

# Santé au travail

## Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...

**Mathieu Detchessahar**

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2011/5 n° 214 , PAGES 89 À 105  
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746238466

Date de mise en ligne : 26/07/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-89?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour JLE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

---

**MATHIEU DETCHESSAHAR**

Université de Nantes



# Santé au travail

Quand le management n'est pas le problème,  
mais la solution...

*Cet article propose une synthèse des principaux résultats obtenus au terme d'un programme de recherche financé par l'Agence nationale de la recherche, conduit par un collectif de chercheurs de différentes disciplines et ayant réuni jusqu'à aujourd'hui une vingtaine d'organisations autour de la question des déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. Cette recherche montre que, à rebours des représentations de sens commun, les salariés des organisations étudiées, loin de souffrir des excès ou de l'omniprésence du management, pâtissent à l'inverse de l'absence de management.*

La santé au travail est devenue récemment un sujet de débat public et un enjeu important des relations sociales en entreprises. Cette actualité est assez largement paradoxale au moment où l'on pensait l'époque du travail usant par surcroît de répétition, de cadences et de charges physiques comme révolue. Il semblerait pourtant que la tertiarisation de l'économie, la robotisation et l'informatisation accrue n'aient pas suffi à libérer l'homme de la pénibilité du travail. Les enquêtes françaises de type SUMER<sup>1</sup> (Bué *et al.*, 2007) ou européennes du type de celles conduites par la fondation de Dublin (Daubas-Letourneux, Thébaud-Mony, 2003) montrent que non seulement les pénibilités physiques du travail demeurent mais que l'on assiste par ailleurs à une progression des maux subjectifs du travail (stress, fatigue, *burn-out*, etc.). L'ANSES indique d'ailleurs dans le dernier rapport d'activité du RNP3V<sup>2</sup> que les consultations pour risque psychosocial sont devenues la première cause de consultation pour pathologie professionnelle en France en 2007 (Aptel *et al.*, 2009). Ainsi, et même si ces statistiques sont à interpréter avec prudence (évolutions du tableau des maladies professionnelles, recensement récent des RPS (risques psychosociaux) par les CRAM) et malgré les résultats assez encourageants obtenus sur d'autres fronts (les accidents du travail par exemple), on assiste dans l'entreprise comme dans l'espace public à une montée des plaintes concernant le travail. Cette montée des plaintes se développe en parallèle d'une profonde vague de transfor-

mation des modes d'organisation depuis les années 1990 touchant tous les secteurs d'activités et dont rendent compte les enquêtes « Changements organisationnels et informatisation » (COI) conduites par le CEE en partenariat avec la Dares et l'Insee. Ces enquêtes renseignent bien sur ce qui constitue le cœur des transformations en cours : suppression des niveaux hiérarchiques, décentralisation, au sens d'un accroissement des interdépendances et des impératifs de coordination horizontale, montée des exigences de qualité et de délai, montée de l'écrit liée à l'accroissement des procédures, des standards et du reporting, etc. (Greenan *et al.*, 2007).

La concomitance des deux phénomènes, mise en place de nouvelles formes d'organisation et dégradation de la santé au travail, pourrait conduire à voir dans le premier la cause du second. Une telle analyse serait de nature à décevoir les espoirs d'amélioration des conditions de travail suscités par la rupture avec le taylorisme, déception d'autant plus grande qu'une partie au moins des innovations mises en place aujourd'hui trouve son origine dans le mouvement d'expérimentation sur les structures des années 1970, l'analyse socio-technique et les expérimentations scandinaves (Liu, 1983). Toutefois, la causalité est sans aucun doute beaucoup plus complexe.

L'évolution des modes d'organisation a eu des conséquences importantes sur le travail des salariés, notamment en l'intensifiant (Gollac et Volkoff, 1996). Mais le lien entre intensification du travail et construction de la santé suppose, pour être explicité, d'in-

1. SUMER : enquête surveillance médicale des risques conduite par le ministère du Travail.

2. RNV3P : réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles agrège les données sur les consultations professionnelles collectées en France par différents organismes. Ce réseau est coordonné par la nouvelle ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire).

roduire d'autres variables dans l'analyse, notamment de nature managériale. C'est précisément l'objectif du programme de recherche SORG (santé, organisation et gestion des ressources humaines) financé par l'ANR que d'étudier les liens entre les formes d'accompagnement managérial des transformations en cours et la santé des salariés. Cet article entend présenter les principaux résultats de cette recherche.

Le programme SORG se donne pour objectif l'étude des différents types de régulation du travail à l'œuvre dans les organisations et leur effet sur la santé des salariés. Il s'appuie sur une quinzaine de recherches-interventions de longue durée conduites dans des organisations appartenant à des secteurs différents. Il montre que, à rebours des représentations de sens commun, les salariés des organisations étudiées, loin de souffrir des excès ou de l'omniprésence de la hiérarchie, se plaignent au contraire de l'absence de leur management. C'est l'éloignement du manager qui pose problème lorsqu'il n'est plus là pour expliciter les difficultés du travail et soutenir les salariés dans leur résolution. Cette situation fragilise les équipes comme leur management de proximité et conduit à interroger, en amont, le travail des directions générales sous le double aspect, de leurs relations à leur ligne hiérarchique, et de leurs relations, aux frontières de l'entreprise, avec les différentes parties prenantes qui composent l'environnement.

