il lui faut produire dans un délai donné pour ne pas mettre son laboratoire et ses conditions de travail personnelles, en difficultés. Ainsi,

l'enseignant-chercheur, sait qu'on attend de lui qu'il publie à minima tant d'articles dans tel type de revues sur l'année ou le quinquennat. Il va traduire cette attente en prescription. Le contrôle omniprésent nous l'avons vu et qui survient pourtant après la réalisation du travail, peut avoir une valeur prescriptive forte.

Le collectif ou l'équipe de travail peuvent également être prescripteurs. Ainsi, un collègue peut demander de l'aide pour transporter un patient ou peut compter sur d'autres pour publier davantage sur la période, ce qui porterait le nombre global de publications à une évaluation correcte quand bien même tous les enseignants-chercheurs n'auraient pas atteint le quota individuel déduit de la norme globale évaluée. Par ailleurs, lorsque le travail est réalisé en équipe, le collectif peut prescrire en termes de qualité, de délais etc., car le travail réalisé par les uns va conditionner le travail des autres. Nous reviendrons ci-après sur « le collectif de travail ».

Enfin, Daniellou propose qu'il existe une « prescription de la façon de penser » (*Ibid.*, p.11), qui repose sur « le caractère prescriptif des concepts managériaux ». « Les idéologies managériales d'un moment (sur la qualité, le service, le client, etc...) contribuent à prescrire de façon considérable (mais discrète) l'activité des employés, des ouvriers et de l'encadrement » (*Ibid.*). Pour illustrer ce propos, nous pouvons nous reporter aux injonctions apparues récemment dans les entreprises ayant développé des projets de responsabilité sociale, où il est demandé à l'ensemble des collaborateurs d'avoir « une conduite exemplaire ». L'exemplarité pourrait être une prescription supplémentaire. Prescription qui semble pouvoir être qualifiée « d'infinie », et qui risque d'entrer en dissonance avec d'autres prescriptions.

La complexité des types et des sources de prescriptions conduit Daniellou à proposer une autre définition de ce que recouvre le terme. Les prescriptions sont *in fine* « des pressions diverses exercées sur l'activité de quelqu'un, de nature à en modifier l'orientation » (2002, p.11). La prescription n'est pas le fait unique de l'autorité hiérarchique et elle n'est pas toujours intentionnelle.

Le travail d'un opérateur ne consiste donc pas à se conformer à une prescription hiérarchique et faire avec les moyens alloués, ce qui donnera lieu à un contrôle effectué en aval par cette même autorité. Mais *travailler*, « c'est mettre en débat une

diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps » (Ibid.). Cette mise en débat pour réaliser le travail prescrit est un véritable travail « d'articulation des différents objectifs ainsi que des systèmes de normes et de valeurs » (Davezies, 2001b, p. 3). Aussi, pour travailler, les salariés sont « amenés à adopter d'autres modes opératoires ou procédures que ceux prévus, à opérer des régulations et des compromis pour gérer la situation » (Weill-Fassina et Rabardel, 2011, p.4). Finalement, « ils doivent constituer les problèmes auxquels leur travail va répondre » (Daniellou, 2006a, p. 26, à partir d'un texte de Wisner, 1995⁸⁴). Nous proposons en annexe 2.3 un schéma illustrant ce mécanisme « du prescrit au réel ». L'adaptation des modes opératoires, la recherche de compromis et la gestion des aléas et des variabilités est une activité inhérente au travail réel. Cette « activité [est] dite de régulation » (Coutarel, 2011b p. 76). C'est une réponse spécifique de chaque opérateur qui est « plus ou moins partagée avec ses collègues » (Petit et al., 2011, p. 393). Si les personnes qui travaillent ne font pas ce travail de régulation mais se conforment strictement à la procédure, alors la production est bloquée (Daniellou et al., 2010, p. 11). C'est « la grève du zèle ».

Ce cadre théorique propose une première différence fondamentale avec le cadre précédent : le travail de régulation est indispensable au fonctionnement du système productif. La prescription seule, aussi bien faite soit-elle est insuffisante à l'efficacité productive. Si la personne qui travaille ne dispose pas de marge de manœuvre pour faire face aux multiples prescriptions, aléas et variabilités qui surviennent sans cesse, alors :

- la qualité du travail sera affectée,
- les résultats anticipés risquent fort de ne pas être atteints,
- et la santé du travailleur risque d'être affectée.

⁸⁴ Wisner A., (1972 [1995]), « le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelles de travail », communication à l'Ergonomics Research Society, réédité in Wisner, A., (1995), *Réflexions sur l'ergonomie* (1962-1995), Toulouse, Octarès.

Lorsque l'action de la personne qui travaille est strictement contrainte, par une procédure à laquelle elle ne peut absolument pas se soustraire par exemple, alors sa santé est affectée. En effet, elle est contrainte d'adopter une réaction forcée et « une réaction forcée c'est une réaction pathologique » (Canguilhem, 1947⁸⁵).

Définition de la santé, mobilisation subjective et pouvoir d'agir

Ce corpus théorique ne définit pas la santé comme un état, qu'il convient de protéger pour en ralentir la dégradation inéluctable et en éviter la dégradation brutale. Il se détache en cela de la définition fournie par l'O.M.S en 1946 (Davezies, 1991 ; Caroly, 2010 ; Dejours et Gernet, 2012 ; Clot, 2008 ; notamment) qu'il rejoint néanmoins sur le fait qu'être en bonne santé ne se résume pas à l'absence de maladie (Klein, 2008). Mais s'en détache à nouveau lorsqu'il propose qu'être en bonne santé c'est pouvoir guérir d'une maladie. Dans ce paradigme, chacun construit sa santé dans les échanges avec son milieu, tel que discuté par Georges Canguilhem (Davezies, 1993, 2004 ; Clot, 2010 et 2010b ; Petit et al., 2011 ; Coutarel, 2011a ; Dejours et Gernet, 2012...).

« Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles » (Canguilhem, 1966 éd. 2013, p. 171). Le malade l'est, car il n'a pas eu la capacité d'être normatif, d'instituer ces nouvelles normes. Ce peut être le cas au travail quand l'activité de régulation évoquée ci-dessus n'est plus possible, quand la personne qui travaille n'a pas les marges de manœuvre nécessaires. « La santé est un volant régulateur des possibilités de réaction » (Ibid., p. 172) et « je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité des actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (Canguilhem, 2002, p.68, in Clot, 2010, p.167). « Vivre au travail, [par opposition à y survivre], c'est [...] pouvoir y développer son activité, ses objets, ses outils, ses destinataires en affectant l'organisation du travail par son initiative » (Clot, 2010,

⁸⁵ Référence en ligne numéro de page non disponible

p.167). Lorsque cela n'est plus possible, la santé se dégrade. Et lorsque la santé est dégradée cela devient de plus en plus difficile d'affecter l'organisation par son initiative. Précisons que la construction de la santé est un processus permanent. En effet, « la normalité et la santé sont tout au long de la vie l'enjeu d'une conquête et conservent une certaine précarité » (Dejours, 2013c, p. 151).

Nous soulevons ici une seconde différence fondamentale avec le paradigme précédent. Il ne s'agirait pas uniquement d'évaluer puis d'éliminer les facteurs pathogènes présents dans l'environnement de travail pour que les personnes qui travaillent soient en bonne santé. Il faudrait qu'elles puissent par leur initiative affecter le milieu dans lequel elles évoluent.

Il y a ici, un déplacement de l'objet de recherche. Dans le paradigme présenté en première partie de cette revue de littérature Les connaissances sont centrées sur les personnes (réactions physiologiques, psychologiques, comportementales...) ou les facteurs pathogènes (stresseurs ; facteurs d'ambiance ; conditions de travail plus globalement). Dans le paradigme qui nous occupe ici, l'objet de recherche est le travail, l'activité de travail et ses liens avec la santé et l'efficacité productive.

À l'exception peut-être des psychodynamiciens du travail⁸⁶, qui cherchent « à comprendre *ce que vit* le sujet en relation avec son travail » (Molinier, 2010, p.101). Ils axent leurs recherches et leurs interventions sur la compréhension des mécanismes de souffrance et de défense (Molinier, 2009a). Le travail est central, mais les travaux semblent occulter « la dimension historique et développementale de l'activité » (Caroly, 2010, p.143). Les connaissances développées en psychodynamique du travail nous ont permis de progresser sur la compréhension de la notion de construction de la santé avant d'envisager d'agir pour prévenir ou peut être davantage, comme nous le verrons. L'ensemble de ces disciplines nous a permis de prendre en considération qu'il existe certes, des caractéristiques humaines physiques et cognitives engagées dans l'activité de travail, mais également des caractéristiques psychiques et sociales (Petit et al., 2009).

⁸⁶ Dejours, Gernet, Molinier pour ne citer que ceux dont les travaux sont les plus mobilisés ici

Il nous a donc été nécessaire de « faire un petit détour du côté de l'anthropologie psychanalytique » (Davezies, 1993). Nous l'avons vu, la situation réelle de travail ne peut pas correspondre parfaitement à ce qui était prévu. La personne qui travaille se retrouve alors en échec dans la confrontation au réel. Cette confrontation à l'échec est nommée « réel du travail » (Dejours et Gernet, 2012). Face à cet échec, la souffrance survient nécessairement (Dejours, 2010 et 2013a ; Molinier, 2002 et 2010). Elle survient, car « la prise de conscience du réel se fait sur le mode pathique [...] et de l'échec qui s'impose au sujet » (Gernet et Dejours, 2012, p.17). Ricoeur (1992) propose de lire la souffrance sur deux axes : l'axe soi-autrui et l'axe agir-pâtir. La souffrance, la relation à l'autre et la capacité d'agir sont imbriquées dans une relation complexe qui ne se limite pas à une relation de cause à effet.

Sur le premier axe et en fonction de l'intensité de la douleur le rapport à l'autre peut être lu par celui qui souffre comme : *je suis unique avec ma souffrance ; je suis seul et l'autre ne peut pas me comprendre ; l'autre est mon ennemi* et enfin « au plus haut degré de virulence se déchaîne le sentiment fantasmé *d'être élu pour la souffrance* » (Ricoeur, 1992, p. 2). L'isolement est alors une caractéristique de la souffrance (Marc et al., 2011). Mais il est également source de pathologies, les « pathologies de l'isolement » (Chaignot, 2012). L'axe agir-pâtir illustre une « typologie du souffrir qui se réglerait sur celle de l'agir » (Ricoeur, 1992, p. 2). Je souffre quand je ne peux plus agir. Ricoeur lie la souffrance à *l'impuissance à dire ; l'impuissance à faire ; l'impuissance à (se) raconter* pour la constitution de son identité et enfin *l'impuissance à s'estimer soi-même*. Mais la souffrance « peut connaître des destins différenciés, dans la mesure où elle oriente la recherche de solutions face à la résistance du réel » (Dejours et Gernet, 2012, p.18). La personne qui travaille va déployer des défenses pour conjurer cette souffrance, qui n'est pas pathogène en soit. « Ces défenses orientent les façons de penser et d'agir en sorte d'éviter autant que faire se peut la perception de ce qui fait souffrir » (Molinier, 2010 p.102). Elles ne transforment pas le risque ou les contraintes de la situation. Mais la perception qu'en a le travailleur peut lui permettre de « trouver une issue qui soit socialement valorisée » (Davezies, 1993, p. 14). Dès lors, la transformation de la souffrance en plaisir « d'exercice de la pensée subjective » (Dejours et Gernet, 2012,

p.18) est possible. Le sujet va « pouvoir se mobiliser à la recherche de la reconnaissance » (Davezies, 1993, p.16), si malgré tout ce qui contraint et met en échec, il parvient à réaliser un travail qui sera reconnu. Si cette reconnaissance est inenvisageable, alors il se mobilisera pour protéger sa santé et apparaitront des « comportements jugés paradoxaux, irrationnels... » (Ibid.)

Ces défenses peuvent se structurer dans des représentations et règles partagées (Molinier, 2010) que Dejours nomme des « stratégies collectives de défense » (2013a).

La *mobilisation subjective* pour la reconnaissance fait appel à une *intelligence rusée* autrement appelée *la Métis* (Dejours, 2013c, p. 30). Elle s'affranchit discrètement des règles pour créer des solutions aux problèmes rencontrés face au réel qui met en échec. Mais cette défense, permettant de sublimer la souffrance en plaisir est très fragile et va dépendre d'une reconnaissance fondée sur deux jugements distincts. Le *jugement d'utilité* tout d'abord (Dejours et Gernet, 2012, p. 48), est accordé par les encadrants, les clients, les usagers, les patients... Il permet à la personne qui travaille de voir que ses efforts et sa mobilisation psychique, physique et cognitive sont utiles à l'autre. Ils ne sont pas vains. Mais bien que nécessaire, le jugement d'utilité est insuffisant. Le *jugement de beauté* (Ibid.) doit également intervenir pour reconnaître le travail comme étant un « beau travail », un « travail bien fait », du « beau boulot ». Ce second jugement a deux dimensions. Il permet que soit reconnu d'un part que le travail accompli et ses résultats, sont ceux d'une personne singulière. Il permet également de reconnaître que cette personne singulière, qui a donc une identité propre, a respecté les règles du collectif de travail au sein duquel son appartenance est alors confortée. (Davezies, 1993 ; Dejours et Gernet, 2012). Le jugement des pairs, en reconnaissant tout à la fois le respect des règles et la singularité, permet que s'accomplisse « le processus de sublimation qui offre aux pulsions une issue socialement valorisée » (Davezies, 1993, p.15). La reconnaissance permet que l'identité soit confortée. Or, l'identité est le socle de la santé mentale.

Ce détour fait, nous convenons avec Davezies (1993) qu'en tant que gestionnaire nous ne pouvons pas envisager d'agir sur la mobilisation subjective des personnes qui travaillent pour leur permettre de construire leur santé. Mais nous souhaitons

investiguer davantage l'état de l'art et nous centrer sur le travail réel au cœur de l'organisation, de l'entreprise et de son système productif. Nous voulons comprendre les liens que le travail réel entretient avec la santé comme déterminant et comme conséquence de l'organisation du travail (Caroly, 2010).

Notre projet devient alors : favoriser l'émergence de modes de management et d'outils de gestion qui n'empêchent pas la construction de la santé. A ce stade il nous semble important :

- de veiller à ce que les personnes qui travaillent aient des marges de manœuvre situationnelles⁸⁷ (Coutarel et al., 2015) pour pouvoir agir sur leur milieu en adaptant leurs modes opératoires aux caractéristiques de la situation (multiples prescriptions, aléas et variabilités) ;
- et que la mobilisation subjective ne se soit pas entravée.

Mais avant d'aborder le comment faire en tant que gestionnaire, il nous reste des concepts fondamentaux à comprendre, tels que le « réel de l'activité », « le pouvoir d'agir » ou encore « l'activité empêchée » des cliniciens de l'activité ; les collectifs de travail et leur importance du point de vue de l'ergonomie de l'activité à l'heure où la relation au travail est fortement individualisée et enfin les régulations à l'œuvre dans l'organisation.

Le « réel de l'activité » (Clot ; 2008), c'est tout ce qu'on ne peut pas faire, qu'on sait qu'on aurait dû faire et ce qu'on sait que l'on devra refaire ou encore « ce qu'on pense ou qu'on rêve pouvoir faire ailleurs » (Clot, 2002, p.119). Le réel de l'activité est encore différent du travail réel. C'est une activité qui ne se fait pas, contrairement à l'activité de travail, mais qui est une source majeure de stress (Clot, 2007). C'est ce que l'on ressent lorsqu'on quitte son travail le soir avec l'impression de n'avoir rien fait, alors qu'on n'a pas arrêté de faire des choses toute la journée. Clot nous dit que

⁸⁷ « La marge de manœuvre situationnelle constitue la possibilité pour l'opérateur, dans une situation précise, d'élaborer un mode opératoire efficient (c'est-à-dire efficace pour la performance et compatible avec la préservation de soi, voire le développement de soi par le travail) » (p. 15).

l'on peut « agir sans être actif » sur son milieu. Et « la seule « bonne pratique » pour la santé au travail [est] le développement de son pouvoir d'agir individuel et collectif sur la situation en la recréant » (Clot, 2010, p.168). « Le pouvoir d'agir » permet de transformer la situation de travail, il permet de créer des liens entre les choses, les personnes et les objets. Ainsi par exemple, lorsque je vais produire une pièce, je peux m'apercevoir qu'en le faisant un peu différemment, le résultat obtenu, la qualité de la pièce, va considérablement faciliter le travail de mon collègue. Cela peut être un mobile de mon activité, tel que vu précédemment (Petit et al., 2009). Je crée des liens entre l'objet, mon collègue et moi ⁸⁸. Et cette création permet elle-même que « l'activité individuelle et collective développe ses buts, ses moyens et ses mobiles et quand le rayon d'action des sujets peut augmenter, les émotions et les cognitions sont alors des ressources du développement » (Clot, 2008, p.8).

Or, « l'activité trouve ses mobiles et certains de ses buts dans l'ensemble de l'histoire de la personne, dans ses dimensions professionnelles et non-professionnelles » (Daniellou, 2006b). Ainsi, produire cette pièce, tel que décrit ci-dessus peut me permettre d'être heureuse d'aider mon collègue, ce qui peut correspondre à un objectif de qualité qui m'est propre. Cette production peut aussi m'avoir permis de développer des compétences que je n'avais pas avant, parmi une multitude d'autres conséquences possibles. *In fine* lorsque la création est possible on peut être efficace. Et « l'efficacité ce n'est pas la même chose que l'efficience du geste, de l'action ou même de l'organisation » (Clot, 2007, p. 24). L'efficacité renvoie certes à l'atteinte des buts qu'on m'a fixés ou que je me suis fixés, mais plus globalement au « travail bien fait ». Le « travail bien fait » que peuvent reconnaître les pairs, celui qui permet d'atteindre ces buts, mais surtout celui qui permet de « découvrir dans ce qu'on fait, que d'autres choses sont possibles [...]. C'est la découverte de ce qu'on pourrait faire et même de ce qu'on pourrait devenir » (Clot, 2007, p. 24). Le « travail bien fait », c'est

⁸⁸ Lors d'une conférence sur les RPS à l'attention de médecins du travail, « La santé au cœur du travail », SMIT 82, Montauban, 2012, François Daniellou donne l'exemple de la pose de feux arrière de voiture. L'objet et sa pose deviennent autre chose, ils deviennent le support d'une relation visant à atteindre des buts de qualité. <https://www.youtube.com/watch?v=tUBd5GRI-dc>

celui qui va me permettre de satisfaire conjointement et au mieux, les multiples prescriptions des multiples sources d'évaluation (Petit et al., 2011). A contrario, la qualité va être « empêchée », lorsque je dois me « battre pour travailler correctement » (Clot, 2012, §. 3) pour parfois, fréquemment ou très souvent, ne pas parvenir à me reconnaître dans ce que je fais et ce que je produis. L'« activité empêchée » (Clot, 2002) ne permet pas de créer ni d'y être pour quelque chose dans ce qu'il se passe. Lorsque son activité est « empêchée », qu'elle perd son « pouvoir d'agir » la personne qui travaille ne dispose pas de marge de manœuvre pour adapter ses façons de faire le travail. Elle risque alors grandement, de ne plus pouvoir faire face aux nombreuses variabilités et parfois aux aléas.

L'« activité empêchée » ne résulte pas de l'existence de différentes logiques à l'œuvre. Le cadre formel fixé par le gestionnaire ou le manager est indispensable à l'action de travailler (Guérin et al., 2007). Et, nous l'avons vu, les façons de faire le travail différentes de la (des) prescription(s) permettent de composer avec la complexité de la situation. Elles sont souhaitables et non *a priori* transgressives (Babeau et Chanlat, 2008) même si elles transgressent les règles produites par le système gestionnaire au service de la seule rationalité gestionnaire. Les façons de faire différentes les unes des autres ou de la prescription, sont souhaitables car elles permettent la construction de la santé des travailleurs et la production. Ce qui est nuisible délétère, ce n'est pas l'existence de différentes logiques et rationalités, mais c'est l'absence de débat sur les contradictions rencontrées. Cette absence de débat, de discussion entrave l'émergence de compromis pour l'action et donc la possibilité de faire différemment.

J. Petit et al. proposent en synthèse, que les risques psychosociaux « résultent des contradictions non débattues entre les buts en termes de « travail bien fait » que se fixe l'opérateur [...] et la qualité du travail évaluée par l'organisation » (2011, p. 394).

Or, nous avons vu que l'évaluation est le *pivot* management (Vidaillet, 2012). Elle dit ce qu'est la qualité officielle. Et parfois véhicule plusieurs « qualités officielles » qui peuvent être contradictoires. Nous avons également vu que l'évaluation telle qu'elle

est réalisée, ne porte que sur les résultats du travail et non sur le travail réellement accompli, ce qui risque de priver les décideurs d'informations fort importantes. De plus, l'évaluation est individuelle, alors que le travail est collectif ou en tout cas toujours « adressé » (Clot, 2004) à ses collègues, ses clients... *via* les buts de qualité que chacun se fixe. Enfin, nous avons noté l'ambiguïté du rapport des travailleurs à cette évaluation, tant ils cherchent à être reconnus (Dejours, 2003; Chaignot, 2012).

Le collectif de travail

Le travail est toujours un rapport social (Dejours et Gernet, 2012) et nous pouvons enrichir la définition du travail de cette dimension collective : Le travail c'est « la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail » (Davezies, 1993, p. 8). Nous avons vu l'importance du collectif de travail dans le processus de reconnaissance, soutènement de l'identité. Ce qui va différencier un collectif de travail d'un groupe ou d'une équipe, c'est sa capacité à avoir une activité déontique, c'est à dire une activité de création de règles (Dejours et Gernet, 2012). Et lorsque le collectif existe, l'activité tant déontique que productive⁸⁹ du collectif est aussi « ce qui donne du pouvoir d'agir aux sujets, des possibilités d'engagement et de création de nouvelles activités, en permettant de construire les critères du « travail bien fait » (Caroly, 2010, p. 149).

La régulation et la norme sont au cœur de ce corpus théorique. Nous avons vu la nécessité d'être en capacité de créer de nouvelles normes sur son milieu pour construire sa santé (notamment Canguilhem) et celle du travail de régulation (Coutarel, 2011b) au cœur de la situation de travail à partir de la prescription pour l'efficacité productive et la protection ou la construction de sa santé (Daniellou, 2002 ; Petit et al. 2009 ; Petit et al., 2011...). Nous avons vu également l'importance de l'activité déontique pour l'existence des collectifs et le rôle fondamental qu'ils jouent pour l'identité de la personne qui travaille.

L'homme (ou la femme) qui travaille est considéré « comme le créateur de sa propre

⁸⁹ Les deux activités nous semblent particulièrement imbriquées

mobilisation, articulant en contexte exigences de la tâche et volonté de se préserver, de réussir, d'apprendre, régulant son activité en fonction des résultats qu'elle produit, tant du point de vue de l'atteinte des objectifs de la tâche que des effets sur lui même et sur les collectifs » (Falzon, 2013, p.5). L'homme, ou la femme, n'est pas ici, un exécutant à manager pour qu'il adhère au projet et développe les comportements idoines pour atteindre les objectifs fixés par une organisation donnée et conçue sur des présupposés rationnels.

Dans ce paradigme, l'organisation a en effet deux visages : « une structure organisationnelle, qui en définit le cadre, et un ensemble d'interactions entre les personnes et les collectifs, qui la font vivre » (Petit et al., 2011, p. 394). Ces deux composantes de l'organisation forment *l'organisation réelle* (Petit et al., 2009), composée de *l'organisation formelle* et de *l'organisation vivante* (Daniellou, 1999). L'organisation formelle produit des *règles de contrôle* et l'organisation vivante des *règles autonomes*, tel que nous l'enseigne la Théorie de la Régulation Sociale de J.-D. Reynaud (1988 et 1997). Les règles de contrôle sont conçues et dictées par les parties prenantes externes à l'organisation et par la hiérarchie à ses subordonnés. Les règles autonomes recouvrent l'activité déontique des collectifs de travail et le travail de régulation *in situ*. La figure 8 illustre la coexistence de ces différentes règles et leurs sources.

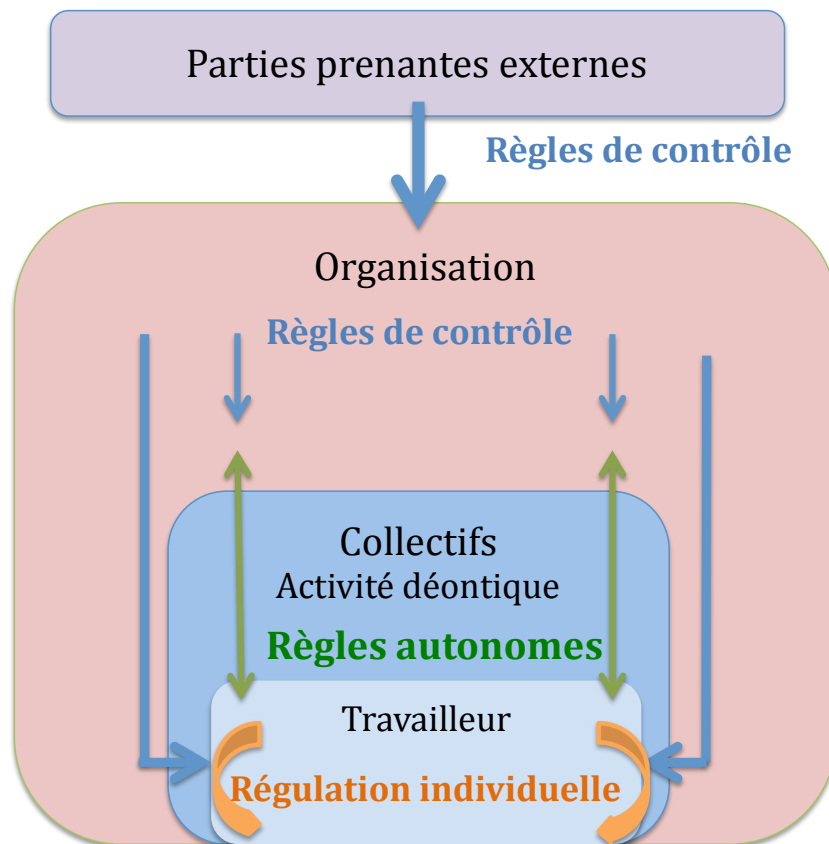


Figure 8 : Les règles et régulations au sein de l'organisation.

La Théorie de la Régulation Sociale postule que le système est construit par des règles endogènes qui sont le fruit de l'action. Il ne s'agit donc pas ici de considérer que l'action résultera exclusivement d'un système de règles préexistantes et qui déterminerait les comportements des acteurs. Il ne s'agit pas non plus de considérer que l'action des personnes qui travaillent est le résultat d'un comportement rationnel visant à maximiser leur utilité. Mais il s'agit d'appréhender les règles comme étant le produit de la relation entre les différents acteurs (De Terssac, 2012), de discussions et de débats sur les façons de faire le travail ; sur les buts de qualité à atteindre ; sur la conception des situations de travail... C'est ce que Reynaud nomme la régulation conjointe, que nous illustrons par la figure 9.

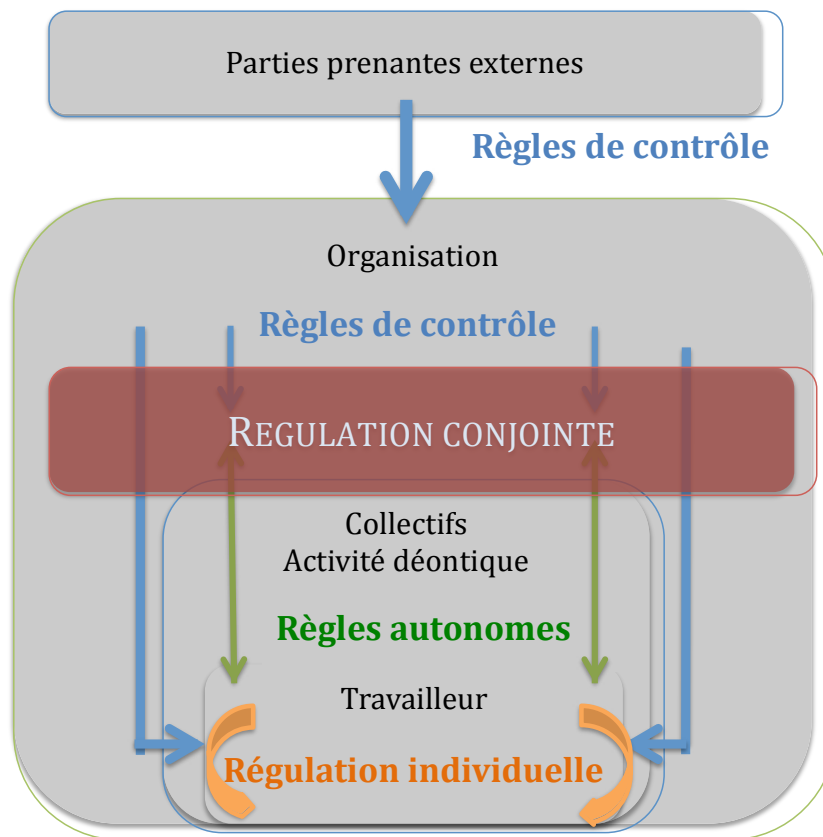


Figure 9 : La régulation conjointe fruit de la discussion entre règles de contrôle et règles autonomes

L'organisation formelle est constituée par des règles de contrôle, l'organisation informelle par des règles autonomes et l'organisation doit être rendue vivante par la régulation conjointe.

Cette théorie est fondamentale pour notre projet car, « c'est en s'intéressant aux régulations individuelles et collectives comme moyen de compenser des perturbations internes et externes, qu'il est possible, [...], de concevoir l'activité collective comme une ressource possible pour la santé individuelle » (Caroly, 2010 p.139). De plus, « la notion d'écart entre les règles de contrôle et les règles autonomes permettrait, d'une part, de trouver une origine au coût que cet écart serait susceptible d'engendrer pour les opérateurs, et d'autre part, d'envisager un coût pour l'entreprise » (Petit et al., 2009, p. 60). Il convient désormais de trouver les moyens d'agir sur les organisations et leur fonctionnement, dans le cadre de cette recherche à

visée transformative, pour favoriser la régulation conjointe dans les entreprises afin de ne pas empêcher les femmes et les hommes qui travaillent de construire leur santé.

La reconception organisationnelle des ergonomes de l'activité est une méthode de prévention de la dégradation de la santé des personnes qui travaillent. C'est une méthode d'intervention qui cherche à mettre en application la Théorie de la Régulation Sociale de Reynaud. Reconcevoir l'organisation vise simultanément et à partir des situations de travail:

- le développement des femmes et des hommes qui travaillent, en instaurant ou restaurant leurs « pouvoir d'agir » ; « pouvoir de penser » et « pouvoir de débattre » (Petit et al., 2009) ;
- l'amélioration de l'efficacité productive.

Finalement, il s'agit de favoriser l'existence d'un *environnement capacitant* (Petit et al, 2011), c'est à dire un environnement qui permette le développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation en éliminant les entraves à la réussite de ces développements (Falzon, 2013).

Pour ce faire, Petit et al. (2011) proposent de partir de « l'identification des contradictions entre le « travail bien fait » et la qualité officielle du travail ; la mise en débat, au sein des collectifs, des situations dans lesquelles surgissent ces contradictions ; et de l'accompagnement de la démarche » (p. 394). Cette méthode de recherche intervention a comme objet de favoriser la « discussion sur le travail » entre les opérateurs eux-mêmes, entre les opérateurs et leurs supérieurs et les supérieurs et les directions (Detchessahar, 2011). Elle vise notamment à favoriser la subsidiarité, dont le principe est défini ainsi par Melé (2005, in Petit et al, 2011) : « Une instance plus étendue et de niveau supérieur ne devrait pas exercer des fonctions qui pourraient être efficacement remplies par une instance plus réduite et de niveau plus bas. Au contraire, la première devrait soutenir la seconde en l'aidant à

coordonner ses activités avec celle de la communauté plus élargie »⁹⁰ (p.404).

Cette méthode de recherche-intervention pourrait permettre de désempêcher le travail des managers et celui de leurs subordonnés et de ne pas entraver la construction de leur santé. Le cadre théorique de la mise en œuvre de la reconception organisationnelle et des Espaces de Discussion sur le Travail (Detchessahar, 2011) seront développés dans les différents chapitres de cette thèse.

Le cadrage théorique de nos travaux fut long et quasi-permanent tout au long de notre recherche. Il fut long pour plusieurs raisons :

- d'une part, le sujet de la santé mentale au travail est particulièrement d'actualité et de nombreux chercheurs produisent régulièrement de nouvelles connaissances ;
- d'autre part, c'est un sujet qui nécessite la mobilisation des savoirs qui sont issus de plusieurs disciplines et que nous ne possédions pas ;
- enfin, la littérature qui nous était la plus facilement accessible, pour des raisons pratiques mais surtout de compréhension, à savoir la littérature en sciences de gestion, ne mobilise que très peu le paradigme centré sur le travail.

Il y a un véritable renversement épistémologique entre les connaissances majoritairement produites ou utilisées en sciences de gestion pour prévenir les RPS et ce dernier paradigme sur la santé des personnes qui travaillent que nous avons choisi.

⁹⁰ La traduction est de Petit et al. Texte original : « *a larger and higher-ranking body should not exercise functions which could be efficiently carried out by a smaller and lesser body. Rather, the former should support the latter by aiding it in coordinating its own activities with those of the greater community* »

4. Précisions épistémologiques et méthodologiques :

Notre projet qui a évolué en permanence pendant ces travaux de thèse peut *in fine* s'énoncer en deux parties :

1. Comprendre comment les dispositifs de gestion qui « sont des choix d'arrangements dans le temps et dans l'espace des agents de la production, homme ou machine » (Moisdon, 2007, p. 87) favorisent ou entravent le développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation,
2. Contribuer à la transformation de ces dispositifs pour lever les entraves au développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'entreprise.

L'évolution de notre projet fut imbriquée avec les évolutions d'une part de notre posture épistémologique, de notre « objet » de recherche et également des méthodes mises en œuvre. Nous présentons en suivant le cheminement épistémologique et l'évolution de l'objet de recherche avant de préciser les méthodes de recherche mise en œuvre.

4.1 : Épistémologie et « objet » de recherche

Nous n'avons pas inscrit dès le début nos travaux dans un paradigme épistémologique précis. Nous poursuivions néanmoins un objectif général que nous pouvons résumer ainsi avec Avenier (2011) : « Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement » (p. 378).

C'est au fil du temps, des allers retours sur les différents terrains et la littérature, que ce paradigme s'est précisé. Nous tentons aujourd'hui de montrer comment notre recherche est inscrite dans un paradigme constructiviste, que nous souhaitons prudemment qualifier de « radical », nous y reviendrons plus loin.

Un paradigme épistémologique peut se définir au travers de ses hypothèses fondatrices auxquelles il convient de rajouter des principes méthodologiques (Gavard-Perret, 2008). La première hypothèse est relative à l'ontologie, c'est à dire « l'étude de ce qui est [...] la nature de la réalité » (*Ibid.*, p. 43).

Ce questionnement ontologique incontournable s'est imposé avec d'autant plus de force que nous mobilisons des concepts tels que le « travail réel » (Daniellou et al., 1983), le « réel du travail » (Dejours, 1998, p. 30) ou encore le « réel de l'activité » (Clot, 2008). Nous devons questionner « la nature du réel » et ce que nous pouvons en connaître et en comprendre. Nous avons dans un premier temps mobilisé ces concepts avec une visée compréhensive. L'approche compréhensive est définie par Mucchielli (2009) comme « un positionnement intellectuel (une prise de position épistémologique) qui postule [notamment] la possibilité qu'a tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme » (p. 24). Les faits humains et sociaux sont porteurs de significations que le chercheur peut saisir, notamment grâce à des efforts d'empathie, qui feront l'objet de synthèses progressives puis d'une synthèse finale. Cette synthèse « met en interrelation systémique dans une schématisation, dans des ensembles signifiants plus généraux, l'ensemble des signifiants au niveau phénoménal » (*Ibid.*).

Nous ne pouvons pas situer cette première étape compréhensive comme étant strictement antérieure à la suite de notre travail qui était un projet transformatif. Néanmoins, il nous est apparu à un moment que nous pouvions initier cette phase de transformation, eu égard à notre corpus de connaissances issu de lectures et de la compréhension des phénomènes et situations vécues sur le terrain de recherche.

Notre projet de recherche a évolué plusieurs fois en cours de thèse. Nous souhaitions initialement, comprendre et influencer les phénomènes liés au dispositif de gestion qui conduisent à la dégradation de la santé mentale des travailleurs et co-construire avec eux de nouveaux instruments. Puis ce premier projet s'est affiné comme nous l'avons vu tout au long de la revue de littérature qui précède. Nous souhaitons désormais analyser les différentes logiques d'action à l'œuvre : logique de gestion et logique de travail. Nous ne postulons pas que l'une ou l'autre détient la vérité ou est plus pertinente ou nécessaire. Nous proposons qu'elles sont toutes deux indispensables à l'action de travailler et de gérer, sans pour autant être des « vérités ». Elles servent toutes deux tant le développement des hommes que celui de

l'organisation. À la suite de la partie compréhensive, nous faisons néanmoins la proposition que la logique de travail ne pourrait pas s'exprimer au sein d'un dispositif de gestion « qui la ferait taire ». Le processus de notre recherche nous a conduit à vouloir favoriser la discussion entre ces logiques pour permettre la régulation conjointe dans des situations de travail et de gestion reconçues *via* la régulation conjointe.

Nous voulons finalement comprendre les phénomènes qui favorisent la construction de leur santé par les personnes qui travaillent et/ou l'apparition d'éventuelles entraves à cette construction (Falzon, 2013). Et ce, à partir du « travail réel », situation d'action de travailler toujours singulière. Le réel est ici considéré comme expérimenté par les travailleurs et non comme « un réel tel qu'il serait en lui même » (Gavard-Perret, 2008, p. 25), en dehors de cette expérimentation. Partir du « travail réel » ainsi défini, nous permettait de nous affranchir des grands modèles explicatifs portant sur le stress et de prévention des risques psychosociaux - prévention par risque (Coutarel, 2011). Nous pensions intuitivement qu'ils ne nous aideraient pas suffisamment. Nous sommes en effet aujourd'hui convaincue que les hypothèses ontologiques du paradigme positiviste dont sont issues ces connaissances ne nous auraient pas permis de mener à bien notre projet et que, comme bon nombre de chercheurs et de praticiens, nous en serions probablement restée à l'évaluation des risques psychosociaux.

Par ailleurs, « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Glaserfeld 1988, in Schmitt et Filion, 2009, p. 208). Ainsi le réel expérimenté par les personnes qui travaillent permet de développer, nous l'avons vu, à partir de la « connaissance de l'expérience du sujet cogitant » (Le Moigne, 2012, p. 68), des connaissances sur la construction de la santé par chacun dans les interactions avec son milieu (Davezies, 2004 ; Petit et al., 2011 ; Daniellou, 2007b,...). Notre projet

finalement formulé ainsi « Comment favoriser le développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'entreprise ? » reposait sur l'hypothèse ontologique suivante. « Le réel connaissable est un réel en activité qu'expérimente le sujet, et [...] ce sujet se construit, par des représentations symboliques (schémas, lettre, chiffres, phonèmes...), cette connaissance de son expérience du réel » (Le Moigne, 2012, p. 73-74).

Nous avons dès l'origine un projet de recherche-intervention. Mais nous avons dans un premier temps et par manque de connaissances, évoqué l'observation participante (MRDD Annexe 1) puis la recherche-action (MRDD Annexes 4 et 5). Mais c'est bien la méthode de la recherche-intervention, nous l'avons compris dans notre première année de thèse grâce à nos lectures, que nous avons mise en œuvre sur deux terrains distincts. Nous préciserons ce choix *infra*.

Nous voulions, nous l'avons rappelé ci-dessus, comprendre puis initier une transformation. Or, « intervenir, c'est se mêler de la vie des autres, se mêler aussi à la vie des autres, les rencontrer dans leur activité, leurs savoirs et leurs valeurs, pour produire de la ressource, développer, faire évoluer, transformer leur vie et sans doute aussi la nôtre » (Jobert et al., 2007, p. 5). Dans ce cadre, l'hypothèse épistémologique que nous avons posée pour notre posture de chercheur était *l'inséparabilité du chercheur et de l'objet de recherche*. « Cette hypothèse pose que, dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié (indépendamment de l'étude qui en est faite) ne peut être séparé de ce qui relève des sujets connaissant qui l'étudient » (Avenier, 2011, p. 376).

Avant d'aborder l'aspect méthodologique de notre travail, reprenons avec Mucchielli (2009) et Le Moigne (1995), les principes du paradigme constructiviste. Nous avons synthétisé ces huit principes (ou règles) dans le tableau 4.1.

	Principes	Explications
4 règles dites « faibles » (n'appartiennent pas exclusivement au paradigme constructiviste) Rejetent la notion de « vérité »	De la construction de la connaissance	La connaissance est un construit. La recherche de toute « vérité » scientifique est exclue au profit de la recherche de la convenance de la connaissance. (infra)
	De la connaissance Inachevée	Tous les sens et significations du réel expérimenté ne peuvent pas être saisis, bien que les découvertes « convenantes » puissent être plurielles
	De la convenance et de la connaissance plausible	« la connaissance n'est que relative à ce qui convient pour l'action » (p. 32)
	De la consonance et de la reliance	Les connaissances produites ont davantage pour objectif de relier plutôt que de séparer : création de consonances quand il y a dissonances et recherche de liens pour constituer un ensemble
4 règles dites « fortes » discriminantes pour l'évaluation de la recherche faite	Téléologique	C'est une règle « d'utilité » liée au principe de convenance. La connaissance construite ne peut pas être séparée des finalités liées à l'action de connaître. L'esprit humain connaissant élabore des fins qui feront référence lors de l'exercice de la raison.
	De l'expérimentation de la connaissance	La connaissance est libérée de toute croyance sur le statut de la réalité à connaître, car « elle est totalement liée à l'activité expérimentée et donc vécue du sujet. » (p. 33)
	De la connaissance par l'interaction	« On connaît scientifiquement dans et par l'interaction ». « Le sujet ne connaît pas de « choses en soi », mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses » (Ibid.)
	De la récursivité de la connaissance	La connaissance est un processus et un résultat. Elle est « autant opérateur qu'opérante » (p. 34)

*Tableau 3 : Synthèse des huit principes du constructivisme scientifique
(à partir de Mucchielli, 2009, p. 30-35)⁹¹*

Nous reprendrons ces huit principes en conclusion de cette thèse⁹² afin d'illustrer et de discuter nos prises de positions et choix épistémologiques pour ce travail doctoral.

