



Le management peut-il encore faire quelque chose pour la santé au travail ?

Emmanuel Abord de Chatillon
(abord@grenoble-iae.fr)

35^{ème} congrès de médecine du travail

Mars - Juin 2018

Quelques éléments de contexte

Le management n'a pas bonne presse

Le manager est au cœur des problématiques de santé au travail

Mais...

C'est quoi le management ?

- **des logiques...**
- **des objets d'intérêt...**
- **des principes...**
- **des démarches...**
- **des outils...**
- **des acteurs...**

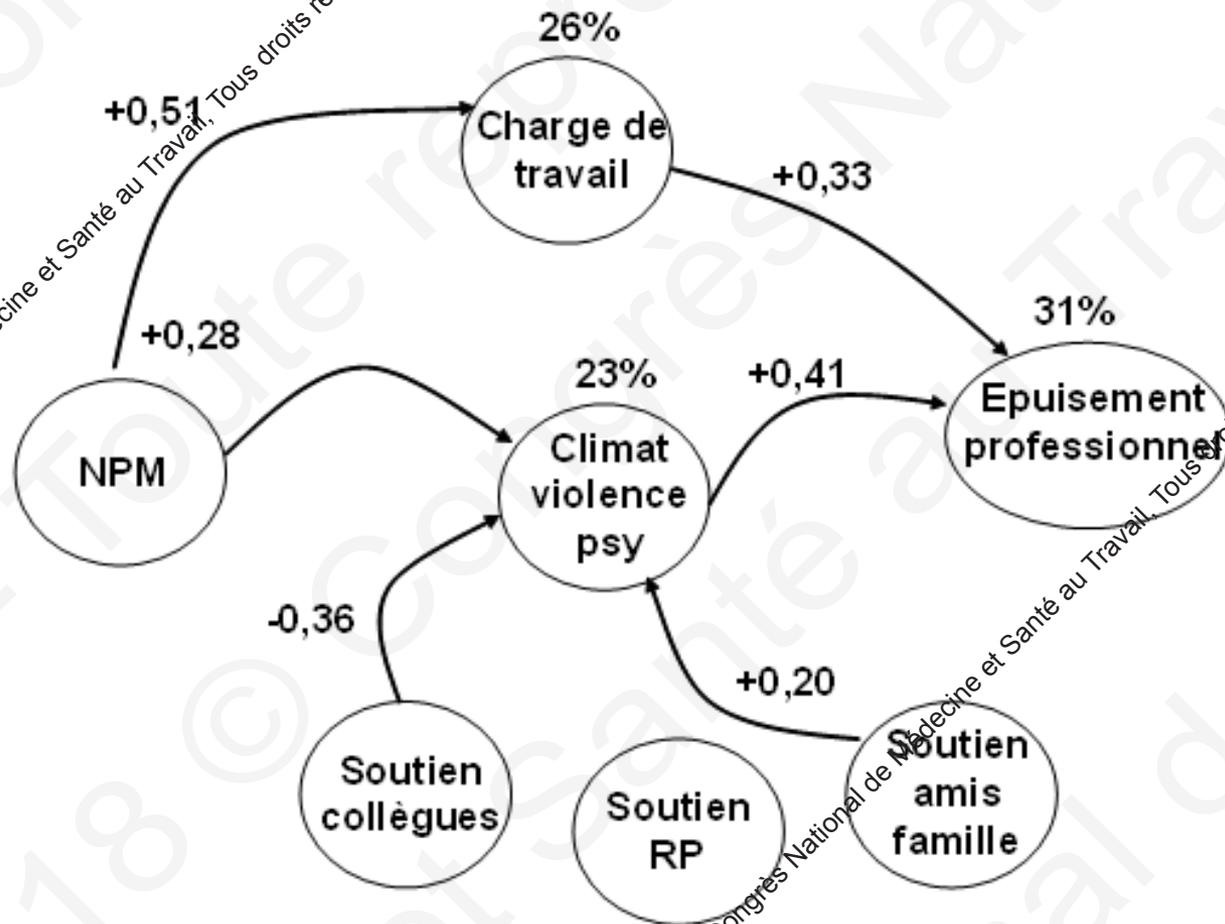
2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

1) Des logiques managériales... qui posent question

- **Les limites du Nouveau Management Public**
- **Libérer nos organisations est-ce la solution ?**
- **Réinventer nos organisations ?**

Le NMP fait mal !