## **I – DES ESPACES DE RÉGULATION POUR FAIRE FACE À L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL**

Les travaux sur l'intensification du travail constituent le point de départ problématique du programme SORG. Cette perspective

réunit des économistes, des statisticiens, des sociologues qui interprètent la question des conditions de travail et de la santé au travail à partir d'une reconstitution des transformations récentes de l'économie et des modèles productifs. La variable première est bien le contexte de mise en place de nouveaux dispositifs innovants de production industrielle et tertiaire depuis deux décennies (Askenazy *et al.*, 2001). Non seulement ces dispositifs ne relâchent pas la contrainte classique de la productivité-débit (cadences, vitesse d'exécution, etc.) (Gollac, 2005), mais ils lui ajoutent d'autres contraintes qui conduisent, en plus de l'intensification physique, à une intensification cognitive ou subjective du travail (Clot, 2005). En effet, l'individu prend en charge, dans ces nouvelles organisations, des tâches variées supposant des connaissances multiples anciennement portées par différents salariés spécialisés (par exemple : production + qualité + entretien + maintenance + amélioration continue, etc.). De plus, il est invité par le management à développer un rapport réflexif, « intelligent » au travail. Cette complexification du travail, notamment du travail opérationnel, se développe dans un contexte de lignes hiérarchiques « allégées » ou « aplaties » qui conduisent à laisser l'opérateur beaucoup plus souvent qu'avant en position d'arbitrage entre les différentes contraintes et objectifs de l'activité. De la même façon, l'évolution des modes de gestion de la relation client conduit bien souvent à placer l'opérateur, seul, et sans médiation, face au client.

Finalement, ces dispositifs occasionnent un durcissement des trois contraintes industrielles, marchandes et événementielles. La contrainte industrielle est celle du respect des normes quantitatives et qualitatives de

production; la contrainte marchande s'exprime à travers l'impératif de satisfaction du client avec lequel les opérateurs sont de plus en plus souvent en contact; la contrainte événementielle (Zarifian, 1995) se formule en termes de réponse rapide à l'aléa. Bien entendu, le cumul des contraintes conduit à ce que les salariés soient souvent confrontés à des injonctions contradictoires ce qui accroît la tension psychologique, la vitesse immaîtrisée, les efforts supplémentaires, la mise en danger de soi et des autres... Quel bilan d'ensemble doit-on tirer des travaux sur l'intensification ?

Il faut rappeler pour commencer que les nouvelles pratiques peinent à se constituer en un nouveau modèle unique mais se combinent au sein de plusieurs modèles aux impacts différents sur la santé comme les approches configurationnelles tendent à le montrer (par exemple Valeyre, 2006). Il faut ajouter ensuite que, si l'on en croit les résultats de l'étude de Philippe Askenazy (2004) sur l'expérience américaine, les nouveaux modèles d'organisation du travail feraient preuve d'une capacité remarquable à s'amender et à progresser dans le sens d'une meilleure prise en compte des conditions de travail et des questions de santé au travail. Selon l'auteur, le « miracle américain » se produit à compter du milieu des années 1990, moment auquel les entreprises américaines loin d'abandonner le modèle du « productivisme réactif » le généralisent et développent, sous l'effet de multiples mécanismes d'incitation (réglementaires, économiques, technologique, etc.), de meilleures politiques managériales d'accompagnement de la nouveauté conduisant à une amélioration remarquable des conditions de travail et de santé des salariés. En ce sens le nouveau modèle ne serait pas

mauvais en soi, ce seraient les désorganisations générées lors de sa période de mise en place qui auraient eu des effets délétères.

Il semblerait donc que l'on puisse concevoir des modalités d'accompagnement des nouveaux modes d'organisation de telle façon que les individus puissent s'approprier le cumul des contraintes constitutif de l'intensification. Ainsi, comme l'indique Michel Gollac (2005), toute tentative de synthèse est délicate et ne doit pas conduire à assimiler l'intensification à une dégradation générale du travail et du rapport au travail : « l'impact moyen de l'intensité du travail sur le rapport subjectif au travail n'a rien d'évident *a priori* » (2005, p. 208). L'auteur retrouve ici des travaux bien connus en épidémiologie selon lesquels ce n'est pas le niveau d'exigence ou d'intensité du travail qui génère la souffrance mais la façon dont l'individu va pouvoir mobiliser des ressources (subjectives, sociales, informationnelles, techniques, etc.) pour y faire face (voir par exemple Karasek, 1979).

Les individus ne font donc pas que subir l'intensification, ils y réagissent. La charge de travail ou le degré d'exigence du travail ne sont pas à eux seuls problématiques pour la santé si l'environnement socio-psychologique du salarié lui permet de faire face à cette charge, de lui donner du sens et *in fine* de se l'approprier. Clot (2010) parle même de RPS au sens de la constitution ou de la reconstitution des « ressources psychologiques et sociales » du travail. Les différentes dimensions mises en avant pour caractériser cet environnement – niveau d'autonomie, soutien social, récompense de l'effort – convergent toutes vers la question importante de la reconnaissance du travail du salarié. Cette reconnaissance est exigée aussi bien du collectif de travail qui peut venir en

soutien des problèmes du salarié que de l'organisation qui reconnaît le travail du salarié en le récompensant et en lui concédant des marges de manœuvre, une capacité d'action sur son travail. Cette reconnaissance du « pouvoir d'agir » des salariés est pour certains auteurs au cœur des questions de santé au travail (Clot, 2004 ; Davezies, 2006, p. 150). Cette notion peut être approfondie, mieux comprise et problématisée en opérant un détour par la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988).