Nos prises de position épistémologiques énoncées, nous pouvons rappeler notre « **objet** » de recherche. Nous avons mis ce terme entre guillemets car pour certains auteurs tels Giordano et Jolibert (2008), ce terme est impropre dans les paradigmes constructivistes et il conviendrait de parler de « phénomène ».

⁹¹ nous avons retrouvé ces principes énoncés par Le Moigne en 1995.

⁹² Tableau C1 : nos prises de position et choix épistémologiques

Notre projet de recherche a évolué, nous l'avons vu :

- A l'origine, nous souhaitions « étudier les modes de management et les outils de gestion de l'[entreprise], dans la perspective de les adapter à la prévention des risques psychosociaux si nécessaire » (MRDD annexe 3, convention UPPA-MRDD, p. 1).
- Puis le projet fut formulé ainsi : « Nous souhaitons questionner les modes de managements et les outils de gestion, puis les adapter dans la poursuite de cet objectif qu'est la protection de la santé mentale au travail en agissant sur les sources de dégradation ». (MRDD annexe 5, note d'intention de recherche, p.2).

L'objet de recherche des projets ainsi formulés, était les modes de management et outils de gestion dont on postulait qu'une transformation pouvait contribuer à prévenir les risques psychosociaux. Notre posture n'était pas ancrée dans un paradigme constructiviste, car bien que l'objet outil de gestion ou méthode de management soit un construit, l'ontologie qui sous-tend les énoncés ci-dessus n'est pas l'existence d'un réel expérimenté. Tout du moins nous paraît-elle dans cette formulation insuffisamment explicitée. Le lien de causalité entre méthodes de management, outils de gestion et dégradation de la santé des personnes qui travaillent semble ici être présenté comme une « vérité ».

Puis cet objet a évolué dès lors que nous avons changé de paradigme théorique pour la compréhension du phénomène de construction de la santé dans l'action de travailler⁹³. Nous l'avons formulé explicitement tard⁹⁴, mais le phénomène ou « objet » de recherche est *in fine* le développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'entreprise.

Le paradigme épistémologique et l'« objet » de recherche étant précisés, nous pouvons présenter la méthodologie développée.

⁹³ Cette évolution apparaît, nous semble-t-il, explicitement dès le second article présenté ici.

⁹⁴ Nous ne sommes parvenue à le formuler clairement que dans le dernier article à la suite des révisions demandées par l'évaluateur (que nous remercions)

4.2 : Méthodologie⁹⁵ :

Le paradigme constructiviste radical admet toutes les méthodes « sous respect des conditions d'éthique, de rigueur et de transparence du travail épistémique » (Gavard-Perret, 2008, p.25). Pour justifier de la rigueur et de la transparence, nous vous proposons une chronologie du déroulement de notre travail de thèse en annexes publiques (annexe 1). Cette chronologie reprend l'intégralité des événements en lien avec nos travaux de thèse, qu'ils aient influencé ce travail ou en aient été impactés.

Deux recherches interventions selon une boucle abduction / déduction / induction

Le cadre méthodologique initial a été défini par tâtonnements au début de nos travaux. Nous manquions de connaissances. L'« observation participante » a dans un premier temps été évoquée : « Nous souhaitons observer et participer à la définition d'objectifs stratégiques responsables intégrant la prévention des risques psychosociaux, ainsi qu'à leur mise en œuvre et leur évaluation. » (Présentation du projet de thèse⁹⁶, MRDD annexes / annexe 1, p.5). Puis dès l'accès au terrain, c'est une recherche-action qui est proposée. Elle est définie par nos soins comme « comme la rencontre entre l'intention de changement de MRDD et l'intention de recherche de Sabine SUAREZ » (MRDD annexe 5, p.2).

Finalement, nous avons réalisé deux recherches-interventions. Ce choix de travail empirique a commencé à s'imposer à l'issue du pré-diagnostic⁹⁷ réalisé au sein de MRDD. Si l'on reprend la distinction que propose David entre une recherche-action et une recherche-intervention (1999), effectivement, il ne s'agissait pas uniquement d'« élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de

⁹⁵ Sur le second terrain, nous avons réalisé l'intervention avec un consultant. Le consultant est psychologue du travail depuis 2005, ergonome de l'activité depuis l'automne 2015 et va démarrer une thèse en sciences de gestion en 2016. Nous avons systématiquement précisé son rôle dans la mise en œuvre de la méthodologie. Lorsqu'aucune précision n'est faite c'est que nous sommes à l'origine des choix méthodologiques, voir par exemple la simulation.

⁹⁶ Document produit à la demande du Directeur de l'entreprise terrain de notre recherche de Master 2. Il voulait le diffuser au sein de l'association « Entrepreneurs d'Avenir ». C'est par ce biais que nous avons été contactée par le directeur de MRDD.

⁹⁷ Voir *infra*

fonctionnement », « à partir d'un projet de transformation d'une situation idéalisée » (David, 1999, p. 17). Il s'agissait de poursuivre l'objectif d' « aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins défini » (*Ibid.*) en mettant en œuvre un projet de reconception organisationnelle (Petit et al., 2011), c'est à dire ici de reconception du dispositif de gestion (De Vaujany, 2006) de l'organisation.

Pour réaliser cette recherche, nous avons procédé selon une boucle récursive abduction/déduction/induction. La figure 10 illustre cette boucle (Nunez Moscoso, 2013, p. 12).

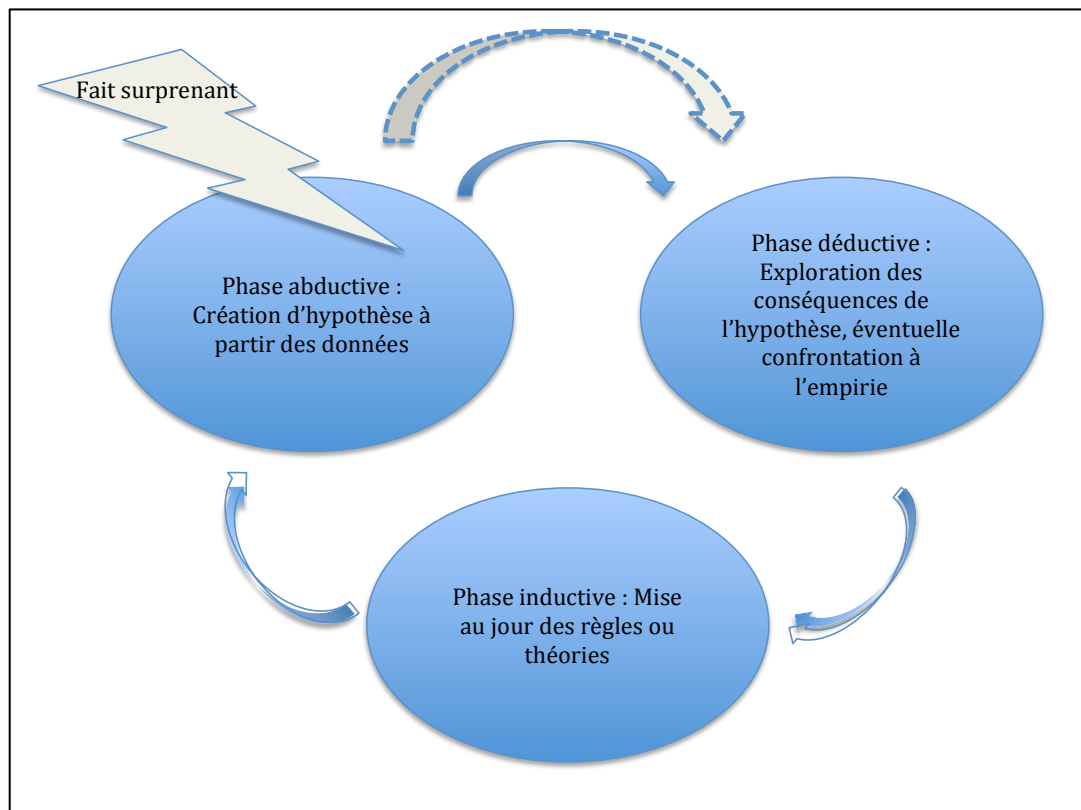


Figure 10: Boucle abduction déduction induction (Nunez Moscoso, 2013, p. 12)

Ces trois phases sont définies ainsi par David (1999):

« La déduction (ABC) consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B). L'induction correspond à la permutation BCA : elle consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. L'abduction

correspond à la permutation ACB : elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est à dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle est vraie » (p. 3).

Dans notre cas, la *phase d'abduction* nous a permis de générer des hypothèses probables (David, 1999). Par exemple :

- J'observe que :
 - la santé des salariés est dégradée,
 - ce que chacun fait lorsqu'il travaille est méconnu,
 - il y a de nombreux dysfonctionnements organisationnels
 - la situation économique de l'entreprise n'est pas bonne...
- Je cherche à comprendre :
 - le travail réel n'est ni perçu ni pris en compte par les managers et les outils de gestion,
 - le management des femmes et des hommes est le principal levier d'ajustement,
 - il y a une vacance de la stratégie,
 - des outils de gestion dont la finalité est détournée...

Au cours de la *phase déductive* nous avons exploré les conséquences possibles de nos hypothèses. Par exemple : « le travailleur construit sa santé (Canguilhem, 1947) grâce aux marges de manoeuvre dont il dispose en situation de travail pour faire face aux multiples prescriptions, aléas et variabilités (Petit et al., 2011)... Or les sciences de gestion et les pratiques managériales intègrent insuffisamment, voire empêchent, le travail réel et la complexité des situations. C'est pour cela que les salariés vont mal...

Ensuite la *phase d'induction* « permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées » (Ibid., p.5). Par exemple : « La stratégie d'une entreprise devrait viser le développement conjoint des travailleurs et de l'organisation » ; « le diagnostic interne du diagnostic stratégique peut être enrichi d'analyses de situation de travail » ; « un dispositif de gestion doit être *capacitant* », « comment faire ? »...

Enfin, si une théorie est infirmée, David (1999) conclut qu'il faut « reformuler – par abduction - de nouvelles hypothèses explicatives et le cycle recommence » (*Ibid.*). Dans notre cas, et au début de notre recherche, nous avons dû reformuler de nouvelles hypothèses pour comprendre la dégradation de la santé. La (les) théorie(s) sur la prévention primaire des RPS dans le cadre du management de la santé et sécurité au travail n'ont pas été confirmées comme pouvant étayer notre projet.

Des méthodes qualitatives exclusivement :

Nous n'avons utilisé que des méthodes qualitatives. Nous avons mobilisé différentes méthodes que nous présentons par ordre chronologique de début de mise en œuvre dans le tableau « canevas de recherche réalisé » (Annexes publiques, annexe 2). Ce tableau reprend le canevas de recherche *a posteriori*.⁹⁸ Il nous aurait été impossible d'annoncer *a priori* un plan de recherche eu égard au paradigme épistémologique dans lequel nous avons choisi d'inscrire nos travaux et au projet poursuivi. Le tableau renvoie systématiquement au matériau, analyse, synthèse et réflexion liés à l'étape de référence.

Nous avons, nous l'avons évoqué plus haut, commencé nos travaux empiriques par la réalisation d'un pré-diagnostic, sans présager des méthodes que nous utiliserions ensuite pour poursuivre la compréhension puis initier la transformation. Nous ne reprenons pas ici l'ensemble des méthodes mobilisées, car certaines sont détaillées dans les articles qui suivent. Nous présenterons trois méthodes : les entretiens ; la cartographie des prescriptions et la simulation d'une situation.

Des entretiens qui furent finalement « compréhensifs » :

Le pré-diagnostic sur le terrain de MRDD, fut réalisé à partir de vingt-six entretiens

⁹⁸ Il n'est pas exhaustif, nous avons choisi les étapes majeures pour la cohérence globale du travail réalisé. Nous ne pouvions pas montrer ici tout le travail réalisé, notamment le travail d'écoute et d'interprétation commune de situations avec les salariés individuellement.

semi-directifs⁹⁹. Ces entretiens ont duré entre 1h et 2h30 et ont pu avoir lieu en plusieurs fois. Les interruptions furent dues à des trop pleins d'émotions ; des durées très longues ; l'irruption d'une personne dans la salle... Les entretiens ont été enregistrés et dix-sept ont fait l'objet de retranscription. L'ensemble des salariés présents au moment de cette phase de collecte fut interviewé. Certains salariés arrivés plus tard au sein de l'entreprise furent également entendus. Nous pensions à l'origine réaliser des entretiens semi-directifs. Puis nous avons laissé glisser notre posture. En effet, il ne nous semblait pas pertinent « d'opposer *a priori* l'intention d'objectivité du chercheur et son implication subjective » (Fugier, 2010). Nous pensions avec Poupert (1993) que la subjectivité du chercheur « est peut être moins un obstacle à vaincre qu'une ressource à utiliser dans la production de connaissances » (p. 108). La méthode d'entretien a très vite évolué vers des entretiens compréhensifs au sens de Kaufmann (1996). Nous avons souhaité, comme l'ont fait Glée et Mispelblom-Beyer, (2012) « mobiliser quelque chose d'un autre ordre que celui de la technique afin de laisser un espace pour entendre ce qui se rejouait à chaque entretien et qui relevait de l'ordre de la confiance, de l'honnêteté et du respect face à des individus livrant une partie d'eux-mêmes » (p. 261), dans des situations où certains étaient en grande souffrance. Gotman (1985) propose que « durant la conduite des entretiens, « rien ne sert de s'effacer, de regarder de biais, de baisser les yeux, de prendre un air modeste, de se faire tout petit et oublier, nul ne croira que vous n'avez pas d'opinion sur le sujet qui vous occupe, ni préférence aucune » (in Fugier, 2010). Pendant ces entretiens, nous avons ponctuellement pu donner notre avis ; souvent proposé puis discuté des interprétations et adopté le point de vue de notre interlocuteur. Mais à d'autres moments, « plutôt que de [nous] investir dans un entretien comme un interlocuteur engagé, [nous nous sommes laissée] devenir cet interlocuteur aux multiples visages avec qui l'interviewé aura le loisir de dialoguer » (Haas et Masson, 2006, p. 82).

Nous n'avons pas cherché à être *a priori* « à distance » de la personne que nous

⁹⁹ L'intégralité des enregistrements est fournie en annexe 3.1 ainsi que dix-sept retranscriptions en annexe 3.2

entendions. L'empathie et la congruence¹⁰⁰ (Rogers, 2005) nous ont permis de collecter des données d'une grande richesse et de poser les bases d'une relation de confiance avec une grande majorité des salariés de MRDD. Ainsi, durant les entretiens, nous avons « réalisé des allers et retours permanents « entre compréhension, écoute attentive, et prise de distance, analyse critique » ». (Kaufmann, 1996, p.22, in Fugier, 2010).

Nous avons conservé un guide visant à collecter, notamment et non exclusivement, des informations sur les six familles de facteurs de risques énoncées par le *Collège pour la mesure des RPS* présentés *infra*. Nous pensions et souhaitions découvrir d'autres choses que la présence de « risques ». Chacun des entretiens devenait ainsi une « improvisation réglée par la grille d'enquête [...], laquelle prend la forme d'un ensemble de pistes de recherche et non pas d'une liste de questions formatées que [nous aurions dû] inlassablement répéter durant chaque entretien » (*Ibid.*) Cette méthode d'entretien nous a donné accès à « une forme de savoir » dans la parole que nous ont confiée les salariés de MRDD (*Ibid.*). Cela nous conforte dans la considération que c'est la « notion d'interaction qui devient [...] le point d'ancrage de la relation du chercheur à « ses sujets d'étude » » (Alvarez et Oriot, 2007, p. 139). L'interaction conduit à une réciprocité entre chercheur et « sujets d'étude » et « entre sujets d'étude » eux-mêmes, qui « est au cœur d'un processus de co-construction de sens » (*Ibid.*). Ce, notamment *via* les différentes interprétations à l'œuvre. C'est cette co-construction qui permet la compréhension du phénomène étudié.

Chaque entretien a été réécouté au moins deux fois. Puis nous avons procédé à une analyse verticale systématique des retranscriptions. Cette analyse fut articulée en deux phases : le *déchiffrement structurel* de chaque retranscription puis *l'analyse thématique*. Le *déchiffrement structurel* est « une approche *ad hoc* cherchant à

¹⁰⁰ Pour Rogers, la congruence c'est l'accord entre le sentiment ressenti ou l'attitude déployée et la conscience que l'on en a. Cette conscience permet notamment d'établir des relations de confiance, car l'interlocuteur percevrait l'authenticité de la relation, des intentions...

comprendre de l'intérieur la parole d'une personne » (Bardin, 2009, p. 96). Cette première étape nous a permis d'effectuer ensuite une analyse thématique par entretien. Nous fournissons en annexe 3.2b un exemple de matériau travaillé.

Nous avons ensuite procédé à une analyse transversale, soit la transversalité thématique (*Ibid.*, p. 97), puis à une triangulation des données (Yin, 2009)¹⁰¹. Le tableau 4 synthétise les résultats de l'analyse transversale et de la triangulation que l'on retrouve dans les articles qui suivent.

¹⁰¹ De nombreuses données utilisées sont regroupées en annexes 3.9

Facteurs psychosociaux	Discours des salariés	Triangulation
<i>L'intensité du travail et le temps de travail</i>	Périodes inquiétantes de sous-activité et périodes au contraire où salariés « en surcharge » Temps de déplacements nationaux non comptabilisés et privent de temps familiaux	Logiciel de planification peu exploité, alimentation orientée On accepte un marché puis on tente d'organiser
<i>Les exigences émotionnelles (cacher les siennes et gérer celles des autres)</i>	Nombreux conflits , plusieurs dépressions Conflit entre directeur et adjoint Peur des 2 Grande méfiance des interventions de la coach pour certains et soumission pour les autres	Contact direct avec le client (tel, mail, site). Clients : donneurs d'ordres extrêmement puissants
<i>Une autonomie insuffisante</i>	Manque de confiance et/ou abandon Ambivalence entre un contrôle erratique et l'envie de la direction de ne pas s'ennuyer avec « des détails » qui peuvent conduire les salariés à se retrouver seuls face à des situations qui semblent inextricables	SMQ: procédures nombreuses et non actualisées mais opposées aux salariés
<i>Les rapports sociaux au travail (récompense; reconnaissance; soutien social)</i>	Personne ne sait vraiment ce que chacun fait (collègues, manager, direction) Déséquilibre contribution/rétribution (politique salariale; carrière, etc.) Métiers non valorisés, seul le titre d'ingénieur a de la valeur	Rapports d'entretien d'évaluation « affectifs » et objectifs généraux dépourvus de moyens Politique salariale non formelle, écarts importants et corrélés au sentiments de la direction pour le salarié
<i>Des conflits de valeurs</i>	Ne retrouvent pas les valeurs DD et RSE dans la façon dont ils sont considérés	Analyse des <i>news letters</i> Analyse des discours managériaux
<i>L'insécurité de la situation de travail (emploi et carrière)</i>	Salariés inquiets pour l'avenir de MRDD Informations partielles sur la santé économique de l'entreprise, qui serait fortement dégradée	Plan de formation essentiellement consacré au coach: développement personnel Trésorerie très dégradée Baisse du CA en 2010 et début 2011 Part trop importante du CA réalisé avec peu de gros clients RH variable d'ajustement et pilotage à vue

Tableau 4 : Pré-diagnostic de la situation sur le terrain MRDD

Sur le second terrain¹⁰², la méthode de collecte retenue fut différente. Car contrairement à notre premier terrain, nous savions que le pré-diagnostic serait suivi

¹⁰² Nous ne présenterons pas dans cette thèse le travail réalisé au sein du service comptabilité. Nous n'avons pas encore publié sur le sujet.

notamment, d'observations de situations de travail. De plus, nous étions deux intervenants, rappelons que ces travaux ont été réalisés en partenariat avec un consultant. Tous les salariés de l'entité ont été entendus. Les entretiens visaient à « comprendre le travail » (Guérin et al., 2007), en quoi il pouvait être « empêché » (Clot, 2008) et plus globalement ce que cela coûtait aux salariés de travailler (Guérin et al., 2007). Tous les salariés de la station de recherche ont été entendus ainsi que leurs N+1 et parfois N+2 lorsqu'ils étaient présents sur le site. Nous n'avons pas, le consultant et moi-même, procédé selon la même méthode. Nous avons noté l'intégralité des propos de nos interlocuteurs puis procédé au traitement du contenu dans un fichier *Excel* (Annexes M3.1). Les résultats seront détaillés dans les articles qui suivent.

Des méthodes liées au « travail » : le comprendre, le transformer... le manager

Le principe de la connaissance par l'interaction nécessite de réaliser un important travail d'explicitation et de verbalisation avec les acteurs qui expérimentent le réel. Dans notre cas, nous nous intéressons au réel en situation de travail. Nous avons mobilisé plusieurs méthodes, comme l'illustre le canevas de recherche (Annexes publiques, annexe 2)

Rappelons en effet, qu'il ne suffit pas d'observer le travail ou de demander à un travailleur de le parler pour pouvoir le saisir. Effectivement, « la capacité à extraire de l'expérience des éléments susceptibles de constituer une ressource partagée pour l'avenir est une tâche compliquée, aussi bien pour le psychiatre ou le chercheur que pour l'ouvrier. [...] Cette obscurité de l'action aux yeux de celui qui l'exécute trouve son origine dans la physiologie du système nerveux. » (Davezies, 2012b, § 17).

De plus, le caractère énigmatique du travail (Dejours et Molinier, 1994) ; son caractère erratique (Detchessahar, 2014) ; la justification qui intervient comme un réflexe de protection pour qui est jugé sans cesse depuis sa prime enfance et en particulier dans sa vie professionnelle ; les jeux d'acteurs et notamment le pouvoir que peuvent conférer les zones d'incertitudes à ceux qui disposent de l'information

et souhaitent la garder (Crozier et Friedberg, 1997) ; la métis (Dejours et Gernet, 2012) intelligence rusée et discrète... et l'obscurité aux yeux même de celui qui exécute le travail (Davezies, 2012b), nous ont amenée à diversifier les méthodes de rencontre et de discussion avec les travailleurs, managers ou leurs subordonnés, afin d'essayer de plus et mieux comprendre les situations de travail et de gestion et leur intrications.

Dans les deux cas, terrain MRDD et une entité de Maïsadour, nous souhaitions interagir avec les managers pour qu'ils s'intéressent au travail réel, puis qu'ils cherchent à manager le travail réel et non plus uniquement leurs subordonnés. Mais nous nous sommes vite aperçue que non seulement la question du travail ne se posait que très peu, voire pas du tout, mais également que la majorité des managers rencontrés¹⁰³ ne parvenaient pas facilement, dans un premier temps, à appréhender la notion de travail réel. Si la « tâche » est une notion connue et amplement « manipulée », l'« activité de travail », le « travail réel », semblent en effet absents des préoccupations et du vocabulaire des managers ¹⁰⁴. Ce qui nous a particulièrement surprise, c'est que les termes « prescription » et « prescrit » sont absents du vocabulaire managérial et leur signification était méconnue par les cadres avec lesquels nous avons travaillé¹⁰⁵.

Une cartographie des prescriptions réalisée avec les managers :

Aussi, pour introduire cette notion, avons-nous proposé aux managers de repartir de la prescription du travail, de ce qui est demandé à leurs subordonnés (quoi ? par qui ?), afin d'arriver à appréhender par petites touches la notion de « travail réel ». Le protocole est simple. Nous avons proposé à chaque manager, en entretien individuel, d'établir une cartographie des prescriptions adressées à leurs subordonnés. Une feuille blanche et un stylo étaient à disposition. Puis nous avons tenté de suivre le

¹⁰³ Ainsi que les salariés

¹⁰⁴ Un travail de recherche sur le sujet de la prescription dans l'enseignement des sciences de gestion, toutes spécialités confondues, pourraient être intéressants. La « prescription » est une notion que l'on peut trouver en recherche en sciences de gestion, mais nous faisons la proposition qu'elle est très peu traitée en formation (dans les ouvrages, dans les contenus pédagogiques...)

¹⁰⁵ Nous reviendrons sur ce point au sein de la discussion de ce travail doctoral.

protocole que nous avons élaboré (annexe 3.7). Il nous a fallu à chaque fois revenir sur la notion de prescription. Les réactions furent les suivantes : « Qu'est ce que vous voulez dire par « prescriptions ? » » ; « Qu'est ce que vous entendez par là ? » ; « Je vous dessine un organigramme ? » ; « Vous voulez que je dessine l'articulation des tâches des fiches de poste ? ».

Nous avons donc précisé dans un second temps la notion de prescription que nous formulons de la façon suivante : « Ce qui nous intéresse ici, c'est ce qui est demandé au salarié et dont on va évaluer les résultats. Et également par qui et comment c'est demandé ». Cette consigne était très ambitieuse pour une première approche de la notion de travail réel. Mais la notion convoque une complexité que nous avons voulue présente dès le départ ¹⁰⁶. Nous avons réalisé un schéma avec chaque manager (Annexe 3.8 et Annexes M3.1b). Nous avons ensuite reparlé à plusieurs reprises de cet exercice avec les managers au fur et à mesure que leurs représentations et connaissances sur le travail, le travail prescrit et le travail réel, évoluaient.

Les schémas produits sont très différents. Certains sont de la main des managers (Annexe 3.8), les autres (Annexe M3.1.b) sont dessinés par nos soins à la demande des managers qui craignaient de ne pas y parvenir seuls. Nous avons strictement respecté leurs consignes. Deux managers répondants ont beaucoup décrit l'organisation avant de commencer la cartographie. Ils ont finalement réalisé une cartographie des prescriptions qui leur étaient adressées à eux et non à leurs subordonnés (CP5 et CP6).

L'objectif n'était pas d'avoir une cartographie exhaustive des prescriptions, ni un schéma qui réponde à un modèle précis, et encore moins la représentation d'une réalité ou vérité mais bien :

- d'une part d'essayer de comprendre avec eux, comment les managers

¹⁰⁶ Sur notre premier terrain, la préparation visait également à initier une discussion sur de nombreux conflits parfois symboliquement très violents.

appréhendaient l'écart entre travail prescrit et travail réel en général et pour leurs subordonnés en particulier. Suite aux entretiens antérieurs réalisés avec leurs subordonnés, nous avons fait l'hypothèse, non partagée avec eux, que cet écart était peu perçu et insuffisamment pris en compte pour ce qu'il permet en terme de santé et d'efficacité productive;

- d'introduire le cas échéant une réflexion relative à la complexité de(s) la prescription(s) (qui ? quoi ? fréquence ? évaluation du processus ? des résultats... et impacts sur la santé des salariés et la production) qui se poursuivra pendant toute l'intervention et au-delà, comme nous le souhaitions ;
- enfin, de commencer modestement à lever le voile sur leur propre travail réel.

Cette méthode permet de collecter des informations sur la prise en compte du travail réel. Elle permet également d'initier la phase initiale de l'intervention pour la transformation des situations et des modes de management appelée « Formation-action-projet » (Daniellou et Martin, 2007) qui sera détaillée dans les articles. Elle permet enfin de co-construire et de partager des connaissances.

Une simulation de situation fictive :

Nous avons travaillé avec les cadres supérieurs de Maïsadour semences¹⁰⁷ à la compréhension des liens existants, ou qui pourraient ou devraient exister, entre le niveau stratégique et celui de l'activité de travail (la leur et celles de l'ensemble des subordonnés). Prennent-ils en compte l'impact d'une décision stratégique ou de ses déclinaisons tactiques et opérationnelles sur les situations de travail ? Faut-il le faire ? Comment le faire ? Qui doit le faire ? Quelle instance, quel collectif... En résumé, nous cherchions « à favoriser des débats, des processus de [management], et des décisions qui prennent en compte la complexité de ce qui se joue dans les situations de travail » (Daniellou, 2007a, p. 82). Pour cela nous voulions comprendre le travail des membres de l'instance de direction qui est à l'origine des projets et conduit le

¹⁰⁷ La majorité d'entre eux est cosignataire du dernier article de cette thèse

changement, pour éventuellement initier avec eux une transformation de leurs façons de faire individuelles et collectives.

Cette séquence intervient après restitution du diagnostic global sur la station de recherche et plusieurs sessions de travaux et d'échange de connaissances théoriques et pratiques notamment sur le travail, le travail réel, le réel du travail, la santé et le travail... (annexes M3.7 à M3.11). Cette instance est composée du Directeur, de ses N-1 cadres supérieurs, de la responsable des Ressources Humaines de la filiale et du responsable du projet QVT pour le groupe.

Pour ce faire nous avons rédigé un cas fictif mais probable de situation de gestion (Girin, 1990) (annexe M3.12.1). Une situation de gestion « se présente lorsque les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement » (*Ibid.*, p.142). Puis nous l'avons soumis aux membres de l'organe de décision appelé le « DRD ». Ce cas est « un *support de simulation* réduit » qui permet une « simulation langagière » (Barcellini et al., 2013, p.197). Nous avons utilisé des avatars sous la forme de petits animaux représentant des personnages. Chacun a prénommé son personnage qui fut investi du statut et du rôle habituels de son manipulateur. Ainsi le Directeur manipulait le Directeur, la responsable des Ressources Humaines manipulait un avatar responsable des Ressources Humaines, etc. Il s'agissait de « faire jouer » aux décideurs une situation de prise de décisions qui induirait des changements pour leurs subordonnés. L'utilisation des avatars devait permettre de rentrer dans le jeu plus facilement, et de faciliter les interactions entre « acteurs » de la situation (Van Belleghem, 2012), ces interactions entre acteurs pouvant être difficiles en situations réelles au moment où nous avons fait l'exercice. Nous étions nous-même un joueur. Notre rôle était de réguler les échanges si besoin et de veiller à leur bienveillance. Nous souhaitions également intervenir en posant des questions portant sur des phénomènes ou éléments identifiés lors des phases amont, comme posant des problèmes. Nous souhaitions ici favoriser l'enrichissement de la connaissance de chacun sur les façons de faire et sur leurs impacts pour l'organisation ; les situations

de travail des salariés et leur santé. Il ne s'agissait pas de simuler pour la concevoir, une situation future. La séquence de jeu de 17 minutes a été filmée (annexe M3.12.2), puis projetée aux « joueurs » afin qu'une discussion ait lieu sur ce qui s'est passé. Nous avons proposé une « confrontation collective » définie par Mollo et Nascimento (2013), comme « une forme d'activité réflexive collective au cours de laquelle un groupe d'opérateurs commente l'activité d'un ou plusieurs d'entre eux » (p. 212). La dynamique d'échange a permis de questionner et parfois d'explicitier les savoirs, savoir-faire et façons de faire de la déclinaison opérationnelle d'une décision stratégique et de l'anticipation de ses effets sur la production, la santé et le développement des personnes qui travaillent. À l'issue de cette séance, nous avons proposé la lecture d'un extrait de « l'Établi » (Linhart, 1978). C'est l'extrait où l'ouvrier Gravier qui répare les portes de 2CV voit son établi changé et tombe malade. (Annexe M3.13) Nous avons annexé les réactions de cadres suite à cette séance (Annexe M3.14).

Précautions méthodologiques :

Pendant la réalisation de ces travaux nous avons pris plusieurs précautions afin de tenir une posture éthique, rigoureuse et transparente.

Disponibilité permanente : au regard de la sensibilité de notre sujet, nous avons souhaité que chacun puisse nous contacter autant qu'il le souhaitait et quel que soit le sujet qu'il souhaitait aborder. Nos coordonnées (numéro de téléphone et adresse électronique) ont été diffusées à l'ensemble des acteurs de ces recherches-interventions. Les salariés nous ont contactée à de nombreuses reprises¹⁰⁸. Les contacts ont pu déclencher des rencontres sur site ou dans des lieux extérieurs en dehors des horaires de travail des salariés. Nous savions que l'intervention allait susciter des interrogations, des envies, des espoirs de voir les choses changer..., mais aussi des doutes, des colères, des difficultés... Nous ne voulions pas laisser les acteurs seuls face à cela s'ils avaient envie ou besoin de le partager avec nous. Il nous est

¹⁰⁸ Nous n'avons pas comptabilisé les échanges téléphoniques, ni les mails que nous avons adressés. Nous savons en revanche avoir reçu 295 messages des acteurs de MRDD et 217 messages des acteurs de Maïsador (2 entités confondues)

néanmoins arrivé de ne pas satisfaire une sollicitation lorsque nous la jugions par exemple intrusive¹⁰⁹ (Voir Annexe 3.30). La réciprocité de cette grande disponibilité n'a jamais été demandée aux acteurs. Nous ne voulions pas contraindre davantage leur travail et d'autre part, nous n'avions pas pour projet de maîtriser l'incertitude sur ce qu'il se passait en notre absence.

Préciosité de la parole confiée, des messages sur supports écrits ou audio et plus généralement *de l'ensemble des données* :

Nous avons assuré *la confidentialité* de l'ensemble des données confiées par les salariés. Pour ce faire, sur le premier terrain chaque salarié a choisi un prénom au début des entretiens de façon à ce que l'on puisse citer ses propos sans les rattacher à sa personne. Sur le second terrain, nous avons attribué un code R – pour répondant. Ainsi nous avons R1, R2...

Si le contenu des propos levait de fait l'anonymat de l'auteur : « étant le plus ancien ingénieur de l'entreprise », nous demandions à la personne concernée l'autorisation d'utiliser les informations, le cas échéant. En cas de doute, nous revenions vers l'auteur des propos pour lui demander si la diffusion lui paraissait opportune et s'il nous y autorisait.

Finalement nous n'avons que très peu communiqué sur des propos bruts. Nous avons essentiellement proposé des interprétations de situations connues de tous. Avant de diffuser les informations relatives à nos interprétations, nous les avons soumises aux protagonistes avec qui nous en avons discuté. Nos interprétations ont évolué suite à ces discussions devenant alors des interprétations collectives. Par ailleurs, nous nous sommes efforcée de faire porter nos interprétations non pas sur des caractéristiques personnelles, mais sur des faits situés. Notre premier terrain était « miné » par la psychologisation, l'analyse des « comportements et caractères toxiques »¹¹⁰ dans une recherche de coupables et un relationnel affectif, manipulateur et parfois symboliquement violent. Nous voulions recentrer les

¹⁰⁹ L'annexe 3.30 illustre une sollicitation que nous avons jugée fort déplacée et peu élégante dans son contenu, alors que nous étions en congés pour maternité, ce que l'acteur savait parfaitement.

¹¹⁰ L'annexe 3.9.2 illustre bien cela

discussions sur le travail, tout en permettant aux acteurs de caractériser le système antérieur et de prendre conscience de leur rôle en son sein. Nous avons annexé un exemple de situation interprétée et partagée qui illustre ce propos (Annexe 3.32).

Plus généralement, l'ensemble des données primaires est strictement confidentiel. Aussi, les annexes qui comprennent des retranscriptions d'entretiens, des photographies et films de situations de travail, des échanges de mail... resteront strictement confidentielles et ne seront diffusées qu'aux membres du jury tenu à la confidentialité¹¹¹.

Une parole donnée et après ? Nous avons parfois proposé, au cas par cas, aux salariés dont nous avons évalué la souffrance comme le nécessitant, des prises en charges externes à l'entreprise, notamment auprès de professionnels de la santé compétents. Nous n'avons pas suivi ces démarches personnelles pour des raisons éthiques. Il nous semble important que les salariés puissent se protéger d'éventuelles intrusions de l'entreprise et de ses acteurs. Leurs choix de prise – ou de non prise - en charge de leur santé, d'évolution ou d'orientation de carrière par exemple ne concernent qu'eux.

Les *tentatives d'instrumentalisation* furent nombreuses de la part de la Direction comme des salariés de notre premier terrain. Nous avons annexé le résumé d'un événement particulièrement éloquent (annexe 3.31). Finalement, lors de notre arrivée sur ce terrain, chacun cherchait à se faire reconnaître comme la victime d'un bourreau désigné. Il nous a fallu être extrêmement prudente pour entendre la souffrance des salariés et proposer systématiquement des interprétations autres que le schéma victime/bourreau.

Pour déjouer les tentatives d'instrumentalisation, nous avons :

- toujours sollicité l'avis de notre Directeur de Thèse dès que nous avons un doute ou une crainte. Ces échanges nous ont permis de porter un regard distancié sur la situation dans laquelle nous étions partie-prenante ;

¹¹¹ Nous pourrions ultérieurement communiquer davantage ce matériau extrêmement riche, mais il nous faudra auparavant y consacrer beaucoup de temps et de moyens pour le rendre parfaitement anonyme.

- utilisé des techniques d'entretiens qui facilitent l'explicitation (Vermersch, 2006)¹¹² de façon à évacuer le plus possible l'implicite, qui peut conduire à des interprétations non partagées et que chacun peut subir et parfois instrumentaliser ;
- adopté une posture transparente et partagée, sur ce que nous pensions des situations et des faits. Nous avons toujours écouté les avis des uns sur les autres, mais nous n'avons pas donné nos sentiments sur les personnes ;
- nous nous sommes appuyée sur les délégués du personnel qui se sont particulièrement impliqués dans la recherche-intervention. Nos échanges fréquents portaient aussi sur les tentatives d'instrumentalisation lorsqu'elles étaient « organisationnelles », jamais lorsqu'elles portaient sur des différends interpersonnels ;
- enfin, en ramenant toujours à des situations de travail, cela permettait de se dégager des questions de caractères et de comportements qui appellent le jugement et d'introduire le débat sur des façons de faire nécessairement singulières.

Parfois, la direction a pu essayer de nous mettre en porte à faux en nous demandant de faire telle ou telle chose, ou en nous mettant devant le fait accompli. Nous avons systématiquement refusé en explicitant le refus.

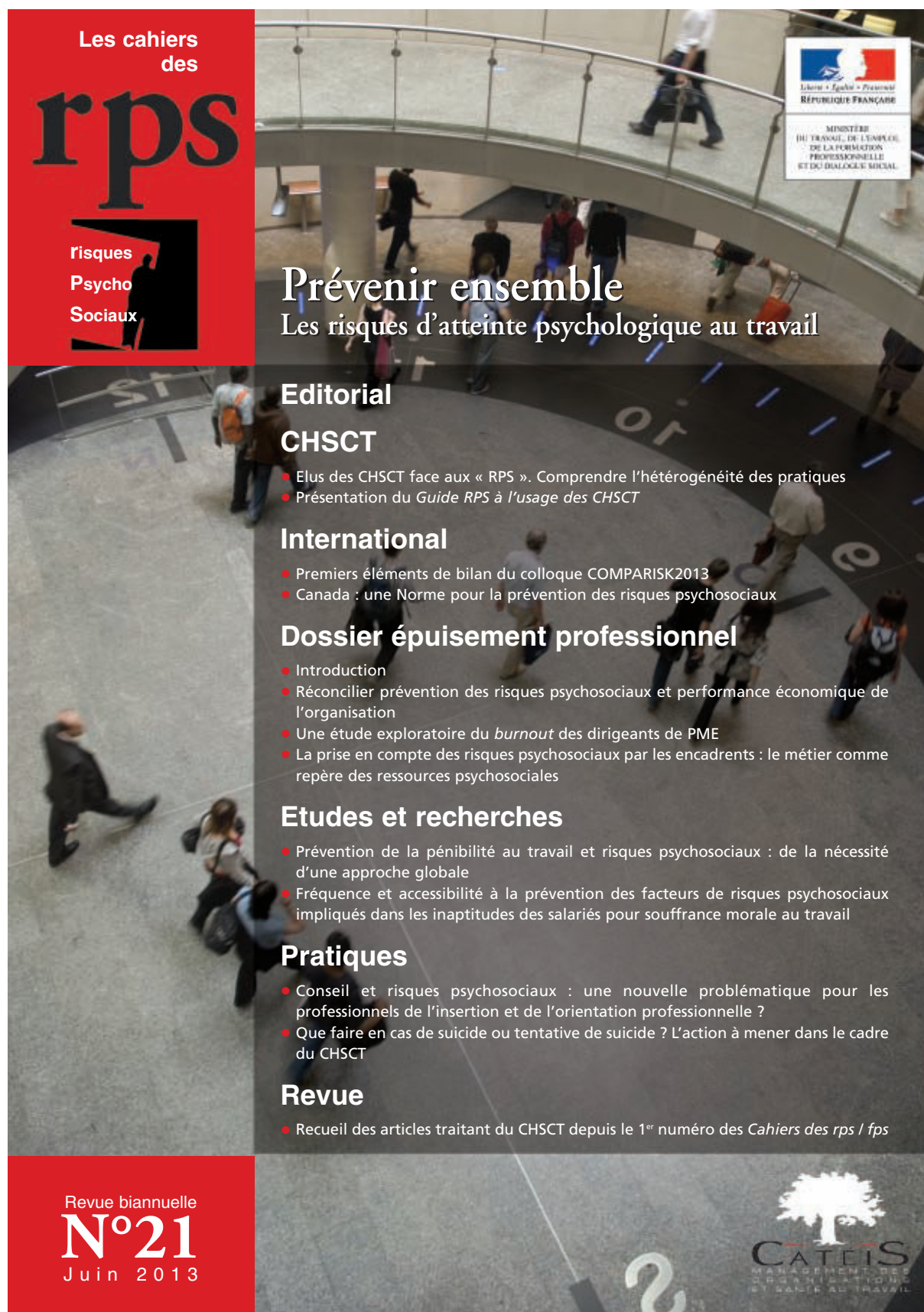
Notre meilleur outil pour éviter l'instrumentalisation, fut d'introduire la controverse et la discussion sur les façons de faire le travail. Travail des subordonnés et travail des managers.

Nous espérons que ce chapitre introductif permettra au lecteur d'aborder les articles qui composent les chapitres suivants en bénéficiant de cette mise en perspective de notre cheminement théorique, épistémologique et méthodologique.

¹¹² Nous proposons en Annexes méthodologie, annexe 3.33 une note de synthèse de cette méthode nommée par Vermersch (2006) : « entretien d'explicitation »

CHAPITRE I :

Réconcilier prévention des risques psychosociaux et performance économique de l'organisation.



Réconcilier prévention des risques psychosociaux et performance économique de l'organisation.

*Sabine Suarez*¹¹³

Notre interlocuteur, directeur de la société de conseils en Maîtrise des Risques Industriels et Développement Durable, « MRDD », se dit assez désemparé face à la dégradation croissante de la santé mentale au travail. Il nous demande de l'aider à la prévenir effectivement dans son entreprise.

