

Journées franco-suisse de médecine et de santé au travail 22 & 23 juin 2023

Jour 1 - Session 1 "Elargir l'horizon, management et santé"

Nouveaux modes de management et protection de la santé au travail : l'apport de l'analyse de l'activité et de l'évaluation des risques psychosociaux

Extrait pour diffusion

Olivia Lampert Ionita

Sociologue, chargée de sécurité MSST, CAS Travail et Santé,
spécialiste STPS

Inspectrice du travail (OCIRT Genève)
olivia.lampert-ionita@etat.ge.ch

Contexte, objectif et méthodologie

Contexte du travail de recherche

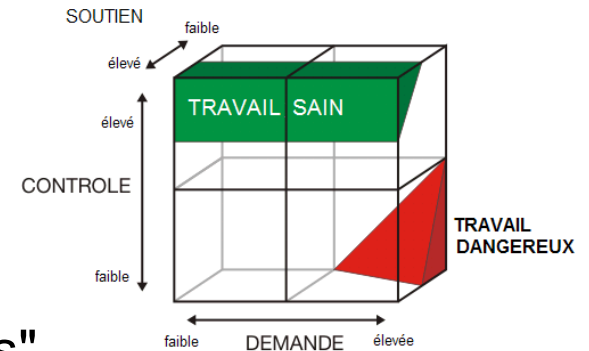
- Investigation de terrain exploratoire dans le cadre du CAS "Travail et Santé" (HEG-ARC Neuchâtel), 2019
- Multiplication de publications prônant les bienfaits des **nouveaux modes de management en entreprise** :
 - ✓ Entreprise libérée
 - ✓ Entreprise sans chef
 - ✓ Entreprise agile

Contexte du travail de recherche

- **Principes liés aux modes de management alternatifs :**
 - ✓ aplanissement des hiérarchies
 - ✓ autonomie et responsabilité accrue
 - ✓ management collaboratif
 - ✓ communication transparente, confiance
 - **amélioration de l'engagement et du bien-être des travailleurs**
 - **amélioration de la productivité des entreprises**
- **Argumentaire sur « conviction » :**
 - ✓ questions **de santé au travail** et des **liens complexes** entre travail-santé-productivité absentes du discours
 - ✓ absence de références aux connaissances scientifiques (ergonomie, psychologie du travail, etc.)

Connaissances en santé au travail

- La santé et l'efficacité des travailleurs est liée à de nombreux facteurs, dont des **facteurs liés à l'activité, à l'organisation du travail** et aux conditions plus globales de réalisation du travail
- **Modèles explicatifs reconnus :**
 - Karasek (1979), Karasek et Theorell (1990) : "demande/contrôle/soutien"
 - Siegrist (1996) : "effort-récompense"
 - Bakker et Demerouti (2007) : "demandes-ressources"
- La perception d'un **équilibre entre les contraintes et les ressources** est créatrice de motivation et d'engagement de la part des travailleurs ; un déséquilibre peut affecter la santé
- Les **facteurs de risques psychosociaux** ont des répercussions importantes sur la santé des travailleurs et sur l'entreprise (baisse de productivité, etc.)



Objectifs du travail

- **Comprendre les liens existant entre :**
 - les nouvelles pratiques de management
 - les facteurs d'organisation du travail qu'elles impliquent
 - les questions de santé au travail
- **effets réellement positifs de ces modes d'organisation ?**
- **Entreprise analysée :**
 - Comprendre le fonctionnement de son mode de management
 - Repérer les facteurs organisationnels caractéristiques de l'activité
 - Mettre en évidence les implications en matière de santé au travail

Cadre théorique et méthodologie

Analyse ergonomique de l'activité (Guérin et al., 2007) & évaluation des facteurs de risques psychosociaux (RPS) :

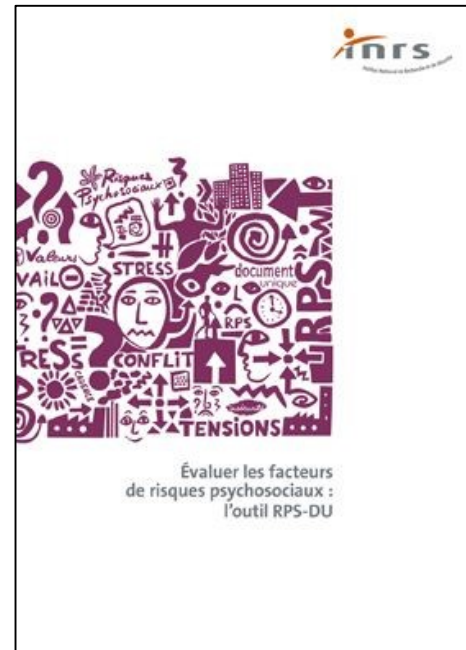
- **Analyse du contexte de l'entreprise et de son fonctionnement** : discussions avec différents acteurs, analyse de documents, etc.
- **Investigation de terrain** dans une partie d'entreprise (pas de visée représentative) :
 - **Analyse de l'activité** : observation du travail in situ, entretiens individuels, etc.
 - **Evaluation des facteurs de RPS** : questionnaire INRS « RPS-DU » par entretien individuel et discussion au sein des équipes investiguées (validation des constats et discussion des améliorations)
- **Restitution de l'analyse aux équipes investiguées et à l'entreprise**