Cette approche théorique se fonde sur la distinction bien connue, établie par les ergonomes, entre le travail prescrit et le travail réel. Elle pose que le simple travail d'exécution n'existe pas et qu'à l'inverse tout travail suppose une action d'adaptation, d'ajustement local des règles prescrites à la réalité et aux contraintes de l'action. Le salarié, même celui évoluant dans un cadre d'action extrêmement prescrit, est donc toujours contraint à un véritable « travail d'organisation » (Terressac, 1992), de construction de règles locales, souvent tacites, permettant de faire le travail et consistant à construire une cohérence entre les prescriptions de l'organisation et les contraintes de l'action concrète. Dans cette perspective, les organisations apparaissent comme traversées par des forces à la fois complémentaires et concurrentes : les règles proposées par l'encadrement constituent un ensemble de prescriptions dont la mise en œuvre ne suffit pas pour obtenir le résultat et elles suscitent, par conséquent, l'émergence de règles locales qui ont une dimension contestataire mais aussi gestionnaire (Terressac, 2001, p. 41) dans la mesure où elles vont permettre de « sortir la production ». C'est l'objet de la théorie de la régulation (Reynaud, 1989 ; Terressac, 2003) que d'analyser la façon dont

ces différentes tentatives de régulation du travail se complètent, s'affrontent ou encore s'empêchent mutuellement.

La théorie de la régulation cherche donc à articuler deux concepts centraux pour les sciences de gestion et souvent considérés comme contradictoires : l'autonomie et le contrôle. Elle interroge les modalités de l'ajustement qu'opèrent les individus pour mettre en œuvre les règles imposées « d'en haut » par la hiérarchie, tout en prenant en compte les contraintes réelles de l'activité. Dans cette perspective, Reynaud (1988) définit la régulation conjointe comme « une rencontre entre deux régulations », une régulation de contrôle (la tentative du management de contrôler le comportement des acteurs de l'organisation) et une régulation autonome (l'effort des acteurs, à la base, pour résister à cette emprise et peser eux-mêmes sur le contenu de leur travail afin de le rendre plus facile) (Reynaud, 1988). La régulation conjointe est vue comme créatrice « d'un ensemble de règles qui sont acceptables pour les deux parties, par exemple parce qu'elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu'elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent » (Reynaud et Reynaud, 1994, p. 230). L'auteur propose cette régulation conjointe comme un « idéal de pilotage ou de management », une « posture normative » fondée sur la réciprocité avec ceux qui sont pilotés (Reynaud, 2003a, p. 113).

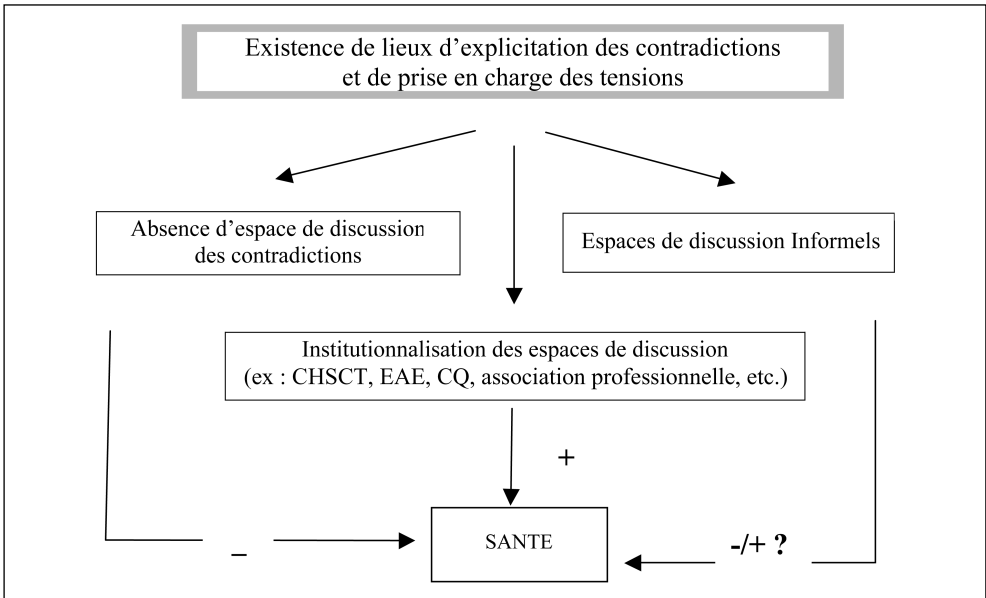
L'idéal de régulation conjointe, et la reconnaissance du pouvoir d'agir des salariés qu'il suppose, interroge donc en profondeur le management et, en premier lieu, le management de proximité. Le « travail d'organisation », c'est-à-dire la gestion quotidienne

du décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité, suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs intelligences afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail. Lever les contradictions perçues par les salariés – et notamment par les opérationnels qui, se trouvant au carrefour des différents textes et injonctions produits par l'organisation, y sont particulièrement confrontés (Detchessahar et Journé, 2007) – suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent. L'étude SORG se propose de mettre au centre de son attention l'étude de ces espaces, et plus particulièrement l'étude de leur émergence, de leur entretien et de leur fonctionnement au sein des organisations étudiées. Dans

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

- 1) Des situations dans lesquelles la prise en charge collective des contradictions n'est pas rendue possible, dans lesquelles rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail et dans lesquelles nous anticipons un état de santé dégradé.
- 2) Des situations dans lesquelles le management de proximité joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel. Dans ce cas, le collectif de travail peut se construire en construisant son travail, restaurer, pour un temps, son pouvoir d'action, mais se pose alors la double question de la durabilité des processus dialogiques qui, sans soutien organisationnel,

**Figure 1 – Lieux d'explicitation des contradictions et santé**



Note : CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; EAE : enquête annuelle d'entreprise ; CQ : cercle de qualité.

risquent vite de s'essouffler, et de la position des managers de proximité qui, sans soutien organisationnel, risquent l'épuisement ou la déviance et la sanction (Honoré, 2007).