La conjoncture incite les dirigeants à maximiser la rentabilité financière, à maîtriser les coûts et à considérer l'homme au travail comme une ressource dont l'usage doit être optimisé. Les salariés, trop souvent soumis à une pression excessive, risquent l'épuisement professionnel qui est la conséquence d'une exposition chronique aux facteurs de stress au travail. Des facteurs personnels rendent les collaborateurs plus ou moins vulnérables à l'épuisement professionnel, mais les causes de cet épuisement sont dans l'environnement de travail lui-même (Maslach et al., 2001). Les dirigeants et cadres manquent, nous disent-ils, d'outils et de méthodes. A cet égard, les démarches classiques de gestion nécessitent d'être considérablement enrichies (Abord de Chatillon, 2012). Il nous est demandé, en tant que « gestionnaire » d'élaborer une méthode qui permette aux managers de protéger la santé des salariés tout en poursuivant leurs objectifs de rentabilité. Cette méthode repose essentiellement, on va le voir, sur l'examen et la correction de l'écart entre travail réel et travail prescrit. Pour qu'ils puissent prévenir les risques psychosociaux en gérant, ou gérer en prévenant ces risques, nous proposons aux gestionnaires de reconsidérer leur rapport au travail. Nous présenterons ensuite les grandes lignes de la méthode de management co-construite avec les acteurs de l'entreprise lors de notre recherche action.

¹¹³ doctorante en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

PERFORMANCE ECONOMIQUE ET DEGRADATION DE LA SANTE AU TRAVAIL.

Le lien entre l'intensification de la recherche de performance de l'entreprise, la dégradation des conditions de travail des salariés et celle de leur santé semble désormais établi.

Contextes nouveaux de travail et santé des salariés

Le travail conduit selon les cas à la dégradation de la santé des opérateurs¹¹⁴, ou au contraire contribue à son amélioration. Maslach et al. (2001) ont élaboré un modèle explicatif de l'épuisement professionnel qui repose sur le degré de dissonance chronique entre les opérateurs et leur environnement de travail sur un ensemble de six dimensions. La santé mentale semble étroitement liée à la possibilité qu'a ou non l'opérateur de réaliser ce qu'il considère être un « travail bien fait » (Petit et al., 2011, p. 394), et d'être reconnu pour cela par ses pairs et sa hiérarchie (Maslach et al., 2001, Siegrist, 1996). Les conditions du « travail bien fait » et de sa reconnaissance sont-elles encore réunies ?

Les efforts fournis au travail semblent s'être considérablement accrus ces dernières décennies. Les salariés doivent désormais, en plus des contraintes industrielles traditionnelles (procédures, postures, cadences, etc.), faire face à des contraintes marchandes (exigences des clients) et des contraintes événementielles, qui engendrent une discontinuité de l'action productive (Zarifian, 1995). Cela conduit à l'intensification du travail (Gollac, 2005). La norme et le système de management vont désormais dire la qualité officielle du travail (Fournier et al., 2011). Cette définition, élaborée en amont de l'activité, ne correspond que partiellement à l'idée que se fait l'opérateur du travail bien fait, compte tenu de son expérience et de sa singularité. De plus elle intègre rarement l'ensemble des sources de prescription et de contrôle (hiérarchie, clients, collègues, etc.) (Daniellou, 2002). Le risque d'injonctions paradoxales est important.

¹¹⁴ Le terme d'opérateurs sera désormais celui que nous utiliserons pour désigner les personnes qui travaillent, lorsqu'il ne sera pas nécessaire d'apporter d'autres précisions, d'encadrement par exemple.

Les règles élaborées en amont du travail peuvent difficilement intégrer l'ensemble des aléas et variabilités. Pour pouvoir réaliser son travail, partant de l'ensemble des objectifs fixés dans le cadre de multiples sources de prescription (travail prescrit), l'opérateur va se fixer de nouveaux objectifs intégrant ces aléas et variabilités (Coutarel, 2011). Il va ensuite adapter ses modes opératoires (travail réel) pour essayer de faire « du bon travail ». L'intensification de ce phénomène peut être source d'épuisement professionnel car elle renforce l'instabilité et puise davantage dans les ressources de l'opérateur. L'intensification est délétère, mais l'adaptation est nécessaire pour la production et la santé (Petit et al., 2011). Or, les modes opératoires différents de la prescription sont considérés, souvent à tort, comme « une pathologie organisationnelle, un écart à corriger au plus vite » (Babeau et al., 2008, p. 202).

Le collectif de travail enfin, ne semble pas avoir été épargné par ces évolutions. Or, il peut constituer un soutien social précieux, variable modératrice de la dégradation de la santé mentale (Karasek et Theorell, 1990). A l'inverse, l'épuisement professionnel peut être contagieux et affecter les autres membres de l'organisation (Maslach et al., 2001).

Comment, dans ce contexte, briser le cercle vicieux ? Daniellou (2010) propose « de quitter le monde des chiffres et des cahiers de procédure pour se demander ce que vivent, en réalité, les hommes et les femmes... » (p. 30).

Le cas de la société MRDD, quelle approche de prévention adopter ?

MRDD est une PME toulousaine créée il y a quinze ans. Elle a connu en cinq ans une croissance importante qui a engendré des modifications substantielles pour les salariés, désormais au nombre de 40. Elle est administrée selon un système de management de la qualité et est certifiée ISO 9001 et 14001. Les opérateurs travaillent sur l'un des 4 sites ou chez les clients.

Entre 2008 et 2010, plusieurs arrêts de travail d'une durée supérieure à un mois ont été constatés. Les opérateurs évoquent des « dépressions » et des Troubles

Musculosquelettiques. Une enquête de satisfaction sur trois ans suggère que le contexte social est dégradé.

Nous avons effectué un premier diagnostic portant sur la santé des opérateurs et sur l'administration de MRDD. Il repose sur la triangulation de données issues d'observations globales, d'entretiens semi-directifs et de documents de gestion.

Les opérateurs ont globalement le sentiment qu'ils ne sont pas reconnus pour leur travail et que leurs contributions, sous-estimées car méconnues, ne sont pas suffisamment rétribuées. D'autres variables semblent significatives : la faiblesse économique de l'entreprise ; l'absence de visibilité de la stratégie et du pilotage ; l'instabilité organisationnelle permanente ainsi que l'écart entre les valeurs fortes affichées par la structure et celles que les opérateurs perçoivent au quotidien. Ils évoquent également des conflits interpersonnels importants, récurrents et non résolus entre collègues ou avec la hiérarchie, affectant tous les sites.

Notre diagnostic conclut à un manque d'arbitrage en général de la hiérarchie, une insuffisance de pilotage reposant sur des outils souvent inadaptés pour la prise de décision et la gestion quotidienne. La dégradation de la santé nous semble due à des dysfonctionnements organisationnels importants. Nous avons en particulier identifié un écart important entre ce qu'étaient censés faire certains opérateurs et leur travail effectif. Ceci nous a amenée à proposer d'intervenir pour réunir les conditions d'un travail bien fait, en institutionnalisant la recherche permanente de compromis entre travail réel et travail prescrit. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la Théorie de la Régulation Sociale, qui propose que la recherche de compromis dans le cadre de la tension entre la régulation de contrôle (issue du prescrit) et la régulation autonome (issue du réel), constitue ce que l'on appelle la recherche d'une régulation « conjointe » (Reynaud, 1997). La méthode de prévention que nous avons mise en œuvre est empruntée aux ergonomes de l'activité. C'est la **reconception organisationnelle** qui part « des contradictions entre le « travail bien fait » et la qualité officielle du travail » pour en débattre collectivement et favoriser une évolution organisationnelle visant à diminuer ces contradictions (Petit et al., 2011).

GERER L'ECART ENTRE TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL REEL.

Les recherches de performance économique et de protection de la santé des opérateurs ne nous semblent pas être durablement dissociables. Comment les concilier ? Nous proposons une démarche en deux temps qui s'articule autour (1) du débat des contradictions entre logique de travail et logique de gestion, et, (2) de l'institutionnalisation de la gestion des compromis élaborés.

Débattre des contradictions entre exigences du travail et contrainte de gestion

Des conflits aux compromis — Les conflits interpersonnels alimentent le processus de dégradation de la santé et ne favorisent pas la performance économique. Nous avons placé le travail au cœur des débats, car nous pensions, suite au diagnostic, que les conflits inter individus résultaient surtout de conflits entre logique de gestion et logique de travail.

Nous avons dû expliquer, montrer et permettre à chacun de vérifier que le travail réel n'est pas le travail prescrit. Ceci n'est évident ni pour les opérateurs, ni pour les managers. Nous avons ainsi montré comment le conflit le plus symptomatique de l'entreprise, a été généré par l'organisation et non ici, par un hiérarchique « bourreau » et des opérateurs « victimes ». Nous avons pu vérifier que parler du travail permet de reconnaître que les dysfonctionnements sont liés à l'organisation et non uniquement à des caractéristiques individuelles et subjectives. Cela permet de dépasser les conflits en proposant de mettre en débat ce qui sépare. A ce stade, le débat peut porter sur la prescription, la qualité du travail et sa reconnaissance.

Mettre le travail en débat — Pour pouvoir mettre au jour les écarts entre le travail prescrit, le travail réel et en débattre collectivement, nous avons réalisé une cartographie des prescriptions avec les responsables de pôle, observé des situations de travail ainsi que des objets de gestion.

Par un travail systématique de réflexion sur la prescription, les responsables de pôle ont peu à peu perçu que les sources de prescriptions pouvaient être multiples, ce que les leurs et les contrôles afférents ne prenaient jusqu'alors pas en compte.

Dans le service où les relations étaient très conflictuelles, nous avons observé une situation de travail (Guérin et ali, 2007). Trois opérateurs doivent quotidiennement effectuer une veille juridique pointue puis intégrer les informations analysées et synthétisées aux bases de données pour diffusion aux clients. Parallèlement ils doivent répondre aux demandes des clients qui les contactent par mél ou téléphone. L'observation montrait que la situation ne permettait pas aux opérateurs d'adapter leurs modes opératoires pour faire « du bon travail » ; que l'évaluation de leur travail faite pour partie par un partenaire de l'entreprise était très fréquemment négative et que celle réalisée par leur N+1 pointait une durée toujours trop élevée au regard du travail tel qu'il était prescrit. Les contraintes très lourdes qui pesaient sur les opérateurs (procès, délais, variabilité de la matière, etc.) n'étaient majoritairement pas connues par leur manager. Or elles empêchaient de faire du bon travail. Cette phase de notre intervention a permis : que le travail réel des opérateurs soit porté à la connaissance de leur manager et qu'il puisse le reconnaître et en reconnaître le coût pour les opérateurs (conflits, TMS, épuisement professionnel). Elle a permis aussi au manager d'arbitrer en connaissance, en repensant l'évaluation de ce travail et en se positionnant entre les opérateurs et le partenaire externe pour trier les prescriptions et limiter les injonctions contradictoires. Si l'on se situe sur une logique de travail, la mise en débat du travail a permis de détruire le conflit, de redonner des marges de manœuvre aux opérateurs, de prendre en compte leur définition du travail bien fait, de chercher à réunir les conditions pour qu'ils puissent le réaliser et de poser les bases d'un collectif de travail. Si l'on se positionne du point de vue de la gestion, cette expérience a abouti à une réduction de l'asymétrie d'information sur le travail réellement effectué, une réduction du temps passé (et perdu) à la réalisation d'un travail trop contraint voire empêché, et à la découverte de temps disponible et de motivation des opérateurs pour réaliser d'autres missions. La mise en débat du

travail a permis ici d'améliorer sensiblement une situation de travail précise et délimitée, le bien être des opérateurs et la gestion du service.

Il est nécessaire que l'écart entre le travail prescrit et le travail réel soit une dimension prise en compte par le dispositif de gestion. Des outils doivent être créés pour que cet écart puisse être formulé, puis qu'il soit réduit par la recherche de compromis et enfin que les fruits de ces compromis soient intégrés à la prise de décision locale ou globale, opérationnelle ou stratégique.

Pérenniser prévention et performance : l'évolution des méthodes et des outils de gestion.

L'importance de la formation des acteurs — L'implication des acteurs est une condition de la mise en œuvre de ce type de démarche, pour que la recherche conjointe de protection de la santé et de performance économique perdure. Selon Coutarel et Petit (2009, p. 140), les réseaux sociaux, formels et informels, doivent « préserver un équilibre entre les différentes logiques qui font le travail ». Notre recherche action s'est accompagnée d'un travail pédagogique autour de propositions de points de vue différents, d'explications, de démonstrations. La complexité des liens entre le travail et la santé, les relations imbriquées entre les conflits et les prescriptions, les différents niveaux de régulation existants ou potentiels, sont autant de thèmes abordés pendant les entretiens ou les observations. Notre intervention revêt une dimension permanente de « formation-action-projet », conçue comme « le moment d'un apprentissage par les acteurs de façons de faire autrement des choses habituelles qu'ils devaient mener à bien même s'il n'y avait pas [...] d'intervention » (Daniellou et Martin, 2007, p. 18). L'enjeu est un « changement dans la pratique collective » (*ibid.*, p. 22). Parmi les effets de l'intervention-action-projet décrits par Daniellou et Martin (p. 26-27), les opérateurs font une « description riche du fonctionnement », favorable à « l'évolution des outils de gestion », tous accordent une « attention au travail » et au-delà de l'intervention, ces résultats perdurent. Nous

avons pu vérifier les trois premiers points, mais non encore le quatrième, le travail étant en cours.

Institutionnaliser la recherche de compromis – L’opérationnalisation du changement du rapport au travail soutenue par une recherche de régulation conjointe, au sens de Reynaud, (1997) nécessite notamment que la recherche de compromis soit institutionnalisée et gérée.

Nous œuvrons actuellement à la mise en place et l’institutionnalisation « d’espaces de discussion sur le travail » (Detchessahar, 2011). Ces espaces sont à considérer d’une part comme l’une des réponses à la situation dégradée pour laquelle il nous a été demandé d’intervenir et d’autre part comme un outil de management visant la pérennisation de la prévention de la dégradation de la santé et de la recherche de performance économique. Leur forme n’est pas prédéterminée et est co-construite par les acteurs. Dans notre cas, ils pourraient se substituer aux traditionnelles réunions de pôle qui étaient exclusivement un lieu de prescription et de diffusion des règles de contrôle (Reynaud, 1988), descendantes, prescriptives et formelles. Dans le service où les relations étaient fortement conflictuelles, nous avons pu vérifier qu’une unique expérience de recherche de compromis ne permet pas ensuite d’adopter automatiquement le point de vue du travail. Les logiques de gestion sont très implantées et reviennent comme des « réflexes ». La recherche de compromis institutionnalisée nécessite un cadre et un apprentissage collectif pour que le management soit enrichi des différentes logiques à l’œuvre dans l’entreprise.

Adapter les outils et méthodes de gestion pour institutionnaliser la régulation conjointe – La conception, la modification et la mise en œuvre d’outils de gestion va être nécessaire pour assurer l’intégration des informations produites par les discussions sur le travail. La re-conception donnera lieu à des simulations de situations ou d’outils, systématiquement mis en débat avec les opérateurs concernés. Les outils et nouvelles situations mis en œuvre n’ont pas vocation à être figés. Ils devront évoluer, être « gérés » en intégrant le travail. Il ne s’agit pas de proposer la

participation de tous les opérateurs à la prise de toutes les décisions, mais d'enrichir les méthodes et outils de gestion des informations pertinentes produites par la régulation conjointe au sein des « espaces de discussion sur le travail ».

Les outils de gestion de MRDD, ont largement été conçus à l'extérieur. Ils sont appliqués en interne selon un flux d'information *top-down*, comme dans de nombreuses organisations aujourd'hui (De Vaujany, 2006). Les opérateurs ne se les sont pas appropriés. Certains outils sont inadaptés aux besoins et d'autres dysfonctionnent. Plusieurs ont été abandonnés. Cela représente un coût certain pour MRDD.

L'un des enjeux de la re-conception sera de co-construire des outils, que les opérateurs pourront s'approprier facilement, appropriation que de Vaujany (2006), définit « comme un processus contingent, ouvert, complexe et continu » (p. 118). Il précise que « C'est au fil des apprentissages, des conflits pour sa maîtrise, de la dialectique autonomie-contrôle que l'outil prend finalement corps » (*ibid.*, p. 118). La discussion pourrait permettre aux opérateurs de s'approprier les outils de gestion tout en favorisant leur évolution en fonction des besoins définis notamment à partir des compromis, sans que cette évolution ne soit vécue comme une instabilité organisationnelle chronique.

CONCLUSION

Le cœur notre travail de recherche repose sur la complémentarité des apports entre sciences de gestion et ergonomie de l'activité. Cela nous a conduit à identifier l'écart entre le travail réel et le travail prescrit comme source de souffrance au travail. Sur les fondements de la Théorie de la Régulation Sociale (Reynaud, 1988 et 1997), nous cherchons à mettre en place un processus de recherche de compromis entre les logiques de gestion et les logiques du travail. Permettre aux acteurs de l'entreprise de débattre du travail favorise la protection de la santé au travail ainsi que la diminution de l'écart entre travail prescrit et travail réel et de ses effets sur la santé et la gestion. La méthode de prévention est initiée par une formation-action-projet

(Daniellou et Martin, 2007) et repose sur une reconception de l'organisation. Elle se poursuit par une institutionnalisation de la recherche de compromis par la création d'espaces de discussion sur le travail. Cette recherche de compromis produit des informations qui doivent être intégrées aux outils de gestion révisés. La direction dispose ainsi d'informations reflétant mieux la complexité de l'organisation. Ces informations sont importantes pour définir et mettre en œuvre la stratégie, mais aussi pour la prise de décisions en général dans le cadre d'un projet managérial qui poursuit un objectif unifié de performance économique et de bien-être des salariés. L'implication de l'ensemble des acteurs est nécessaire, mais les rôles des uns et des autres ne sont pas pour autant bouleversés.

Les résultats obtenus à ce jour sont prometteurs, mais il nous reste à trouver les moyens de s'assurer de la pérennité des réponses construites.

Références bibliographiques

Abord de Chatillon E. (2012), « Introduction », dans Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, 1-6.

Babeau O. et Chanlat J.-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion* 3, 201-219.

Coutarel F. (2011), « Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ? », dans Chaudat P. et Muller R., *Les nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, Paris, Coll. Logiques Sociales, Editions L'Harmattan, 73-99.

Coutarel F. et Petit J. (2009), « Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeu pour la reconception organisationnelle », *Management & Avenir* 7, 135-151.

Daniellou F. (2002), « Le travail des prescriptions », *Conférence inaugurale, Actes du 37ième Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse »*, Aix en Provence, 9-16.

- Daniellou F. et Martin C. (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.
- Daniellou F. (2010, 2^e ed), « Les mondes du travail », in Théry L. Dir., *Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte.
- Detchessahar M. (2011), « Santé au travail », *Revue Française de Gestion* 5, 89-105.
- De Vaujany F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir* 3, 109-126.
- Fournier C., Ghram R., Benchekroun T.-H. et Six F. (2011), « Usage d'indicateurs de gestion dans le cadre de la certification qualité : le pont de vue de l'ergonomie », dans Desrumaux P., Vonthron A.-M. et Pohl S., *Qualité de vie, risques et santé au travail*, Paris, L'Harmattan, 267-288.
- Gollac M. (2005), « L'intensité du travail. Formes et effets. », *Revue économique* 2, 195-216.
- Guérin F., Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A., (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Lyon, Edition Réseau ANACT.
- Karasek R. et Théorell T., (1990), *Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books inc. Publishers.
- Maslach C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P., (2001), « Job Burnout », *Annual Review of Psychology* 52, 397-422.
- Petit J., Daniellou F., Duguet B., (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain* 4, 391-409.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie* 1, 5-18.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, (2^e édition 1993, 1^e édition 1989).

Siegriest J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 27-41.

Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan.

CHAPITRE 2 :

Gestion, travail et subjectivité : enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets sur la santé et la performance.



Institut Psychanalyse & Management



FRANCE
BUSINESS
SCHOOL

COLLOQUE

**« CONTOURS ET CONTOURNEMENTS
DU RISQUE PSYCHOSOCIAL »**

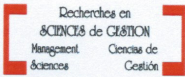
28 - 29 Novembre 2013

Dans les locaux de fBS - Campus de Poitiers
11 rue de l'Ancienne Comédie
B.P. 5 - 86001 - Poitiers Cedex 3



LE PROGRAMME

Colloque organisé en partenariat avec :



Avec le soutien de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines et de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise



CONTOURS ET CONTOURNEMENTS DU RISQUE PSYCHOSOCIAL

PROGRAMME

VENDREDI 29 NOVEMBRE 2013

- 08H00 **Accueil des participants**
- 08H30 **Les ateliers**
- Atelier n° 10 (salle B104)
Thibault CUENOUD, Jean-Pierre PINEL, Patrick HAIM et Laurence BOUVERESSE
 - Atelier n° 11 (salle B203)
Sabine SUAREZ, Denis MALHERBE, Sébastien PAYRE et Patrick HAIM
 - Atelier n° 12 (salle A002)
Dominique DRILLON et Caroline TURQUOIS, Dominique PATUREL, Thibault DE SWARTE
- 10H15 **Surprise !!** (*Amphi Gaston Morin*)
- 10H45 **Pause**
- 11H00 **Conférence plénière n° 01 : « Les fabriques de la servitude volontaire »**
Modérateur : **Daniel BONNET**
Roland GORI, *Psychanalyste, Professeur émérite de psychopathologie clinique, Université Aix-Marseille*
- 12H00 **Déjeuner**
- 13H30 *Déplacement IAE Poitiers*
- 14H00 **Table Ronde n°02 : « Les pistes de réflexion face au risque psychosocial »** (*IAE Poitiers*)
Modérateur : **Emmanuel DIET**
Jean-Pierre PINEL (Rapporteur Table Ronde n° 1)
Eric ROUSSEL, Mathieu DETCHESSAHAR, Philippe COLOMBAT, Emmanuel DIET
- 16H00 **Conférence plénière n° 02 : « Vivre sans exister »**
Modérateur : **Thibault DE SWARTE**
Jean-Pierre LEBRUN, *Psychiatre, Psychanalyste*
- 17H15 **Allocution de fin**
- 17H30 **Apéritif de clôture**

Colloque I.P&M « Contours et contournements du Risque Psychosocial »

28-29 novembre 2013, Poitiers

Titre de la communication : *Gestion, travail et subjectivité : enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets sur la santé et la performance.*

SUAREZ, Sabine, Doctorante sous la Direction du Professeur JAUSSAUD

Université de Pau et des Pays de l'Adour, CREG (EA4580)

Domaine universitaire Avenue du Doyen Poplawski - BP575, 64012 PAU cedex - 06 65 24 81 13 – sabinesuarez@hotmail.fr

Cet article présente une recherche-action qui propose qu'il est possible de manager en respectant la *mobilisation subjective* des acteurs (Dejours, 2013), afin de prévenir la dégradation de leur santé mentale et somatique. Le management est alors entendu comme l'orchestration de façons de travailler de sujets singuliers. La prise en compte du *travail* dans toute sa complexité est nécessaire – écart entre travail réel et travail prescrit (Daniellou et al., 1983), dimension individuelle et *collectifs de travail* (Gernet et al., 2009). Cela permet ensuite la mise en perspective des logiques de travail et des logiques de gestion et le management peut alors favoriser la *régulation conjointe* (Reynaud, 1997). Cette démarche doit être soutenue par une évolution de l'instrumentation de gestion. Dans notre cas cela a permis de libérer la parole, de favoriser l'existence de collectifs de travail, de constater une amélioration sensible de la santé de certains salariés et d'atteindre plus aisément, voire de dépasser les objectifs économiques. Toutefois ces travaux sont freinés par la peur de la direction de prendre le risque de l'exercice d'un pouvoir différent, moins coercitif en interne et plus arbitral avec les parties prenantes externes.

Mots clés : Travail ; Management ; Mobilisation subjective; Régulation Conjointe.

Gestion, travail et subjectivité: enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets sur la santé et la performance¹¹⁵.

Face aux expressions de souffrance et mal-être qui lui sont adressées par ses collaborateurs, le directeur d'un cabinet conseils en Maitrise des Risques industriels et de Développement Durable (MRDD) nous a contactée en 2010, afin que nous l'aidions à améliorer la situation. Il réalisait une enquête de satisfaction interne depuis trois ans et faisait intervenir une *coach*. De nombreux conflits ternissaient l'ambiance, des troubles musculo-squelettiques ont été diagnostiqués et plusieurs arrêts pour « dépression » liée au travail étaient à déplorer. Le directeur nous a sollicitée en tant que gestionnaire pour que nous travaillions sur les causes organisationnelles de cette situation.

Selon Davezies, (2012, p.10) « à l'origine de la souffrance au travail, il y a toujours un désaccord sur la façon de travailler ». Suite à un diagnostic initial, nous avons proposé une approche qui part du point de vue du travail. Elle tient compte de « la mobilisation subjective » des acteurs, définie par Dejours (2013, p.232-233) comme l'investissement spontané des ressources de leur intelligence et personnalité pour « travailler bien » en contribuant à un collectif de travail. En nous référant aux cadres théoriques de la psychodynamique du travail et de l'ergonomie de l'activité, nous avons proposé qu'on peut manager en respectant cet investissement subjectif. Par « respecter » nous entendons, ne pas empêcher la mobilisation subjective et accepter que cet investissement ne soit pas prescriptible (*Ibid.*). Le management est alors entendu comme l'orchestration par le manager des façons de travailler de sujets singuliers (Davezies, 1993).

Dans une première partie, nous présenterons notre cas et justifierons nos choix théoriques et méthodologiques pour ce projet. Nous montrerons ensuite comment, en mobilisant la « reconception organisationnelle » des ergonomes de l'activité (Petit et al., 2011), nous avons co-construit avec l'ensemble des acteurs une démarche de management. En adoptant le point de vue du travail dans toute sa complexité

¹¹⁵ La première version soumise est annexée en Annexes 4 Articles / Annexe 4.1
Le premier rapport est annexé selon le même chemin en annexe 4.2
Le second rapport est en annexe 4.3

(Morin, 2005), cette démarche vise le respect des mécanismes individuels et collectifs de protection de la santé mentale et somatique, et favorise l'atteinte des objectifs économiques. Nous discuterons enfin les effets et limites de ce travail.

1. LE CAS MRDD : DYSFONCTIONNEMENTS ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUALISATION DU RAPPORT AU TRAVAIL

Le pré-diagnostic de la situation de MRDD (1.1), nous a amenée à inscrire nos travaux dans les cadres théoriques de la psychodynamique du travail et de l'ergonomie de l'activité (1.2) puis à élaborer notre canevas de recherche (1.3).

1.1. Un accompagnement délétère dans une organisation pathogène aux nombreux dysfonctionnements.

Le **pré-diagnostic initial** repose sur l'analyse d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs. Il est apparu que les acteurs ne savaient pas ce que faisaient les autres et avaient le sentiment que leur travail était méconnu et insuffisamment reconnu. La reconnaissance semblait être accordée en fonction du diplôme détenu et du lien de sympathie avec la direction.

De nombreux conflits interpersonnels étaient évoqués dans tous les pôles entre différents niveaux hiérarchiques ou transversaux. Un conflit chronique opposait ouvertement le directeur et le directeur adjoint. Les salariés, inquiets pour la santé économique de la structure, déploraient l'absence d'une stratégie visible. Plusieurs personnes exprimaient de la souffrance systématiquement imputée à un autre acteur de l'entreprise.

Cette communication présentera plus spécifiquement le travail réalisé au sein d'un des trois centres de profits de la structure, le « pôle G2RN », prestataire de conseils sur la Gestion des Risques, la Règlementation et les Normes en vigueur. Dans ce pôle il y a quelques années, les opérateurs, en conflit avec le manager, ont affiché sur la porte de leur bureau un dessin représentant un professionnel bâillonné. Ils exprimaient ainsi publiquement qu'ils ressentaient ne plus avoir droit à la parole.

Lorsque nous avons entrepris nos travaux, deux ans plus tard, le conflit était enkysté, malgré le départ et le remplacement de deux personnes sur trois. Les échanges entre les acteurs étaient très limités et entachaient l'ensemble du pôle.

Au niveau de l'organisation, la stratégie se résumait à saisir des opportunités de marché et n'était pas formalisée. La trésorerie était très dégradée. Le contrôle de gestion reposait sur des outils très lourds qui ne permettaient ni anticipation ni pilotage de la structure. L'entreprise, certifiée ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) était administrée selon un Système de Management de la Qualité très prescriptif, d'autant plus contraignant que la finalité poursuivie semblait se limiter à la re-certification. Les dysfonctionnements organisationnels généraient de la souffrance. Les personnes qui travaillaient constituaient la variable d'ajustement de cette organisation qui paraissait très formalisée mais qui globalement « naviguait à vue ».

Prise en charge existante – Les actions de prévention consistaient, nous l'avons vu, en une enquête annuelle de satisfaction des salariés et des actions de *coaching*. L'enquête de satisfaction n'était pas suivie d'effet. L'accompagnement soulevait plusieurs questions éthiques et méthodologiques. L'intervenante rencontrait tous les salariés, direction comprise. En sa qualité de « *coach* » du directeur et de l'adjoint, elle participait à la prise de décisions dont celles portant sur la carrière des salariés sur qui elle disposait d'informations intimes. Ce qui lui était confié était d'ailleurs largement divulgué, « *sous le sceau de la confidentialité* ». Mais conscients du pouvoir qu'elle détenait, les acteurs continuaient les « accompagnements ».

C'est dans ce contexte conflictuel et de grande méfiance où la direction favorisait l'adaptation individuelle¹¹⁶ au contexte de travail que nous avons entrepris notre recherche.

¹¹⁶ D'une façon très critiquable d'un point de vue éthique et déontologique, nous l'avons vu

1.2 La prévention des risques psychosociaux

Deux principaux courants théoriques, les théories du stress et les théories dont le travail est un objet, proposent des modèles de compréhension puis de prévention de la dégradation de la santé mentale en lien avec le travail.

Les théories du stress fournissent des modèles statistiques qui mettent en relation des réactions individuelles et des facteurs psychosociaux. Elles offrent des modèles qui cherchent « avant tout à ce que chacun puisse trouver son équilibre » (Chanlat, 1990, p.124). La prévention qui en découle consiste d'une part à identifier et quantifier les facteurs pathogènes pour ensuite chercher à les éliminer et, d'autre part à accompagner les salariés pour qu'ils résistent mieux. Mais, « en mettant l'accent sur la relation entre la personne et l'environnement, les théories du stress ont tendance à individualiser le rapport au travail » (Maranda, 1995, p. 220). Or dans notre cas, l'individualisation déjà très présente contribuait à la souffrance.

Un autre champ théorique, représenté notamment par la psychodynamique et l'ergonomie de l'activité, propose de s'intéresser au travail, au collectif de travail et à la mobilisation subjective. Dans « le travailler », le sujet va mobiliser son histoire, son corps, ses désirs et plus largement sa singularité. Malgré *tout ce qui résiste* (aléas, variabilités), il va essayer d'atteindre les objectifs qu'on lui a fixés. C'est ce que les ergonomes de l'activité nomment le *travail réel* (Daniellou et al., 1983), par comparaison au *travail prescrit*, tel qu'il est demandé et contrôlé (Dumont, 2012). La psychodynamique du travail propose que c'est dans la confrontation au réel, appelée « *réel du travail* » (Dejours et al. 2012, p.17), que des mécanismes de protection ou de construction de la santé -mentale et somatique- vont être mis en œuvre.

La prescription ne peut pas anticiper parfaitement le réel et l'opérateur va dans un premier temps être confronté à l'échec, ce qui est source de souffrance. Des processus psychiques appelés défenses et définis comme « toutes techniques dont le moi se sert dans ses conflits menant éventuellement à la névrose » (Freud, 1925, ed. 1999, p. 75) vont pouvoir repousser ponctuellement ou durablement la décompensation. Parmi ces stratégies, le sujet va pouvoir mobiliser son intelligence pour produire, parfois, un travail de qualité permettant « un accomplissement de soi ». Cette

intelligence, appelée *la Métis*, permet de créer des solutions pour résoudre les problèmes qui mettent le sujet en échec. Elle s'affranchit des règles discrètement.

Ce cadre théorique pose aussi que le travail revêt toujours une dimension collective. C'« est un rapport social » (Gernet et al. 2009, p.29) et à ce titre il est aussi un ensemble complexe de relations entre le sujet et ses collègues, partenaires, clients, etc. Le collectif de travail est alors défini comme toujours « constitué autour de règles de travail communes dont la construction relève en propre du travail » (Ibid.). Les règles ainsi élaborées, dans le cadre de ce que Dejours appelle « l'activité déontique », portent sur l'aspect technique, mais également sur le « vivre ensemble ». Elles organisent le travail. *In fine*, la « mobilisation subjective » est un ensemble d'efforts fournis par l'acteur pour trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre face au « réel du travail », puis élaborer des opinions sur les solutions trouvées pour s'impliquer ensuite dans le débat collectif (Dejours, 2013, p.232). Cet investissement non prescriptible est spontané, mais très fragile et « dépend de la dynamique entre contribution et rétribution » (Ibid.).

Ainsi, la reconnaissance du travail accompli, qui va bien au-delà des résultats du travail, est nécessaire à la construction de l'identité, soutènement de la santé mentale (Davezies, 1993, Gernet et Dejours, 2009 ; Dejours et al. 2012). Cette reconnaissance repose sur deux dimensions : *le jugement d'utilité* et *le jugement de beauté*. L'un, porté par la hiérarchie, les clients, etc., permet à l'opérateur de voir son utilité reconnue. L'autre émane des pairs qui reconnaissent le travail comme « beau », car il respecte les règles élaborées par le collectif de travail tout en étant la création d'un sujet singulier. L'identité est confortée par l'appartenance à une communauté et la reconnaissance de la singularité.

Or, dans notre cas, l'organisation semblait empêcher cet investissement subjectif nécessaire à la santé des salariés et à la production des résultats du travail. Les conduites qui s'écartaient de la règle descendante étaient souvent perçues comme des transgressions qu'il convenait de corriger au plus vite (Babeau et al., 2008). L'évaluation était individuelle et ne portait que sur les résultats du travail. Les

groupes de travail malmenés par les nombreux conflits, n'étaient pas des collectifs de travail tels que définis ci-dessus.

La connaissance, puis le respect des mécanismes inhérents *au travail réel* et *au réel du travail*, pourraient permettre à la direction et aux managers de prévenir la survenue de ces « nouveaux » risques appelés *risques psychosociaux*, tout en poursuivant autrement leurs objectifs économiques classiques. C'est la proposition que nous avons faite et essayé d'opérationnaliser dans le cadre d'une recherche-action à visée transformative (Roussel et al., 2005 ; Beaujolin-Belletin et al., 2012) dans ce cabinet-conseil.

1.3 Notre canevas de recherche

Dans le sillage de Petit et al. (2011) qui proposent que « la problématisation et la gestion collectives de la difficulté individuelle sont une clé pour la gestion des conflits intrapsychiques au travail » (p. 395), nous avons élaboré le protocole de recherche suivant. Nous avons interrogé les logiques de travail et les logiques de gestion et montré l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Nous souhaitons comprendre la nature des conflits de logiques et les mettre en perspective avec les conflits interpersonnels, puis aider les managers à réaliser leur travail sans empêcher la mobilisation subjective.

Un projet de reconception organisationnelle a été mis en œuvre (Petit et al., 2011). Il vise : « L'identification des contradictions entre le « travail bien fait » et la qualité officielle du travail ; la mise en débat, au sein des collectifs, des situations dans lesquelles surgissent ces contradictions; et la mise en débat, au sein de l'entreprise, d'une nécessaire évolution organisationnelle pour diminuer ces contradictions » (Ibid., p. 394).

Pour ce faire, nous avons utilisé des méthodes de collecte et d'analyse de données issues de plusieurs disciplines en sciences sociales : observation de situations de travail (Guérin et al., 2007) ; entretiens individuels d'opérateurs selon la méthode de *l'Instruction au Sosie* (Clot, 2008, p. 186) ; entretiens collectifs dont des *auto-confrontations croisées* (Ibid, p.215) ; triangulation avec des données discursives des

managers et l'analyse d'instruments de gestion – procédures ; fiches d'évaluation des salariés ; tableaux de bord, etc. Des diagnostics locaux relatifs à des services et un diagnostic global ont été réalisés. Les diagnostics locaux ont été discutés avec les acteurs concernés avant d'être présentés aux managers. Le diagnostic global et des préconisations ont été présentés à la Direction et aux représentants du personnel puis à l'ensemble des salariés.

II COMMENT MANAGER SANS EMPECHER LA MOBILISATION SUBJECTIVE ?

RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir présenté les résultats de la recherche, nous discuterons leurs effets et limites, ainsi que notre posture de chercheur.

2.1 Résultats : des diagnostics et une démarche permanente de management

2.1.1 Les diagnostics :

Présentation d'un diagnostic local, le service conflictuel du pôle G2RN

A l'issue de l'analyse d'une situation de travail, nous avons pu montrer que les opérateurs ne disposaient pas des marges de manœuvre nécessaires. L'alimentation du logiciel support, son administration et les contrôles exercés étaient extrêmement prescriptifs et porteurs d'injonctions paradoxales. Les opérateurs ne pouvaient pas atteindre les objectifs de qualité officielle et cette définition était très éloignée de leur conception individuelle du « bon travail ». Ils étaient condamnés à réaliser un travail jugé comme de « qualité insuffisante » par leurs supérieurs, leurs pairs et parfois leurs clients.

Nous avons réalisé un diagnostic local discuté, amendé et validé par les acteurs. Lors de la présentation du document, le manager fut très surpris par les résultats. Il a néanmoins rapidement effectué des arbitrages entre son équipe et les prestataires externes chargés de l'administration du logiciel et du contrôle des résultats du travail. Il ne se doutait pas de ce que vivaient ses collaborateurs et attribuait

jusqu'alors les dysfonctionnements à des facteurs comportementaux et cognitifs liés aux personnalités.

Le diagnostic global :

Le diagnostic global confirme et affine les éléments du pré-diagnostic. L'absence de stratégie formalisée et partagée est confirmée. Une verbalisation de la stratégie par la direction paraît impossible. Le contrôle de gestion est effectué *a posteriori* et repose sur des indicateurs trop nombreux. Il sert à pointer les coupables – ceux qui ont dépensé trop, « *ne sont pas au chiffre* », ont mis trop de temps à, etc. – mais pas pour piloter. L'alimentation des instruments de contrôle est réalisée par les acteurs de façon à ne pas être désignés coupables et non pour montrer ce qui survient. Les informations nécessaires aux fonctions administratives et comptables, telle la facturation, peuvent en conséquence ne pas être fiables – temps passé – et parviennent tardivement au service. Or, la trésorerie est très dégradée, ce qui inquiète grandement l'ensemble des acteurs. Le management souffre de plusieurs faiblesses telles que : le manque de temps, l'absence de technique, le découragement « *je ne sais plus quoi faire* »; le désengagement « *ça ne m'amuse pas* », etc.

Le diagnostic global permet de montrer un défaut de régulation généralisé. Les règles sont essentiellement descendantes. Le travail est individualisé et il n'y a pas de collectif de travail qui pourrait avoir une *activité déontique*. Sans stratégie énoncée, les salariés qualifient les objectifs de « *fixés à la hussarde* ». La qualité n'est pas discutée mais prescrite par un système de management non actualisé et dévoyé. La *mobilisation subjective* est empêchée par des règles qui souffrent de deux défauts majeurs : elles semblent fixées arbitrairement et méconnaissent la réalité du travail.

Cette situation constitue un cercle vicieux où dégradation de la santé des acteurs et dysfonctionnements organisationnels s'entretiennent mutuellement.

2.1.2 Une démarche permanente de management de MRDD

Le cadre théorique de la Régulation Sociale (Reynaud, 1997), offre ici des possibilités d'action. Pour Reynaud, en contexte de travail, deux forces de régulation sont en tension : les *règles de contrôle*, descendantes, formelles, soutenues par les instruments

de gestion, et les *règles autonomes*, implicites, produites par les opérateurs. La production de ces dernières règles est un processus d'adaptation aux contraintes et aux aléas dans le cadre de l'action. Elles peuvent être le fruit *de l'activité déontique* des collectifs de travail via la mobilisation subjective des acteurs. La recherche d'une *régulation conjointe* (Ibid. 1997), est la recherche de *compromis* entre les deux types de règles. Le compromis désigne « un accord collectivement affirmé [...] sur ce qui [fait] querelle ou débat au sein de l'organisation et [qui] a été « normalisé » c'est-à-dire intégré institutionnellement. » (Beaucourt et al., p.207).

En favorisant cette régulation, les dirigeants reconnaissent l'existence d'un écart entre le travail réel et le travail prescrit. Ils peuvent favoriser la collaboration entre acteurs et reconnaître que des efforts individuels sont fournis au-delà de la prescription. Ils accèdent en outre à des informations non exploitées jusqu'alors qui reflètent le travail réel et l'écart entre le prescrit et le réel. A partir des différents diagnostics produits, nous avons proposé une démarche permanente de management (Suarez et Jaussaud, 2013). Le projet managérial est la conciliation de la santé des acteurs et l'atteinte des objectifs économiques. La démarche peut être illustrée par la figure 1.

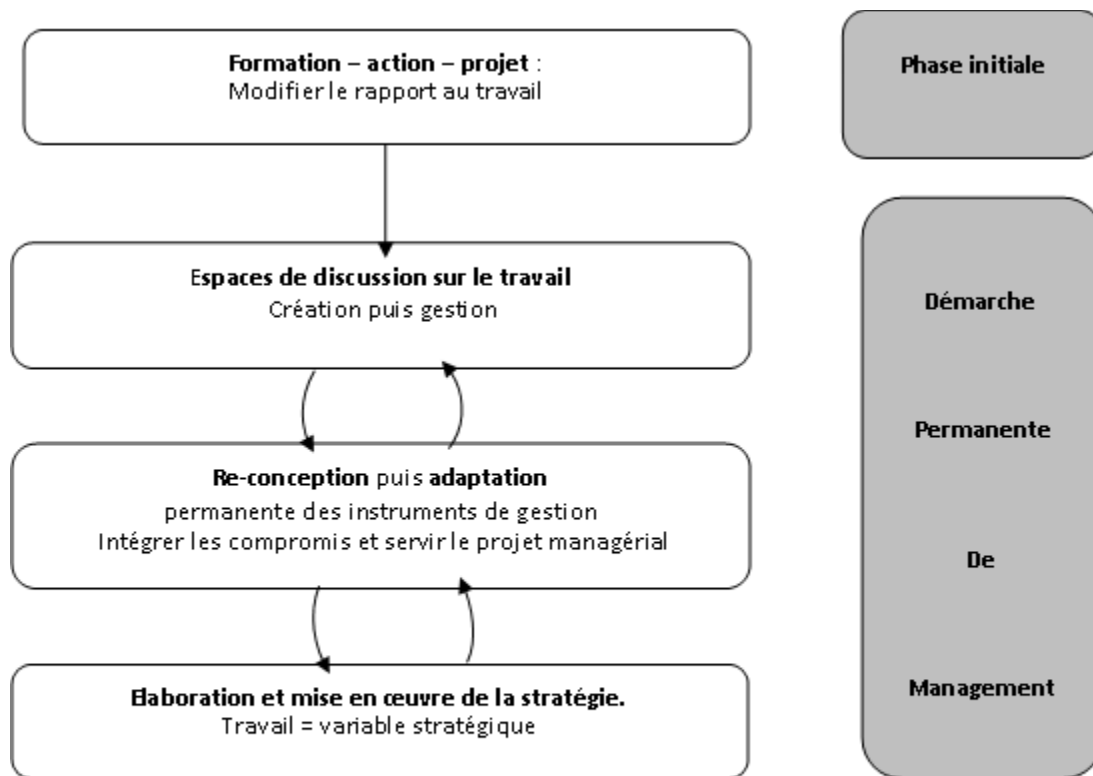


Figure 1 : Démarche permanente de management, des compromis à la stratégie

La première phase consiste en une « *Formation-action-projet* » de tous les acteurs (Daniellou et al., 2007). Elle doit permettre à tous d’appréhender que le travail prescrit n’est pas le travail réel, de parvenir à parler du travail et de comprendre les mécanismes de construction/protection de la santé mentale et somatique, afin de ne pas les empêcher. Nous avons réalisé avec les managers une « cartographie » des prescriptions adressées à chacun de leurs subordonnés, afin qu’ils perçoivent la multiplicité et la complexité de ces prescriptions (Daniellou, 2002). Cela nous a permis d’introduire que « travailler, c’est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps » (ibid. p11). Les perceptions ont pu évoluer et les conflits interpersonnels être mis en perspective avec des conflits de logiques – de gestion et de travail.