Les apports de l'analyse ergonomique de l'activité

- Mise en évidence du **travail réel** (vs. représentations du travail)
- Analyse fine de **chaque situation de travail** (identification des contraintes/ressources, facteurs de protection et d'atteinte à la santé, stratégies des travailleurs, etc.)
- **Double objectif** : améliorer la santé des travailleurs et la productivité de l'entreprise (deux éléments allant de pair)
- **Démarche participative** incluant les travailleurs concernés et l'entreprise dans le diagnostic (la compréhension du travail) et la recherche d'améliorations (pistes de prévention)
 - **Ouvrir la discussion sur le travail dans l'entreprise pour une amélioration des conditions de travail et de la productivité de l'entreprise**

Les apports de l'évaluation des RPS au travail

- Identification des **facteurs de risques psychosociaux**, des circonstances d'expositions à ces facteurs, etc.
- **Outil INRS « RPS-DU » (ED6140, 2013)** : 6 familles de facteurs de risques psychosociaux (26 questions) :
 - **Intensité et complexité du travail**
 - **Horaires de travail**
 - **Exigences émotionnelles**
 - **Autonomie**
 - **Rapports sociaux (soutien social)**
 - **Conflits de valeurs**
 - **Insécurité de l'emploi**



Conclusions

Conclusions et implications en matière de santé (1)

- **L'autonomie et la participation du personnel à certaines décisions**, liés au nouveau mode de management, sont bel et bien présents ;
- L'**autonomie** est réelle et appréciée ;
- Présence d'**autres ressources** favorables mais aussi de **contraintes** ;
- Un certain équilibre ressources - contraintes est parfois ressenti ;

Mais l'équilibre est fragile :

- **Travail très "demandeur"** : exigences émotionnelles, charge de travail, etc.
- **L'autonomie reste relative** : dépendante du contexte de travail contraignant (moyens pour la réalisation du travail, horaires de travail contraignants, etc.)
- **Marge de manœuvre limitée des équipes** en cas d'imprévus et d'absences de collègues
- **Périodes prolongées d'augmentation de la charge de travail sans aide supplémentaire**

Conclusions et implications en matière de santé (2)

- **Risques pour la santé des travailleurs lors des** périodes prolongées de déséquilibre contraintes-ressources : stress, accumulation de fatigue, surmenage, burnout (et autres risques physiques associés)
- **La surcharge de travail** et **le poids des responsabilités** qui accompagnent l'autonomie des équipes et la délégation de compétences impliquent des **risques supplémentaires pour la santé** (cf. Weidman, 2019)
 - ✓ Organisation / coordination dans les équipes ;
 - ✓ Gestion des imprévus, tâches supplémentaires ;
 - ✓ Participation à divers groupes de travail ; etc.
- **Risque pour l'entreprise** : baisse d'efficacité du personnel et de productivité de l'entreprise, coûts liés aux absences / turn-over, baisse de qualité du travail, erreurs / problèmes de sécurité, etc.
- **L'objectif initial de l'entreprise est-il atteint ?**

Conclusion

- **Le discours sur les nouveaux modes de management liant autonomie au travail - bien-être - efficacité doit être nuancé**
- L'autonomie, la participation, etc. peuvent **côtoyer des contraintes et des facteurs de risque dont il convient également de tenir compte**
- **Apport de l'analyse ergonomique de l'activité de l'analyse des facteurs de risque psychosociaux**
 - Approches participatives, compréhension du travail réel
 - Mise en évidence des contraintes et des ressources
 - Ouvrent la voie à des améliorations (réalisation du travail, santé des travailleurs, fonctionnement de l'entreprise)
- Ces démarches participatives représentent **un levier d'action pour l'accompagnement au changement** des entreprises en transformation

Références

Sur l'ergonomie et les risques psychosociaux :

- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (2007). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Clot Y. (2015). *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Douillet P. (2013). *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*. Lyon: ANACT.
- Weidmann, J. Konishi M. Gonin F., Agassiz I. (2019). Le partage du pouvoir au sein des organisations : avantages, inconvénients et conditions. Une recherche empirique sur l'holocratie et d'autres méthodes d'auto-gestion des équipes. Yverdon-les-Bains : HEIG-VD et HES-SO.

Points de vue nuancés sur les théories managériales :

- Dupuy F. (2015). *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*. Paris : Seuil.
- Gaulejac V. de & Hanique F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris : Seuil.
- Geuze F. (2015). *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*.
<http://parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
- Linhart D. (2017). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Editions érès.

Merci pour votre attention