3) Des situations dans lesquelles les directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs ; la question de la bonne instrumentation et de la bonne coordination de ces espaces devient alors centrale et constitue un des produits de l'étude.

Un des objectifs de l'étude est de préciser les caractéristiques de chacune de ces situations, en étant vigilant à éclairer leurs effets sur la santé des salariés de l'entreprise. Notons que les dynamiques communicationnelles envisagées ici se distinguent très largement des pratiques de soutien externe des salariés qui se développent aujourd'hui dans les organisations (formation comportementale, coaching, soutien psychologique, etc.). Si ces pratiques favorisent elles aussi l'extériorisation de la subjectivité des acteurs à travers des productions discursives, les espaces de communication qu'elles ouvrent sont centrés sur la personnalité ou la subjectivité des acteurs et non sur le travail, ses tensions et ses contradictions, vis-à-vis desquelles ces communications sont privées de toute dimension performative. Il s'agit bien ici d'espaces « du psychologique » et non du politique, au sens où leur finalité est de recomposer les ressources subjectives des salariés éprouvés par des logiques de travail contradictoires sur lesquelles les « discutants » restent sans prise et qui demeureront inchangées au terme du processus de communication. Comme le note Hubault (2005, p. 2), on demeure ici dans une approche classique par la motivation (il faut « regonfler » le

salarié pour l'aider à faire face aux tensions et aux contradictions du travail, l'aider à mieux les supporter), mais l'activité en tant que telle n'est pas en discussion.

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

## II – DESIGN DE LA RECHERCHE

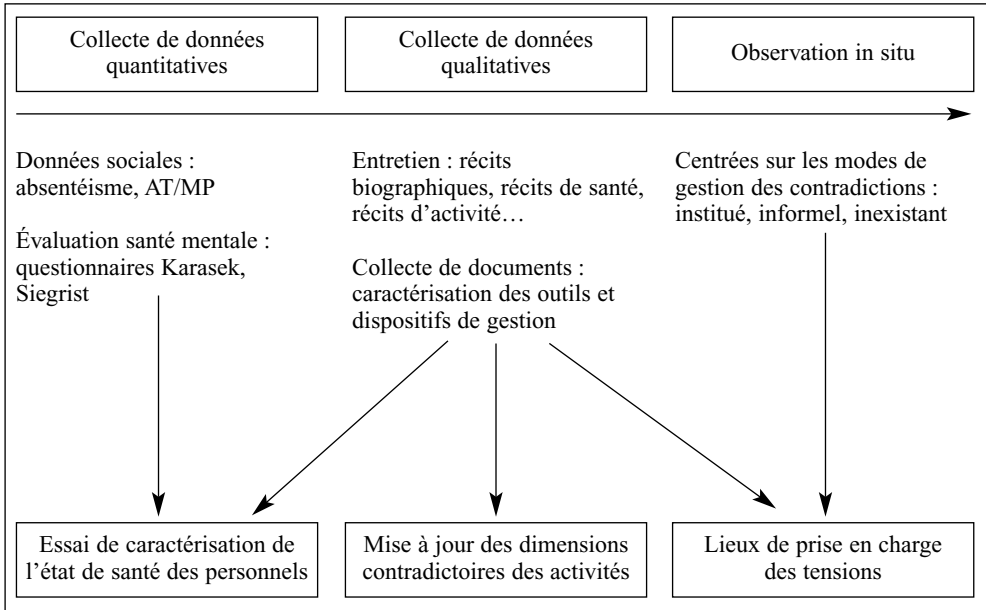
Dans le but de saisir les interactions entre d'une part, les nouveaux dispositifs d'organisation et d'autre part, les dispositifs managériaux d'accompagnement de ces derniers, et donc pour saisir la façon dont sont prises en charge les tensions générées par ces interactions, nous avons défini une méthodologie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

Il s'est agit dans les démarches de terrains qui furent entreprises de parvenir à :

- 1) caractériser l'état de santé des personnels des entreprises étudiées ;
- 2) mettre à jour les tensions issues du déploiement de nouveaux dispositifs d'organisation ;
- 3) rendre compte des dispositifs prenant en charge ces tensions, et notamment des « lieux » qui peuvent permettre de les expliciter et de les résoudre.