Cette phase initiale est longue et n’est pas strictement antérieure à la démarche permanente. Le réflexe gestionnaire qui consiste à proposer des solutions supposées

objectives et rationnelles sans que les logiques du travail ne soient suffisamment questionnées perdue. De plus, il est très difficile de parler de son travail (Clot, 2008, Davezies, 2012, etc.). Dans le contexte très conflictuel de cette recherche, la méfiance et la crainte d'être pris en défaut étaient importantes. La tentation de se justifier pour coller à la logique de gestion fut prégnante.

Pour que des accords entre les différentes logiques puissent être élaborés et institutionnalisés, des « *espaces de discussion sur le travail* » (Detchessahar, 2011) ont été mis en place. Lors de la première rencontre au sein du pôle G2RN, les opérateurs ont pu exprimer à leur manager qu'ils souffraient du fait que tout le travail réalisé pour faire des propositions commerciales de qualité ne soit pas perçu et valorisé. Les opérateurs regrettaient que « *seule l'acceptation d'une proposition [soit] un indicateur pour la reconnaissance de [leur] travail* ». Le manager a affirmé qu'il savait ce que demande la rédaction d'une proposition, tout en rappelant la nécessité de signer des marchés. La discussion s'est poursuivie sur comment reconnaître ce travail et la mise en place d'indicateurs non financiers a été proposée. La logique de gestion était très présente mais les perceptions ont sensiblement évolué.

Pour que ces compromis soient appliqués en tant que nouvelles normes dans l'entreprise, dans le cadre de la « régulation conjointe », ils doivent être pris en compte par *les méthodes et instruments de gestion* dans une logique de pilotage de l'entreprise. Lorsqu'un outil évolue, son utilité et son utilisation – alimentation et exploitation – pourront être discutées au sein des espaces de discussion sur le travail car ce qu'il va mesurer et contrôler oriente la prescription au sens large et influe sur la dynamique de contribution et de rétribution. Le dispositif de gestion pourra alors être au service d'une stratégie ayant intégré le travail et sa complexité. Ces étapes itératives ne sont pas cloisonnées dans la pratique.

2.2 Discussion : Effets et limites de la démarche

La présente recherche a permis de libérer la parole et favorise la reconnaissance ainsi que la collaboration entre acteurs. La mise en œuvre de la démarche souffre néanmoins de certaines limites.

Libérer la parole, reconnaître et co-construire : du management individuel au management du collectif

Les salariés du pôle G2RN disent aujourd'hui qu'ils viennent travailler avec « *l'envie de faire des choses* ». Les conflits récurrents se sont tus et la parole a pu être libérée. Si un nouveau conflit survient, les « protagonistes » cherchent collectivement des causes organisationnelles.

Chaque collaborateur - manager ou opérateur - dit qu'il a davantage la possibilité de s'exprimer. Le manager sollicite autant que possible ses collaborateurs pour l'organisation de la production - planning, attribution des missions, etc. Cela a permis aux acteurs du pôle ayant différents métiers d'être créatifs et force de proposition collectivement.

Sur l'organisation même du travail, Mr J., a proposé de remplacer un collègue Mr M. pendant son congé de plusieurs mois. Les deux collaborateurs n'exercent pas le même métier. Cette proposition a été retenue par le manager et le collectif car les deux métiers sont complémentaires. Les collègues de M. qui exercent le même métier que lui, ont proposé d'assurer un « compagnonnage » pour aider J. Les collègues de J. travaillent ensemble à une autre répartition de la charge du service afin de lui dégager du temps. M. a la garantie de retrouver son poste à l'issue du congé. J. est ravi de la confiance et de l'aide accordées.

Ces exemples montrent que le collectif de travail a pu se (re)constituer. La coopération, qui « relève de la liberté des sujets et de la formation d'une volonté commune » (Dejours, 2013, p. 230), a été rendue possible car les acteurs ont pu établir entre eux des relations intersubjectives de confiance (Ibid.). Dans la mesure où l'existence et la compréhension des mécanismes du travail réel ont été acceptées et vérifiées collectivement, les ajustements individuels ont pu être perçus et reconnus comme nécessaires pour faire du « bon travail ». La mise en place d'espaces de discussion sur le travail a facilité l'échange et l'arbitrage. Cette coopération semble nourrie par la possibilité qu'a chacun de s'investir. La *mobilisation subjective* n'est plus empêchée, car le manager reconnaît davantage ce qui est mis en œuvre par le collaborateur et le groupe de collaborateurs pour atteindre les résultats du travail.

Les opérateurs reconnaissent et partagent *les ficelles de métiers*, la créativité et au final les résultats du travail de chacun. Ils reconnaissent aussi l'important travail d'organisation et de régulation que le manager effectue. Et ils sont rassurés, car ils ont dépassé les objectifs économiques depuis que ce pôle fonctionne en adoptant aussi le point de vue du travail.

Toutefois, l'absence de régulation des demandes extérieures par la Direction peut limiter les effets positifs de la démarche au sein de ce pôle (Detchessahar, 2011). Le manager ne peut pas refuser de nouveaux marchés, y compris lorsqu'aucun des collaborateurs n'est disponible pour les honorer. Il réalise alors les prestations, dispose de moins de temps pour manager et de trop peu de temps pour avoir le sentiment de faire du bon travail. Sa santé et le climat au sein du pôle se dégradent alors sensiblement.

2.2.1 limites

Les décisions et actions de la Direction peuvent limiter les effets bénéfiques de la démarche (Ibid.). La Direction est composée d'un directeur-fondateur et d'un directeur-adjoint. Ils sont ingénieurs et ont des formations techniques de niveaux très élevés. Ils ne sont pas gestionnaires et s'en remettent à des prestataires pour le traitement des informations nécessaires à la prise de décisions, décisions qui ne reposent d'ailleurs que très peu sur les informations disponibles. Leur façon de diriger est très intuitive.

Par ailleurs, un conflit les oppose depuis de longues années. Leur collaboration semble impossible. N'ayant aucune confiance l'un en l'autre, ils essaient de montrer que l'autre est défaillant. Ce conflit est très empêchant pour les salariés qui se disent *otages* de la relation.

Chacun des directeurs est responsable d'un pôle et voulait les mêmes résultats pour son pôle que ceux obtenus au sein de G2RN. Mais aucun ne s'est concrètement investi dans ce projet. Diriger une entreprise est un travail qui n'échappe pas aux règles du travail réel et de la confrontation à l'échec. Chacun a mis en place des *défenses*. L'un convoque systématiquement la *rationalisation* pour expliquer qu'il « n'y

peut rien », notamment lorsqu'il s'agit de la santé mentale de ses collaborateurs. L'autre a fréquemment recours au *clivage du moi*, pour éviter l'angoisse « en maintenant simultanément des attitudes contradictoires » (Dejours et al., 2012, p.23). Or, en proposant de montrer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, de pointer les dysfonctionnements organisationnels et de favoriser la régularisation conjointe, notre intervention a questionné le pouvoir et a pu menacer cette Direction fragile. Nous pensons rétrospectivement qu'il aurait été pertinent de travailler avec eux sur *le travail* de la Direction pendant la phase initiale de notre intervention. Néanmoins, des améliorations sensibles au niveau de la santé des salariés de leurs pôles ont été constatées. La seule reconnaissance explicite de l'écart entre le prescrit et le réel semble avoir apporté des améliorations.

2.2.2 la posture du chercheur

Le sujet et le contexte de notre recherche sont très sensibles. L'entreprise n'est pas un lieu où l'on peut d'ordinaire parler librement de sa confrontation à l'échec. Le contexte n'invitait pas les acteurs à la confiance sur la confidentialité des données collectées. Les risques d'instrumentalisation de ce travail étaient importants. Ils portaient notamment sur le souhait des uns d'être reconnus *officiellement* comme « victimes » de « bourreaux » désignés. La Direction pouvait chercher, le cas échéant à nous faire porter l'échec d'une amélioration, en évitant ainsi de questionner ses pratiques.

Pour éviter autant que possible cet écueil, nous avons pris de nombreuses précautions. La convention de recherche est résiliable par tous les acteurs. Nous avons essayé d'être en mesure de communiquer tous les résultats à tous. Les méthodes d'investigation ont été systématiquement expliquées et utilisées qu'après accord des personnes concernées. Nous tenons à disposition de chacun les données brutes et les résultats d'analyses les concernant, etc.

Nous avons explicité à maintes reprises que nous ne prendrions le parti de personne, mais que nous adoptions le point de vue du travail mis en perspective avec les logiques de gestion. Nous avons fait des propositions d'interprétation des situations,

systématiquement discutées avec tous les protagonistes. Nous n'avons jamais apporté de solution à appliquer, mais toujours proposé la recherche de compromis pour co-construire de réponses adaptées à la situation.

Notre recherche a pu être instrumentalisée, notamment pour servir l'égo d'un des directeurs. Nous ne pensons pas que notre action ait pu nuire à l'un des acteurs à ce stade de l'intervention. Les responsables du personnel sont très vigilants et nous avons explicitement convenu que ce serait une raison d'interrompre la recherche.

Conclusion

Cette intervention n'est pas achevée. Mais elle permet d'ores et déjà de vérifier l'importance de la reconnaissance explicite par les acteurs de l'existence d'un écart entre le travail réel et le travail prescrit. Cela permet d'introduire que deux logiques sont à l'œuvre dans une entreprise et que le seul point de vue de la gestion risque de conduire à la dégradation des relations sociales, de la qualité des résultats du travail, des résultats économiques et de la santé des personnes. Adopter le point de vue du travail permet de comprendre, grâce notamment aux apports de la psychodynamique, les mécanismes qui lient le travail et la santé mentale, puis d'agir grâce aux apports de l'ergonomie de l'activité sur la prévention de la dégradation de la santé et sur l'amélioration des résultats poursuivis.

Il est possible de manager sans empêcher la mobilisation subjective des acteurs nécessaire aux mécanismes de protection et construction de la santé mentale et somatique. Cela requiert de veiller à ne pas individualiser le rapport au travail et à la santé ; de ne pas empêcher l'émergence de collectifs de travail ; de favoriser la régulation et la recherche de compromis entre les deux logiques en présence et d'enrichir l'instrumentation de gestion pour qu'elle intègre ces compromis. Cela offre un cadre de travail contenant où la parole est libérée et qui favorise des performances nouvelles. Toutefois, cela questionne le pouvoir des dirigeants ce qui peut freiner sensiblement la démarche. Une intervention sur *le travail* du dirigeant peut aider à lever ses freins.

Plus globalement, les sciences de gestion traditionnellement habituées à s'enrichir d'autres sciences humaines, pourraient s'ouvrir davantage aux logiques de travail. Nous savons gérer les ressources-humaines, l'emploi et les compétences. Nous devrions parvenir à gérer le travail dans toute sa complexité, l'adapter à l'homme et poursuivre autrement les objectifs traditionnels.

Bibliographie :

BABEAU O., CHANLAT J.-F., (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, n°183, p. 201-219.

BEAUCOURT C. et LAUDE, L., (2010), « diriger : entre compromis et transgression », *Revue Internationale de Psychosociologie*, p.205-220.

BEAUJOLIN-BELLETET R. ET SCHMIDT G., (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue française de gestion*, Vol. 9-10, n°228-229, p.41-57.

CHANLAT, J.-F., (1990), « Théorie du stress et psychopathologie du travail », *Prévenir*, n° 20, p.117-125.

CLOT, Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Coll. Le travail Humain, Ed. Presse Universitaire de France, Paris, 296 p.

DANIELLOU F., LAVILLE A. ET TEIGER C., (1983), « Fiction et réalité du travail ouvrier », *Les cahiers français*, n° 209, p. 39-45.

DANIELLOU, F. (2002), « Le travail des prescriptions », Conférence inaugurale, *Actes du 37ième Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse »*, Aix en Provence, p. 9-16.

DANIELLOU, F. ET MARTIN C. (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.

DAVEZIES, P., (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education permanente*, n°3, p. 33-46.

- DAVEZIES, P., (2012), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur la santé*, Vol. 14, N°2, <http://pistes.revues.org/2566>
- DEJOURS C. ET GERNET I. (2012), *Psychopathologie du travail*, Issy-les-Moulineaux, Coll. Les âges de la vie, Elsevier Masson, 155 p.
- DEJOURS C., (2013, 1^o ed. 1980), *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, 299 p.
- DETCHESSAHAR M. (2011), « Santé au travail », *Revue Française de Gestion*, n° 5, p. 89-105.
- DUMONT J.-P., (2012), « Les psychopathologies cliniques et la gestion », dans ABORD DE CHATILLON E. ; BACHELARD O. ET CARPENTIER S. (coordinateurs), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert, 368 p.
- FREUD S., (1925), *Inhibition, symptôme et angoisse*, Paris, Quadrige, Presse Universitaire de France, 88 p.
- GERNET I. ET DEJOURS C., (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Vol. 2, n° 8, p. 27-36.
- GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Edition Réseau ANACT, Lyon, 318 p.
- MARANDA M.-F., (1995), « La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, Vol. 20, n°2, p. 210-242.
- MORIN, E. (2005, 1^o ed. 1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Essais.
- PETIT J., DANIELLOU F., DUGUET B., (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, n° 4 Vol. 74, p. 391-409
- REYNAUD J.-D (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, (1^{re} édition 1989)
- ROUSSEL P. et WACHEUX F., (2005), *Management des RH, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, 448 p.

SUAREZ S. ET JAUSSAUD J., (2013), « Gérer l'écart entre le "réel" et le "prescrit" pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux », dans ZAWIEJA P et al. (Dir.), *Epuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Armand Colin, Paris.

This article presents an action research that proposes that it is possible to manage in accordance with the subjective mobilization of the actors (Dejours 2013), in order to prevent deterioration of their mental and somatic health. Management is then understood as the orchestration of singular subjects' ways of work. Taking into account the work in all its complexity is needed - gap between actual work and work required (Daniellou et al, 1983.), individual dimensions of working and collectives of working (Gernet et al, 2009). This then allow putting into perspective working logics and management logics. The management then promotes joint regulation (Reynaud, 1997). This needs to be supported by an evolution of management tools. In our case it has liberated speech and promoted the existence of collective work. There was a noticeable improvement in the health of some employees and economic objectives were more easily reached and even exceed. However, this work faces the fear of top management to the exercise of a different power, less coercive internally and more arbitral with external stakeholders.

Keywords : Work; management; subjective mobilization; joint control.

CHAPITRE 3 :

Travail ET santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel ».

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Vers une médecine du travail préventive ?
- Une analyse sociotechnique du programme français de réacteurs à neutrons rapides : les formes successives de l'évaluation

N° 122 - DÉCEMBRE 2015

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

03

Éditorial

Pascal LEFEBVRE

Réalités méconnues

04

Vers une médecine du travail préventive ?

Yvan BAREL et Sandrine FRÉMEAUX

13

Flexicurité et rupture conventionnelle du contrat de travail : de l'oxymore à l'ambiguïté de la pratique

Brigitte PEREIRA

21

Une analyse sociotechnique du programme français de réacteurs à neutrons rapides : les formes successives de l'évaluation

Claire LE RENARD

L'épreuve des faits

31

Évaluer l'impact sociétal de la recherche pour apprendre à le gérer : l'approche ASIRPA et l'exemple de la recherche agronomique

Pierre-Benoît JOLY, Laurence COLINET, Ariane

GAUNAND, Stéphane LEMARIÉ, Philippe

LARÉDO et Mireille MATT

43

Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel »

Sabine SUAREZ-THOMAS

Mosaïque

53

Le mystère du double projet de Danone enfin éclairci

À propos du livre de Jérôme Tubiana, *LA SAGA DANONE, un projet économique et social à l'épreuve des faits*, Lattès, septembre 2015

Michel BERRY

56

Rendre accessibles les enjeux de la comptabilité fait-il partie des rôles d'un enseignant-chercheur ?

À propos de l'ouvrage de Bernard Colasse, *Dictionnaire de comptabilité - Compter/contenir l'entreprise*, Collection « Grand Repères », Éditions La Découverte

Morgane LE BRETON

59

L'homme inutile. Du bon usage de l'économie

À propos du livre de Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Odile Jacob économie, septembre 2015

Claude RIVELINE

62

Le silence des cadres - Enquête sur un malaise

À propos du livre de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres - Enquête sur un malaise*, Vuibert, mars 2014

Sébastien STENGER

64

La conjuration des inutiles

À propos du livre de Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, La Découverte, 2015

Arnaud TONNELÉ

67

Traductions

73

Biographies

Cet article présente une recherche-intervention qui propose de sortir du paradigme du management des risques psychosociaux pour prévenir la survenue des troubles de santé mentale des personnes en situation de travail. La prise en compte du travail dans toute sa complexité est nécessaire – écart entre travail réel et travail prescrit, dimension individuelle et « collectifs de travail ». Elle est vertueuse, de l'élaboration de la stratégie au management quotidien. Le management est alors entendu comme l'orchestration de façons de travailler de sujets singuliers. Cette démarche, qui questionne la pensée managériale simplificatrice, est soutenue par une évolution du dispositif de gestion qui doit devenir capacitant et permettre, car il ne l'empêche pas, de « faire du bon travail ». Dans notre cas cela a permis de libérer la parole, de favoriser l'existence de collectifs de travail, de constater une amélioration sensible de la santé de certains salariés. Toutefois ces travaux sont freinés par la peur de la direction de prendre le risque de l'exercice d'un pouvoir différent de ce qu'elle a l'habitude de faire et des connaissances managériales les plus amplement diffusées.

Mots clés : Travail ; Santé ; Stratégie ; Management ; Complexité.

Travail ET santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel »¹¹⁷

Face aux expressions de mal-être de ses subordonnés, le directeur d'un cabinet conseils en gestion des risques industriels et de Développement Durable de trente-cinq salariés nous a contactée en 2010. Il réalisait une enquête de satisfaction interne depuis trois ans et faisait intervenir une *coach*. Mais, de nombreux conflits interpersonnels subsistaient ; des troubles musculo-squelettiques ont été diagnostiqués et plusieurs arrêts pour « dépression » liée au travail étaient à déplorer. Le directeur nous a sollicitée en tant que doctorante en sciences de gestion¹¹⁸, pour que nous travaillions sur les causes organisationnelles de cette situation. Nous avons réalisé une recherche-action à visée transformative, pendant près de trois ans.

¹¹⁷ Le première version soumise est annexée en Annexes 4 Articles/ Annexe 4.4 et les rapports en annexes 4.5 à 4.7

¹¹⁸ Son entreprise fut l'un des deux terrains de recherche de notre thèse de doctorat qui devrait être soutenue à la fin de l'année 2015.

La littérature abonde de contributions sur la santé mentale en lien avec le travail. On peut les regrouper en deux catégories : les théories du stress et les apports des sciences du travail.

Le premier paradigme, qui fut celui dans lequel nous avons initialement inscrit nos travaux, est le plus diffusé et mobilisé. Les théories du stress offrent des modèles de compréhension des mécanismes de survenue des stressors dans l'environnement et leurs conséquences sanitaires – modèles épidémiologiques (KARASEK & THEORELL, 1990, et SIEGRIST, 1996, pour les plus connus). Ils expliquent aussi la variabilité des impacts du stress sur les individus selon leurs caractéristiques personnelles. Ces modèles permettent de comprendre ce qui survient au niveau organisationnel et comment cela va impacter le niveau individuel.

Des questionnaires auto-administrés visent à objectiver les situations et réduire la complexité (VEZINA & *al.*, 2006). Il devient ensuite possible d'intervenir sur les stressors au niveau organisationnel et d'*outiller* les salariés afin qu'ils *gèrent* mieux leur stress. Ce type d'intervention reprend le modèle utilisé pour les risques professionnels : prévention primaire ou intervention sur les facteurs de risques, ici les stressors ; prévention secondaire en équipant les salariés de protections et prévention tertiaire qui s'apparente davantage à une intervention postérieure à une dégradation. Notre intention de recherche initiale était d'élaborer une méthode de prévention primaire.

Un pré-diagnostic fut réalisé à partir de vingt-six entretiens semi-directifs. Les données ont été triangulées (YIN, 2009) avec celles produites par l'entreprise (indicateurs économiques ; enquête de satisfaction ; rapport RSE ; données sociales, etc.). Après cette étape qui visait à affiner notre question de recherche et notre démarche, nous avons décidé de changer de paradigme. Nous étions dans une impasse. Les salariés effectivement en souffrance voulaient qu'on « les laisse faire leur travail » et qu'il soit connu et reconnu. Les dysfonctionnements organisationnels et les conflits interpersonnels étaient imbriqués. Agir sur un ou plusieurs facteurs,

risquait fortement d'accentuer la dégradation de la situation vu l'évolution induite et non contrôlée d'autres facteurs¹¹⁹. De plus, nous étions interpellée sur le « travail ».

Face à la complexité de la situation, notre projet de recherche s'est modifié. Il ne concernait plus uniquement la gestion des risques psychosociaux via une intervention primaire idoine, mais s'est élargi aux conditions d'un management cohérent, de l'élaboration de la stratégie aux situations de travail. Notre objet de recherche s'est déplacé : centré d'abord sur les stressors organisationnels, il s'est focalisé sur le travail et son management. Nous avons suivi les conseils de DANIELLOU qui propose « d'abord [d'] accepter de quitter le monde des chiffres et des cahiers de procédure et se demander ce que vivent, en réalité, les hommes et les femmes qui vivent dans leur ombre » (2010, p. 30) pour reconnaître le travail.

La première partie de cet article sera consacrée à la présentation des théories mobilisées (1). Puis, au travers de notre cas et notre méthodologie, nous montrerons comment, en mobilisant la « reconception organisationnelle » des ergonomes de l'activité (PETIT & *al.*, 2011), nous avons co-construit avec l'ensemble des acteurs un nouveau mode de fonctionnement et son dispositif (2). Nous discuterons ensuite les éventuels apports en sciences de gestion de la mobilisation des sciences du travail. Ils ne concernent pas exclusivement la santé mentale des salariés (3). Les limites de ce travail et ses prolongements feront l'objet de la conclusion.

LE TRAVAIL ET LA SANTE MENTALE

Le travail est devenu invisible en entreprise (GOMEZ, 2013). Il existerait un lien entre l'invisibilité du travail et la souffrance de ceux qui travaillent. Des disciplines comme la psychopathologie du travail, la clinique de l'activité ou l'ergonomie de l'activité, proposent des pistes de compréhension puis d'action majeures.

La santé, un équilibre dynamique qui compose avec la souffrance

La santé n'est pas ici définie comme un état¹²⁰, mais comme un équilibre dynamique évoluant sans cesse grâce aux échanges avec l'environnement (GANGUILHEM, 1943 ;

¹¹⁹ Pour approfondir, voir notamment VAN WASSENHOVE, (2014)

PETIT & *al.*, 2011). C'est dans ces échanges que chacun peut envisager de construire sa santé. Si une pathologie mentale se déclare, elle est générée par la souffrance, qui est la persévérance « dans le désir d'être et l'effort pour exister *en dépit de...* » (RICŒUR, 1992, p.4). La psyché est le « lieu » des troubles qui mènent à la souffrance. Le sujet va construire des défenses pour « subvertir ce qui se donne d'abord à vivre dans le registre du pâti » (MOLINIER & FLOTTES, 2010, p.5). Et, quand il « ne peut plus créer à partir de sa souffrance, ni parvenir à l'oublier ou à s'en distraire grâce à des défenses [...] celle-ci devient pathogène » (*Ibid.*).

La mobilisation subjective, travailler malgré tout ce qui résiste

Or, « à l'origine de la souffrance au travail, il y a toujours un désaccord sur la façon de travailler » (DAVEZIES, 2012, p.10). Et travailler, « c'est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps » (DANIELLOU, 2002). Cela suppose une mobilisation physique ; cognitive et subjective du travailleur (COUTAREL, 2011), qui va tenter d'atteindre les objectifs fixés malgré *tout ce qui résiste* (aléas, variabilités). C'est le *travail réel* des ergonomes de l'activité, par comparaison au *travail prescrit*, demandé et contrôlé (DANIELLOU & *al.*, 1983).

Dans la confrontation au réel, appelée « *réel du travail* » (DEJOURS, 2013), des mécanismes de protection ou de construction de la santé mentale vont être mis en œuvre. Dans le travail, ce qui pose problème, c'est ce que l'on doit faire, mais également tout ce qu'on aimerait faire et que l'on ne peut pas faire (CLOT, 2002). Or, la prescription ne peut pas anticiper le réel et l'opérateur va dans un premier temps être confronté à l'échec, source de souffrance. Pour repousser la décompensation, il va pouvoir mobiliser son intelligence et produire, parfois, un travail de qualité permettant « un accomplissement de soi ». Cette intelligence s'affranchit des règles discrètement. Il faut que le travailleur dispose de marges de manœuvre pour :

¹²⁰ L'état de santé est au cœur de la définition internationalement admise de l'Organisation Mondiale de la Santé. Cet état semble voué à se dégrader. Chacun peut limiter cette dégradation grâce à des comportements adéquats.

- se fixer de nouveaux objectifs à partir de ceux qui lui ont été fixés et ne sont peut être pas conciliables
- adapter ses façons de faire aux aléas et variabilités.

Des adaptations trop fréquentes génèrent de la souffrance. Mais celle-ci augmente quand il n'est plus possible d'adapter ses façons de faire, pour faire un « bon travail » reconnu par ses pairs.

Le collectif de travail, la règle et le « beau » travail

Le travail est un rapport social. Il revêt toujours une dimension collective (GERNET & DEJOURS, 2009). Le *collectif de travail* est défini comme « constitué autour de règles de travail communes dont la construction relève en propre du travail » (*Ibid.*, p. 29). Ces règles portent sur l'aspect technique, mais aussi sur le « vivre ensemble ». Elles organisent le travail. *In fine*, la *mobilisation subjective* (DEJOURS, 2013) est un ensemble d'efforts du travailleur pour :

- créer des solutions aux problèmes qu'il rencontre face au « réel du travail »,
- élaborer des opinions sur les solutions trouvées,
- s'impliquer dans le débat collectif.

Cet investissement est non prescriptible et spontané. Très fragile, il dépend de la reconnaissance accordée (*Ibid.*).

La reconnaissance du travail accompli, qui va bien au-delà des seuls résultats, est nécessaire à la construction de l'identité, soutènement de la santé mentale (DAVEZIES, 1993, DEJOURS, 2013). Elle repose ici sur deux dimensions : *le jugement d'utilité* et *le jugement de beauté*. L'un, porté par la hiérarchie, les clients, etc., permet à l'opérateur de voir son utilité reconnue. L'autre émane des pairs qui reconnaissent le travail comme « beau », car il respecte les règles élaborées par le collectif de travail et est la création d'un sujet singulier. L'identité est confortée par l'appartenance à une communauté et la reconnaissance de la singularité.

Le management doit être attentif à ce que le *collectif de travail* existe et que la réalisation du *beau travail* soit possible.

Prévenir : mettre en place un environnement *capacitant* grâce à la régulation conjointe

Les managers devraient encourager « la problématisation et la gestion collectives de la difficulté individuelle [qui] sont une clé pour la gestion des conflits intrapsychiques au travail » (PETIT & *al.*, 2011, p. 395). Et ce, pour que les contradictions entre la qualité officielle et le « bon travail » soient discutées au sein des collectifs. Les discussions porteraient sur le travail, les prescriptions et les façons de faire (DETCHESSAHAR, 2011). Les fruits de ces discussions doivent être le point de départ d'évolutions de l'organisation pour limiter ces contradictions. Le management pourrait être le garant d'un environnement *capacitant* (PETIT & *al.*, 2011).

Le cadre théorique de la Régulation Sociale (REYNAUD, 1997), offre des possibilités d'actions. En contexte de travail, deux forces de régulation peuvent s'opposer. Les *règles de contrôle*, descendantes, formelles sont soutenues par les instruments de gestion. Les *règles autonomes*, implicites, sont produites par les opérateurs et les collectifs de travail pour l'adaptation aux contraintes et aux aléas. La recherche d'une *régulation conjointe* (*Ibid.*) est la recherche de *compromis* entre les deux types de règles. Le compromis est « un accord collectivement affirmé [...] sur ce qui [fait] querelle ou débat au sein de l'organisation et [qui] a été « normalisé » c'est-à-dire intégré institutionnellement. » (BEAUCOURT & LAUDE, 2010, p.207).

En favorisant cette régulation conjointe, les cadres reconnaissent l'existence d'un écart entre le travail réel et le travail prescrit. Ils permettent la coopération entre acteurs et reconnaissent les efforts fournis au-delà de la prescription, même quand les objectifs ne sont pas atteints. Ils accèdent en outre à des informations *cachées* qui reflètent le travail réel et l'écart entre le prescrit et le réel.

La connaissance, puis le respect des mécanismes inhérents *au travail réel* et *au réel du travail*, permettraient aux managers de prévenir la souffrance des salariés tout en poursuivant autrement leurs objectifs classiques. C'est la proposition que nous avons faite et essayé d'opérationnaliser dans le cadre d'une recherche-intervention (SARDAS & GUENETTE, 2003) dans ce cabinet-conseil.

2. RECONCEVOIR CETTE ORGANISATION ET FAVORISER LA REGULATION CONJOINTE : DEMARCHE EMPIRIQUE

Un environnement très conflictuel et des difficultés organisationnelles majeures

L'entreprise créée en 1995 par son actuel directeur, fournit des conseils en développement durable et maîtrise des risques industriels. Elle a été réorganisée deux ans avant le début de notre recherche. Elle est désormais constituée de 3 pôles selon les différentes activités. Les salariés sont répartis sur trois sites et travaillent à domicile. Chaque pôle est géré par un responsable, dont l'un est le directeur et un autre son adjoint.

En 2010, de nombreux conflits interpersonnels existaient dans tous les pôles entre différents niveaux hiérarchiques ou transversaux. Un conflit chronique opposait ouvertement le directeur et son adjoint. Les salariés, inquiets pour la santé économique de la structure, déploraient l'absence d'une stratégie visible. Plusieurs personnes exprimaient de la souffrance et l'imputaient à un autre acteur de l'entreprise.

La stratégie se résumait à saisir des opportunités de marché et n'était pas formalisée. La trésorerie était très dégradée. Le contrôle de gestion reposait sur des outils qui ne permettaient ni anticipation ni pilotage. L'entreprise, certifiée ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) était administrée selon un Système de Management très prescriptif, d'autant plus contraignant que sa finalité semblait être la re-certification. Les personnes qui travaillaient constituaient la variable d'ajustement de cette organisation qui selon des salariés, « naviguait à vue ». Le management générait des dysfonctionnements organisationnels et de la souffrance.

Nous présentons ici le travail mené avec l'un des trois pôles ou « G2R », prestataire conseils en Gestion des Risques et Réglementation. En 2008, les salariés d'un service inclus dans G2R étaient en conflit avec leur manager. Ils ont affiché sur la porte de leur bureau l'image d'un professionnel bâillonné. Ils pensaient ne plus avoir droit à la parole et le montraient. Lorsque nous avons entrepris nos travaux, le conflit était enkysté, malgré le changement de deux personnes sur trois. Les échanges entre les

acteurs au sein du service étaient rares et dégradés. Ces difficultés relationnelles se répercutaient sur l'ensemble du pôle G2R.

Une recherche action à visée transformative : reconcevoir l'organisation

Nous avons organisé notre recherche autour des trois étapes proposées par Petit et *al.* (2011). Il s'agit d'identifier les « contradictions entre le « travail bien fait » et la qualité officielle du travail » et de mettre en débat « au sein des collectifs, des situations dans lesquelles surgissent ces contradictions » puis « au sein de l'entreprise, d'une nécessaire évolution organisationnelle pour diminuer ces contradictions » (p. 394)

L'identification des contradictions

Identifier les contradictions requiert d'analyser les situations de travail. Nous avons suivi la démarche proposée par GUERIN et *al.* (2007) et schématisée dans la figure 1.

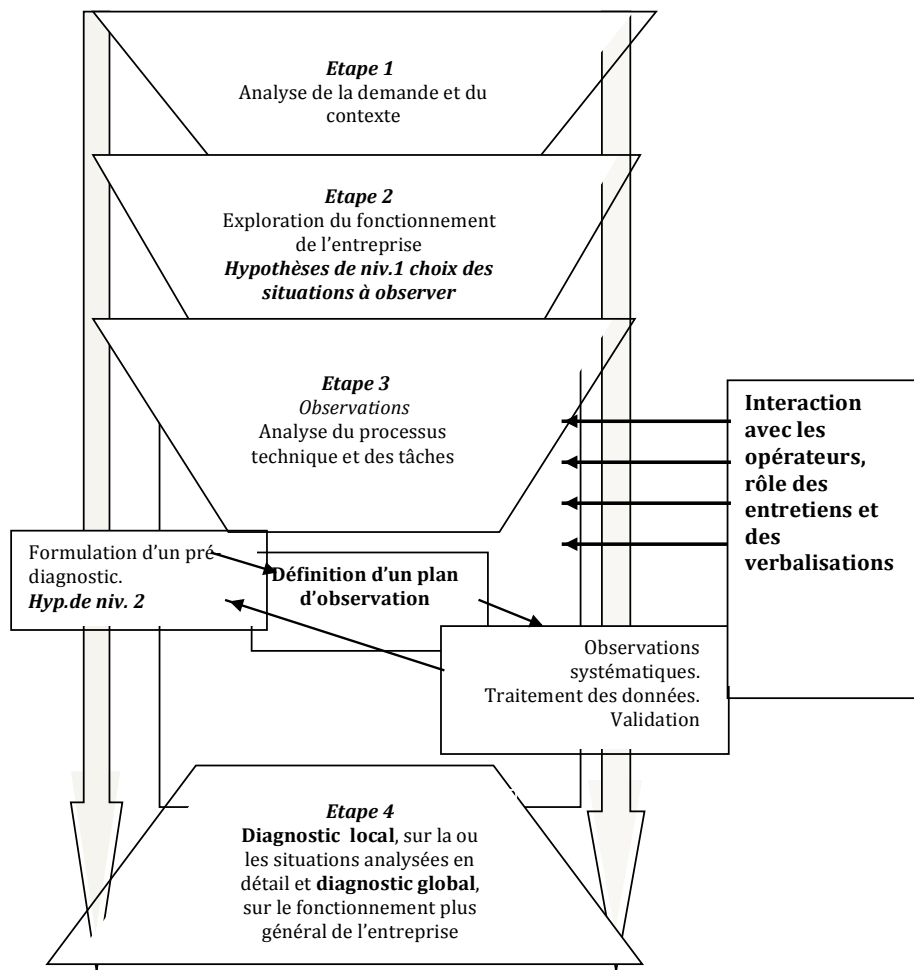


Figure 1 : Schéma d'analyse de l'activité, [d'après Guérin et *al.*, 2007, p. 138].

Nous avons déjà réalisé la première étape et partiellement la seconde au cours du pré-diagnostic. Pour l'analyse du processus technique et des tâches (travail prescrit), nous avons réalisé des observations filmées. Mais le travail réel ne se laisse pas voir dans sa complexité et il nous a fallu compléter nos observations par des verbalisations. Plusieurs méthodes ont été mobilisées : entretiens individuels selon la méthode de *l'Instruction au Sosie* (CLOT, 2008, p. 186)¹²¹ ; entretiens collectifs dont des *auto-confrontations croisées* (*Ibid.*, p.215)¹²² ; triangulation avec des données discursives

¹²¹ Le protocole est le suivant ; le chercheur propose au répondant qu'il est son sosie et doit le remplacer professionnellement demain. Aussi, il va le questionner pour savoir comment il doit s'y prendre pour faire le travail, en insistant sur les détails.

¹²² Des séquences de situations de travail sont filmées lors d'observations. Le professionnel est « confronté » à la vidéo en présence du chercheur (auto-confrontation simple), puis en présence d'un pair

des managers et analyse d'instruments de gestion – procédures ; fiches d'évaluation des salariés ; tableaux de bord, etc. (YIN, 2009 ; GUERIN & *al.*, 2007)¹²³.

Mise en débat des contradictions au sein des collectifs et évolution organisationnelle

Des diagnostics locaux et un diagnostic global ont été réalisés. Les diagnostics locaux ont été discutés avec les acteurs concernés avant d'être présentés aux managers. Cette phase a permis la mise en débat de certaines contradictions dans le pôle G2R au sein duquel des *espaces de discussion du travail* ont pu être créés. Le diagnostic global et des préconisations ont été présentés à la Direction et aux représentants du personnel puis à l'ensemble des salariés, mais la mise en débat collective fut impossible, nous le verrons.

Néanmoins, la connaissance que nous avons acquise de l'organisation nous a permis de proposer une méthode de management pour permettre progressivement cette mise en débat collective tout en favorisant la performance, notamment économique, de l'entreprise. Cette démarche fut présentée à l'ensemble des salariés.

Des problèmes de régulation et une méthode de management pour y remédier

Présentation d'un diagnostic local, le service conflictuel du pôle G2R

Après analyse d'une situation de travail, nous avons pu montrer que les opérateurs ne disposaient pas assez de marges de manœuvre. L'alimentation du logiciel support, son administration et les contrôles exercés étaient trop prescriptifs et porteurs d'injonctions paradoxales. Les opérateurs ne pouvaient pas atteindre les objectifs de qualité officielle et cette définition était très éloignée de leur conception individuelle du « bon travail ». Ils étaient condamnés à réaliser un travail jugé comme de « qualité insuffisante » par leurs supérieurs, leurs pairs et parfois leurs clients.

Ce diagnostic local a été discuté, amendé et validé par les acteurs. Les conflits récurrents entre salariés se sont tus et la parole a pu être libérée. Par la suite

qui a lui même suivi la phase d'auto-confrontation simple. Chacun s'exprime sur son activité et celle de l'autre.

¹²³ La triangulation permet ici d'affiner la compréhension des éléments de l'organisation formelle qui nourrissent les contradictions.

lorsqu'un nouveau désaccord survenait, les acteurs cherchaient collectivement des causes organisationnelles et non la culpabilité d'un de leurs collègues en première intention.

Lors de la présentation du diagnostic, le manager fut très surpris par les résultats. Mais il a su arbitrer entre son équipe et les prestataires administrateurs du logiciel qui contrôlaient les résultats du travail. Il ne se doutait pas de ce que vivaient ses subordonnés. Il attribuait jusqu'alors les dysfonctionnements à des facteurs comportementaux et cognitifs liés aux personnalités. Il a vite pris conscience de la nécessité de réguler et d'agir sur le dispositif organisationnel.

Une régulation conjointe impossible en l'absence de stratégie

Le diagnostic global confirme et affine les éléments du pré-diagnostic grâce aux informations contenues dans l'écart général entre travail réel et travail prescrit. L'absence de stratégie formalisée et partagée fut confirmée. Une verbalisation de la stratégie par la direction était impossible. Le contrôle de gestion effectué *a posteriori* reposait sur des indicateurs trop nombreux. Il servait à pointer les coupables – ceux qui ont dépensé trop (« *ne sont pas au chiffre* »), ont mis trop de temps à, etc. – mais pas à piloter. L'alimentation des instruments de contrôle était réalisée par les acteurs pour ne pas être désignés coupables, et non pour montrer ce qui survient. Les informations nécessaires à la facturation, comme « le temps passé à », pouvaient en conséquence ne pas être fiables et parvenir tardivement au service. Or, la trésorerie était très dégradée, ce qui inquiétait tous les acteurs. Le management souffrait de plusieurs faiblesses telles que : le manque de temps, l'absence de savoirs, le découragement (« *je ne sais plus quoi faire* ») et le désengagement (« *ça ne m'amuse pas* »).

Le diagnostic global fait état d'un défaut généralisé de régulation. Les règles sont essentiellement descendantes. Le travail est individualisé et le collectif de travail est empêché. Sans stratégie énoncée, les salariés qualifient les objectifs de « *fixés à la hussarde* ». La qualité n'est pas discutée mais prescrite par un système de management non actualisé et dévoyé. *La mobilisation subjective* est abîmée par des

règles qui souffrent de deux défauts majeurs : elles paraissent arbitraires en l’absence de stratégie et nient la réalité du travail. C’est un cercle vicieux où dégradation de la santé des acteurs et dysfonctionnements organisationnels s’entretiennent mutuellement.

A partir des différents diagnostics produits, afin de favoriser un environnement *capacitant* soutenu par la régulation conjointe nous avons proposé une méthode de management.

Une méthode de management

Le projet managérial est de concilier la santé des acteurs et l’atteinte des objectifs économiques. La démarche peut être illustrée par la figure 2.

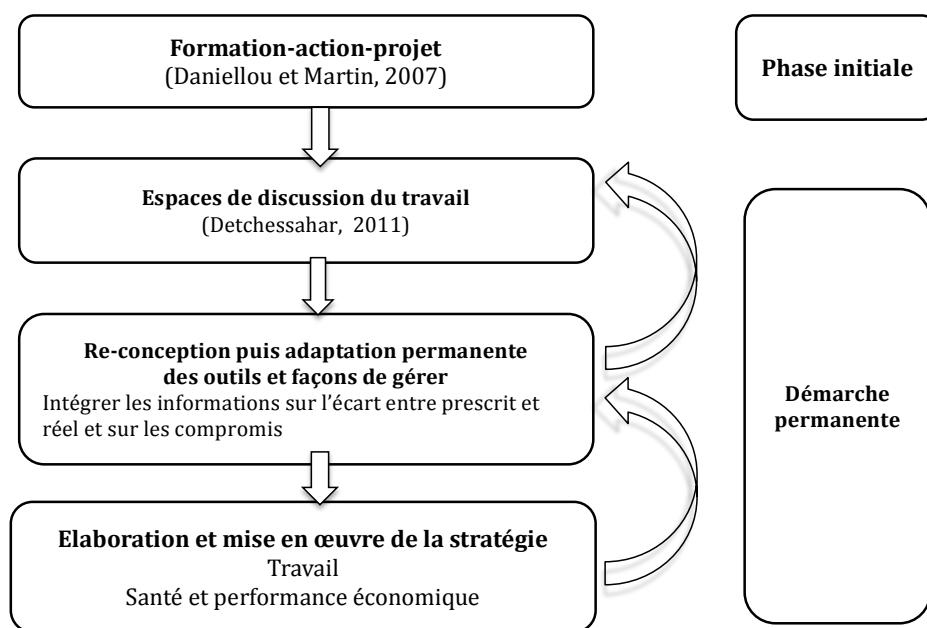


Figure 2: Une méthode de management, [D'après Suarez et Jaussaud, 2013, p. 219]

La première phase consiste en une « *Formation-action-projet* » des acteurs (DANIELLOU & MARTIN, 2007). Elle doit permettre à tous d’appréhender que le travail prescrit n’est pas le travail réel, de parvenir à parler du travail et de comprendre les mécanismes de construction/protection de la santé mentale, afin de ne pas les empêcher. Cela nous a permis d’introduire qu’il existe toujours un écart entre le

travail réel et le travail prescrit ; que cet écart n'est pas le fruit de comportements déviants et qu'il ne faut pas, *a priori*, chercher à le réduire. Les perceptions ont pu évoluer et les conflits interpersonnels être mis en perspective avec des conflits de logiques – gestion / travail.

Cette phase initiale est longue et non strictement antérieure à la seconde. Le réflexe gestionnaire qui consiste à proposer des solutions supposées objectives et rationnelles sans que les logiques du travail ne soient suffisamment questionnées perdure. De plus, il est très difficile de parler de son travail (CLOT, 2008, DAVEZIES, 2012). Dans notre cas, la crainte d'être pris en défaut et la tentation de se justifier pour coller à la logique de gestion est longtemps restée forte.

Pour que des compromis entre les différentes logiques puissent être élaborés, des « *espaces de discussion du travail* » (DETCHESSAHAR, 2011) ont été mis en place. Ainsi, lors de la première rencontre au sein du pôle G2R les opérateurs ont pu exprimer à leur manager qu'ils souffraient que tout le travail réalisé pour faire des propositions commerciales de qualité ne soit pas perçu et valorisé. Ils regrettaient que « *seule l'acceptation d'une proposition [soit] un indicateur pour la reconnaissance de [leur] travail* ». Le manager a entendu, tout en rappelant la nécessité de signer des marchés. La discussion s'est poursuivie sur comment reconnaître ce travail et la mise en place d'indicateurs non financiers a été proposée. La logique de gestion était très présente mais les perceptions ont sensiblement évolué.

Pour que ces compromis soient institutionnalisés, ils doivent être pris en compte par *les méthodes et instruments de gestion* dans une logique de pilotage. Lorsqu'un outil évolue, son utilité et son utilisation – alimentation et exploitation – pourront être discutées au sein des espaces de discussion du travail car ce qu'il va mesurer et contrôler oriente la prescription au sens large et influe sur la dynamique de contribution et de rétribution. Enfin, les informations produites et médiées par les outils de gestion devraient favoriser une prise de *décision stratégique* éclairée par l'écart entre le prescrit et le réel et les compromis élaborés. Si de nouveaux instruments sont nécessaires, ils seront discutés.

3. Discussion : Si le management évolue, intégrer l'existence du travail réel permet d'aller au-delà de la prévention de la dégradation de la santé.

Une nécessaire évolution des pratiques managériales

Suite à la restitution du diagnostic local et à la réaction du manager, les salariés du pôle G2R venaient travailler avec « *l'envie de faire des choses* ». Chacun, manager ou opérateur, disait s'exprimer davantage. Le manager sollicitait ses subordonnés pour l'organisation de la production. Cela a permis aux acteurs ayant différents métiers d'être créatifs et collectivement force de proposition.

Ainsi, Mr J., a proposé de remplacer un collègue, Mr M., pendant son congé de plusieurs mois. Les deux salariés n'exercent pas le même métier : J est juriste et M est chargé de mission Hygiène-Sécurité-Environnement. Cette proposition a été retenue par le manager et le collectif car les deux métiers sont complémentaires. Les collègues de M. qui exercent le même métier que lui, ont proposé d'assurer un « compagnonnage » pour aider J. Les collègues de J. se sont réparti la charge du service afin de lui dégager du temps. M. a la garantie de retrouver un poste « propre » à son retour et J. jouit de la confiance et de l'aide accordées.

Cet exemple illustre qu'au moins ponctuellement, le collectif de travail a pu se (re)constituer. La coopération, qui « relève de la liberté des sujets et de la formation d'une volonté commune » (DEJOURS, 2013, p. 230), a été rendue possible car les acteurs ont pu établir entre eux des relations intersubjectives de confiance (*Ibid.*). Dans la mesure où l'existence et la compréhension des mécanismes du travail réel ont été acceptées et vérifiées collectivement, les ajustements individuels ont pu être perçus et reconnus comme nécessaires pour faire du « bon travail ». La mise en place d'espaces de discussion sur le travail a facilité l'échange et la régulation conjointe¹²⁴. Cette coopération semble nourrie par la possibilité qu'a chacun de s'investir. La *mobilisation subjective* n'est plus empêchée, car le manager reconnaît davantage ce qui est mis en œuvre par le collaborateur et le groupe pour tenter d'atteindre les

¹²⁴ Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit de soutenir l'élaboration de compromis entre les règles de contrôle qui émanent des étages supérieurs et les règles autonomes produites par les collectifs de travail. Ces compromis sont le fruit de discussions, débats ou disputes, entre *logique de gestion* et *logique de travail*

résultats. Les opérateurs partagent *les ficelles de métiers*, la créativité et au final les résultats du travail de chacun. Ils reconnaissent aussi l'important travail d'organisation et de régulation que le manager effectue.

Cet exemple montre aussi qu'en favorisant la régulation conjointe, les salariés sont capables d'innovation spontanée. Ici, la prestation s'est développée ; son périmètre s'est élargi et sa qualité intrinsèque s'est améliorée. En innovant sur les compétences mises en œuvre pour rendre un service existant, les salariés ont permis de dégager un avantage concurrentiel. Nous avons pu constater que sur l'exercice comptable au cours duquel s'est déroulé cette action les objectifs économiques ont été dépassés.

Mais l'absence de régulation des demandes extérieures par la Direction a limité les effets positifs de la méthode de management (DETCHESSAHAR, 2011). Le manager ne pouvait pas refuser de nouveaux marchés, y compris lorsqu'aucun des subordonnés n'était disponible pour les honorer. Il réalisait alors les prestations, disposait de trop peu de temps pour manager et avoir le sentiment de faire du bon travail. Sa santé et le climat au sein du pôle se sont à nouveau dégradés.

La direction de cette entreprise a soutenu notre démarche tant qu'il ne lui a pas été proposé de faire autrement ce qu'elle avait l'habitude de faire. Le directeur manage en se débarrassant de ce et ceux qui le mettent en difficulté. Il évacue. Ainsi, il externalise les activités de gestion pourtant cruciales mais qu'il ne maîtrise pas, tels le contrôle de gestion, la GRH voire l'élaboration de la stratégie confondue avec le seul volet commercial de la déclinaison opérationnelle. Il ne se sert pas suffisamment des informations produites pour prendre ses décisions. Et lorsqu'un subordonné ou un prestataire le dérange, il tente de le neutraliser et le cas échéant s'en sépare, parfois violemment¹²⁵.

Nous pensons rétrospectivement qu'il aurait été pertinent de travailler avec lui sur *le travail du dirigeant* pendant la phase initiale. Peut-être aurions-nous pu lui montrer que ses décisions et comportements contraignaient particulièrement l'activité et ses

¹²⁵ Plusieurs personnes ont été placées dans cette situation pendant notre recherche : directeur-adjoint ; ex-directeur et une salariée d'entreprises absorbées ; responsable comptable ; prestataire en contrôle de gestion ; coach et Expert Comptable. Nous n'avons pas été autorisée à restituer nos travaux à l'ensemble de l'équipe.

conditions ? C'est bien dans ces conditions qu'il demandait ensuite aux salariés de s'engager (BEAUJOLIN-BELLET & SCHMIDT, 2012). La pensée managériale simplificatrice (MARTINET, 2006) qui domine en sciences de gestion conduit bon nombre de managers à accomplir, consciemment ou non, des actes délétères. Considérer par exemple, qu'en utilisant un logiciel de gestion de la charge (horaire) de travail pour optimiser la production, l'on sait ce que font les personnes qui travaillent, risque de contribuer à la dégradation de la santé des salariés. Ce faisant, la direction et les managers réduisent le temps de travail à l'enchaînement des tâches, à ce qui est prescrit. Or, nous l'avons vu, travailler nécessite de consacrer du temps à se refixer des objectifs à partir de la (des) prescription(s) puis à adapter ses modes opératoires. Ce temps invisible n'est pas planifié. Les efforts du salarié pour respecter les délais malgré tout, ne seront pas perçus et ne pourront pas être reconnus. Tous les autres efforts nécessaires pour s'engager dans le travail et le réaliser, qui ne seraient pas prévus par les procédures ou non objectivables en heure de travail, peuvent ne pas être vus. Les effets sont délétères. Le déséquilibre entre les contributions et la reconnaissance accordée augmente. Il est de plus, fréquemment accru par des explications managériales portant sur des comportements ou des caractéristiques individuelles inadaptés (« Il est trop perfectionniste », « Elle se fait des nœuds au cerveau et ne travaille pas assez vite »).

L'évolution de la pensée managériale : du management de la *santé AU travail* au management de la *santé ET du travail*

Les managers, qu'ils interviennent au niveau stratégique ou à un niveau strictement opérationnel, devraient pouvoir faire le choix d'un management des hommes qui ne soit pas instrumental, c'est à dire qui ne vise pas l'adhésion des salariés à la seule logique de gestion en orientant leurs comportements (BRABET, 1993). Le tableau 1 met en perspective deux conceptions différentes voire opposées des questions de santé et de travail. Les risques psychosociaux rentrent dans la catégorie de la *santé AU travail*.

	Santé AU travail <i>Santé en contexte professionnel</i>	Santé ET travail <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Définition de la santé	Etat voué à se dégrader	Equilibre dynamique dans l'interaction avec l'environnement
Le travail	Ce qui est « demandé et contrôlé » : travail prescrit (Dumont, 2012). Le travail est le « décor » d'une scène où des facteurs psychosociaux (stresseurs) créent des troubles affectant la santé mentale et physique des travailleurs (Molinier & al., 2010)	Travail réel ≠ travail prescrit (Daniellou, 2002) Réel du travail = confrontation à l'échec cause de souffrance sublimée par la mobilisation subjective (Dejours, 2013)
Dégradation de la santé due	Au stress perçu et ses conséquences psychosociales et physiques (Vézina, 2006)	A l'impossibilité d'adapter ses façons de faire le travail pour faire du beau travail et l'absence de reconnaissance par ses pairs au sein d'un collectif de travail (Petit & al., 2011) Risque de pathologies si la mobilisation subjective est impossible
La personne qui travaille et sa santé	Passive hors comportements d'entretien et respects des procédures (Raybois, 2010)	Actrice dans une dynamique collective et d'échanges avec l'environnement (Canguilhem, 1943)
Prévention	Identifier les facteurs de risques Les isoler et les traiter (primaire) Outiller les salariés – coping – (secondaire) (Murphy, 1988)	Débattre des contradictions dans le cadre d'une régulation conjointe Puis évolution organisationnelle pour la création et l'entretien d'un environnement capacitant (Petit & al., 2011)
Objets de recherche et d'intervention	Les personnes qui travaillent Les stresseurs organisationnels et interpersonnels	Le travail L'organisation

Tableau 1 : Santé AU travail / Santé ET travail

Le paradigme de la *santé AU travail* est centré sur les individus. Il réduit la complexité, dont celle de la réalité psychosociale (VEZINA & al., 2006). La rationalisation y domine. Elle « consiste à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent. Et tout ce qui dans la réalité contredit ce système cohérent est écarté, oublié, mis de côté, vu comme illusion ou apparence » (MORIN, 2005, p.94). En croyant réduire la complexité, le manager ne l'évacue pas du réel, *des réels*. Les salariés vont devoir composer avec cette complexité. Ils sont contraints d'agir en

marge du périmètre cerné par le dispositif de gestion¹²⁶ quand celui-ci réduit artificiellement le réel (HUBAULT, 2005). Ainsi, « 'le déni' du réel et l'idéologie de la mesure ont [...] des conséquences néfastes à la fois sur la réalisation du travail et sur la santé des travailleurs » (CHIAPELLO & GILBERT, 2014, p.402). Il s'agit bien de repenser le travail en sciences de gestion, en recherche et dans la pratique, de l'élaboration de la stratégie aux actes quotidiens du manager. Traiter de santé et de performance comme objectif unifié, nécessite de glisser du management de la *santé AU travail* au management de la santé ET (du) travail.

Une pensée stratégique complexe soutenue par un dispositif de gestion *capacitant*.

Pour opérer ce glissement, il faut adopter une pensée stratégique complexe qui oriente la pratique (MARTINET, 2006). Cela induit d'« imaginer de nouvelles formes instrumentales, en s'efforçant de ne pas remplir, mais au contraire de laisser des vides, d'anticiper l'espace [que les outils de gestion] doivent investir, de s'adapter à la nécessaire incertitude du travail. » (MOISDON, 1994, p. 18). Il faut mettre en œuvre des « dispositifs de gestion *capacitants* » qui favorisent un management entendu comme l'orchestration par le manager des façons de travailler de sujets singuliers (DAVEZIES, 1993). La méthode de management que nous avons co-construite tend vers cela. L'autorité serait alors exercée de façon à autoriser le travail bien fait et non à contraindre l'action individuelle et collective dans une supposée *One Best Way*.

Nos travaux nous ont permis de faire des liens entre la stratégie de l'entreprise et la santé mentale des salariés. Dans notre cas, l'écart entre le travail réel et le travail prescrit contenait des informations importantes pour la prise de décision stratégique et plus particulièrement des informations à intégrer lors du diagnostic stratégique interne puis pour la déclinaison opérationnelle. Prendre en compte le travail réel dès le niveau stratégique, puis en prendre soin permettrait d'initier un cercle vertueux en libérant les intelligences de celles et ceux qui travaillent.

¹²⁶ « Un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente dans le respect des règles de gestion. » (DE VAUJANY, 2006, p. 113)

Conclusion

Alors que les théories du stress ne nous ont pas permis de poursuivre notre projet de recherche, les connaissances produites par les sciences du travail nous ont permis de le dépasser. La reconnaissance explicite de l'existence d'un écart entre le travail réel et le travail prescrit est fondamentale.

Cela permet d'introduire que deux logiques sont à l'œuvre dans une entreprise. Le seul point de vue de la gestion risque de conduire à la dégradation des relations sociales, de la qualité des résultats du travail, des résultats économiques et de la santé des personnes et ce y compris lorsqu'il s'agit de gérer des risques psychosociaux. Il est alors nécessaire de faire « dialoguer » les deux logiques à l'œuvre en favorisant la régulation conjointe au sein d'un dispositif de gestion *capacitant*.

L'intention stratégique se nourrit des informations contenues dans l'écart entre *le réel* et *le prescrit*. Sa déclinaison opérationnelle intègre que les salariés ont besoin de marges de manœuvre pour faire « du beau travail ».

La direction de notre entreprise-terrain n'a pas souhaité mettre en œuvre la méthode de management élaborée. Cela a évidemment limité les effets sur ce terrain.

Toutefois cette méthode est opérationnalisée depuis un an dans une multinationale de l'agroalimentaire. Les top-managers d'une filiale sont particulièrement investis. Ils modifient leurs façons de faire en intégrant les informations contenues dans l'écart entre le réel et le prescrit pour, nous dit l'un d'eux, « prendre des décisions éclairées ».

Bibliographie :

BEAUCOURT C. & LAUDE L., (2010), « Diriger : entre compromis et transgression », *Revue Internationale de Psychosociologie*, p. 205-220.

BEAUJOLIN-BELLET R. & SCHMIDT G., (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue française de gestion*, Vol. 9-10, n°228-229, p. 41-57.

- BRABET J., (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in BRABET, J. (Coord.), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 367p.
- CANGUILHEM G. (1943, 2013, 12^e éd.), *Le normal et le pathologique*, Presses Universitaires de France, collection « Quadrige », 300p.
- CHIAPELLO È. & GILBERT P., (2014), « Instrumentation de gestion », in ZAWIEJA, P. & GUARNIERI F. (Dir), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 401-405
- CLOT, Y., (2002, 3^eéd.), *La fonction psychologique du travail*, Coll. Le travail Humain, Ed. Presses Universitaires de France, Paris, 245p.
- CLOT Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Coll. Le travail Humain, Ed. Presses Universitaires de France, Paris, 296p.
- COUTAREL F., (2011), « Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ? », in Chaudat, P. & Muller, R., *Les nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, Paris, L'Harmattan, p. 73-99.
- DANIELLOU F., LAVILLE A. & TEIGER C., (1983), « Fiction et réalité du travail ouvrier », *Les cahiers français*, n° 209, p. 39-45.
- DANIELLOU F. (2002), « Le travail des prescriptions », Conférence inaugurale, *Actes du 37ième Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse »*, Aix en Provence, p. 9-16.
- DANIELLOU F. & MARTIN C. (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.
- DANIELLOU F. (2010, 2^e éd.), « Les mondes du travail », in THERY L. Dir., *Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, Paris, p. 29-92.
- DAVEZIES, P., (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education permanente*, n°3, p. 33-46.
- DAVEZIES P., (2012), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur la santé*, Vol. 14, N°2, <http://pistes.revues.org/2566>

- DEJOURS C., (2013, 1^o ed. 1980), *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, 299p.
- DETCHESSAHAR M. (2011), « Santé au travail », *Revue Française de Gestion*, n° 5, p. 89-105.
- DE VAUJANY F.-X., (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, Vol.3, n°9, p. 109-126.
- DUMONT J.-P., (2012), « Les psychopathologies cliniques et la gestion », dans ABORD DE CHATILLON E. et al. (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p 89-103.
- GERNET I. & DEJOURS C., (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Vol. 2, n° 8, p. 27-36.
- GOMEZ P.-Y., (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Éditeur, 254p.
- GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J. & KERGUELEN A., (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Edition Réseau ANACT, Lyon, 318p.
- HUBAULT F., (2005), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », dans *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*, Actes du colloque DARES, Paris.
- KARASEK R. & THÉORELL, T., (1990), *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books inc. Publishers, New York, 381p.
- MARTINET A.-C., (2006), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°160, p. 31-46.
- MOISDON J.-C., (1994), « Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité », *Sociologie du travail*, Hors série, p. 11-19.
- MOLINIER P. & FLOTTES A. (2010), « Les approches en cliniques du travail en France », *Revue de littérature pour le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail*, 24 pages, <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Revue-Psychologie-clinique-francaise.pdf>

- MORIN E. (2005, 1^o ed. 1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais ».
- MURPHY L. R. (1988), « Workplace interventions for stress reduction and prevention ». In C.L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work*, John Wiley & Son Ltd, New York, p. 301-342.
- PETIT J., DANIELLOU F. & DUGUET B., (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, n° 4 Vol. 74, p. 391-409
- RAYBOIS M., (2010), « Les « risques psychosociaux » : question de santé ou déni de cette question ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, vol.2, p. 71-81.
- REYNAUD J.-D (1997, 1^{re} éd. 1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- RICŒUR P. (1992), « La souffrance n'est pas la douleur », *Psychiatrie française*, N° spécial, juin 1992, <http://www.fondsricoeur.fr/photo/la%20souffrance%20n%20est%20pas%20la%20douleur.pdf>
- SARDAS J.-C. & GUENETTE, A. M., (2003), « Qu'est ce que la recherche intervention ? », *Revue Économique et Sociale*, n° 61, p. 123-125.
- SIEGRIEST J., (1996), « Adverse health effects of high effort/low reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, n°1, p. 27-41.
- SUAREZ S. & JAUSSAUD J., (2013), « Gérer l'écart entre le "réel" et le "prescrit" pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux », dans ZAWIEJA P. & GUARNIERI F. (Dir.), *Epuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Paris, Armand Colin, p. 197-222.
- VAN WASSENHOVE W., (2014), « Les obstacles à la gestion des risques psychosociaux : quatre pistes d'analyse », *Gérer et Comprendre*, n° 115, p. 30-40.
- VEZINA M., BOURBONNAIS R., BRISSON C. & TRUDEL L., (2006), « Définir les risques. Note de recherche : sur la prévention des problèmes de santé mentale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 3, n°163, p. 32-38.

YIN R. (2009), *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA, Sage Publishing, 219p.

CHAPITRE 4 :

**Favoriser la Qualité de Vie au Travail en intégration avec la stratégie:
le cas de Maisadour Semences.**



**FAVORISER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL EN INTEGRATION AVEC LA STRATEGIE: LE CAS
DE MAÏSADOUR SEMENCES¹²⁷**

SUAREZ-THOMAS Sabine¹²⁸, DANIEAU Annabelle¹²⁹, PONS Marie¹³⁰, BÉLAUBRE Jean-Bernard¹³¹, FOURNEAU Michaël¹³², TAILLARDAT Alain¹³³ et YSOS Gilles¹³⁴.

Résumé :

Cet article est co-écrit avec des cadres supérieurs de Maïsadour Semences. Il présente une recherche-intervention visant l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT), dégradée suite à l'évolution de la stratégie du groupe Maïsadour et aux modifications organisationnelles induites qui ont désorganisé le travail. Nous montrons comment en cherchant d'une part à autoriser le « travail bien fait », et en liant d'autre part les décisions stratégiques et opérationnelles au travail réel de tous les salariés, ces cadres ont favorisé la QVT. Le dispositif de gestion de l'entreprise doit désormais évoluer pour devenir « capacitant », c'est-à-dire favoriser conjointement le développement des personnes qui travaillent et le développement de l'entreprise.

Mots clés : QVT, travail réel, stratégie, développements, dispositif de gestion capacitant.

¹²⁷ Maïsadour Semences est une filiale du Groupe Coopératif agricole et agroalimentaire Maïsadour.

¹²⁸ Chercheure au CREG, Centre de Recherches et d'Etudes en Gestion (EA4580), Université de Pau et des Pays de l'Adour

¹²⁹ Responsable Ressources Humaines, Maïsadour Semences

¹³⁰ *Executive manager* R&D, Maïsadour Semences

¹³¹ Consultant, Ergonome de l'Activité et Psychologue du travail

¹³² Responsable des Programmes de Sélection, Maïsadour Semences

¹³³ Directeur Agronomie et Développement, Maïsadour Semences

¹³⁴ Responsable Formation, Maïsadour Groupe

En 2012, l'ensemble de la direction (DG, DRH, DAF, DR&D) et des encadrants supérieurs du groupe Maïsadour, a suivi une formation à la prévention des risques psychosociaux. Cette action était centrée sur le travail, et les conditions dans lesquelles il est demandé au travailleur de s'y engager (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Le formateur soutenait l'hypothèse, avec Petit et al., (2011), que « les risques psychosociaux résultent des contradictions non débattues entre les buts en termes de « travail bien fait » que se fixe l'opérateur, et la qualité du travail évaluée par l'organisation » (p. 394). A l'issue de la formation, la Direction Générale du groupe a demandé qu'une intervention ait lieu pour que la prévention soit effective et liée aux objectifs de gestion de cette entreprise en pleine croissance et réorganisation. Le formateur s'est associé à un laboratoire de recherche en sciences de gestion¹³⁵ pour élaborer une proposition de recherche-intervention. Cette proposition visait un objectif global d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) qui « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » (ANI QVT, 2013). Nous, les intervenants chercheur et consultant, souhaitons favoriser la mise en place d'un environnement « capacitant », qui permette la maximisation des opportunités de développement des individus et de l'organisation en éliminant les entraves existantes (Falzon, 2013, p. 2). Le « potentiel capacitant des organisations » leur permet « de contribuer simultanément et de manière pérenne à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance » (Ibid.). Ce sont trois dimensions majeures de la QVT que nous retenons pour la suite de notre propos.

¹³⁵ Le CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

L'action a débuté il y a plus d'un an sur deux sites pilotes de ce groupe coopératif multinational de 6000 salariés, dont une station de recherche de la filiale Maïsadour Semences située en France, à plus de 550 kilomètres du siège social. Les activités du groupe sont la production végétale, les semences, la nutrition animale, la gastronomie, la production animale et la jardinerie-motoculture. La branche semences réunit 620 salariés et est implantée dans 40 pays. Il y a trois activités distinctes au sein de Maïsadour semences : la sélection, la production de semences et la mise sur le marché.

Nous avons travaillé, dans un premier temps avec les 25 salariés d'une station de recherche (activité de sélection), puis avec les cadres de direction de la filiale.

Les salariés de la station réalisent des programmes de sélection de maïs, colza et tournesol. Ces salariés sont ouvriers agricoles saisonniers, assistants techniciens ou administratifs, techniciens agricoles ou encore ingénieurs agronomes. Les mêmes activités sont réalisées dans d'autres stations de recherche réparties sur un large territoire international. Les interactions avec les autres stations et le siège mais également avec des salariés des autres activités du groupe sont permanentes.

La question centrale que nous souhaitons aborder ici est « comment intégrer les dimensions de la QVT dès l'élaboration de la stratégie et jusque dans les actes de gestion quotidiens ? »

Nous présenterons l'intervention au sein de la filiale Maïsadour Semences. Puis nous traiterons des implications managériales vécues par les cadres supérieurs R&D et RH. Enfin, nous définirons et proposerons la mise en place d'un dispositif de gestion¹³⁶ *capacitant* au travers d'un modèle de management qui devrait soutenir la QVT au sein du groupe Maïsadour.

Cet article est co-rédigé par une chercheure, un consultant et cinq cadres de l'entreprise qui ont souhaité y participer. L'ensemble de ce travail de rédaction a fait

¹³⁶ de Vaujany, (2006 p.113) : « un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente dans le respect des règles de gestion. »

l'objet de nombreuses critiques, discussions, échanges et enfin validation sur le fond et la forme.

Comprendre le travail pour autoriser le « bon travail¹³⁷ »

L'intervention a débuté par une analyse du travail (Guérin et al. 2007) sur la station de recherche. C'est une analyse du travail réel (conditions réelles, activité et résultats effectifs) à partir du travail prescrit, soit la tâche à réaliser (conditions et résultats anticipés). Ici par exemple si la prescription est « réaliser un chantier de semis en respectant le plan d'expérimentation (date, place des semis, quantités...) », il est plus que probable qu'il y aura un écart avec ce qui sera réalisé. Cet écart portera sur les délais, sur les façons de faire... Il sera dû à l'ensemble des aléas (orage de grêle, ou perte d'un colis de graines par exemple) et des variabilités (météo ou délai de livraison des graines produites sur d'autres stations ou achetées, par exemple) auxquels les salariés devront faire face.

Comprendre le travail sur la station

Un Comité de Pilotage a été constitué avec des représentants des salariés, des cadres R&D et RH, et du CHSCT. Nous avons présenté la méthode d'intervention et réalisé 25 entretiens semi-directifs avec chacun des salariés, y compris les saisonniers présents. Les entretiens visaient à comprendre les contradictions à l'oeuvre, l'écart entre le travail réel et le travail prescrit (Daniellou et al., 1983), l'existence éventuelle de collectifs de travail, la possibilité de jouir de marges de manœuvre pour faire du « bon travail », soit « un travail de qualité, c'est-à-dire un compromis qui satisfasse les différentes sources d'évaluation » dont l'autoévaluation du travailleur (Petit et al., 2011, p. 395). L'analyse de contenu de ces entretiens nous a permis de choisir en Comité de Pilotage, les situations de travail à observer. Ce sont des situations d'actions caractéristiques qui demandent des ajustements aux salariés qui, de leur point de vue n'étaient pas ou peu connus des cadres de direction : préparation des fécondation des lignées et notation des lignées de tournesol ; récolte, égrenage,

¹³⁷ Les expressions « bon travail », « travail bien fait » et « travail de qualité » sont ici synonymes.

comptage et ensachage des graines de colza. Des situations de gestion de données nécessitant l'utilisation d'un logiciel de centralisation de données sur les lignées ont également été observées. Les logiques de gestion et les logiques du travail ont ensuite été mises en perspectives en réunissant autour de certaines situations caractéristiques les opérateurs et les prescripteurs. Chaque niveau d'intervention a pu partager avec l'autre ses représentations sur le travail. Nous nous sommes efforcés de « faire parler le travail » en mettant en avant « ce que demande de faire » ce qui est demandé. En quoi, par exemple, la mise en place de nouveaux logiciels de gestion et de production va faciliter ou empêcher le travail ? Des diagnostics locaux ont été discutés avec les protagonistes et un diagnostic global a été produit, amendé puis validé par le Comité de Pilotage.

Evolution de l'organisation et diminution du « pouvoir d'agir »

En 2012, la stratégie du groupe a évolué pour renforcer le développement à l'international tiré par l'innovation. Le rôle de Maisadour Semences s'est accru et s'est accompagné d'une évolution des méthodes de recherche. Le groupe a renforcé sa structure formelle en réorganisant et renforçant son système d'informations (S.I.), de contrôle et de pilotage. La figure 1 illustre cette évolution.

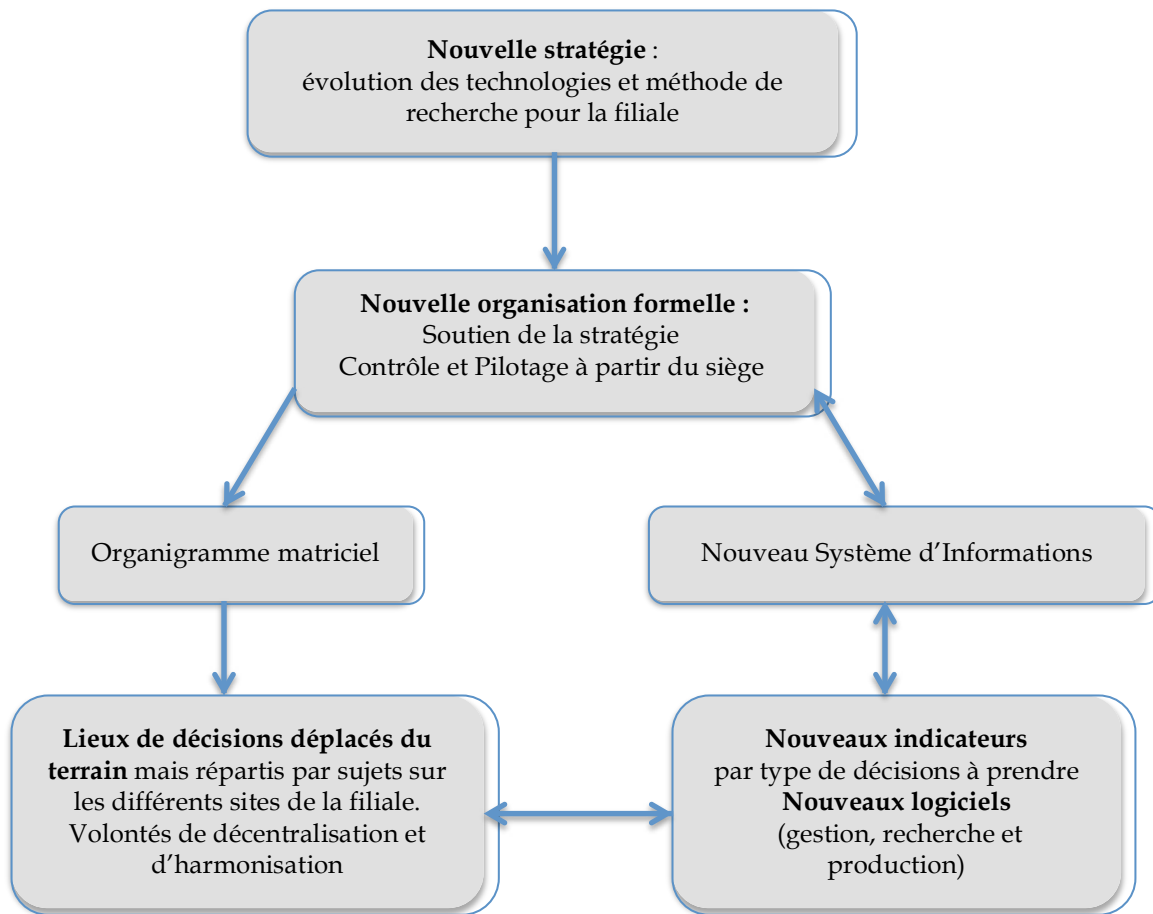


Figure 1 : Évolution de l'organisation formelle suite à l'évolution stratégique

Les lieux de décisions sont perçus comme éloignés du terrain par les salariés de la station. Les listes des graines à semer par exemple, n'étaient plus effectuées sur la station. Plusieurs décisions prises auparavant localement le sont désormais au siège ou ailleurs, à partir d'informations qui remontent par le S.I. Or, ces données réduisent inévitablement la compréhension de la complexité de ce qui se passe sur le terrain. Ce sont des indicateurs choisis en fonction de la décision à prendre et non en fonction des spécificités des situations de travail soumises à aléas et variabilités. Aussi, les décisions peuvent être incompréhensibles pour celui qui doit les appliquer, comme en témoigne cet opérateur. « *Des trucs qui se passent plus haut nous tombent dessus. Alors on dit « oui, oui », et on fait même si c'est aberrant* ». Un autre opérateur dit

la prédominance vécue des logiques de gestion: « *à part des réunions sur des chiffres, c'est tout, le terrain on ne s'en occupe plus* ».

L'instrumentation de gestion de cette nouvelle organisation, c'est à dire les outils et techniques désormais mis en oeuvre pour gérer, a fortement impacté le travail des opérateurs :

- l'écart entre le travail prescrit et le travail réel s'est creusé car les nouvelles décisions peuvent davantage qu'auparavant, ne pas intégrer les spécificités des situations de travail ;
- parallèlement, les marges de manœuvre permettant « d'y être pour quelque chose dans ce qui se passe » (Clot, 2010) et de faire du « bon travail » (Petit et al., 2011) ont sensiblement diminué, car les actions sur le terrain sont dictées par le SI, là où elles étaient auparavant motivées principalement par l'analyse du terrain. L'action est doublement contrainte par le S.I. :
 - d'une part, « *Tout tourne autour des clés de répartition et des codes analytiques. Il faut demander un tas de numéros pour acheter une pièce* », nous confie par exemple, un salarié lors du diagnostic ;
 - d'autre part, le S.I. est également prescripteur de nombreuses tâches de *reporting*, qui n'existaient pas. Il faut désormais, par exemple, saisir des informations dans un logiciel de production après avoir travaillé, ou autre exemple, obtenir des codes analytiques avant de pouvoir réaliser une tâche, car la station est devenue un « centre de coûts ».

Enfin, les choix stratégiques récents, en valorisant de nouvelles technologies, questionnent aussi les métiers des acteurs du site. Les opérateurs craignent que leurs compétences liées à des techniques de recherche traditionnelles - dont l'observation des plantes, soient disqualifiées par les nouvelles orientations puisque c'est de plus en plus en fonction des résultats obtenus en laboratoire et non aux champs que les orientations de production sont prises. Or, la hiérarchie ne pensait pas que leurs connaissances fussent disqualifiées. Elle souhaite trouver un fonctionnement qui

favorise la complémentarité des deux techniques de recherche. Mais un débat sur une éventuelle complémentarité des techniques et compétences n'avait pas eu lieu.

Ceci a renforcé un clivage existant entre la station et le siège. Les salariés de la station expriment manquer de reconnaissance et avoir besoin :

- d'échanger sur la technique sur site, avec les autres sites et la ligne hiérarchique,
- de participer à la prise de décision locale,
- de débattre, discuter en amont, pendant et en aval sur le contenu et l'organisation du travail.

Suite à ces résultats, il a été décidé en Comité de Pilotage de proposer aux cadres supérieurs R&D et RH, un travail collectif sur leurs pratiques. Ils ont accepté suite à la restitution du diagnostic global.

De la contrainte à l'autorisation

Une formation-action-projet (Daniellou et Martin, 2007) a débuté. C'est « un apprentissage par les acteurs de façons de faire autrement des choses habituelles qu'ils devaient mener à bien même s'il n'y avait pas [...] d'intervention » (*Ibid.*, p. 18).

Nous avons commencé par la compréhension par les cadres supérieurs, de ce qu'on appelle le « travail réel ». Des apports théoriques sur la santé mentale et le travail ont été proposés et illustrés par des situations vécues par eux-mêmes ou leurs subordonnés. Les cadres supérieurs ont pu appréhender de façon très concrète les mécanismes inhérents au travail - travail réel, travail prescrit, utilité et importance de l'écart pour la santé et la performance globale. Ils ont aussi vu les impacts de la stratégie sur le travail réel en percevant les contraintes imposées par les prescriptions et les évaluations multiples *via* les outils de gestion. Ainsi, par exemple, de l'organigramme matriciel est un outil pensé ici pour soutenir la stratégie au sein d'une multinationale aux multiples activités, en son sein chacun se retrouve avec plusieurs supérieurs. Certains sont hiérarchiques, d'autres fonctionnels. Mais les salariés ne savent plus précisément qui peut les aider ; qui peut les contraindre ou les

contrôler. Et surtout vers qui se tourner pour avoir des réponses à des questions comme : « quand allons nous pouvoir semer ? », lorsque l'on ne sait pas où sont les graines, que les plans de culture n'arrivent pas, mais que l'on sait les réalités de l'agriculture liés aux saisons, à la météorologie et aux cycles des plantes. Alors, les opérateurs craignent de ne pas pouvoir faire du « bon travail », mais ils n'ont aucune marge de manœuvre. Ils doivent attendre les informations et espérer qu'elles n'arrivent pas trop tard et seront cohérentes entre elles.

En faisant des allers et retours entre leurs « réels » et ceux de leurs subordonnés les cadres supérieurs ont pu adopter des grilles de lecture plus riches pour l'action, managériale et productive, que celles se limitant à la résistance supposée au changement ou au manque de compétences pour réaliser le prescrit.

Nous avons notamment réalisé une simulation filmée de la prise d'une décision stratégique à partir d'un cas fictif mais plausible. Il s'agissait pour les cadres d'organiser la réponse à une importante demande du marché dans un temps très contraint. Cette demande de production d'un maïs totalement nouveau pourrait avoir des retombées stratégiques importantes en favorisant la croissance interne de la filiale. Les cadres supérieurs se sont aperçus que leurs avatars n'ont pas questionné le travail pour prendre leurs décisions, dont ils n'ont que peu envisagé la déclinaison opérationnelle. Le risque est alors grand que eux-mêmes et les opérateurs se trouvent face à des situations de travail très différentes sans que n'aient été discutés, ni *a minima* anticipés, les écarts entre les conditions prévues et les conditions réelles du travail.

Les cadres ont dès lors perçu qu'une décision hiérarchique même si elle paraît mineure à celui qui la prend, peut augmenter considérablement ce que cela demande à la personne qui travaille. Ils ont ensuite souhaité autoriser et favoriser la prise de décision locale lorsque cela est possible ainsi que la discussion, notamment lorsque la délégation de la décision n'est pas possible. Ceci afin d'autoriser « le travail bien fait » au lieu de contraindre l'action dans un cadre imposé par la hiérarchie. La formation-action-projet a abouti à la création d'« espaces de discussion sur le

travail » (Detchessahar, 2011). L'ordre du jour de ces réunions ne porte pas sur la prescription (coûts, délais...). Une situation de travail ou de gestion, nouvelle ou qui semble poser problème, est exposée par un cadre ou un opérateur. Puis les acteurs problématisent collectivement cette situation.

De la solution à la discussion : implications managériales et effets pour les salariés

Désormais, lorsque les cadres supérieurs doivent intervenir, ils ne pensent plus *a priori* à produire de la solution. Ils cherchent « à dérouler la pelote » en partant du travail réel pour ensuite co-construire une réponse avec les acteurs. L'un d'eux précise : « *Quand tu déroules la pelote, tu t'aperçois qu'il n'y a pas que deux personnes qui sont concernées comme tu le pensais, mais il y a toujours beaucoup plus de monde impliqué dans une situation que tu croyais simple* ». Et, « *le changement dans l'approche des problèmes soulevés par [leurs] collaborateurs* » passe par le questionnement de la situation avec le subordonné et l'ensemble des personnes concernées.

Forts des apports théoriques sur le travail réel, ses liens avec la santé mentale et la performance globale illustrés par des situations vécues, les cadres ont pris conscience que leurs pratiques antérieures pouvaient, malgré eux, être « *violentes* ». Cette prise de conscience fut possible car les apports théoriques leur ont permis de disposer de nouveaux outils pour comprendre les situations, les leurs et celles de leurs subordonnés. Dans notre cas, les cadres ont vu leurs propres marges de manœuvre s'accroître, notamment car il était devenu possible de faire autrement ce qu'ils avaient l'habitude de faire et qui parfois, ne leur permettait pas d'être satisfaits de leur management. Désormais, ils pensent que cette violence a sensiblement diminué et souhaitent qu'elle disparaisse. Les salariés de la station confirment cette diminution. Ils ont eux-aussi pu retrouver des marges de manœuvre et sont forces de proposition. Parfois, ils informent d'une difficulté opérationnelle et plus tard, expliquent à leur manager ce qu'ils ont décidé ensemble pour la surmonter collectivement. Le périmètre de la station de recherche est dépassé. Les salariés de la station proposent des coopérations à leurs collègues basés ailleurs. L'un des cadres

explique « *je ne suis pas du tout dérangé de ne pas savoir ce qu'il se passe, sur le « comment » c'est résolu. [...] Je veux encourager et soutenir ce fonctionnement. Aujourd'hui les salariés de la station sont très moteur* ». Et il constate que ceux du siège ou d'autres pays commencent à initier des co-constructions en réponses à des besoins ou difficultés.