Chacun de ces points peut être vu comme décrivant chronologiquement le déroulement des investigations, dans la mesure où la caractérisation de l'état de santé des per-

**Figure 2** – Design global de la recherche



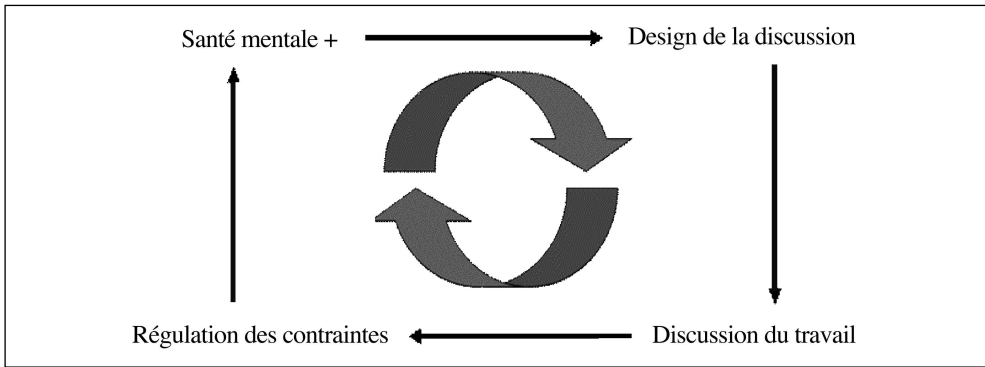
sonnes est un préalable à l'exploration des tensions qui traversent l'organisation, elle-même préalable au repérage des façons dont elles sont prises en charge ou non au sein de l'organisation. Le schéma de la figure 2 résume à grand trait la méthodologie de recherche conçue.

Cette méthodologie fut suivie par les différentes équipes de recherche qui étaient en charge de la réalisation des démarches au sein des organisations étudiées.

L'échantillon de ce programme de recherche se compose de 16 organisations différentes appartenant à trois secteurs d'activité. Plusieurs critères ont présidé au choix des organisations étudiées. Tout d'abord les entreprises ont été retenues pour leur caractère emblématique des transformations en cours des « modèles productifs » (Boyer, Durand, 1993) et des « crises de modernisation » (Uhalde, *op. cit.*) qu'elles peuvent déclen-

cher dans l'ordre interne de l'organisation. Ont ainsi été étudiés différents types de phénomènes de modernisation :

- le tournant gestionnaire des organisations de santé à travers la mise en place de toute une nouvelle instrumentation de gestion et de nouvelles institutions de pilotage ;
  - l'entrée du client au cœur de l'organisation à travers le développement des métiers du téléphone, y compris dans le cadre de la réforme d'anciennes administrations publiques ;
  - ou encore, dans l'ordre industriel, la mise en place du flux synchrone dans l'industrie automobile, l'industrialisation d'activités agricoles dans le cas de la culture du champignon ou le déploiement des outils de la *lean* production dans une entreprise chimique...
- La recherche ne visant pas la représentativité statistique, la taille de l'échantillon des entreprises étudiées n'a pas été définie à

**Figure 3** – Le cercle vertueux de la mise en discussion du travail

l'avance. Nous avons utilisé le critère classique de la « saturation théorique » (Yin, 1991 ; Glazer et Strauss, 1967). Ce critère est satisfait à partir du moment où l'apport de cas empiriques nouveaux n'enrichit plus la compréhension théorique du phénomène étudié. Les 16 cas retenus ont permis, par leur diversité mais aussi par la profondeur du travail de terrain réalisé sur chaque cas, de satisfaire cette condition.

Dans chaque secteur, la recherche a été déclenchée à l'initiative de l'organisation. Soit la direction de l'entreprise a pris directement contact avec notre équipe de recherche au travers de notre partenariat avec l'ARACT ou d'autres partenariats liés aux différentes institutions impliquées dans le projet SORG (IAE de Nantes, faculté de Médecine, École des mines de Nantes, Polytech'Nantes), soit les médecins du travail ont remonté auprès de leur direction régionale, avec laquelle nous avons conclu un partenariat, des organisations en situation problématique avec lesquelles nous avons négocié un partenariat de recherche. Cela confère une part d'intervention à la démarche de recherche.

### III – PRINCIPAUX RÉSULTATS : QUAND LE MANAGEMENT N'EST PAS LE PROBLÈME MAIS LA SOLUTION...

Les études réalisées dans le cadre de SORG confirment que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail, vu sous l'angle de ses conditions réelles de réalisation. Ces dynamiques communicationnelles apparaissent comme un élément-clé de construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrication de compromis d'action collective. Pour autant, l'étude SORG montre que l'émergence de telles dynamiques n'est en rien spontanée. Au contraire, les monographies réalisées soulignent à quel point certaines caractéristiques des organisations contemporaines gênent leur bon déploiement, notamment en empêchant le management de proximité d'ouvrir et d'animer ces espaces de discussion locaux. Or, la mise en discussion du travail suppose un management soucieux de son bon déploiement,

c'est-à-dire prêt à consentir le temps et les moyens nécessaires à la structuration d'un dialogue plus ouvert. Les espaces de discussion du travail appellent en effet un design organisationnel spécifique.

### 1. Le management empêché

Alors que nous anticipions des difficultés importantes pour sortir l'analyse des contingences propres à chaque secteur étudié, la recherche a finalement permis de dégager assez aisément un ensemble de difficultés communes aux organisations présentant les tableaux de santé les plus dégradés. Dans ces organisations, il apparaît qu'au moment même où les salariés affrontent des contraintes accrues dans leur travail, consécutives notamment à une multiplication des objectifs de performance (maîtrise des coûts, accroissement de la qualité et de la réactivité, objectifs d'innovation permanente, etc.), *le management déserte la scène du travail*. Alors que les équipes auraient plus que jamais besoin d'une présence de l'encadrant pour expliquer et expliciter les contraintes, les hiérarchiser, écouter les difficultés, trancher dans les contradictions, fabriquer des compromis ou bien « remonter » les difficultés du travail au sommet hiérarchique, le manager n'est plus dans l'atelier au pied des machines, n'est plus dans les couloirs et les chambres de la clinique ou de la maison de retraite, n'est plus dans les alvéoles et les allées du centre d'appels... Si le manager de proximité n'est plus dans l'activité de travail, dans le soutien et l'animation du cours d'action, ce n'est pas tant qu'on l'ait supprimé ou que l'on en ait réduit le nombre, c'est qu'il se consacre désormais à d'autres tâches extrêmement consommatrices de temps et qui semblent résumer son travail aux yeux de la direction

qui s'en servira par conséquent pour l'évaluer. La recherche permet de faire apparaître deux grands types d'activité qui éloignent le manager du travail.