La coopération entre les cadres supérieurs RH et R&D s'est également renforcée. Les responsables R&D associent davantage les RH à la prise de décisions managériales. Les RH les aident à questionner les impacts des choix possibles sur le travail réel et contribuent à faciliter la discussion. Ils sont désormais sollicités sur des conseils et plus uniquement sur des missions de support pour la mise en œuvre des décisions managériales ou stratégiques. Cette coopération a été rendue possible par l'adoption des grilles de lecture sur le travail, le sien, celui de ses pairs cadres et de ses subordonnés. Les RH ont également repensé certaines de leurs activités (recrutements ; formations, etc.) en intégrant des dimensions du travail réel. Ainsi, la RH est davantage sollicitée en amont de réorganisations. Il ne lui est plus demandé de « trouver telle ou telle compétence », mais elle est associée à la réflexion sur les conséquences que des choix de réorganisation dictés par des décisions stratégiques pourraient avoir sur le travail réel des salariés. Le recrutement, s'il est nécessaire se fera dans la mesure du possible et de préférence en interne et en tenant compte des situations de travail futures. Dans un autre registre, au niveau du groupe, le responsable de formation réfléchit à monter des parcours d'intégration des nouveaux salariés en s'appuyant sur ce que l'on sait du travail réel et non uniquement sur ce qui doit officiellement être fait.

Des difficultés persistantes

Des cadres supérieurs R&D et RH soulignent que les outils de gestion restent très contraignants. Ce qui semble problématique aujourd'hui, c'est que « *les indicateurs, les plans d'actions, etc., changent tout le temps, on ne peut pas mettre en place des routines pour bien les maîtriser [...] Les outils peuvent être très aidants, mais parfois, on a*

l'impression de perdre du temps. Quand ils changent aussi souvent, tout le temps qu'on y a consacré a été gaspillé ». Si les décisions locales sont (re)devenues possibles, la grande majorité des outils de gestion est toujours conçue « en haut ». Toutefois, quelques expériences sont en cours au sein de Maïsadour Semences. L'outil est créé par le service informatique à partir d'un cahier des charges intégrant des informations produites lors de discussions sur le travail. Il est testé par les opérateurs pour être modifié si besoin avant d'être déployé.

Une autre difficulté persistante est le manque de temps que les cadres peuvent consacrer au « travail ». « *On n'a pas le temps de « sortir de la route », de se poser et de regarder le travail* » nous dit l'un d'eux. Un autre se dit inquiet car depuis qu'il s'intéresse au « travail », ses subordonnés veulent tous pouvoir échanger avec lui, mais il n'en a pas le temps et il y a des cadres intermédiaires. Le temps consacré auparavant à « produire de la solution » et à en contrôler la mise en œuvre, pourrait sous certaines conditions restant à déterminer, être alloué au management du travail.

Enfin, la relation des cadres supérieurs avec l'ensemble des subordonnés n'est pas toujours fluide : « *On va énormément vers les autres, mais certains nous fuient, par exemple lorsqu'on les rejoint pour le déjeuner* ».

Un dispositif de gestion *capacitant* pour soutenir la QVT

D'une façon générale aujourd'hui dans les entreprises, la QVT semble souffrir d'une déconnexion des décisions avec les réalités du terrain selon le mécanisme suivant :

- les décisions sont prises majoritairement à partir d'informations issues d'outils de gestion qui prolifèrent en entreprises et sont poussés par l'extérieur (De Vaujany, 2006) ;
- exogènes, ces outils uniformisent les informations disponibles sans tenir compte des singularités des entreprises ;
- trop nombreux, ils ne servent pas tous à la décision ;

- mais tous contraignent les façons de faire le travail, sans tenir compte des singularités des multiples situations de travail ;
- les salariés doivent alors adapter de façon récurrente leurs modes opératoires pour faire du « bon travail », malgré tout ce qui résiste et contraint. Parfois ils n’y parviennent plus ;
- de plus, les outils de gestion ont toujours une visée évaluative, qui a pour objet d’inciter les salariés à développer les comportements attendus. Plus les outils sont nombreux plus les comportements attendus peuvent être contradictoires.

Dans tous les cas, le risque est grand que la QVT se dégrade, car les entraves au développement individuel et organisationnel se multiplient.

Maïsadour Semences était concernée par ces constats généraux. Des espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2011) ont été créés, pour débattre des façons de faire le travail mais également des différentes logiques à l’œuvre – gestion / travail pour l’élaboration collective de compromis pour l’action. Les écarts débattus et les compromis élaborés sont des informations dont les décideurs doivent avoir connaissance pour améliorer la pertinence de leurs choix et leur mise en œuvre.

Mais le travail est « une chose erratique »¹³⁸, dont il est fort difficile de parler et qui n’est pas intégrée à la pensée managériale focalisée sur les comportements et la performance. L’action est obscure pour ceux-là même qui travaillent (Davezies, 2012). Et le salarié peut être tenté de se justifier lorsque les résultats ne sont pas atteints, ou de cacher « ses ficelles de métiers » lorsqu’ils le sont, pour conserver le pouvoir que lui confère son savoir-faire (Crozier et Friedberg, 1977). Enfin, le discours en entreprise repose sur l’« objectivité ». Le vécu, ce réel par essence subjectif, n’y a que peu de place. Les explications fournies lors d’un dysfonctionnement ou d’une sous-performance portent sur des comportements ou des compétences inadaptés, rarement sur l’écart entre le prescrit et le réel. Les

¹³⁸ M. Detchessahar, 21^e Journées de Bordeaux, mars 2014.

informations sur « ce qu'il se passe » et ce que « ça coûte » aux salariés ne circulent pas en l'état entre opérateurs et cadres. Aussi, la formation-action-projet décrite ci-dessus semble être une étape préalable incontournable pour favoriser la QVT à partir des espaces de discussion sur le travail.

Il faut ensuite faire évoluer les outils de gestion pour favoriser la circulation des informations, fruits des discussions. Les outils, au service de la stratégie et de la QVT, intègrent des indicateurs co-construits qui évoluent en fonction des situations et des besoins des « intelligences d'en-haut » et des « intelligences d'en-bas »¹³⁹. La stratégie peut ainsi être pensée avec un nouveau facteur clé de succès, « le travail bien fait », et un nouvel objectif, la QVT dans ses dimensions développementales. La figure 2 synthétise ce mécanisme global que l'on qualifie de management stratégique de la QVT.

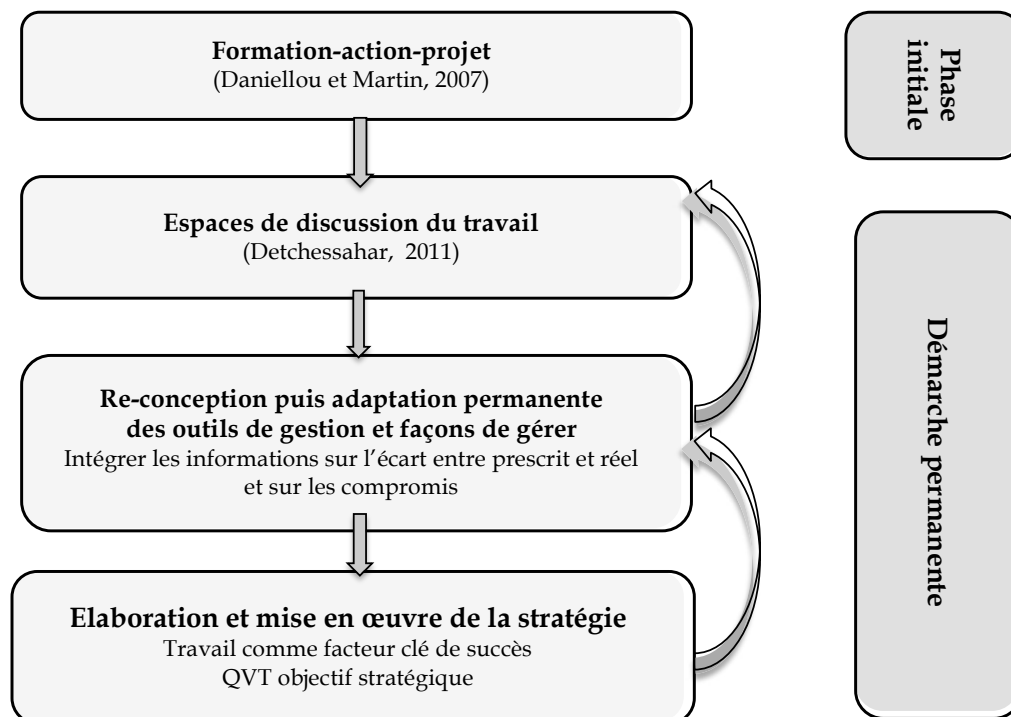


Figure 2 : Une méthode de management stratégique de la QVT
D'après Suarez et Jaussaud, 2013, p. 219

¹³⁹ K. Chassaing et F. Daniellou, idem

Une fois la stratégie élaborée, il faudra probablement adapter les outils de gestion pour en soutenir la mise en oeuvre. Il sera alors nécessaire de solliciter les travailleurs lors d'EDT, afin d'éviter l'émergence de nouvelles contradictions non perçues par les décideurs. Les outils de gestion, indispensables pour piloter l'organisation, peuvent en effet et dans ce cas, constituer ce que Falzon (2013) appelle des entraves aux développements des individus et de l'organisation. D'autre part cela devrait renforcer la pertinence et l'efficacité des outils au regard des conditions réelles ainsi que leur appropriation et leur usage par l'ensemble des acteurs (De Vaujany, 2006). Le dispositif de gestion pourra dès lors, être repensé pour devenir *capacitant*. Il doit favoriser les développements individuels et organisationnels. Le design organisationnel¹⁴⁰ évolue en permanence en fonction des compromis élaborés. L'intention stratégique vise notamment la QVT dans ses dimensions développementales. La figure 3 illustre cette proposition.

¹⁴⁰ En simplifiant, le design organisationnel est ce qui permet de rechercher une cohérence entre la structure de l'entreprise (organisation du travail et pilotage gestionnaires), ses objectifs stratégiques et l'intégration des acteurs.

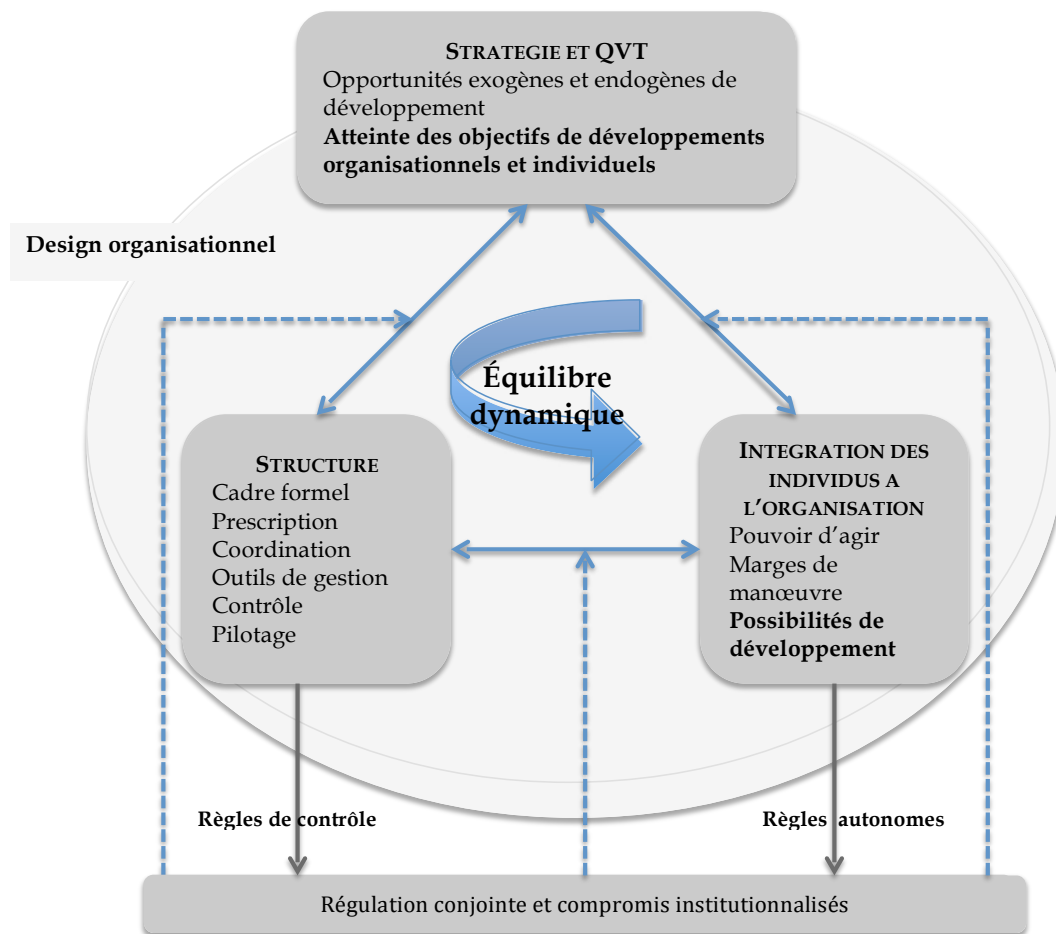


Figure 3 : un « dispositif de gestion *capacitant* » porté par une intention stratégique de QVT dans ses dimensions développementales. Fonctionnement et effets souhaités.

Toutefois, un cadre supérieur de Maisadour Semences précise que « *Ce modèle [de management stratégique de la QVT, figure 2] ne doit pas être un Nième changement ponctuel* ». Un second souhaite qu'il soutienne durablement une évolution de la culture managériale qui privilégierait la latitude décisionnelle de tous. Pour un troisième cadre, le modèle est « *lourd et onéreux à mettre en place (entretiens, observations, comités de pilotage [...])* ». Et, il ne faut pas gaspiller ce qui pourrait être un investissement. Le second explique que les projets de développement sont toujours plus longs et coûteux que prévu. Des incidents surviennent et nécessitent des « ajustements ». Il pense qu'en adoptant cette démarche, on pourrait anticiper ces « ajustements » trouvés « à tâtons » grâce à la recherche de compromis institutionnalisés. Cela éviterait aux salariés de souffrir du changement permanent

imposé d'en haut et fort déstabilisant. Dès lors, le retour sur investissement de la mise en œuvre du modèle peut être intéressant. Dans notre cas par exemple, l'implantation d'un ERP (progiciel intégré de gestion) a duré un an de plus que prévu. Ce cadre pense qu'en ayant sollicité dès le début, les « intelligences d'en-bas » pour son adaptation et son implantation, on aurait gagné du temps, de l'argent et finalement, évité la dégradation de la QVT.

Conclusion :

En voulant organiser la production pour soutenir la nouvelle stratégie, l'encadrement a dans un premier temps désorganisé le travail. Cela a dégradé la QVT, la santé des salariés et la performance productive de la filiale. Finalement, de nombreuses entraves (Falzon, 2013) sont venues empêcher le développement des salariés et de l'organisation. En initiant des discussions sur le travail, qu'il convient désormais d'institutionnaliser et en favorisant la décision locale, l'encadrement supérieur de Maisadour Semences et de la fonction RH du groupe Maisadour a choisi un management qui autorise le travail bien fait, au lieu de rechercher l'adhésion des salariés à des solutions imposées d'en-haut. Un cadre supérieur de Maisadour Semences précise qu'il pense aujourd'hui que lorsqu'une difficulté survient sur le terrain *« les échanges [sur le travail] sont plus efficaces que la solution »* imposée *a priori* par la hiérarchie. De plus, les salariés de la station ont retrouvé du « pouvoir d'agir » et des marges de manœuvre permettant de faire du « bon travail ». L'activité des responsables RH de Maisadour Semences et du groupe s'est enrichie d'activités de conseils aux cadres supérieurs qui peuvent prendre des décisions « éclairées » par le travail. Le développement conjoint des salariés et de l'organisation peut désormais être envisagé via un dispositif de gestion qui évolue pour devenir « capacitant ». Cette recherche-intervention va se poursuivre pour étendre le modèle à l'ensemble du groupe.

Le modèle proposé doit être compris comme une boîte à outils, et non comme une bonne pratique à mettre en œuvre, à l'image des innombrables outils « prêt à gérer »

qui inondent le marché du conseil. Utilisé comme « une bonne pratique » standardisée, le dispositif développé dans cette contribution aurait probablement des effets délétères, comme la mise en œuvre standardisée de n'importe quelle « solution de gestion ».

Bibliographie :

Beaujolin-Bellet R., Schmidt G., (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 9-10, n°228-229, p. 41-57.

Clot Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 190 p.

Daniellou, F., Martin C., (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.

Davezies, Ph., (2012), Souffrances psychiques et travail, évolutions et perspectives, <http://gestes.net/wp-content/uploads/2013/06/A1-Davezies-texte.pdf?c03ba0>

Detchessahar, M., (2011), « Santé au travail », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, n°214, p.89-105

De Vaujany, F.-X., (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, Vol.3, n°9, p 109-126.

Falzon P., (2013), *Ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France, 249 p.

Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A., (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie.*, Edition Réseau ANACT, Lyon, 318p.

Petit J., Daniellou F., Dugué B., (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, n° 4, Vol. 74, p. 391-409.

Suarez S., Jaussaud J., (2013), « Gérer l'écart entre le "réel" et le "prescrit" pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux », in Zawieja P., Guarniéri F., (Dir.), *Epuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Paris, Armand Colin, p. 197-222.

DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE

Nous avons réalisé deux recherches-interventions (Sardas et Guenette, 2003 et David, 1999). Lors de la première nous avons obtenu des résultats que nous avons pu mettre à l'épreuve au cours de la seconde. La première recherche est achevée et a duré environ trois années. Sur le second terrain, l'intervention, débutée il y a deux ans, se poursuit. Ces travaux très pragmatiques ont nécessité et nécessitent encore actuellement pour ceux qui sont en cours, un important travail théorique et épistémologique d'apprentissage, de compréhension, de réflexion et d'intégration des connaissances au sein d'un corpus interdisciplinaire. Pour poursuivre notre projet, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes visant la compréhension des phénomènes ou la transformations des situations. Les méthodes utilisées sont exclusivement qualitatives. Elles sont empruntées à diverses disciplines, telles que l'ergonomie de l'activité, la clinique de l'activité ou la psychologie du travail. Rares sont celles qui sont fréquemment utilisées en recherche en sciences de gestion.

Principaux résultats et discussion: De la prévention des risques psychosociaux au management *développemental* soutenu par un dispositif de gestion *capacitant*.

D'un point de vue théorique, pour prévenir la dégradation de la santé mentale, somatique et physique des personnes qui travaillent, il ne semble pas pertinent de poursuivre le projet de lutter contre les risques psychosociaux, en évaluant, puis en cherchant à éradiquer les facteurs de risques dans le cadre d'une « approche par risques » (Petit et al., 2011). En effet, il est nécessaire de comprendre les « conditions dans lesquelles le travail est soit pathologique, soit structurant pour la santé mentale. La seule prise en compte des contraintes de l'organisation à travers le repérage des « facteurs de risque » s'avère insuffisante, au regard des modalités singulières et différenciées de l'engagement subjectif dans le rapport au travail » (Dejours et Gernet, 2012, p.18).

Au préalable il est indispensable de « penser le travail » en sciences de gestion. Or les

gestionnaires, chercheurs ou praticiens, semblent trop souvent ignorer et méconnaître l'activité et les concepts liés au « travail » – travail prescrit, travail réel et écart - et les liens complexes qui existent entre travail, santé des travailleurs et efficacité productive. Notre contribution scientifique a permis dans un premier temps de confirmer l'absence du travail au cœur de la pensée et des pratiques managériales sur nos deux terrains. La pensée managériale semblait articulée autour de la nécessité et de la difficulté d'obtenir l'adhésion d'acteurs difficilement conditionnables. Cette adhésion étant trop souvent perçue dans notre discipline et en pratique, comme la promesse de la mise en œuvre de comportements adaptés, condition de l'efficacité productive.

La première partie du titre de ce travail doctoral « **Contre les risques psychosociaux**¹⁴¹ », a un double sens. Si elle renvoie certes au projet initial de prévention de la dégradation de la santé des travailleurs, elle évoque aussi la prise de position de nombreux auteurs en sciences du travail. Cette position est désormais la notre. Il n'est pas pertinent d'aborder les questions de santé mentale et somatique en situation de travail via la notion de RPS définie comme un quatrième risque professionnel et construite autour du stress (Clot 2010 et 2010b ; Roche 2010 ; Petit et al., 2011 ; Daniellou et al., 2009 ; De Gaulejac, 2010 ; Lhuillier, 2010 ; Courtet et Gollac, 2012 ; Dejours 2013 ; Attias-Delattre et Szpirglas, 2013 ; Van Wassenhove, 2014....). Certains auteurs dont De Gaulejac (2010) et Clot (2010) souhaitent ne plus mobiliser ce corpus théorique et cette catégorisation pour prendre en compte la santé mentale des travailleurs. D'autres, proposent des approches sur les RPS du point de vue de leur discipline, sensiblement différentes du courant dominant qu'ils critiquent (Petit et al., 2009).

Tout d'abord, à l'épreuve du terrain, nous avons dû changer de paradigme pour parvenir à lier la pratique gestionnaire et la prise en compte de la santé des salariés¹⁴². Nous pouvons faire nôtres ces propos de Maranda (1990) : « les approches

¹⁴¹ Après avoir choisi notre titre, nous nous sommes aperçue que Sarnin et al (2011), avaient intitulé leur article : « contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? »

¹⁴² Nous re-précisons ici que les managers aussi sont des travailleurs.

positivistes de causalité linéaire [des théories du stress au cœur du paradigme des RPS,] ne [nous] ont pas permis de saisir la complexité » des phénomènes à l'œuvre (p. 236).

Mais surtout, la catégorie « risques psychosociaux », en tant que quatrième risque professionnel pourrait être un piège (Bouffartigue, 2014). En qualifiant le « psychosocial » de « risque », on oublie que le « psychosocial » est une « ressource essentielle » (Lhuillier, 2010, p.22). On va par ailleurs probablement focaliser sur le « psycho » et expliquer les situations et les conduites uniquement à partir d'interprétation psychologiques et affectives, ce que Dejours (1998) qualifie de « psychologisme ». Et ce, souvent sans fondement théorique ni légitimité pour le faire. C'est ce que nous avons rencontré systématiquement sur nos terrains lors de notre arrivée.

D'autre part, les acteurs qui étaient en souffrance sur nos terrains ne semblaient pas manquer de ressources¹⁴³. Les organisations en revanche manquaient de ressources théoriques et pragmatiques pour notamment, leur laisser les marges de manœuvre leur permettant d'utiliser leurs propres ressources pour faire du bon travail (Clot et Zarifian, 2009).

Par ailleurs, le stress étant érigé premier risque psychosocial et cible de la prévention (Légeron et Nasse, 2008), les RPS peuvent fortement *via* les théories du stress, « individualiser le rapport au travail afin de favoriser l'ajustement aux contraintes comme condition pour demeurer en emploi » (Maranda, 1995, p. 220)¹⁴⁴. Or, l'individualisation est dans ce corpus pointée comme un facteur de risque psychosocial (Karasek et Theorell, 1990). Sur nos terrains, lorsque ces paradoxes survenaient ils étaient évacués par le psychologisme (Dejours, 1998) et des explications portant sur des comportements transgressifs voire déviants.

Enfin, cette catégorie ne nous semble pas davantage pertinente quant au mode de prévention qu'elle induit. Nous avons vu que c'est la démarche de prévention par risques qui s'applique ici. Contrairement à l'esprit de la Loi, c'est la prévention

¹⁴³ Sauf lorsqu'ils étaient épuisés car trop malmenés et empêcher d'agir depuis longtemps.

¹⁴⁴ Rappelons ici qu'un courant de recherche propose de recruter des personnes résistantes au stress (Harris et Kacmar, 2009)

secondaire qui est dominante. Elle consiste à outiller le travailleur pour qu'il renforce ses capacités d'adaptation à l'environnement potentiellement pathogène. Mais l'éventualité qu'il puisse agir sur cet environnement pour en faire diminuer les caractéristiques pathogènes n'est pas envisagée, pas plus que les liens avec son activité ni l'efficacité productive. Le travailleur est montré comme « passif » et il va être pris en charge par des « experts » bien souvent extérieurs à l'entreprise (Clot, 2010b). Or, nous avons vu l'importance de l'activité de travail pour la construction de la santé. La prévention primaire en cherchant à éradiquer les facteurs identifiés et souvent quantifiés, se calque ici sur la prévention des risques professionnels pour lesquels il existe *a priori* un danger. Or la complexité des causes et des conséquences, des variables dépendantes et modératrices, en « une liste qui s'allonge au fil des publications » « jusqu'au début des années 80 » (Lhuillier, 2010, p. 16) permet de craindre que ce type d'interventions souffre de biais et de simplifications extrêmes (Briner et Reynolds, 1999). Sur notre premier terrain où nous avons entamé une démarche de ce type, nous aurions dû faire des choix de facteurs à éradiquer tout en ayant conscience que cela allait en générer probablement d'autres. Cela a contribué à ce que nous changions de paradigme.

Néanmoins, partir de ce paradigme sur les RPS et le stress nous a permis de comprendre le poids de la pensée managériale simplificatrice (Martinet, 2006) normative et instrumentale (Brabet, 1993 et Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012) et ses probables effets sur la dégradation de la santé des personnes qui travaillent.

Accepter et s'enrichir¹⁴⁵ des différentes rationalités à l'œuvre :

En introduisant le travail réel dans notre recherche en sciences de gestion, ce sont les hypothèses des connaissances les plus amplement diffusées de la gestion, bien qu'elles puissent être discutées depuis longtemps, qui ont été revisitées dans notre travail :

¹⁴⁵ Peut s'entendre au sens propre et au sens figuré

- l'ontologie positiviste, qui postule que le réel est connaissable et séable, auquel cas si l'on connaît chaque partie on connaîtra le tout ;
- des connaissances de types causalistes qui engendre la recherche d'adhésion de subordonnés à des projets de changement trop souvent élaborés en-dehors d'eux et dont on leur imposera la mise en œuvre avec plus ou moins de latitude sur le « comment ? » ;
- des explications causalistes linéaires telle que la résistance au changement dont Crozier et Friedberg appellent de leurs vœux la disparition du vocabulaire depuis 1977¹⁴⁶;
- des regards focalisés sur les comportements et particulièrement ceux qui transgressent la seule règle acceptable, la règle de contrôle ;
- des résultats rentables comme seuls indicateurs de performance du travailleur et de son unité de production

Pour introduire le travail, nous avons souhaité partir de la prescription, puisque le travail prescrit, la tâche et les résultats attendus n'ont pas disparu de la pensée managériale. Mais nous avons été étonnée. Le terme « prescription », connu de tous notamment pour ce qu'il signifie lors d'un rendez-vous médical, n'est pas utilisé par les managers en situation et tous nous on demandé de préciser quel sens nous lui donnions. Nous proposons d'interpréter aujourd'hui cette absence dans le vocabulaire managérial. En premier lieu, la « tâche » est un terme suffisant pour dire « ce qu'il y a à faire ». La prescription n'a d'intérêt que pour parler et discuter l'écart entre le réel et le prescrit. Or cet écart n'est pas pensé, vu ou pris en compte. Par ailleurs, lorsque l'on évoque la prescription, on convoque également la notion d'« autorité ». La prescription est en effet, une « injonction de faire émise par une

¹⁴⁶ « **La notion de « résistance au changement » qui a fait couler tant d'encre, notamment dans la littérature organisationnelle devrait être rayée du vocabulaire.** Non qu'il n'y ait pas de résistances. Mais celles-ci ne sont le plus souvent que l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comportent pour eux tout changement conçus en dehors d'eux et visant avant tout à « rationaliser » leurs comportements, c'est à dire à les rendre plus prévisibles en supprimant les sources d'incertitude. Il n'y a pas d'un côté les managers qui savent comment faire; qui élaborent des projets qui échouent essentiellement parce que les salariés résistent au changement. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 34-35)

autorité » (Daniellou, 2002, p. 10). La tâche qui renvoie nous l'avons vu, à « ce qu'il y a à faire » et peut être perçue par simplification comme une donnée « objective », n'appelle pas la discussion. En revanche « l'autorité » associée à la prescription pourrait susciter des envies de discussion, ouvrir des pistes à la conflictualité dont bon nombre de managers ne veulent pas.

Pourtant, lorsque « le travail n'est plus seulement considéré comme une *traduction* cognitive et physiologique d'un cadre prescriptif, il est aussi et surtout une source de *création*, par la complexité du fonctionnement humain en situation » (Petit et al., 2009, p.53). Or les entreprises ont besoin de ces créations qui peuvent conduire à des adaptations à l'environnement mouvant et incertain. Il nous a semblé indispensable de dépasser les craintes d'éventuels conflits pour parler prescription, travail réel et ... conflit. Introduire la notion de conflit de logiques, logiques du travail / logiques de gestion, permet de dédramatiser le conflit. Ce d'autant plus que chaque supérieur hiérarchique se retrouve lui même à devoir affronter ces conflits de logiques. Il est alors possible d'introduire que « ce que les gens entendent souvent par « éliminer les conflits » est en fait « éliminer la diversité ». Mais ce n'est pas la même chose. Nous pouvons souhaiter abolir les conflits, mais nous ne pouvons pas supprimer la diversité. » (Follet, 1924, p. 300, in Mousli, 2005, p. 29). Or, les « compétences » et les « comportements » qui envahissent la pensée et le discours managérial empêchent d'appréhender la singularité et la diversité des rapports sensibles au travail de chacun. La femme ou l'homme qui travaille « perçoit globalement (en intégrant des informations provenant des différents registres sensoriels) et sensiblement en fonction de ce qu'il connaît déjà, c'est à dire de son expérience » (Petit et al., 2009, p. 54). Il ne peut pas adopter strictement le comportement que l'on attend de lui, car vu la diversité des rapports sensibles au travail et la singularité des situations au regard des aléas et des variabilités, on ne peut pas attendre un comportement « type » ou prévisible. Or les cadres ont eux-mêmes pour prescription de maîtriser l'incertitude. Ainsi, le phénomène décrit ci-dessus est vécu comme une source d'incertitude (*Ibid.*, p. 55) que les cadres interprètent comme le développement de comportements transgressifs par les salariés (Babeau et Chanlat, 2008).

Sur nos terrains en début d'intervention, tous les cadres adoptaient ce schéma de contrainte et de non respect de la diversité. De plus, nous avons constaté qu'ils étaient fréquemment coincés dans leurs façons de faire et de penser la gestion.

Certains, une minorité sur le premier terrain et une large majorité sur le second, ont souhaité opérer ce changement de posture managériale. Tous ceux qui ont opéré cette révolution nous ont décrit des effets positifs tant sur un plan relationnel de reprise de dialogue constructif que d'un point de vue de l'efficacité productive et une fois en terme de résultats économiques qui ont dépassé les objectifs.

Il s'agit évidemment ni de prôner l'anarchie au sein de nos entreprises, ni d'abandonner les salariés. L'organisation est composée de deux dimensions, l'« organisation formelle » - règles, organigramme... - et l'« organisation vivante » - métiers, identités professionnelles, capacités à gérer les aléas et variabilités... - (Daniellou, 2012). Ces deux dimensions doivent pouvoir dialoguer, échanger et s'enrichir des fruits des compromis élaborés dans le cadre de la régulation conjointe (Reynaud, 1998). Nous avons constaté lors des phases compréhensives de nos interventions que la première dimension niait, voire écrasait, la seconde. Or, « l'organisation [formelle] est nécessaire [...]. Il faut le cadre imposé par l'organisation du travail pour pouvoir mettre en œuvre [le] processus de subversion auquel le sujet est convoqué et à travers lequel il peut construire sa santé. L'organisation du travail doit être critiquée, mais elle est absolument nécessaire » (Davezies, 1993, p.12). Finalement, elle doit pouvoir faire une place à « l'organisation vivante » et au « conflit pour définir le travail bien fait, par nature définitivement contestable et [qui] mérite [un] travail d'institution » (Clot, 2010, p.38).

Pour ce faire, nous avons cheminé avec les encadrant pour coproduire et échanger des savoirs théoriques et pragmatiques favorisant l'évolution de leurs pratiques managériales. Toutefois, pour que leurs pratiques puissent évoluer, il a fallu auparavant repenser l'« organisation formelle » pour « désenclaver le travail des managers » (Detchessahar, 2011). En effet, l'instrumentation de la nouvelle ossature, du nouveau cadre indispensable à l'action devait « accepter » l'incertitude inhérente

à l'action de travailler (Moisdon, 1994).

Dès lors, nous avons initié une reconception conjointe du dispositif de gestion soutenant l'organisation formelle. Nous proposons la notion de « dispositif de gestion *capacitant* » permettant de repenser puis reconcevoir l'organisation formelle. Nous proposons, à partir de la définition que De Vaujany (2006) donne d'un « dispositif de gestion », qu'un dispositif de gestion soit qualifié de *capacitant* lorsqu'il 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.

Il fut ensuite possible de réunir les connaissances coproduites sur l'évolution des pratiques managériales au sein d'un nouveau type de management que nous proposons ici de qualifier « management *développemental* ».

Le management *développemental* est un management centré sur le travail et non sur les travailleurs et leurs comportements. Il cherche à permettre le travail « bien fait ». L'autorité n'est pas ici synonyme de contrainte, mais d'autorisation à faire du « bon travail » (Chassaing et Daniellou, 2014 ; Detchessahar, 2011 et 2014). Le manager ne s'épuise plus à produire de la solution qu'il voudrait pérenne mais qui ne peut pas l'être (Laroche, 2013). Il veille à ce que l'environnement soit *capacitant*, c'est à dire qu'il permette d'accroître les *capabilités*¹⁴⁷ définies par Arnoud (2013), comme un « ensemble des fonctionnements réellement accessibles à un individu qu'il en fasse usage ou non » (p. 103). Au sein du management *développemental* le contrôle diminue en quantité, ce qui permet notamment de désempêcher les managers (Detchessahar, 2011) accaparés par les « machines de gestion » (Girin, 1990 et 2003) et de favoriser leur présence et leur action au sein des situations de travail. L'évaluation évolue pour devenir essentiellement collective. Elle ne porte pas exclusivement sur les résultats

¹⁴⁷ Ce concept est utilisé par les ergonomes « constructifs » dans le sillage de Pierre FALZON. Ils reprennent les travaux de l'économiste SEN qu'ils appliquent à leurs travaux en ergonomie constructive.

individuels et rentables du travail (Ganem, 2011), mais sur l'ensemble de ce qui a été fait. Nous avons en effet pu vérifier qu'« une organisation du travail conçue avec des repères basés essentiellement sur les résultats du travail, et non le travail lui-même, conduit généralement à empêcher les opérateurs de s'écarter des prescriptions et finalement d'empêcher le travail » (Petit et al., 2009, p.57). Le management développemental doit permettre de lever les entraves au travail bien fait (Falzon, 2013).

Le manager évalue aussi ce que « ça a coûté aux travailleurs de produire », qu'ils aient ou non atteint les objectifs prévisionnels. Le manager favorise la recherche de compromis par la discussion du travail et l'institutionnalisation des espaces de discussion au sein du dispositif de gestion *capacitant*. Enfin, le management *développemental* privilégie la subsidiarité à la délégation, c'est à dire un déplacement de la prise de décision au niveau le plus bas de l'échelle hiérarchique. Le manager apporte son concours et son aide lorsque ses subordonnés le sollicitent (Petit et al., 2011). Il n'est plus *a priori* celui qui produit la solution, nous l'avons vu.

Nous avons ensuite pu montrer les effets d'un management qui intègre le travail en tant qu'activité productive centrale et également comme activité de régulation sociale au sein du dispositif de gestion.

Ce projet de prévention par la prise en compte gestionnaire du travail comme notion complexe et comme activité singulière a pu être réalisé et bien qu'il ne soit pas achevé sur le second terrain, des effets sur la santé mentale, somatique et physique furent perceptibles.

Puis le projet initial a été dépassé, c'est à dire qu'il a pu devenir naturellement un projet plus ambitieux en visant :

- au-delà de la prévention, le développement des travailleurs
- et le développement de l'entreprise au delà des risques organisationnels liés aux RPS traditionnellement évoqués en sciences de gestion (coût des accidents de travail et maladies professionnelles (Alis et ali., 2010), risques juridiques et risques d'image)

Opérationnalisés, le dispositif de gestion *capacitant* et le management *développemental* peuvent permettre le développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation. S'enclenche ensuite un cercle vertueux : le développement des personnes favorise celui de l'entreprise dont les objectifs stratégiques visent son propre développement et celui des personnes.

L'obtention de ces résultats théoriques est indissociable de nos **résultats méthodologiques**. Les corpus théoriques des sciences du travail que nous avons mobilisés et particulièrement celui de l'ergonomie de l'activité intègrent des méthodes de compréhension ainsi que de transformation du travail et des situations de travail qui sont mobilisables en sciences de gestion. Il ne s'agit pas de faire de la « sous-ergonomie » en notre qualité de gestionnaire¹⁴⁸, mais bien de faire de la recherche en sciences de gestion et de pratiquer la gestion en enrichissant les pratiques des chercheurs et des managers des apports conceptuels et méthodologiques des ergonomes de l'activité. Les résultats théoriques présentés *supra* et les transformations réalisées sur les différents terrains par l'ensemble des acteurs n'auraient probablement pas été produits sans la mise en œuvre de méthodes développées en ergonomie de l'activité - observation du travail, reconception organisationnelle, simulation de situations de travail...

Nous souhaitons évoquer un résultat portant sur la mise en œuvre de ces méthodes. Ce résultat nous a étonnée dans un contexte où les sciences de gestion méconnaissent, voire nient le travail. C'est cet étonnement qui est à l'origine du choix de la méthode abduction-déduction-induction dans le cadre d'une recherche intervention.

Lors des premiers entretiens réalisés sur notre premier terrain, nous avons été interloquée par l'envie et le plaisir que les personnes nous disaient ressentir en évoquant leur travail et leur quotidien, même si ces derniers étaient compliqués à

¹⁴⁸ Nous avons eu la chance d'évoquer ce sujet avec Johann Petit, Bernard Dugué et François Daniellou, Sarah Couillard, Raoni Rocha, Yann Poley et Loïc Grosdemouge, au cours d'un séminaire doctoral, auquel les doctorants du laboratoire d'ergonomie de l'activité de Bordeaux nous avaient invitée à présenter nos travaux en juin 2014. Nous y avons notamment abordé cette question.

vivre. Nous n'avions pas une connaissance suffisante des théories portant sur le travail, mais notre intuition de départ sur la nécessité de s'intéresser, en tant que gestionnaire, à ce que vivent les gens qui travaillent¹⁴⁹ fut forte, tant les répondants furent généreux. Cela n'a jamais été démenti ensuite, que ce soit lors de formations professionnelles que nous animions ou sur nos terrains de recherche. Le choix de ces méthodes centrées sur le travail permet rapidement que les managers déclarent aux salariés qu'« ils savent désormais que le travail réalisé ne peut pas correspondre exactement au travail demandé ». Alors, les salariés nous ont dit se sentir (enfin) compris ou entendus. Puis, ils reconnaissent à leur tour le travail de leur manager. Plusieurs managers sur nos terrains confirment d'ailleurs que dès qu'ils ont encouragé leurs subordonnés à leur parler de leur travail réel, ils ont été submergés, car beaucoup voulaient raconter. Les difficultés à parler du travail sur nos terrains n'ont jamais résulté de refus de le faire. Elles ont pu être parfois dépassées grâce aux méthodes de l'ergonomie de l'activité.

Il nous semble à présent nécessaire de discuter de **la valeur des connaissances produites** présentées dans ce travail. Pour discuter de la légitimité des connaissances produites, nous souhaitons au préalable revenir sur l'inscription de notre recherche dans le paradigme constructiviste.

Nous proposons dans le tableau C1 de mettre en perspective les principes énoncés par Le Moigne (1995) et Mucchielli (2009) avec nos prises de position et ce que nous avons effectivement réalisé.

¹⁴⁹ Pleinement autorisée dans un second temps par les écrits de Daniellou qui suggère de laisser pour un temps les outils de gestion et d'aller voir ce qu'il se passe (2010).

	Principes	Notre travail, nos prises de position
4 règles dites « faibles » (n'appartiennent pas exclusivement au paradigme constructiviste) Rejetent la notion de « vérité »	De la construction de la connaissance	Il n'existe pas de Vérité, ni sur les façons de faire ni sur les outils à mettre en œuvre. Nos principaux résultats un type de management, le management <i>développemental</i> soutenu par un dispositif de gestion <i>capacitant</i> et qui favorise la création d'un environnement <i>capacitant</i> c'est à dire un environnement qui reconnaît le vécu comme source de connaissances et favorise le développement conjoint des femmes et hommes et de l'entreprise.
	De la connaissance Inachevée	Acceptation qu'il existe une multitude de façons de faire, d'expérimenter le réel et qu'il n'existe pas de « <i>one best way</i> ».
	De la convenance et de la connaissance plausible	Confrontation des connaissances élaborées sur différents terrains et évolution si besoin. Importance de la prise en compte de la singularité des situations de travail et de gestion dans nos travaux.
	De la consonance et de la reliance	Les connaissances élaborées visent à constituer un ensemble : un dispositif de gestion <i>capacitant</i> . Refus de la recherche de responsabilité (culpabilité) <i>a priori</i> managers/subordonnés et du clivage stérile victime / bourreau ; managers/subordonnés. Mise en lumière du nécessaire écart prescrit/réel
4 règles dites « fortes » discriminantes pour l'évaluation de la recherche faite	Téléologique	Nous souhaitons sortir des paradigmes causalistes et centrés principalement sur des explications liées à la personnalité et au comportement. Cette finalité initialement non consciente et fondée sur notre vécu professionnel antérieur a guidé nos travaux au côté de notre volonté de proposer un management <i>développemental</i>
	De l'expérimentation de la connaissance	Nous avons systématiquement proposé un autre regard sur les situations lorsque le behaviourisme s'invitait (fréquemment en début), en repartant des faits et du vécu. Nous avons cherché à aider le sujet expérimentant à expliciter les situations ; à parler de son travail ; à disposer de capacités pour faire autrement s'il le souhaitait ; puis à en parler pour le discuter...
	De la connaissance par l'interaction	Ici aussi important travail d'explicitation et de compréhension des mécanismes à l'œuvre avec les acteurs des entreprises. Utilisation de plusieurs méthodes centrées sur le travail.
	De la récursivité de la connaissance	C'est en travaillant sur la compréhension <i>in situ</i> de la régulation conjointe, des méthodes de management et du dispositif de gestion en tant que contribuant à des phénomènes, que nous proposons ensuite des méthodes de management et des caractéristiques du dispositif de gestion pour qu'ils deviennent <i>capacitants</i> et favorisent la régulation conjointe qui agira ensuite sur les méthodes de management et le dispositif de gestion.