1) Celui-ci est tout d'abord très occupé sur le front de l'entretien et de l'alimentation des « machines de gestion » (Girin, 1983). 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. Concrètement, le manager mobilise dans ce travail beaucoup les systèmes d'information... une formule plus juste consisterait à dire qu'il est dans ce travail *mobilisé par* les systèmes d'information qui le sollicitent pour : mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes... Cet intense labeur gestionnaire suscite chez les collaborateurs l'image d'un encadrant bloqué dans son bureau, vissé à son poste informatique et à ses dossiers, déployant une activité essentiellement administrative, très décalée par rapport au concret de l'activité, et générant peu de vocations dans les équipes. Souvent les collaborateurs n'aspirent pas à devenir manager à leur tour. Ce travail au chevet des machines de gestion crée une situation paradoxale dans laquelle jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication.

2) Ceci est d'autant plus vrai que le second front sur lequel le manager de proximité

concentre beaucoup de moyens et de temps l'éloigne lui aussi du concret de l'activité. Lorsqu'il quitte (enfin...) son bureau, le manager est happé par tout un ensemble de lieux d'échanges (commission, groupes projets, comité de pilotage, réunions d'informations, etc.) dans lesquels sa présence est requise. Il s'agit ici certainement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du « terrain » ; « terrain » que ces supposés représentants fréquentent d'ailleurs de moins en moins... À ce niveau la communication est parfois abondante mais les sujets et les thèmes mis en débat, loin de trouver leur origine sur la scène du travail ou de se faire l'écho des difficultés du travail, sont le plus souvent « temporalisés par » et « orientés vers » la direction et l'externe de l'entreprise. Tout se passe comme si des directions qui affrontent elles aussi des contraintes de plus en plus fortes aux frontières de l'entreprise (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs en tous genres, législateurs... mais aussi pression sociétale relayée par la presse ou les associations) mobilisaient l'ensemble de leur ligne hiérarchique pour produire des réponses à ces contraintes externes et les aider dans ce travail aux frontières de plus en plus complexes. C'est le portrait d'organisations et d'un management « extravertis » qui se dessinent ici qui laisse bien peu de moyens à l'écoute du travail et à son animation. Cette recherche montre finalement que la fragilisation des personnels dans les organisations étudiées, loin de procéder d'une hyperprésence du manager (qui mettrait la pression et deviendrait parfois harcelant), résulte... d'une absence de management !

En l'absence de management, compris ici au sens de présence du manager dans l'activité à des fins d'animation de l'action, les équipes sont laissées seules face à des contraintes perçues comme de plus en plus hétéronomes. Cette situation ne manque pas de générer de la lassitude, voire de l'épuisement, mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de délibérer des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrant. Elle génère aussi la déprime et la mise sous tension des encadrants, et particulièrement des encadrants de proximité, constamment confrontés aux sollicitations inquiètes de leurs équipes et aux difficultés croissantes d'y répondre.

C'est donc la figure d'un *manager empêché*, happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation, qui apparaît au terme de cette étude comme un des facteurs explicatifs importants du malaise dans le travail.

Il faut ajouter à ce tableau d'ensemble que les directions des ressources humaines, traditionnellement censées prendre en charge une partie des tâches d'écoute des salariés et de repérage des difficultés du travail, voient elles aussi leur agenda de plus en plus occupé par les exigences externes à l'organisation. Ces exigences sont d'origine multiple et se présentent parées des meilleures intentions : plan senior, GPEC obligatoire, égalité homme-femme, diversité, responsabilité sociale, etc. Nombreux sont ceux qui entendent obliger l'entreprise à un « prêt-à-gérer » qui ne correspond pas toujours, loin s'en faut, à l'agenda de travail interne de l'organisation et aux difficultés concrètes qu'elle rencontre. Bien sûr, chacune de ces exigences nécessitera la mise en place d'un nouvel appareil de surveillance et d'enquête dont la mise en place obligera

les managers opérationnels à un travail de reporting et d'administration supplémentaire les éloignant toujours un peu plus de la conduite des activités communicationnelles autour du travail...

Dans ces conditions, on comprend bien que sortir de cette crise du travail ne passe pas avant tout par une meilleure formation des managers de proximité pas plus que par une plus grande attention portée à leur recrutement, même si ces questions sont bien sûr importantes. L'enjeu est principalement celui du « désempêchement » des managers qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail. Un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local. Elles ne le feront qu'animées du sentiment de son utilité, ce qui implique de sortir des visions technicistes du management centrées sur la maîtrise et la force des outils et qui laisserait accroître à la possibilité d'un management uniquement à distance, coupé de la situation. Notons que l'enseignement du management est probablement directement en cause dans la façon dont il a pu participer, et participe peut-être encore, à construire et à répandre cette représentation techniciste du management.