Tableau 6 : nos prises de position et choix épistémologiques

Au regard de la synthèse présentée dans le tableau C1, nous pensons avoir respecté les principes du paradigme constructiviste. Aussi, si « dans la recherche en management, la valeur de savoirs peut être appréciée de trois points de vue (Le Moigne, 1995 ; Martinet, 2007) : l'éthique ; l'épistémique, qui concerne leur valeur pour la discipline scientifique du management ; et le pragmatique, qui concerne leur valeur pour la pratique managériale. » (Avenier, 2011, p. 375), la légitimité des savoirs produits repose sur des « critères d'adéquation et d'enseignabilité » (Charreire et Huault, 2001, p.33).

En suivant la méthode d'analyse de l'activité (Leplat, 2008 ; Guérin 2007) puis de transformation des situations de travail des ergonomes de l'activité, nous avons mis en place un comité de pilotage sur chacun de nos terrains. Nous avons par ailleurs co-construit avec les acteurs - subordonnés ou managers, les diagnostics portant sur les situations et favorisé la problématisation puis l'élaboration collective de situations futures probables à partir de difficultés individuelles. Les connaissances ont été co-construites puis mise à l'épreuve du réel par les acteurs. L'ensemble de ce processus a fait l'objet de discussions ce qui a facilité la maîtrise des connaissances produites et partagées ainsi que la production de nouvelles connaissances.

Le dernier article présenté dans cette thèse de doctorat est un exemple de ce processus où la coproduction de connaissances, leur appropriation ; leur mise en œuvre et leur nécessaire évolution en situation sont intimement imbriquées. L'article nous semble illustrer le volet pragmatique des connaissances.

Par ailleurs, tout au long de notre thèse de Doctorat, nous avons saisi les opportunités qui s'offraient de présenter nos travaux¹⁵⁰ (Annexes 5.1 à 5.8):

- à des publics de praticiens - RH, communication, dirigeants, managers ; préventeurs SST ;
- des auditeurs et étudiants en formation initiale ou continue - Masters

¹⁵⁰ Nous annexons l'intégralité des présentations réalisées et quelques cours universitaire ou d'école de commerce

Universitaires, École de commerce, futurs Cadres de Santé en formation, Greffier du grand Sud-ouest ; Candidats au DSCG - formations en management et méthodologie de l'épreuve professionnelle... ;

- et chercheurs débutants ou confirmés dans diverses disciplines, au cours de conférences ou séminaires.

Nous avons pu vérifier que nos résultats sont *a priori* facilement accessibles dans leur formulation et que les personnes se les approprient pour interpréter autrement des situations qu'elles ont vécues. Nous n'avons pas rencontré trop de difficultés à articuler dans le contenu des enseignements que nous dispensons les connaissances les plus amplement diffusées, qui servent parfois une pensée simplificatrice reposant sur une logique causaliste, avec nos résultats (par exemple, Annexes 6.1 à 6.3). Ne s'agit-il pas en effet d'initier des discussions entre les différentes logiques à l'œuvre et non de vouloir montrer que nos résultats et les connaissances que nous avons mobilisées sont la Vérité ?

Enfin, toutes nos intentions de communication envoyées à des appels à projet ou nos soumissions de papiers ont été acceptées. Cela pourrait illustrer l'intérêt de notre sujet et de nos résultats pour la recherche et particulièrement en sciences de gestion.

Limites de notre travail :

Ce travail souffre de plusieurs limites. Les principales nous semblent être la profusion des données recueillies et des lacunes sur des questions théoriques ou méthodologiques qui auraient pu être utiles aux différents projets mais n'ont pas pu être mobilisées quand cela aurait pu être nécessaire car elles ont été comblées après.

La principale limite de cette thèse de Doctorat est la profusion des données recueillies, qui n'ont pas pu toutes être exploitées.

Tout le matériau collecté n'a d'ailleurs pas pu être annexé à ce travail. Il aurait d'une part, fallu plusieurs supports et d'autre part, nous risquons de « noyer » notre jury dans un matériau inégalement utilisé.

Cette profusion semble pouvoir être expliquée d'une part par la générosité des acteurs en termes de données confiées. Nous avons en effet vu que les entretiens furent longs et nombreux. Les acteurs voulaient d'une part être entendus et d'autre part contribuer à l'évolution des situations en fournissant de la matière. Le constat est le même en ce qui concerne les données de gestion confiées. Nous sommes en possession de nombreux documents gestionnaires tels que l'intégralité des fiches de procédure d'un Système de Management de la Qualité, l'ensemble des données sociales d'un service – rémunération ; évaluation ; contrats de travail ; dossiers formation... ; toutes les *news letters*...¹⁵¹. Parmi ces données certaines ont servi à la triangulation, d'autre ont été analysées et discutées avec les acteurs et d'autres encore ont été uniquement lues par nos soins. De nombreuses données nous ont été proposées par les acteurs sans que nous ne les ayons demandées.

Par ailleurs, nous avons participé à de nombreuses réunions sur le terrain de MRDD. Ces réunions ont donné lieu à de nombreuses pages de prise de notes, qui ont été proportionnellement peu exploitées.

Enfin, dans la mesure où nous apprenions avec les acteurs à essayer de voir et comprendre le travail, nous avons régulièrement collecté des données en situation dont nous ne savions pas si elles seraient utiles au projet. Nous disposons ainsi de nombreux films et photographies captés en situation de travail que nous n'avons pas ensuite exploitées. Cette première limite a induit que la qualité de forme des supports de données est très inégale. Néanmoins, nous avons pu les exploiter à notre avis convenablement ; le fond n'a pas été affecté. Cela a peut-être parfois alourdi l'exploitation, qui aurait probablement été facilitée si les supports avaient respecté des critères de forme homogène¹⁵².

La seconde limite que nous souhaitons évoquer est le décalage entre notre maîtrise de nouveaux concepts théoriques et le moment de la recherche où ces connaissances auraient pu être utiles au projet. Ainsi, par exemple, si sur le premier terrain nous

¹⁵¹ Cette liste n'est pas exhaustive

¹⁵² Nous justifions cette inégalité de la qualité dans la forme en annexe 3.2.0.

avons pu commencer notre travail par une analyse des activités de travail du directeur et de son adjoint, les résultats en terme de santé auraient été différents. Mais nous ne perdons pas de vue ici que ces résultats auraient entre autre, pu être considérablement amoindris si le fait que nous nous intéressions de trop près au travail du Directeur ce dernier avait d'une façon ou d'une autre mis fin à l'intervention plus tôt que cela ne s'est passé. Ce que nous ne pouvons exclure. En rédigeant ces quelques lignes, nous pensons que ce que nous percevons comme une limite n'est autre que l'expression d'un doute qui ne nous a jamais quitté.

Prolongements :

Les prolongements possibles à ce travail sont nombreux. Certains sont d'ores et déjà en cours ou prévus, d'autres trouveront leur place dans notre agenda ou dans ceux d'autres chercheurs.

Nous souhaitons notamment exploiter davantage les entretiens compréhensifs initiaux sur des sujets tels que par exemple « conflits entre subordonnés ou violences managériales ? ».

Par ailleurs, nous travaillons actuellement avec le Directeur Administratif et Financier, une responsable du contrôle de gestion et un contrôleur de Maïsadour à la réalisation d'une analyse coûts avantages (ACA) de la mise en œuvre du management *développemental*. Notre intuition est que le management *développemental* permet d'une part de réduire les coûts des entreprises, notamment les coûts cachés (Savall et Zardet, 1979), mais également l'ensemble des coûts qui auraient pu être évités grâce à la régulation conjointe et l'institutionnalisation des compromis. D'autre part nous aimerions pouvoir évaluer la production de valeur, et notamment la réalisation de performances qui seraient restées cachées sinon. L'« intelligence du bas » est évidemment créatrice de valeur.

Ce projet poursuit un autre objectif : questionner avec les acteurs le contrôle actuel et ses liens / effets, avec et sur les situations de travail et de gestion, puis initier éventuellement une transformation par la reconception.

Un autre projet en cours vise la compréhension avec deux cadres supérieurs de Maïsadour des entraves au développement au sein d'un service pour ensuite initier une reconception de ce service à partir de la discussion sur le travail. Les cadres supérieurs¹⁵³ ne disposent pour l'instant que d'éléments d'explication portant sur la personne responsable de l'unité et ils ne veulent pas à partir de ces seules informations produire une solution imposée *top-down*. Comment les acteurs qui ont participé à une reconception font-ils pour initier des discussions sur le travail au sein de nouvelles situations ?

Un troisième prolongement semble nécessaire. Très souvent, la santé des salariés est confiée aux acteurs de la Gestion des Ressources Humaines. Ceci pose la question de la pertinence de ce choix, dans la mesure où c'est en situation de travail que se jouent les questions de santé et non dans le bureau de la RH. Mais ce choix sert peut être d'autres projets comme par exemple mettre de côté, avec probablement l'intention qu'elle soit traitée, une difficulté qui ne paraît pas liée directement au projet de l'entreprise et risque de le gêner. Dans notre dernier article nous avons vu que l'un des résultats de la recherche intervention est l'évolution du rôle de fonction support de la fonction RH vers un rôle de conseil pour que les prises de décisions stratégiques soient éclairées par le travail. Comment déployer ce résultat à d'autres entreprises ? Ce pourrait peut-être être une piste de recherche visant à renforcer et opérationnaliser le modèle de GRH de « gestion des contradictions » (Brabet, 1993).

Enfin, nous proposons une dernière piste de recherche sur l'enseignement et la diffusion des connaissances en sciences de gestion. En échos à la question posée par

¹⁵³ Ces deux acteurs sont cosignataires de l'article publié dans la revue des conditions de travail

Brabet en 1999¹⁵⁴, il nous semble indispensable « d’enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H. », modèle qui s’est diffusé dans l’ensemble des disciplines et du management en général. Il nous paraît pertinent d’aider les futurs managers à appréhender le travail comme objet du management. Cela nécessite d’acquérir des connaissances sur la complexité du travail, sur les liens entre les outils et méthodes de gestion, la santé et l’efficacité productive. Des enseignements sur le management de la discussion doivent être également proposés. Globalement, il faudrait que les capacités (Arnoud, 2013) des cadres et futurs cadres leur permettent d’oser la complexité. Il pourrait aussi être intéressant que les périodes en entreprises soient suivies de regroupements collectifs des étudiants, non pas pour qu’ils se racontent leurs stages. Mais pour qu’ils puissent discuter et débattre des façons de faire des uns et des autres en situations réelles et de leurs pratiques managériales naissantes au sein d’espaces de discussion sur le travail. Ce projet est vaste et nécessite au préalable un travail de recherche sur : comment former les consultants et les cadres d’entreprise en poste ou en formation initiale, d’une part à la prise en compte du travail réel et d’autre part, ce qui est intimement lié, à « l’élaboration collective des pratiques réflexives » (Daniellou, 2007b, p. 11) des managers ?

¹⁵⁴ « Peut- on enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H. ? »

Bibliographie :

Abord de Chatillon E., (2012), « Introduction », dans Abord de Chatillon E. et al. (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert, p. 1-6.

Abord de Chatillon E. et Bachelard O., (2011), *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan, 467 p.

Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier, S., (2012), (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert, 368 p.

Abord de Chatillon E. et Scouarnec A. (2012), « Management de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH », dans Abord de Chatillon E. et al. (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert, p. 9-27.

Abramson L.Y., Seligman M.E.P., et Teasdale I., (1978), « Learned helplessness in humans: Critique and reformulation », *Journal of Abnormal Psychology*, n° 87, p. 49-59.

Alis D., Dumas M. et Poilpot-Rocaboy G., (2010), *Risques et souffrance au travail. Nouvelles contraintes. Nouveaux remèdes*, Paris, Dunod, 262 p.

Alvarez F. et Oriot F., (2007), « L'interaction « chercheur-sujets organisationnels » : du discours au sens », in Martinet A.-C., *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert FNEGE, p. 139-164.

Andéol-Aussage B. et Dornier G., (2005), *L'évaluation des risques professionnels*, Points des connaissances ED5018, INRS, Paris, 6 p., www.inrs.fr/accueil/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED.../ed5018.pdf.

Arnoud J., (2013), *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse de Doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 355 p.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00962450/document>

Askénazy P., (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Co-édition Seuil - La République des idées, 96 p.

Askénazy P., (2009), « Un regard économique sur la santé au travail », *Regards croisés sur l'économie*, n°5, p. 54-60.

Attias-Delattre V. et Szpirglas M., (2013), « Désapprendre les risques psychosociaux », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol.19, n°47, p. 165-180.

Aubert N., Gruère J.-P., Jabes J., Laroche H. et Enlart S., (2013), *Management aspects humains et organisationnels*, Paris, coll. Fondamental, Presses Universitaires de France, 656 p.

Aubert N., (2012), « Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.1, n°13, p. 17-30.

Avenier M.-J., (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*. Vol. 3, n° 43, p. 372-391.

Babeau O., (2005), « Entre désordre malsain et ordre impossible : la difficile gestion des transgressions en entreprise. Les impasses de la transparence en entreprise », *Actes de la 16^e Conférence de l'AGRH*, Université Paris-Dauphine, 25 p.

Babeau O., Chanlat J.-F., (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, n°183, p. 201-219.

Bandura A., (1977), « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, Vol. 84, n°2, p.191-215.

Barcellini F., Van Belleghem L. et Daniellou, F., (2013), « Les projets de conception comme opportunité de développement des activités » in Falzon P., (Coord.), *Ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France, p 191-206.

Bardin L., (2009, 1^o édition, 1977), *L'analyse de contenu*, col. Quadrige Manuels, Paris, Presse Universitaire de France, 291 p.

Beaucourt C. et Laude L., (2010), « Entre compromis et transgression. Une analyse de la relation dynamique. », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 16, n° 40, p. 205-220.

Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue française de gestion*, Vol. 9-10, n°228-229, p. 41-57.

Bellego M., Légeron P. et Ribéreau-Gayon, (2012), *Les risques psychosociaux au travail. Les difficultés des entreprises à mettre en place des actions de prévention*, Bruxelles, De Boeck, 101p.

Benhamou S. et Diaye M.-A., (2011), « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France, Centre d'Analyse Stratégique », *La note d'analyse. Travail – Emploi*, n° 239, 12p.
<http://archives.strategie.gouv.fr/content/les-entretiens-individuels-devaluation-note-danalyse-239-septembre-2011>

Benhamou S et Du Tertre C., (2012), « Les entretiens individuels sont-ils dangereux pour la santé ? », propos recueillis par Desriaux F., *Santé & Travail*, n° 77,
http://www.sante-et-travail.fr/les-entretiens-individuels-d-evaluation-sont-ils-dangereux-pour-la-sante_fr_art_1127_56869.html

Berland N., Chevalier-Kuszla C. et Sponem S., (2010), « On ne gère bien que ce que l'on mesure », in Pezet A. et Sponem S., *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, p. 159-168.

Berry M., 1983, « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahier du laboratoire CRG-1133*, 60 p.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>

Berthe B., (2010), « La culpabilisation du travail. Une analyse économique », in Dedessus-Le-Moustier N et Douguet F., *La santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques*, Paris, Lavoisier, p. 131-142.

Bertrand T. et Stimec A., (2011), « Santé au travail. Voyage en pays de lean management », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n°214, p.127 à 144.

Bouffartigue P., (2012), « Mesurer les « Risques psychosociaux » ? », *Annales Mesures et démesures du travail*, XIII^e journées Internationales de Sociologie du Travail, Bruxelles, 12 p.

Bournois F. et Bourion C., (2010), « Devenue une arme idéologique de combat, la RSE introduit de nouveaux risques psychosociaux », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 16, n°38, p. 23-30.

Boussard V., (2009), « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol. 2, n°8, p. 37-52.

Brabet J., (1993), *Repenser la G.R.H.*, Paris, Economica, 368 p.

Brabet, J., (1999), « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H. ? », *Annales des Mines*, p. 72-85

Briner R. B. et Reynolds S., (1999), « The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions », *Journal of Organizational Behaviour*, n°20, p. 647-664.

Bruchon-Schweitzer, M., (2002), *Psychologie de la santé, modèles, concepts et méthodes*, Paris, Dunod, 440 p.

Brun J.-P. et Dugas N., (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Bibliothèque nationale du Québec et du Canada, 24 p.

Bué J., Coutrot T., Guignon N. et Sandret N., (2008), « Les facteurs de risques psychosociaux au travail. Une approche quantitative par l'enquête Sumer », *Revue française des affaires sociales*, n° 2-3, p. 45-70.

Bureau International du travail, (2001), *Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail*, Genève, 33 p.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112581.pdf

Caillard J.-F., (2004), « Le code international d'éthique pour les professionnels de santé au travail : nouvelle révision », *Documents pour le médecin du travail*, n° 97, INRS, p. 7-19.

Canguilhem G., (1947), « Milieu et normes de l'homme au travail », *Les cahiers de sociologie*, Vol. 3, 9 p.
<http://temporalites.free.fr/?browse=Milieu%20et%20Normes%20de%20l'homme%20au%20travail>

Canguilhem G., (1966, 12^{ème} ed° 2013), *Le normal et le pathologique*, Paris, coll. Quadrige, Presses Universitaires de France, 288 p.

Capelletti L., Delattre M., Moulette P. et Noguera F., (2009), « Contribution de la recherche- intervention à l'observation des pratiques en GRH, *Actes du Congrès Annuel de l'AGRH*, Toulouse, 2009, 25 p.
<http://www.reims-ms.fr/agrh/03-publications/01-actes-congres.html?query=congr%E8s+2009&type=and&results=10&search=1>

Caroly S., (2010), *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Habilitation à Diriger des Recherches, Ergonomie, Bordeaux II, Sciences de l'Homme et Société, Université Victor Segalen, 259 p.

Caron L., Coppi M., Théry L. et Vasselin A., (2011), « Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit », *Projet*, Vol. 4, n° 323, p. 53-60.

Chaine L., (2012), « Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n°13, p. 105-122.

Chaignot N., (2012), «Travailler dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail : de quelle(s) résistance(s) parle-t-on ? », *Les cahiers psychologie politique*, n°21, <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2189>

Chaignot N., (2013), « De la souffrance éthique à la servitude volontaire : l'évaluation au travail en question », *Annales du colloque international COMPARISK 2013 : Approche comparée des risques psychosociaux au travail - Démarche française et systèmes étrangers*, Comptrasec, 16 au 18 janvier 2013, Bordeaux.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C., (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°116, p. 41-51.

Chanlat J.-F. (1990), « Théorie du stress et psychopathologie du travail », *Prévenir*, n° 20, p. 117-125.

Chanlat J.-F., (2006), « Le manager à l'écoute des sciences sociales : pour un management compréhensif et réflexif », *Revista Gestão e Planejamento*, Vol.7, n° 14, p. 79-91. www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/227/232

Charreire S. Et Huault I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, N° 3, p. 31 – 55.

Chassaing K. et Daniellou F., (2014), « L'ergonome et le travail des managers », *Annales des Journées de l'ergonomie de Bordeaux*, L'ergonome et le travail des managers, Pessac, 19-21 mars 2014.

Chiapello È. et Gilbert P., (2012), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, Vol. 75, p. 1-18.

Chiapello È et Gilbert P., (2014), « Instrumentation de gestion », in Zawieja P. et Guarniéri F. (Dir), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 401-405.

Chouanière D., (2006), « Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention », *Documents pour le médecin du travail*, n° 106, INRS, p. 169-186.

Clot, Y., (2002, 3^eéd.), *La fonction psychologique du travail*, Paris, Coll. Le travail Humain, Presse Universitaire de France, 245 p.

Clot, Y., (2004), « Le travail entre fonctionnement et développement », *Bulletin de psychologie*, Vol. 57, n° 1, p. 5-12.

Clot, Y., (2007), « L'approche de la psychologie du travail », *Etudes et documents : Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Lyon, Ed. ANACT, p. 22-27.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1442354.PDF>

Clot, Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Coll. Le travail Humain, Ed. Presse Universitaire de France, 296 p.

Clot, Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 190 p.

Clot Y., (2010b), « Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n°10, p. 41-50.

Clot Y., (2012), « Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise », *La Nouvelle Revue du Travail*, n°1, <https://nrt.revues.org/108>

Clot Y. et Zarifian P., (2009), « Évaluation des performances, point aveugle », *Journal Le Monde*, 18 décembre 2009,
http://www.lemonde.fr/idees/article/2009/12/18/evaluation-des-performances-point-aveugle-par-yves-clot-et-philippe-zarifian_1282672_3232.html

Cockburn W., Irastorza X. et Milczarek M., (2012), *Comprendre la gestion de la sécurité et de la santé au travail, les risques psychosociaux et la participation des salariés grâce à ESENER*, Bilbao, Espagne, Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail, 16 p.

Cooper C.L. et Cartwright S., (1997), « An intervention strategy for workplace stress », *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 43, n°1, p. 7-16.

Coppée, G. H, (2011), « Occupational Health Services and Practice », in *chapiter 16. Occupational Health Services*, Fedotov I.A., Rantanen J., Saux M. (Editeurs), *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*, Stellman J.M., (Editeur en chef), International Labor Organization, Geneva
<http://www.iloencyclopaedia.org/component/k2/item/155-occupational-health-services-and-practice>

Courtet C. et Gollac M. (2012), *Risques du travail, la santé négociée*, Coll. Recherche, La Découverte, Paris, 324 p.

Coutarel F., (2011a), « Des « TMS » aux « RPS »... quand tout nous invite à parler « travail » », dans Hubault F. (Coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Série Séminaire Paris 1, Coll. Le travail en débat, Octares Editions, Toulouse, p. 99-119.

Coutarel F., (2011b), « Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ? », dans Chaudat P. et Muller R., *Les nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, Coll. Logiques Sociales, Editions L'Harmattan, Paris, p. 73-99.

Coutarel F. et Petit J., (2009), « Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeu pour la reconception organisationnelle », *Management & Avenir*, Vol.7, n°27, p 135-151.

Coutarel F., Caroly S., Vézina N. et Daniellou F., (2015), « Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », *Le travail humain*, Vol. 78, n°1, p. 9-29.

Crozier M. et Friedberg E., (1997), *L'acteur et le système*, Coll. Essais, Ed. Points, Paris, 500 p.

Cultiaux J., (2014), « Intensification du travail », in Zawieja P. et Guarniéri F. (Dir), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 406-408.

Daniellou F., (1999), « Nouvelles formes d'organisation et santé mentale : le point de vue d'un ergonomiste », *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, Vol. 60, n°6, p. 529-533.

Daniellou, F. (2002), « Le travail des prescriptions », Conférence inaugurale, *Actes du 37ième Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse »*, Aix en Provence, 9-16.

Daniellou, F. (2006a), « « Je me demanderais ce que la société attend de nous... » À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner », *Travailler*, Vol.1, n° 15, p. 23-38.

Daniellou, F. (2006b), « Entre expérimentation réglée et expérience vécue : Les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention », *@ctivités*, Vol. 3, N° 1, 18 p. <http://www.activites.org/v3n1/daniellou.pdf>

Daniellou, F., (2007a), « Des fonctions de la simulation des situations de travail en ergonomie », *@ctivités*, vol. 4, n° 2, p. 77-83, <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>

Daniellou F. (2007b), « Manifeste », in Jobert G. (Dir.), (2007), « Intervention et savoirs. La pensée au travail », *Revue de l'Education Permanente*, n° 170, p. 7-11.

Daniellou F. (2010, 2^e ed), « Les mondes du travail », in Théry L. Dir., *Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail*, Coll. La Découverte, Ed. Poche, Paris, p. 29-92.

Daniellou F., (2012), *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Des questions pour progresser*, coll. Les cahiers de la sécurité industrielle, Ed. FonCSI, 125 p.

Daniellou F., Laville A. et Teiger C., (1983), « Fiction et réalité du travail ouvrier », Les cahiers français, n° 209, p. 39-45.

Daniellou, F. et Martin C., (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.

Daniellou, F., Davezies, P., Desriaux et Théry, L., (2009), « Il faut adapter le travail à l'homme, pas l'inverse », *Journal Le Monde*, édition du 19 décembre 2009.

Daniellou F., Boissières I, Simard M. (2010), *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art*, coll. Les cahiers de la sécurité industrielle, Ed. FonCSI, 125 p.

DARES, (2014), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Analyses, publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques*, 11 p.

http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/Hors_collection/dares-analyses049.pdf

Davezies, P., (1991), « Le défi des identités professionnelles à l'hôpital. Être soi avec les autres », *Intervention au colloque GRAPH - Hospices Civils de Lyon*, 8 p.
http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Epreuve_et_experience_du_travail_1991.pdf

Davezies, P., (1993), *Éléments de psychodynamique du travail, Éducation permanente*, n°116, p. 33-46.

http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Elements_de_psychodynamique_1993.pdf

Davezies, P. (2001a), « Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social », *Performances. Stratégies et facteurs humains*, n°1, p. 4-7.

Davezies, P. (2001b), « Charge de travail et enjeux de santé », *Annales du colloque Négocier la charge de travail entre performance, organisation et conditions de travail*, ANACT, Paris la Défense.

http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Charge_de_travail_2001.pdf

Davezies P., (2004), « Souffrance au travail : le risque organisationnel », *Actes de la conférence introductive aux Journées du CISME sur le risque organisationnel*.

philippe.davezies.free.fr/.../Souffrance_risque_organisationnel_2004.pdf

Davezies P., (2008), « Stress et pouvoir d'agir : données biologiques », *revue Santé et Travail*, n° 64

http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2008_Stress_cortisol.pdf

Davezies Ph., (2012a), *Souffrances psychiques et travail, évolutions et perspectives*,

<http://gestes.net/wp-content/uploads/2013/06/A1-Davezies-texte.pdf?c03ba0>

Davezies P., (2012b), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, Vol.14, n°2, <https://pistes.revues.org/2566>

David A., (1999), « Logique, épistémologie et méthode en sciences de gestion », *Actes de la conférence AIMS*, 21 p. <http://core.ac.uk/download/files/153/6465176.pdf>

De Gaulejac V., (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 288 p.

De Gaulejac V., (2009), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managériale et harcèlement social*, Paris, Editions du Seuil, 353 p.

De Gaulejac V., (2010), « RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°10, vol.2, p. 51-70.

De Gaulejac V., (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Coll. Économie Humaine, Seuil, Paris, 335 p.

Dejours C. et Molinier P, (1994), « le travail comme énigme », *Sociologie du travail*, n° hors série 94, p. 35-44.

Dejours, C., (1998), *Souffrances en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 197 p.

Dejours, C., (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Coll. Sciences en question, INRA éditions, Paris, 78 p.

Dejours, C., (2010, 5^e édition), *Le facteur humain*, Coll Que sais-je ?, Presse Universitaire de France, 128 p.

Dejours C. et Gernet I. (2012), *Psychopathologie du travail*, Issy-les-Moulineaux, Coll. Les âges de la vie, Elsevier Masson, 155 p.

Dejours, C., (2013a, 5^e édition, 4^e tirage), *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, 299 p.

Dejours, C., (2013b), *Synthèse Workshop « suicide »*, Colloque Comparisk « approche comparée des risques psychosociaux au travail », Bordeaux.

Dejours, C., (2013c), *Travail Vivant. 1. Sexualité et travail*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, Editions Payot & Rivage, 224 p.

Desrumeaux, P. et Lemoine C., (2012), « Qualité de vie au travail, bien-être, épuisement professionnel et harcèlement moral », in Bernaud J.-L. et Lemoine C. (Dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris, p 421-447.

Detchessahar, M., (2011), « santé au travail », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, n°214, p.89-105

Detchessahar M., (2014), « Fil rouge », *Annales des Journées de l'ergonomie de Bordeaux*, L'ergonome et le travail des managers, Pessac, 19-21 mars 2014.

Detchessahar M., Journé B., (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 174, p. 77-92.

Detchessahar, M., Pihel L. et Minguet G., (2009), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. », *Synthèse Etude SORG : « Santé, Organisation et Gestion des Ressources Humaines » coordonnée par Detchessahar pour l'Agence nationale de la Recherche (Programme SEST) 2006-2008*, 10 p.

Detchessahar M. et Grévin A., (2009), « Un organisme de santé...malade de « gestionnite » », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, vol. 4, n° 98, p. 27-37.

De Terssac G., (2012), « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Revue Interventions Economiques* [en ligne], n°45.
<http://interventionseconomiques.revue.org/1476>

De Terssac G., (2014), « Malaise organisationnel », in Zawieja P ; et Guarnieri F. (Dir), *Dictionnaire des Risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 445-447.

De Vaujany, F.-X., (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, Vol.3, n°9, p 109-126.

Devos V. et Taskin L., (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, n°5, p. 93-104.

Direction générale du travail, (2010), *Les risques psychosociaux : cadre juridique*, Document, 12 p.

http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Cadre_reglementaire__V4.pdf

Drais, É. et Favaro, M., (2012), « Manager la SST : de l'outil de gestion à l'organisation de la prévention », dans Abord de Chatillon E. et al. (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p. 323 – 337.

Dumont J.-P., (2012), « Les psychopathologies cliniques et la gestion », dans Abord de Chatillon E. et al. (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p 89-103.

Dupret E., Bocéréan C., Teferani M. et Feltrin M., (2012), « Le COPSOQ : un nouveau questionnaire français d'évaluation des risques psychosociaux », *Santé Publique*, Vol. 24, n°3, p. 189-207.

Edwards J. R., (1988), « The determinants and consequences of coping with stress », In Cooper C. L. et Payne R. (eds), *Causes, Coping and Consequences of stress at Work*, London, Wiley, pp. 233-263.

Elkin A.J et Rosch P.J, (1990), « Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management », *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, Vol. 5, n°4, p.739-754.

Falzon P., (2013), *Ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France, 249 p.

Fantoni-Quinton¹⁵⁵ S. (2012), « Addictions et travail : aspects juridiques », Actes du 32° congrès de médecine et santé au travail, 7 juin 2012, Clermont Ferrand.

Follett M. P., (1924), *Creative Experience*, New York, Longmans, Green (édition utilisée par Mousli (2005), Peter Smith, New York, 1951).

Fournier, C., Ghram R., Benchekroun T.-H. et Six F., (2011), « Usage d'indicateurs de gestion dans le cadre de la certification qualité : le pont de vue de l'ergonomie »,

¹⁵⁵ Cette référence n'apparaît que dans l'annexe 2.1 Les troubles psychosociaux (Hors stress)

dans Desrumaux, P. et al., *Qualité de vie, risques et santé au travail*, L'Harmattan, Paris, p. 267-288.

Fournier, P.-S., Montreuil S., Brun J.-P., Bilodeau C. et Villa J., (2010), *Etude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité. Etude de cas dans le secteur des services*, Rapport R-668, Etudes et Recherches, Montréal, IRSST, 57 p.

Friedmann, M. et Rosenman, H. (1974), *Type A behavior and your heart*, New York, Alfred A. Knopf, 286 p.

Freud S., (1925), *Inhibition, symptôme et angoisse*, Paris, Quadrige, Presse Universitaire de France, 88 p.

Fugier P., (2010) « Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques », *Revue ¿ Interrogations ?*, n°11, [en ligne], <http://www.revue-interrogations.org/Les-approches-comprehensives-et#nh8>

Ganem, V., (2011), « Seul le travail rentable est évalué », *Travailler*, Vol.1, n°25, p. 129-143.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., (2009), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 383 p.

Gernet I. et Dejours C., (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Vol. 2, n° 8, p. 27-36.

Giodano Y. et Jolibert A., (2009), *Spécifier l'objet de recherche*, in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, p. 47-86.

Girin J., (1983), « Les machines de gestion », in Berry M. (dir.), *Le Rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, CRG-École Polytechnique,

rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie.

Girin J., (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.-C., (Coord.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-181.

Glaserfeld E. Von, (2000), « La construction de la connaissance », dans P. Watzlawick et Giorgio Narbonne (dir), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, p. 34-48.

Giorgio Narbonne (dir), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, p. 34-48.

Glée C. et Mispelblom Beyer F., (2012), « « Manager sans perdre son âme » Quand le « réel du travail » des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes, alternatives et humanistes », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 18, n° 45, p. 251-273.

Gollac M. et Volkoff S., (1996), « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre, p. 54-67.

Gollac M., (2005), « L'intensité du travail. Formes et effets. », *Revue économique*, Vol. 56, n°2, p. 195-216.

Gollac M., Castel M.-J., Jabot F. et Presseque P, (2006), « Du déni à la banalisation. Note de recherche sur la souffrance mentale au travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 163, n° 3, p.39-45.

Gollac M., Askenazy P., Baudelot C., Brochard P., Brun J.-P., Cases C., Davezies P., Falissard B., Gallie D., Grignon M., Imbernon E., Leclerc A., Molinier P., Niedhammer I., Parent-Thirion A., Verger D., Vézina M., Volkoff S. et Weill-Fassina A. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 223 p. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

Gollac M., (2013), « L'évolution de l'intérêt envers les risques psychosociaux », *Annales du colloque international COMPARISK 2013 : Approche comparée des risques psychosociaux au travail - Démarche française et systèmes étrangers*, Comptrasec, 16 au 18 janvier 2013, Bordeaux.

Gomez P.-Y., (2006), « Information et conventions. Le cadre du modèle général », *Revue française de gestion*, vol.1, n° 160, p. 217-240.

Gomez P.-Y., (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Éditeur, 254 p.

Gomez P.-Y. et Chevallet R., (2011), « Impacts des technologies de l'information sur la Santé au travail, Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », *Revue française de gestion*, vol. 5, n°214, p. 107 à 125.

Gotman A., (1985), « La neutralité vue sous l'angle de l'E.N.D.R. », in A. Blanchet (dir.), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod, 286 p.

Grimand A., (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Revue management et avenir*, Vol. 4, n°54, p. 237 à 257.

Grimand A., (2013), La violence symbolique des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ?, *Annales Colloque I.P&M « Contours et contournements du Risque Psychosocial »*, French Business School et IAE, Poitiers, 15 p.

Grosjean V., (2005), « Le bien-être au travail, un objectif pour la prévention », *Cahiers des notes documentaires, Hygiène et sécurité du travail*, INRS, n° 198, p. 29-40.

Grosjean V., (2003), « Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention ? Perspectives théoriques et pragmatiques. », *Cahiers des notes documentaires, Hygiène et sécurité du travail*, INRS, n° 190, p. 51-65.

Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A., (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie.*, Edition Réseau ANACT, Lyon, 318p.

Guyot S., Langevin V. et Montagnez A., (2013), *Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses*, INRS, <file:///C:/Documents%20and%20Settings/ORDINATEUR/Mes%20documents/Downloads/ed6139.pdf>

Haas V et Masson E., (2006), « La relation à l'autre comme condition à l'entretien », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 3, n° 71, p. 77-88.

Harris J.K. et Kacmar K.M., (2009), « Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self evaluations », *Journal of business psychology*, Vol.24, n°2, p.117-243.

Harvey S., Courcy F., Petit A., Hudon J., Teed M., Loiseleur O., et Morin A., (2006), « Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail. Une synthèse des approches au niveau international », *Etudes et Recherches*, Montréal, IRSST, 49 p.

Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris, 1992.

Hirschman A., (1976), « Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions », *Social Science Information*, vol 13, No. 1, p. 7-26.

Hirigoyen M.-F. (2001), *Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Éditions La Découverte & Syros, 290 p.

Hirigoyen M.-F. (2003, 1^o ed. 1998), *Le Harcèlement Moral : la violence perverse au quotidien*, Éditions La Découverte, 213 p.

Honoré L., (2007), « Modernisation des organisations et contrôle des comportements. Quels liens et quels enjeux ? », *Revue française de gestion* Vol.7, n° 176, p. 53-62.

Houtman L.D.I et Kompier A.J. M, (2000), « Le travail et la santé mentale », in Stellman M. S. (Dir.), *Encyclopédie de sécurité et santé au travail*, vol. I, p. 5.1-5.5.

Hubault, F, (2005), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », dans *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*, Actes du colloque DARES, Paris.

Hubault, F., (2011), « Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale... Questions de travail », dans Hubault F. (Coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Série Séminaire Paris 1, Coll. Le travail en débat, Octares Editions, Toulouse, p. 187-195.

International Labour Office, (2001), *Guidelines on occupational safety and health management systems*, ILO-OSH 2001, Geneva, 28 p.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_107727.pdf

Jobert G. (Dir.), (2007), « Intervention et savoirs. La pensée au travail », *Revue de l'Education Permanente*, n° 170, 172 p.

Johnson J. V. et Hall E. M., (1988), « Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population », *American Journal of Public Health*, Vol.78, n°10, p. 1336-1342.

Karasek, R. (1979), « Job Demands, Job Decision Latitude, and mental strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, Vol. n° 24, n° 2, p. 285-308.

Karasek, R. et Théorell, T., (1990), *Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books inc. Publishers, New York, 381 p.

Karasek R., Brisson C, Kawakami, N., Houtman, I., Bongers P. et Amick B., (1998), « The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative

assessments of psychosocial job characteristics », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, n° 4, p. 322-355.

Karasek, R. (2011), « Demand/Control Model: a Social, Emotional, and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behaviour », in *Theories of Job Stress*, Hurrell, Jr., Levi, L., Murphy, L. R., Sauter, S. L., (Edits.), *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*, Stellman J. M., Editor-in-Chief. Geneva, International Labor Organization. <http://www.ilo.org/oshenc/part-v/psychosocial-and-organizational-factors/theories-of-job-stress/item/12-psychosocial-factors-stress-and-health>

Kasagi E., (2013), « Les risques psychosociaux à la lumière d'une comparaison entre droit japonais et droit français », *Annales du colloque international COMPARISK 2013 : Approche comparée des risques psychosociaux au travail - Démarche française et systèmes étrangers*, Comptrasec, 16 au 18 janvier 2013, Bordeaux.

http://comptrasec.ubordeaux.fr/sites/default/files/pdf_book/Kasagi_Eri.pdf

Kaufmann, (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Éditions Nathan,

Klein A., (2008), « La santé comme norme de soin », *Philosophia Scientæ*, Vol.12, n°2, p. 213-227, <https://philosophiascientiae.revues.org/127>

Kompier M., (2003), « Job design and well-being », in Schabracq M., Winnubst J. et Cooper C.L., *Handbook of work and health psychology*, Chichester, UK, Wiley, P. 429-454.

Lachmann H., Larose C. et Penicaud M., (2010), *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, 19 p.

http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf

Lallement M., (2010), *Le travail sous tensions*, Auxerres, Sciences Humaines Éditions, 125 p.

Langevin V., François M., Boini S. et Rioua A., (2011), « Risques psychosociaux : outils d'évaluation. Catégorie situations de travail perçues. Déséquilibre « efforts/récompenses » (Questionnaire dit de Siegrist) », *Documents pour le médecin du travail*, INRS, n°125, p. 111-115.

Laroche H., (2013, 1^o ed. 1991), « La prise de décision », dans Aubert N., Gruère J.-P., Jabes J., Laroche H. et Enlart S., *Management aspects humains et organisationnels*, Paris, coll. Fondamental, Presses Universitaires de France, p. 413-458.

Lazarus R. S. et Folkman S., (1984), *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer Publishing Company, 456 p.

Leplat, J., (2008), *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*, Coll. Le travail Humain, Ed. PUF, Paris, 244 p.

Le Moigne, J.-L., (2012, 4^oéd., 1995, 1^o éd.), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Presses Universitaires de France, 127 p.

Lhuillier, D., (2010), « Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol. 2, n° 10, p. 11-28.

Linhart D., (2012), « Quand le management se fait Dibbouk », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.1, n°13, p. 31-42.

Linhart R., (1978), *L'établi*, Paris, Éditions de Minuit, 179 p.

Livian, F., Baret, C. et Falcoz, C., (2004), « La gestion de la charge de travail dans les activités de services », *Revue Française de Gestion*, Vol.3, n°150, p. 87-103.

Löning H., Malleret V., Méric J et Pesqueux Y., (2013), *Le contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, Paris, Dunod, 320 p.

Louarn J.-Y. et Wills T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, 264 p.

Maranda M.-F., (1995), « La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, Vol. 20, n°2, p. 210-242.

Marchesnay M., (2008), « La « doxa managériale » en crise », *Finance & Bien Commun*, Vol. 1, n°30, p.107-114

Marc J., Grosjean V. et Marsella C., (2011), « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail », *Le travail humain*, Vol. 74, n°2, p.107-130.

Martin B., (2012), « Quelles « mesures » pour quantifier la pauvreté ? Les indicateurs produits par les organisations internationales », CERISCOPE Pauvreté, 2012, <http://ceriscope.sciences-po.fr/pauvrete/content/part1/quelles-mesures-pour-quantifier-la-pauvrete?page=2>

Martinet J.-C., (2003), « Note de lecture sur Morin E. et Le Moigne J.-L. (1999), « l'intelligence de la complexité », L'Harmattan, Paris, 332 p. », *Réseau Intelligence et complexité*,

http://www.intelligence-complexite.org/fr/cahier-des-lectures/recherche-dune-note-de-lecture.html?tx_mcxapc_pi1%5Baction%5D=noteDetail&tx_mcxapc_pi1%5BidNote%5D=329&cHash=3e5a66c1abd96ff9532e1df1a7737fc8 [précédemment publié (2000), *Revue Française de Gestion*, n° 130.]

Martinet A.-C., (2006), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n° 160, p. 31-46.

Martinet A.-C. (Coord.), (2007), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert FNEGE, 310 p.

Maslach C. et Jackson, S.E, (1981), « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2, n°2, p. 99-113.

Maslach C, Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P., (2001), « Job Burnout », *Annual Review of Psychology*, n°52, p 397-422.

Melé D. (2005), « Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms », *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, n° 3, p. 293-305.

Miné, M. (2010), « Les risques psychosociaux saisis par le droit », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol.2, n°10, p. 125-137.

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, (2008), *Accord National Interprofessionnel du 2 Juillet 2008 relatif au stress au travail*, Paris, Journal Officiel, p. 117-121.

http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO_20090002_0002_0020.pdf

Mintzberg, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal, Editions d'organisation.

Mintzberg, H., (2011), *Manager. Ce que font vraiment les managers*, Paris, Vuibert, 350 p.

Mispelblom Beyer F., (2011), « Le management : figures et contre-figures de la professionnalisation de l'encadrement », *Revue Éducation permanente*, Vol.3, n° 188, p. 83-95.

Moisdon J.-C., (1994), « Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité », *Sociologie du travail*, Hors série, p. 11-19.

Moisdon J.-C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Édition Seli Arslan SA, 286 p.

Moisdon J.-C., (2007), « La recherche-intervention en gestion : de la prescription à l'énigme », *Revue Education Permanente*, n°170, p. 87-97.