Or, rappelons que pour les pères fondateurs du management, le prix Nobel Herbert Simon notamment (1947), une des justifications de l'organisation et de ses règles est précisément de fixer *a priori* quelques scénarios d'action, non pas animé de l'illusion de la maîtriser ainsi de façon définitive, mais de manière à libérer des capacités cognitives et des capacités d'attention pour piloter la part imprévisible et fondamentalement chaotique du cours de l'action de travail.

Mais « désempêcher » le management suppose aussi de le protéger mieux de la multiplication et de la complexification des contraintes externes. Ce travail est clairement de la responsabilité des directions. Leur activité ne consiste pas simplement à relayer les contraintes externes mais à les négocier, voire à s'y opposer, et dans tous les cas à les traduire dans l'univers interne. Tout ceci suppose l'élaboration d'une stratégie, c'est-à-dire d'un projet organisationnel à partir duquel les directions pourront discuter avec les parties prenantes externes. Or, force est de constater que, sur ce terrain, beaucoup de directions semblent avoir fait le choix de stratégies purement réactives se contentant de passer en interne les contraintes externes, même lorsqu'elles semblent complètement déconnectées des nécessités du travail, du métier, de la performance durable et n'avoir comme justification que la rentabilité de court-terme, la mode managériale ou l'agitation médiatique. L'enjeu dépasse ici clairement le cadre de ce papier puisqu'il conduit à interroger la complexification extrême des modes de gouvernance de l'entreprise – qui ne se signale pas seulement par le très fort retour de l'actionnaire mais aussi par la montée en puissance d'autres acteurs : intermédiaires (analystes, certificateurs, évaluateurs, etc.), législateurs et experts nationaux et internationaux, société civile et médias, etc. – qui menace de paralyser les capacités stratégiques des organisations et conduit à « l'ex-traversion » du management au détriment de la bonne conduite des activités internes.

## 2. Vers une ingénierie de la discussion

À l'inverse, les quelques organisations ou services présentant la situation la plus favorable sur le terrain de la santé mentale ont permis de vérifier à quel point la prise

charge de la discussion sur le travail, sa reconnaissance par les directions et la structuration de l'espace au sein duquel elles se déploient, c'est-à-dire « l'organisation du travail d'organisation », est probablement une des clés d'un changement préservant l'équilibre socio-organisationnel de l'entreprise. Pour le dire en d'autres termes avec M. Uhalde (2007), accompagner la modernisation gestionnaire suppose certainement de réinstaurer des espaces de confrontation et des médiations entre les acteurs. Il s'agit ici d'une institutionnalisation des espaces de la discussion qui, d'une entreprise à une autre, peut prendre différentes formes et s'incarner dans différents dispositifs. Toutefois comme le montre un certain nombre de travaux en sciences de gestion (Detchessahar, 1997, 2002, 2003; Journé, 1999) et comme l'étude SORG le démontre à son tour, l'ouverture de tels espaces est éminemment problématique et suppose une action de gestion spécifique dont l'enjeu est :

- 1) de faire l'ingénierie des espaces de discussion tant il est vrai que la discussion loin de supposer une absence d'outils de gestion appelle au contraire des outils de gestion d'un type nouveau, moins orientés vers la conformation des comportements que vers le soutien du travail discursif d'exploration du nouveau (Detchessahar, 2002; Detchessahar, Honoré, 2002). Cette ingénierie est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la structuration, le pilotage et le style de pilotage des arènes de régulation conjointe (Paradeise, 2003, p. 47-48) ;
- 2) de connecter ces différents espaces de manière à ce que les produits des discussions trouvent des déclinaisons concrètes dans les modes d'organisation.

Ainsi, et contrairement à toute une tradition en sciences sociales qui voit dans les formes auto-organisées, et souvent mythifiées, du « collectif de travail » ou du « métier » des voies de sortie à la crise du travail, notre recherche affirme la nécessité d'une organisation et d'un management de la discussion. Comme le montrent nos monographies, l'ouverture d'espaces de discussion ne suppose pas l'effacement de la régulation de contrôle, ce qui serait certainement porteur de nombreux effets pervers (sentiment d'abandon, ajustements permanents, problèmes irrésolus, etc.), mais une régulation de contrôle pensée sur de nouvelles bases. Cette régulation de contrôle n'aurait plus comme objectif d'imposer des comportements conçus en amont de l'action et de réduire les marges de manœuvre dans l'action, mais de soutenir la communication des acteurs et de se saisir de ses produits.

Conformément à tout une tradition ingénierique des sciences de gestion (Chanal *et al.*, 1997) ainsi qu'à la logique de la méthodologie SORG fondée essentiellement sur des recherches intervention misant sur les apprentissages croisés entre chercheurs et praticiens, il est possible, au terme de notre étude, d'affirmer une position plus normative et de faire apparaître quelques points clés ayant trait au design des espaces de discussion. Il s'agit de propositions pour une prise en charge managériale et organisationnelle de la santé au travail qui s'appuient sur un modèle discursif du travail qui s'est peu à peu imposé dans la recherche et qui renvoie à un socle théorique bien identifié.

Ainsi, le terme de *discussion*, on l'a vu, renvoie à un type spécifique de communication : dialogique ou politique. Le terme *espace* quant à lui renvoie à l'idée que la discussion doit être gérée, structurée ; elle se développe

en un lieu outillé à cet effet, c'est-à-dire visant à la soutenir (Detchessahar, 2003, p. 73).