Moisson, V., (2012), « Le management du stress professionnel : apport du modèle de déséquilibre « effort-récompense » », dans Abord de Chatillon E. ; Bachelard O. et Carpentier S. (coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p. 219-230.

Molinier P. (2002), « Souffrance et théorie de l'action », *Travailler*, Vol. 1, n° 7, p.131-146.

Molinier P. (2009a), « Souffrance, Défense, Reconnaissance. Le point de vue du travail. », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol.2, n°10, p. 99-110.

Molinier P. (2009b), « Risques psychosociaux : le point de vue psychologique », dans Lerouge L (dir.), *Risques psychosociaux au travail. Etude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, L'Harmattan, 2009, p. 31-49.

Molinier P. et Flottes A. (2010), « Les approches en cliniques du travail en France », *Revue de littérature pour le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail*, 24 pages <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Revue-Psychologie-clinique-francaise.pdf>

Molinier P., (2010), « Souffrance, défenses, reconnaissance, le point de vue du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.2, n° 10, p. 99-110.

Mollo V. et Nascimento A., (2013), « Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations », in Falzon P., (2013), *Ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France, p 207-221.

Morin, E., (2005, 1^o ed. 1990), *Introduction à la pensée complexe*, Coll. Essais, Points, Paris, 158 p.

Mousli M., (2005), « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, Vol.2, n°4, p. 21-33 .

Mucchielli A. (Dir.), (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Paris, Armand Colin, 303 p.

Murphy L. R. (1988), « Workplace interventions for stress reduction and prevention ». In C.L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work*, John Wiley & Son Ltd, New York, p. 301-342.

Nasse P. et Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, 94 p. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf

Niedhammer I., Chastang J.-F., Gendrey L., David S., et Degioanni S., (2006), « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », *Santé Publique*, n°3, Vol. 18, p. 413-427

Niedhammer I., Siegrist J., Landre M.F., Goldberg M. et Leclerc A. (2000), « Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses », *Revue Epidémiologique et Santé Publique*, n° 48, p. 419-437.

Nunez Moscoso J., (2013), « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, p. 57-80. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00880344/document>

Organisation Mondiale de la Santé, (2004), *Investir dans la santé mentale*, 27 p. http://www.who.int/mental_health/media/en/InvMHBr8.pdf

Organisation Mondiale de la Santé, (2007), *Plan d'action mondial pour la santé des travailleurs*. Soixantième assemblée mondiale de la santé, 9p.

http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_fr_web.pdf

Peretti, J.-M., (2006, 10^e édition), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 596 p.

Petit J., Dugué B. et Coutarel F. (2009), « Approche des risques psychosociaux du point de vue de l'ergonomie », in Lerouge L. (Dir.), *Risques psychosociaux au travail*, Paris, L'Harmattan, p. 51-72.

Petit J., Daniellou F., Dugué B., (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, n° 4, Vol. 74, p. 391-409.

Picard D., (2006), « Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail », *Revue management et avenir*, Vol. 2, n° 8, p. 199-217.

Picard D., (2012), « L'institutionnalisation de la prévention des risques psychosociaux liés au travail : une ascension lente et inachevée », dans Abord de Chatillon E. ; Bachelard O. et Carpentier S. (coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p.169-177.

Ponnelle S., Vaxevanoglou X. et Garcia F., (2012), « L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, Vol. 75, n°2, p. 179-213

Poupart J., (1993), « Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche », *Sociologie et sociétés*, vol. 25, n°2, p. 93-110.
<https://www.erudit.org/revue/socsoc/1993/v25/n2/001573ar.pdf>

Prunier-Poulmaire S. (Dir.), (2013), *Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs de presse et d'experts du travail*, Paris, Le cherche midi, 173 p.

Rasclé N. et Irachabal S., (2001), « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Le Travail Humain*, tome 64, n°2, p.97-118.

Ravallec C., (2013), « Risques psychosociaux et document unique d'évaluation des risques. Changer de regard sur le travail », *Travail et Sécurité, dossier INRS*, n° 742, p.13-27.

Raybois M., (2010), « Les « risques psychosociaux » : question de santé ou déni de cette question ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, vol.2, p. 71-81.

Reynaud J.-D., (1988), “Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome”, *Revue française de sociologie*, n°29, vol 1, p.5-18.

Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, (2° édition 1993, 1° édition 1989).

Reynaud, J.-D., (2001), « Le management par les compétences : un essai d’analyse », *Sociologie du travail*, Vol 43, n°1, p. 7-31.

Ricœur P. (1992), « La souffrance n’est pas la douleur », *Psychiatrie française*, N° spécial, juin 1992
<http://www.fondsriceur.fr/photo/la%20souffrance%20n%20est%20pas%20la%20douleur.pdf>.

Robatel N. et Thébaud-Mony A., (2009), *Stress et risques psychosociaux au travail*, Problèmes Economiques et Sociaux, n° 965, La Documentation Française, 120 p.

Roche P., (2010), « Droit au plaisir et critique des « risques psychosociaux » », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2010/2 (n° 10), p. 83-97.

Rogers R. C., (2005), *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 296 p.

Rosa H., (2014), « Accélération », in Zawieja P ; et Guarnieri F. (Dir), *Dictionnaire des Risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 14-15.

Rotter J. B., (1966), « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, n°1, p. 1-28.

Roussel P. et Wacheux F., (2005), *Management des RH, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, 448 p.

Sahler B., Berthet M., Douillet Ph. et Mary-Cheray I., (2007), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, Editions ANACT, 268 p.

Sardas J.-C. & Guénette A. M., (2003), « Qu'est ce que la recherche intervention ? », *Revue Économique et Sociale*, n° 61, p. 123-125.

Sarnin P., Caroly S. et Douillet P., (2011), « Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? », *Le travail humain*, n°4, vol.74, p. 309-320.

Savall H. et Zardet V., (2005, 2° édition), *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica, 501 p.

Schmitt C. et Filion L. J., (2009), « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », *Management & Avenir*, Vol. 10, n° 30, p. 207-226.

Schwartz Y., (2004), « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible », *L'Homme et la société*, vol. 2, n° 152-153, p. 47-77.

Selye H., (1936), « A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents », *Nature*, Vol.138, Issue 3479, p. 32. http://www.lonkilgore.com/5093/selye_1936.pdf

Siegriest J., (1996), « Adverse health effects of high effort/low reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, n°1, p. 27-41.

Six F., (2002), « De la prescription à la préparation du travail. Exemple du travail des compagnons et de l'encadrement sur les chantiers du Bâtiments », *Actes du 37ième Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse »*, Aix en Provence, p. 127-133.

Soudry C., (2009), « L'obligation de sécurité du salarié », *Travail & Sécurité*, décembre, p.40-41.

Suarez S., (2013), « Réconcilier prévention des risques psychosociaux et performance économique de l'organisation », *Les Cahiers des RPS*, n°21, p. 21-24.

Suarez S., (2013), « Gestion, travail et subjectivité : enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets sur la santé et la performance », *Annales Colloque I.P&M*

« *Contours et contournements du Risque Psychosocial* », French Business School et IAE, Poitiers, 11 p.

Suarez S. ET Jaussaud J., (2013), « Gérer l'écart entre le "réel" et le "prescrit" pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux », dans Zawieja P et al. (Dir.), *Epuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Paris, Armand Colin, p. 197-222.

Suarez-Thomas S. (2015), « Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel » », *Gérer & Comprendre*, n° 122, p. 43-52.

Suarez-Thomas S., Danieau A., Pons M., Bélaubre J.-B., Fourneau M., Taillardat A. et Ysos G., (à paraître, 2016), « Favoriser la Qualité de Vie au Travail en intégration avec la stratégie: le cas de Maïsadour Semences », *Revue des conditions de travail*, n°4.

Théry L. (Dir.), (2010, 2° Ed), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Coll. La Découverte, Ed. Poche, Paris, 259 p.

Thevenet M., (2012), « Le management hors du sujet », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.1, n°13, p. 93-104.

Trontin C., Lassagne M., Boini S. et Rinal S., (2010), « Le cout du stress professionnel en France en 2007 », Institut National de Recherche et de Sécurité, www.inrs.fr/default/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007.pdf

Valeyre A., (2001), « Le travail industriel sous la pression du temps », *Travail et Emploi*, n°86, avril, p.127-149.

Valeyre A., (2006), *Organisations du travail, conditions de travail et santé au travail dans l'Union européenne*, rapport pour la Dares, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, 48p.

Van Belleghem L. (2012). « Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale », in Dessaigne M.-F., Pueyo V. et Béguin P., (Dir), *Innovation*

et Travail : Sens et valeurs du changement, Actes du 42^{ème} Congrès de la SELF, Lyon, 9 p.

http://ergonomie.cnam.fr/equipe/van_belleghem/12_van_belleghem_simulation_organisationnelle.pdf

Van Belleghem L. et De Gasparo S., (2014), « Trouble psychosocial », in Zawieja P ; et Guarnieri F. (Dir), *Dictionnaire des Risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 809-810.

Van Wassenhove W., (2014), « Les obstacles à la gestion des risques psychosociaux : quatre pistes d'analyse », *Gérer et Comprendre*, n° 115, p. 30-40.

Vauclin S., (2012), « Gestion des Ressources Humaines et santé-sécurité au travail : l'accord impossible ? », dans Abord de Chatillon E. ; Bachelard O. et Carpentier S. (coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p. 29-38.

Vermersch p., (2006, 5[°] éd°), *L'entretien d'explicitation*, Issy les Moulineaux, ESF éditeur, 221 p.

Vézina M., Bourbonnais R., Brisson C. et Trudel L., (2006), « Définir les risques. Note de recherche : sur la prévention des problèmes de santé mentale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 3, n°163, p. 32-38.

Vidaillet B., (2012), « Le sujet et sa demande d'être évalué : angoisse, jouissance et impasse symbolique », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Vol.1, n°13, p. 123-137.

Voirol C. et Marchand A., (2014), « Facteurs psychosociaux », in Zawieja P. et Guarniéri F. (Dir), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p.310-313.

Volkoff S., (2007), « Pourquoi tant de hâte ? », *Santé et travail*, n°57, http://www.alternatives-economiques.fr/pourquoi-tant-de-hate-fr_art_223_34328.html

Weill-Fassina A. et Rabardel P., (2011), « Point de vue ergonomique sur les facteurs psycho-sociaux de risques pour la santé », dans Gollac et al. (2011), *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.*

Yin R. (2009), *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA, Sage Publishing, 219 p.

Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'Harmattan, Paris, 249 p.

Zawieja P. et Guarniéri F. (Dir), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, 883p.

ANNEXES PUBLIQUES

Annexes publiques, annexe 1 : Chronologie pendant le travail doctoral

Date	Quoi ?	Complément
1 oct. 10	Inscription ED	
Oct. 10 à sept 11	Enseignements 64hETD	TD comptabilité L1 TD introduction à la gestion L1
4 mars 11	Début terrain MRDD	
09 juin 11	Communication	Présentation séminaire du CREG (annexe Présentations 5.1)
5 oct. 11 au 4 avr. 12		Congés maternité
D'avril à juillet 12	Enseignements 64hETD	Dont Droit social et Adm. Master 1 DAF
4 juin 12	Publication	Dépôt intention Colloque et ouvrage : « Épuisement professionnel : innovation théorique et méthodologiques »
2 oct. 12	Publication	Envoi du chapitre première version
22 nov 12	Publication	Sollicitation pour Les Cahiers des RPS
4 déc. 12	Colloque	Épuisement professionnel, École des Mines, Paris
3 janv. 13	Publication	Envoi version finale Ep. Pro (Annexe Introduction 1.2)
9 janv. 13	Formation	4h Collège des Hautes Etudes sur le Développement Durable (dirigé par le Directeur de MRDD) (Annexe Présentations 5.2)
Fev. A avril 13	Enseignements	Management des RH 3° année ingénieur ENSGTI- UPPA 60h ETD
8 mars 13	Publication	Envoi version finale cahiers des RPS (Chapitre 1 de notre thèse)
19 mars 13	Colloque IPM	Soumission projet Colloque IPM Poitiers « Contours et contournements du risque psychosocial »
26 avril 13	Colloque IPM	Acceptation début de rédaction
9 juillet 13	Publication	Envoi article Colloque IPM
15 sept. 13	Publication	Réception évaluation et début corrections

1 nov. 13	Publication	Envoi de la version finale (Chapitre 2 de notre thèse)
28 & 29 nov. 13	Colloque IPM	Présentation (Annexe Présentation 5.3)
Mars 2014	Début terrain Maisadour	(annexe Maisadour 1)
30 mai & 1 juin 14	Conférence avec co-auteure	The 19th International Euro-Asia Research Conference, JIANG, SUAREZ, "An exploraty study on the workplace health management in French multinationals in China" (Annexes Présentation 5.4)
17 juin 14	Séminaire	Présentation séminaire doctoral du Laboratoire d'Ergonomie de l'activité de Bordeaux (Annexe présentation 5.5)
Depuis sept 14	Enseignements en ligne Faculté ouverte de Paris	Stratégie des organisations sanitaires, sociales et médicosociales (150 pages et contacts virtuels réguliers autour de 50 étudiants)
18 nov. 14	Table Ronde	Préventeurs adhérents au MASE ¹ (Annexe Présentations 5.6)
21 Janv. 15	Conférence	IAE Toulouse Master RH (Annexe Présentations 5.7)
Janv. Juin 2015	Enseignements	Management des RH Kedge BS Bachelors1 120h
Avril 15	Publication	Début rédaction article pour la revue Gérer et Comprendre
Mai 15	Publication	Intention de publication pour la Revue des Conditions de Travail
Sept./Nov 2015	Enseignements	Stratégie des organisations sociales sanitaires et médico-sociales en commun avec Mr Jaussaud, 14h, (Annexe Cours 1 pour notre partie)

¹ Manuel d'Amélioration Sécurité dans les Entreprises (MASE). De nombreux donneurs d'ordres de l'industrie exigent cette certification pour leurs sous-traitants. Elle doit réduire les risques professionnels.

Sept./ Nov. 2015	Enseignements	Management des RH et comportement organisationnel Kedge BS, Bachelor 3, 90h (Annexe Cours 2)
8 déc. 15	Conférence pro	« Bien-être au travail : Comment les professionnels de la communication peuvent-ils favoriser la communication et la discussion sur le travail ? » (Annexe Présentations 5.8)
17 déc. 15	Enseignements	Sciences de gestion pour ergonomes, Master2, Université Bordeaux (Annexe cours 3)
Déc. 15	Publication	Publication de notre article (Chapitre 3 de notre thèse)
Janv. Juin 16	Enseignements	Management des RH Kedge BS Bachelors 1, 120h
Mars ou avril 16	Publication	Publication prévisionnelle (Chapitre 4 de notre thèse)
Mars Juin 16	Enseignements	Maîtrise des Risques psychosociaux, ESC Pau, 3° année, 20 & 30h

Annexes publiques, annexe 2 : tableau canevas de recherche réalisé

Dates	Méthode, action ou fait	Remarques	Annexes / matériaux
MRDD			
4/3/11	Première rencontre comité de Pilotage (DP, Direction)		MRDD annexes 5
	Envoi, via les DP de l'intention de recherche à tous les salariés		MRDD annexes 4 & 5
21/3/11	Entretien compréhensif avec les deux DP		Annexe 3.2/ Retranscription entretien DP 21/03/11
mai/11 à sept./11	Entretiens individuels		Annexes 3.1 et 3.2 enregistrements et retranscriptions
20/05/11	Rencontre du contrôleur de gestion prestataire	En dehors des locaux de MRDD	Annexe 3.3
22 /07/11	Réunion DP, puis Copil		Annexe 3.4
21/09/11	Convocation DP titulaire et suppléant	Crainte sur la confidentialité	Voir précautions méthodologiques
Congé maternité du 5/10/2011 au 4/04/2012			
Mai à juin 2012	Analyse des entretiens et triangulations	Voir annexe 3.0 pour les précisions méthodologiques	Annexes 3.1 ; 3.2 ; 3.2b ; 3.9
Mi-juin 2012	Cartographies des prescriptions avec les cadres		Annexes 3.7 et 3.8 : carto. 1 & 2
2/07/12	Sollicitée sur situation de souffrance par DP	Ceci est un exemple particulier de rencontre	Annexe 3.5
11/07/12	Proposition d'initier la coconstruction de l'organisation du travail, commencer par G2RN (cf.2/07/12)	La charge de travail n'était pas une entrée pertinente	Annexe 3.6
1/10/12	<i>Annonce de la Direction : gros problèmes financiers, tout le monde doit faire du commercial</i>		
9/10/12	Observation d'1/2 j 1 service G2RN MRDD Notes, photos et films	Très difficile de « voir »	Annexes 3.10 et 3.11
9/10/12	Auto-confrontations Simples G2RN		Annexes 3.121 & 3.12

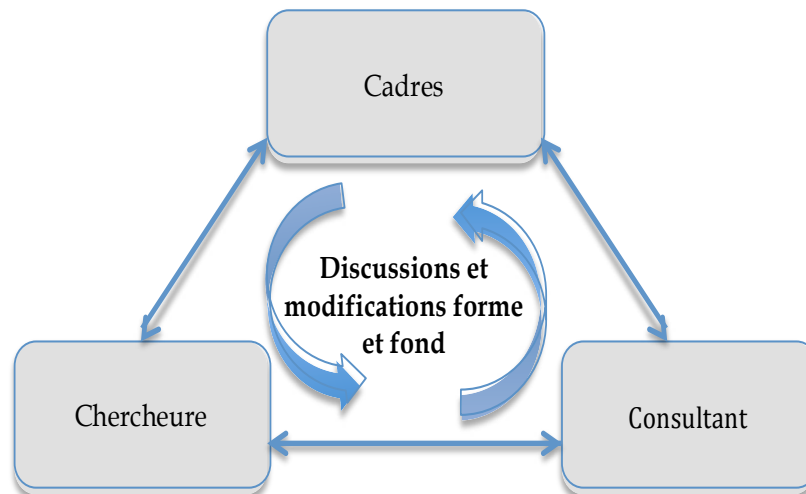
14 et 18/10/12	Instruction au SOSIE, G2RN		Annexes 3.131 & 3.132
22 /11/12	RDV Directeur	Proposition d'analyse des effets probables de son annonce du 1/10/12 RPS et Éco	Annexes 3.14 et 3.15 (réactions des salariés)
23 /11/12	Élaboration du pré-diag G2RN discussion avec l'équipe, amendements		Annexe 3.16
17 /12/12	Présentation du diag. G2RN au manager		Annexe 3.16
20 /12/12	Présentation de l'avancée séance plénière		Annexe 3.17
8/2/13	Demande entretien d'un salarié		Annexe 3.18
12 /13	Proposition par nos soins entretien de son resp.	Resp. (dir adjoint) accaparé par conflit avec la Direction	Annexe 3.19
20 /02/13	Proposition intervention Préparée pour rdv du 12	Ne sera pas mise en oeuvre	Annexe 3.20
13/05/13	Premier EDT pôle élargi (G2RN)	Encore très normatif	Annexe 3.21
4/10/13	Entretiens à la dde d'un salarié du pôle ci-dessus	Mise en place compagnonnage et amélioration sensible	Annexe 3.22
3/12/13	Entretiens à la dde d'un salarié du pôle ci-dessus	Conflit interperso initial fini, mais pb sur pôle	Annexe 3.23
01/14	Fin terrain	Départ de l'adjoint Beaucoup de craintes tensions persistent	
Mars 2014	Début terrain Maïsadour		
07/04/2014	Bilan final Dir. et DP	Direction propos restitution sans DP	Annexe 3.241 & 3.241
05/05/2014	Présentation Managers	Dde des managers de continuer ensemble : Proposition	Annexe 3.25 & 3.26
15 et 16 mai 14	Entretiens Maïsadour		Annexe M3.1 & M3.2
7 juillet 14	Comité de Pilotage choix des situations à observer		Annexe M3.3

10 juillet 14	Entretien individuel Directeur R&D	Comprendre le contenu des décisions stratégiques et leurs déclinaisons tact. & op. lien avec terrain	Annexe M3.3b
12/07/2014	Acceptation direction MRDD poursuite avec managers		Annexe 3.27
15 et 16 juil. 14	Observations des situations de travail		Annexe M3.4
Fin juillet	Analyse des observations, verbalisations triangulations		Annexe M3.5
12 sept. 14	Comité de Pilotage Rhodon	Proposition du Comité de travailler avec le Comité de Direction (DRD)	Annexes M3.6 & M3.7
20/11/2014	Refus direction MRDD de poursuivre de la direction	FIN TERRAIN MRDD	Annexe 3.28
1 oct. 14	Restitution au directeur R&D		Annexes M3.7 ; M3.8
20 oct. 14	Restitution au DRD (cadres supérieurs)		Annexes M3.7
19 nov. 14	1 ^o réunion DRD Formation-Action- Projet	Apports théoriques et discussions sur leur travail réel	Annexe M3.10
28 janv. 15	2 ^o réunion DRD Semi dirigée et Espace de discussion du travail	Fonctionnement du DRD à partir d'une situation. Constat et perspectives d'évolution Travail collectif d'analyse d'un entretien manager autre entreprise, impacts sur la QVT ? Début de réflexion situation réelle « Haplo- diplo »	Annexe M3.11 & M3.12
3 fev. 15	Information aux salariés de la station suite donnée à l'action QVT	Egalement transmise aux cadres pour information	Annexe M3.13
4 mars 15	DRD activité de simulation situation fictive Lecture passage « l'établi »	Objectif appréhender le lien entre une décision stratégique et les impacts induits dans les situations de travail des subordonnés	Annexe M3.14 & M3.15
6 mars 15		Quelques réactions suite séance du 4 mars 15	Annexes M3.16

2 avril 15	Espace de Discussion sur le Travail sur la station	1° partie point sur éventuelles évolutions sans managers 2° partie avec les managers	Annexes M3.17.1 à .4
3 avril 15	Proposition coécriture article QVT		Annexe M3.18.1
8 avril 15	Espace de Discussion du Travail	Poursuite sur situation « Haplo-diplo » Reprise situation EdT du 2 avril	Annexe M3.19 M3.20
Co-rédaction article (chapitre 4 de la thèse)	Coécriture		Annexes M3.21
Poursuite action en cours au 14 février 16	Proposition acceptée		Annexe M3.22

Annexes publiques, annexe 3 : Méthodologie de co-rédaction observée, chapitre 4

Apports : - implications managériales vécues
- critiques du modèle de pérennisation
Lecture critique systématique de l'article et ses évolutions.



Rédaction : - intention de communication
- plan, introduction, conclusion et bibliographie
- parties sur l'intervention et sur la pérennisation
Mise en forme : - implications managériales vécues
- critiques du modèle de pérennisation

Rédaction : partie sur l'intervention avec la chercheur
Lecture critique systématique de l'article et ses évolutions.

Table des annexes :

Annexes publiques :

- Annexe 1. Chronologie pendant le travail doctoral
- Annexe 2. Tableau canevas de recherche réalisé
- Annexe 3 : Méthodologie de co-rédaction observée, pour le chapitre 4

*Annexes confidentielles ; non adaptées au format papier ou trop volumineuses,
remises au Jury par ailleurs*

Annexes 1 : Introduction. Organisation du travail et production d'une thèse par articles

- Annexe 1.1 Demande de co-signature de Monsieur JAUSSAUD
- Annexe 1.2 SUAREZ-JAUSSAUD version publiée
- Annexe 1.3 Sollicitation communication Cahier des RPS

Annexes 2 : Revue de littérature

- Annexe 2.1. Les troubles psychosociaux (hors stress), définitions
- Annexe 2.2. Approche interactionniste
- Annexe 2.3. Du prescrit au réel

Annexes 3 : Méthodologie et matériau

Premier terrain

- Annexe 3.1. Enregistrements entretiens MRDD
 - Aline
 - Alixia
 - Anne-Marie
 - Anouck
 - Antoine
 - Barbara
 - Bob
 - Charlotte
 - Clothilde
 - Corinne
 - Daphnée
 - Emilie
 - Eric
 - Frédéric
 - Jeanne
 - Julien
 - Louis
 - Lydie
 - Nicolas
 - Olivier
 - Sandra
 - Sarah
 - Thomas
 - Valentine
 - Xavier
- Annexe 3.2. Plusieurs retranscriptions entretiens MRDD
 - 0. Précisions méthodologiques
 - Aline
 - Alixia
 - Anne-Marie
 - Anouck
 - Antoine
 - Barbara
 - Bob
 - Charlotte
 - Clothilde
 - Corinne

- Daphnée
- Délégués du personnel 21 mars 2011
- Emilie
- Frédéric
- Jeanne
- Julien
- Sandra
- Michèle
- Annexe 3.2b. Exemple tableau Analyse 1/2 entretien Aline
- Annexe 3.3. Entretien avec le contrôleur de gestion prestataire pour MRDD
- Annexe 3.4. Synthèse présentée lors de la réunion DP du 22 juillet 2011
- Annexe 3.5. Intervention DP sur situation de souffrance
- Annexe 3.6. Co-construire une organisation de travail
- Annexe 3.7. Préparation Cartographie de la prescription
- Annexe 3.8. Cartographies des prescriptions
 - Cartographie des prescriptions 1
 - Cartographie des prescriptions 2
 - Cartographie des prescriptions 3
 - Cartographie des prescriptions 4
 - Cartographie des prescriptions 5
 - Cartographie des prescriptions 6
- Annexe 3.9. Documents internes triangulation MRDD
 - 3.9.1. MRDD Enquêtes de satisfaction des salariés 2009 à 2013
 - 3.9.2. MRDD Évaluation de formation par le coach
 - 3.9.3. Documents QSSE MRDD (contient 30 sous-fichiers : tarifs ; méthodes ; procédures et processus ; fiches de poste...)
- Annexe 3.10. Photos et films service G2RN MRDD
 - 14 films
 - 21 photos
- Annexe 3.11. Notes prises pendant observation ci-dessus
- Annexe 3.12. Auto-confrontations simples :
 - 3.12.1. Salarié 1

- 3.12.2. Salarié 2
- Annexe 3.13. Instructions au SOSIE
 - 3.13.1. Salarié 1
 - 3.13.2. Salarié 2
- Annexe 3.14. Suite à l'annonce de la direction Octo.12
 - 3.14.1. Notes à la Direction pour rdv du 22 nov. 12
 - 3.14.2. Schéma interprétation effets annonce du 1.10.12
- Annexe 3.15. Synthèse réactions des salariés par DP suite annonce du 1.10.12
- Annexe 3.16. Présentation du diagnostic G2RN
- Annexe 3.17. Présentation du 20 décembre 12
- Annexe 3.18. Notes rencontre d'un salarié pôle Tec. 8 février 13
- Annexe 3.19. Rdv du 12 février avec manager du salarié annexe 3.18
- Annexe 3.20. Proposition reconception pôle Tec.
- Annexe 3.21 1er Espace de discussion sur le travail pôle management
- Annexe 3.22. Entretien à la demande d'un salarié pôle management
- Annexe 3.23. Entretien n°2 même salarié pôle management
- Annexe 3.24. Bilan Direction et DP
 - 3.24.1. Bilan fin recherche-action MRDD
 - 3.24.2. Prise de rdv restitution
- Annexe 3.25. Invitation présentation ensemble des managers
- Annexe 3.26. Proposition à MRDD : Management par la discussion du Travail 05/14
- Annexe 3.27. Acceptation direction poursuite
- Annexe 3.28. Refus direction poursuite
- Annexe 3.29. Découragement ? 14 février Point sur la Gouvernance de MRDD
- Annexe 3.30. Mail intrusif et peu délicat
- Annexe 3.31. Tentative d'Instrumentalisation
- Annexe 3.32. Exemple d'interprétation, note du 11 juillet 12 pause café
- Annexe 3.33. Informations sur l'entretien d'explicitation

Second terrain :

- Annexe M3.1. Grille synthèse entretiens
- Annexe M3.2. Comité de Pilotage n°2
- Annexe M3.3. Observation Station de recherche juillet 14 (9 photos)
- Annexe M3.3b. Notes entretien Directeur comprendre liens stratégie situations de travail
- Annexe M3.4. Schémas situations Rhodon
- Annexe M3.5. Préparation Copil. n°3 Rhodon post observations
- Annexe M3.6. Présentation des conclusions pour amendements - Copil n°3
- Annexe M3.7. Proposition contenu travail avec les managers
- Annexe M3.8. Contenu théorique Formation Action Projet DRD
- Annexe M3.9. Diagrammes DRD
- Annexe M3.10. Entretien d'un manager support de travail pour FAP DRD
- Annexe M3.11. Fév. 15, information salariés station avancement action QVT
- Annexe M3.12. Activité de simulation situation fictive DRD
 - M3.12.1. Énoncé activité de simulation
 - M3.12.2. Film activité de simulation
- Annexe M3.13. Extrait du livre de L'Établi
- Annexe M3.14. Réactions :
 - M3.14.1. Réaction 1 à tous
 - M3.14.2. Réaction 2 en privé
- Annexe M3.15. Espace de discussion sur le travail, Station de recherche 2.04.15
 - M3.15.1. Notes entretien téléphonique membres COPIL préparation EdT
 - M3.15.2. Notes EdT SANS les managers et cadres
 - M3.15.3. Notes EdT AVEC les managers et cadres
 - M3.15.4. EdT 2 avril station Problématisation collective Commandes tournesol et modèle d'analyse
- Annexe M3.16. Proposition co-écriture article

- Annexe M3.17. EdT sur situation réelle DRD
- Annexe M3.18. Travail de la situation EdT station du 2.04 par le DRD
 - M3.18.1. Schéma travail de la situation de l'EDT du 2.04 par DRD
 - M3.18.2. Schéma 2, travail de la situation de l'EDT du 2.04 par DRD
 - M3.18.3. Retour du chef de projet RH groupe sur travail de la situation EdT du 2.04 par le DRD
- Annexe M3.19. Co-écriture article QVT
 - M3.19.1. Acceptations ou refus co-écriture
 - M3.19.2. Proposition Plan article Revue des Conditions de Travail
 - M3.19.3. Apports et discussions :
 - Apports de chaque co-auteur
 - Réaction du Directeur
 - Synthèse des apports
 - M3.19.4. Tableau Etapes co-rédaction
- Annexe M3.20. Poursuite de l'action QVT

Annexes 4 : Articles

- Annexe 4.1. Version avant évaluation Gestion Travail et Subjectivité
- Annexe 4.2. Évaluation 1 Gestion, travail et subjectivité IPM 2013
- Annexe 4.3. Évaluation 2 Gestion, travail et subjectivité IMP 2013
- Annexe 4.4. Gérer et Comprendre texte initial : « Quand le management interpellé par la santé mentale des salariés découvre les richesses du travail - des situations de travail à la stratégie »
- Annexe 4.5. Acceptation et recommandations Gérer et Comprendre
- Annexe 4.6. Évaluation 1 Gérer & Comprendre
- Annexe 4.7. Évaluation 2 Gérer & Comprendre
- Annexe 4.8. G&C évaluation avec notes retranscrites de l'évaluateur
- Annexe 4.9. Validé GC-2015-12-SUAREZ_THOMAS-avalider
- Annexe 4.10 GC-122-Article Sabine SUAREZ-THOMAS-2

- Annexe 4.11. Appel à contribution n° 3 Revue des Conditions De Travail
- Annexe 4.12. Intention ANACT
- Annexe 4.13. Version soumise Favoriser la Qualité de Vie au Travail
- Annexe 4.14. Évaluation 1 Grille RCdT – Maïsadour
- Annexe 4.15. Version après révision Favoriser la Qualité de Vie au Travail
- Annexe 4.16. Demandes nouvelles corrections 2 3 - Sabine Suarez
ThomasVXcorrigé

Annexes 5 Présentations & communications:

- Annexe 5.1. Présentation CREG 9 juin 11
- Annexe 5.2. Présentation CHEDD 9 janvier 13
- Annexe 5.3. Présentation IPM Gestion, travail et subjectivités
- Annexe 5.4. 19th *International Euro-Asie Research Conference*
- Annexe 5.5. Présentation séminaire doctoral laboratoire d'ergonomie
Bordeaux
- Annexe 5.6. Présentation MASE RPS table ronde
- Annexe 5.7. Conférence Master RH IAE Toulouse 21 Janv. 15
- Annexe 5.8. APACOM 8 décembre 2015

Annexes 6 Enseignements :

- Annexes 6.1. Master 2 C3S, Stratégie
- Annexes 6.2. Management des RH et comportement organisationnel
- Annexes 6.3. Sciences de gestion pour l'ergonome de l'activité

Maïsadour annexes :

- Annexe 1. Convention Maïsadour CREG et Cabinet conseils

Annexes MRDD :

- Annexe 1. Présentation du projet de thèse Entrepreneurs d'avenir
- Annexe 2. Demande Allocation doctorale CDAPP
- Annexe 3. Convention UPPA MRDD
- Annexe 4. Envoi aux salariés intention de recherche par DP
- Annexe 5. Note d'intention de recherche action
- Annexe 6. Précisions début terrain MRDD

Table des figures

Figure 1 :	Protection de l'état de santé au travail	24
Figure 2 :	Le stress, un risque professionnel à prévenir pour lutter contre les RPS	25
Figure 3 :	RPS : mécanisme de survenue des troubles Psychosociaux	26
Figure 4 :	Modèle de santé mentale	30
Figure 5 :	Synthèse, <i>Job Strain</i> et <i>Iso-strain Model</i>	34
Figure 6 :	L' « <i>effort-reward imbalance model</i> »	37
Figure 7 :	Eléments pathogènes dans la sphère du management en contexte de financiarisation des entreprises	57
Figure 8 :	Les règles et régulations au sein de l'organisation	97
Figure 9 :	La régulation conjointe fruit de la discussion entre règles de contrôle et règles autonomes	98
Figure 10 :	Boucle abduction déduction induction	108
Figure 11 :	Démarche permanente de management, des compromis à la stratégie (Figure 1 du chapitre 2)	152
Figure 12 :	Schéma d'analyse de l'activité (Figure 1 du chapitre 3)	172
Figure 13 :	Une méthode de management (Figure 2 du chapitre 3)	175
Figure 14 :	Évolution de l'organisation formelle suite à l'évolution stratégique (Figure 1 du chapitre 4)	194
Figure 15 :	Une méthode de management stratégique de la QVT (Figure 2 du chapitre 4)	202
Figure 16 :	Un « dispositif de gestion capacitant » porté par une intention Stratégique de QVT dans ses dimensions développementales. Fonctionnements et effets souhaités. (Figure 3 du chapitre 4)	204

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les interventions primaires, secondaires et tertiaires	53
Tableau 2 : Facteurs génériques de risques psychosociaux et facteurs associés	55
Tableau 3 : Synthèse des huit principes du constructivisme scientifique	105
Tableau 4 : Pré-diagnostic de la situation sur le terrain MRDD	114
Tableau 5 : Santé AU travail / Santé ET travail (Tableau 1 chapitre 3)	180
Tableau 6 : Nos prises de position et choix épistémologiques	220

Liste des sigles et acronymes

CDAPP :	Communauté d'agglomération Pau Pyrénées
CNPF :	Conseil national du patronat français
CREG :	Centre de recherche et d'études en gestion
CQFD :	Coût qualité flexibilité délais
DARES :	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DAF :	Directeur administratif et financier
DR&D :	Directeur recherche et développement
INRS :	Institut national de recherche et de sécurité
MRP :	<i>Management Requirements Planning</i>
MEDEF :	Mouvement des entreprises de France
MRDD :	Maîtrise des risques et développement durable
OIT :	Organisation internationale du travail
OMS :	Organisation mondiale de la santé
QVT :	Qualité de vie au travail
R&D :	Recherche et développement
RPS :	Risques psychosociaux
SI :	Système d'informations
SST :	Santé sécurité au travail
TL :	Traduction libre
TS :	Texte source

Table des matières :

Remerciements.....	4
Sommaire.....	6
Chapitre introductif	8
1. Le contexte de notre travail.....	11
2. Organisation du travail et production d'une thèse par articles.....	17
3. Le cadre théorique : Quel objet de recherche le risque ou le travail ?.....	21
3.1. Risques psychosociaux et sciences de gestion : les théories du stress dans le champ de la Santé – Sécurité au Travail.....	21
3.2. La prévention des risques psychosociaux au sein du management de la SST.....	41
3.3. Management et Risques psychosociaux.....	56
3.4 Travail, santé et performance.....	82
4. Précisions épistémologiques et méthodologiques.....	101
4.1. Épistémologie et « objet » de recherche.....	101
4.2. Méthodologie.....	107
 CHAPITRE I: Réconcilier prévention des risques psychosociaux et performance économique de l'organisation.....	 125
1. Performance économique et dégradation de la santé au travail.....	128
1.1. Contextes nouveaux de travail et santé des salariés.....	128
1.2. Le cas de la société MRDD, quelle approche de prévention adopter ?.....	129
2. Gérer l'écart entre travail prescrit et travail réel.....	131

2.1. Débattre des contradictions entre exigences du travail et contrainte de gestion.....	131
2.2. Pérenniser prévention et performance : l'évolution des méthodes et des outils de gestion.....	133
Conclusion.....	135
Bibliographie.....	136

**CHAPITRE 2 : Gestion, travail et subjectivité :
enrichir les pratiques managériales pour maîtriser leurs effets
sur la santé et la performance.....139**

Résumé.....	142
1. Le cas MRDD : dysfonctionnements organisationnels et individualisation du rapport au travail.....	144
1.1. Un accompagnement délétère dans une organisation pathogène aux nombreux dysfonctionnements.....	144
1.2. La prévention des risques psychosociaux	146
1.3. Notre canevas de recherche.....	148
2. Comment manager sans empêcher la mobilisation subjective ?.....	149
2.1. Résultats : des diagnostics et une démarche permanente.....	149
2.2. Discussion : Effets et limites de la démarche.....	153
Conclusion.....	157
Bibliographie.....	158

CHAPITRE 3 :

Travail ET santé : la nécessaire évolution du management

vers « le réel ».....	161
 Résumé.....	 164
 1. Le travail et la santé mentale.....	 166
1.1. La mobilisation subjective, travailler malgré tout ce qui résiste.....	167
1.2. Le collectif de travail, la règle et le « beau » travail.....	168
1.3. Prévenir : mettre en place un environnement <i>capacitant</i> grâce à la régulation conjointe.....	169
 2. Reconcevoir cette organisation et favoriser la régulation conjointe : Démarche empirique.....	 170
2.1. Un environnement très conflictuel et des difficultés organisationnelles majeures.....	170
2.2. Une recherche action à visée transformative : reconcevoir l'organisation.....	171
2.3. Des problèmes de régulation et une méthode de management pour y remédier.....	173
 3. Discussion : si le management évolue, intégrer l'existence du travail réel permet d'aller au-delà de la prévention de la dégradation de la santé.....	 177
3.1. Une nécessaire évolution des pratiques managériales.....	177
3.2. L'évolution de la pensée managériale : du management de la <i>santé AU travail</i> au management de la <i>santé ET du travail</i>	179
3.3. Une pensée stratégique complexe soutenue par un dispositif de gestion <i>capacitant</i>	181
 Conclusion.....	 182
 Bibliographie.....	 182

CHAPITRE 4 :

Favoriser la Qualité de Vie au Travail en intégration avec la stratégie: le cas d'une filiale d'une multinationale française de l'agroalimentaire.....187

Résumé.....189

1. Comprendre le travail pour autoriser le « bon travail ».....192

1.1. Comprendre le travail sur la station.....192

1.2. Evolution de l'organisation et diminution du « pouvoir d'agir ».....193

1.2. De la contrainte à l'autorisation.....196

2. De la solution à la discussion : implications managériales et effets pour
les salariés..... 198

3. Des difficultés persistantes.....199

4. Un dispositif de gestion capacitant pour soutenir la QVT.....200

Conclusion.....205

Bibliographie.....206

DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE.....208

Principaux résultats et discussion :

De la prévention des risques psychosociaux au management développemental
soutenu par un dispositif de gestion capacitant.....209

Contre les risques psychosociaux.....210

Accepter de s'enrichir des différentes rationalités à l'œuvre.....212

Résultats méthodologiques.....218

Valeur des connaissances produites.....219

Limites de notre travail.....	222
Prolongements.....	224
BIBLIOGRAPHIE.....	227
ANNEXES PUBLIQUES.....	258
Table des annexes.....	267
Table des figures.....	275
Liste des tableaux.....	276
Liste des sigles et acronymes.....	277
Table des matières.....	279
Résumé.....	284

Résumé :

L'objet de cette recherche est de proposer des méthodes et des outils de gestion qui permettent de prévenir la dégradation de la santé mentale et somatique des personnes qui travaillent. Les dirigeants et les managers semblent en effet assez démunis face à l'augmentation des troubles appelés « psychosociaux » et ils ne parviennent que rarement à dépasser le stade de l'évaluation des facteurs psychosociaux de risques.

Notre thèse est articulée autour de deux recherches-interventions. L'une s'est déroulée dans une PME de conseils aux entreprises et la seconde au sein d'un groupe multinational et coopératif de l'agroalimentaire. En mobilisant notamment des connaissances et des méthodes de l'ergonomie de l'activité, nous avons pu co-construire avec les acteurs des réponses pratiques à leurs besoins initiaux de prévention.

Le management n'est plus centré exclusivement sur la personne qui travaille dont on cherche l'adhésion aux projets managériaux. Les encadrants managent le travail et l'autorité devient synonyme d'autorisation de faire du « bon travail ». Pour ce faire, des espaces de discussion sur le travail ont été organisés et les résultats de ces discussions sont institutionnalisés au sein du dispositif de gestion. Finalement, c'est le développement conjoint de l'entreprise et des personnes qui travaillent que cherchent désormais à atteindre les managers.

Mots clés : Travail, dispositif de gestion capacitant, complexité, management développemental, espaces de discussion sur le travail.

Summary:

This research aims at offering management methods and tools to prevent mental and somatic health diseases in the workforce. Chief executive officers and managers appear to be helpless in the face of rising psychosocial disorders and their response rarely goes beyond the assessment stage of psychosocial risks' factors.

This thesis is built upon two research-intervention projects. One took place in a b-to-b small-scale consultancy venture, whilst the second was set in a multinational and cooperative agri-food firm. Researchers and company staff jointly developed practical actions to address their initial need for prevention by transforming situations in using ergonomics-oriented information.

Staff management is no longer centered on seeking the agreement of the workforce with managers' projects. Instead the company executives organize everyone's occupation by dealing with the gap between the "real done job" and the prescribed one. Authority is translated into authorization of doing a "well done job". To this end, allowance for discussions on the occupational organization and ways to do the job has been made, and results of those discussions are formally integrated in the management device. Overall, managers are now aiming for the joint personal development of staff in addition to the firm development.

Key words: work, enabling management device, complexity, psychosocial risks, developmental management, work discussion spaces.