Nos études permettent de mettre en avant différentes caractéristiques de la discussion :

- elle est centrée sur le travail, l'activité concrète des acteurs ;

- elle est fréquente : des discussions trop espacées conduiront inévitablement à éloigner la discussion des problèmes quotidiens du travail au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation ;

- elle est animée par un cadre *de* et *dans* l'activité : la discussion suppose la présence d'un cadre qui pourra aider le groupe à progresser vers des solutions communes et porter ces solutions vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Il doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations ;

- elle est informée : la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions des participants ; ces outils sont donc utilisés avant tout dans une logique de pilotage et non de *reporting* ;

- elle est mémorisée : la discussion produit des solutions et des conventions qui fondent l'identité du groupe et guident son travail. Certaines se passent de toute forme d'objectivation (leur caractère temporaire rendrait par exemple leur formalisation contre-productive) mais d'autres nécessitent une formalisation minimale pour être portées aux partenaires de l'organisation dont dépend la mise en place des solutions débattues. Il faut donc concevoir le canal par lequel remonteront les produits de la discussion vers les acteurs clés (DRH,

DG, etc.) mais aussi définir les moyens (budgets par exemple) qui permettront aux acteurs de la discussion de traiter au niveau local un certain nombre de problèmes.

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

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

Enfin, concevoir et animer ces espaces de discussion, qu'est-ce d'autre que faire du management, c'est-à-dire piloter et animer une action collective finalisée (Mintzberg, 2001) ? Or, parmi nos études de cas, celles

qui montrent les tableaux de santé les plus dégradées se signalent précisément par une désertion du terrain du management et des équipes laissées seules face aux contraintes,

tensions et contradictions dont on sait qu'elles tissent l'activité de travail. Dans ces situations, c'est à un retour du manager et du management qu'appellent les salariés.

### BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy P., *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Les Éditions du Seuil, coll. « La République des idées », 2004.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V., “New organizational practices and working conditions: Evidence from France in the 1990's”, Cepermap, 2001.
- Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M., *Organisation et intensité du travail*, Octares, 2006.
- Bué J. *et al.*, « Conditions de travail : une pause dans l'intensification », *Premières synthèses d'informations*, Dares, janvier 2007.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C., « Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, n° 116, novembre-décembre 1997, p. 41-51.
- Clot Y., *Le travail sans l'homme*, La Découverte, 1995.
- Clot Y., Faïta D., « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n° 4, 2000, p. 7-42.
- Clot Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Puf, 2008.
- Clot Y., *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 2010.
- Davezies P., « Activité, subjectivité, santé », *Le travail intenable*, Théry L., Editions La Découverte, 2006.
- Daubas-Letourneux V., Thébaud-Mony A., « Organisation du travail et santé dans l'Union européenne », *Travail et emploi*, n° 96, 2003, p. 9-33.
- Dejours C., *Le facteur humain*, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1995.
- Dejours C., *Travail – usure mentale*, Nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard, 2005.
- Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 142, janvier-février 2003.
- Detchessahar M., La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation : nature, problèmes et politique d'accompagnement, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes, 2002.
- Detchessahar M., Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises, 1980-1997, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes I, 1997.
- Detchessahar M., Journé. B., « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, 2007.

- Detchessahar M., Honoré L., « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier des soudures des Chantiers de l'Atlantique » *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 2002.
- Girin J., « Les machines de gestion », in Berry M., « Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes », Rapport pour le ministère de la Recherche et de la technologie, 1983.
- Glaser B., Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, 1967.
- Gollac M., « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, n° 2, vol. 56, mars 2005.
- Gollac M., Volkoff S., « Citius, Alrius, Fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114, 1996, p. 54-67.
- Greenan N., Guillemot D., Moatty F., « Comment les relations au travail sont-elles mesurées dans l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation », *Réseaux*, vol. 23, n° 134, 2005, p. 21-63.
- Grosjean M., Mondala L., (dir.), *La négociation au travail*, Lyon, PUL, 2006.
- Honoré L., « La modernisation des organisations : une transformation du contrôle et de la discipline », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, août-septembre 2007, p. 53-62.
- Hubault F., « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail? », *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*, Colloque Dares, Anact, Paris, 2005.
- Journé B., Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique, 1999.
- Karasek R., "Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979, p. 285-308.
- Liu M., *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1983.
- Mintzberg H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- Paradeise C., « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, G. de Terssac, Éditions La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2003, p. 41-49
- Reynaud J.-D., « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, de Terssac G., La Découverte, 2003, p. 103-113.
- Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, 1988, p. 5-18.
- Reynaud J.-D. et Reynaud E., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le Travail humain*, vol. 57, n° 3, 1994, p. 227-238.
- Simon. H., *Administrative Behavior*, Mac Millan, 1947.
- Terssac G. (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2003.

- Terressac G. (de), *L'autonomie dans le travail*, Puf, 1992.
- Uhalde M., « Quand gestion rime avec confusion », *Sciences Humaines*, n° 179, février 2007.
- Uhalde M., « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'Ires*, numéro spécial « Restructurations, nouveaux enjeux », n° 47, n° 1, 2005.
- Uhalde M., *Crise sociale et transformation des entreprises*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2004.
- Ughetto P., *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions Anact, 2007.
- Valeyre A., « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », Documents de travail du centre d'études de l'emploi, n° 73, 2006.
- Yin. R., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, 1991.
- Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.