Source : ABORD de CHATILLON E. et DESMARAIS C. (2012), Le nouveau Management public est-il pathogène ?
Management International / International management / Gestión Internacional,
[Volume 16, Number 3](#), pp. 10 à 24.

Réinventer nos organisations : le cas de Buurtzorg



- **Métier : soins à domicile**
- **Situation initiale : extrême rationalisation du soin à domicile :**
 - **centre d'appels,**
 - **code barre sur les portes,**
 - **définition des temps (2,5 mn pour un bas de contention),**
 - **fonction de planification, d'amélioration continue...**
- **Conséquences :**
 - **les patients détestent ce système**
 - **les intervenants n'en peuvent plus et ont l'impression d'être devenus des robots, prisonniers d'un système oppressant.**

Réaction : un infirmier crée sa structure et prend le contre-pied



Sens : « il ne s'agit pas d'optimiser chaque minute de chaque piqûre, mais d'aider les personnes à vivre une vie la plus riche et la plus autonome possible ».

- L'infirmière prend le café avec le patient et définit avec lui comment optimiser le dispositif d'entraide en prenant en compte le réseau familial et de proximité en privilégiant l'écosystème local et la coopération avec les autres acteurs du quartier.
- Les quartiers sont traités par des équipes de 8 à 12 intervenants.

Conséquences :



- Une relation durable s'installe avec le patient.
- Les patients préfèrent Buurtzorg
- ... les intervenants aussi.
- En 5 ans Buurtzorg est passé de 4 à 10 000 intervenants (2/3 des infirmières de quartier au Pays Bas).
- Buurtzorg utilise moins de 40% des heures prescrites par les médecins, en rendant plus autonomes leurs patients.
- Des équipes locales maîtresses de leurs décisions
- Des frais de structure très réduits.

2) Des objets d'intérêt... pas toujours bien compris

- **Risques psychosociaux, souffrances au travail, stress et épuisement professionnel...**

ou

Qualité de vie au travail ? Bien-être ?

40 à 45 % des salariés

Bien-être :

- **Satisfaction au travail**
- **Envie d'aller travailler**
- **Implication et engagement**

Mal-être :

- **Fatigue**
- **Epuisement**
- **Stress**
- **Difficultés VP/VP**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

Bien-être et mal-être au travail

Optique diagnostic : identification des points de mal-être : accident du travail, maladies professionnelles, stress, violences au travail, épuisement professionnel etc... (logique pathogénique).

Optique proposition : identification également des ressources qui permettent de limiter ce mal-être, voire d'identifier les antécédents du bien-être (logique salutogénique).

3) Des principes... plein de bons sentiments

- **Bienveillance, humilité, authenticité...**

ou

- **Professionalisme ?**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

4) Des démarches... qui occupent le terrain

- **Un appareillage de plus en plus normé...**

pour

- **Une efficacité largement discutable**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

Des démarches qui paraissent sous-optimales

- **RPS : des problèmes de contours**
- **Un accord sur les modes de sensibilisation**
- **Des conflits encore sur les dispositifs d'évaluation**
- **La vacuité des plans d'action**
- **Une difficulté à passer à l'action**
- **Une incapacité à traiter de la durée**
- **Une évaluation qui se heurte au pouvoir dans l'organisation**

Un exemple : l'hôpital...

Une homogénéité très forte des pratiques...

Qui répondent aux besoins d'affichage et de certification...

Mais qui glissent sur l'activité sans la transformer

Et des solutions locales... qui parviennent à fournir quelques ressources au personnel soignant

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

5) Des outils... qui ont du mal à démontrer leur efficacité

- **Beaucoup d'idées...**

pour

- **Pas beaucoup de preuves d'efficacité...**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

Une illustration : les espaces de discussion sur le travail

| Groupes | Fatigue Physique | Epuisement émotionnel |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Beaucoup d'EDD mal perçus | 101,12 | 105,12 |
| Beaucoup d'EDD bien perçus | 77,69 | 77,87 |
| Peu d'EDD bien perçus | 101,93 | 95,51 |
| Peu d'EDD mal perçus | 122,76 | 133,67 |
| Moyenne | 100 | 100 |
| | P = < 0,1 % ; F = 36,00 ; *** | P = < 0,1 % ; F = 51,69 ; *** |

6) Des acteurs... qui sont contestés dans leurs rôles

- **Tous le monde fait du management...**

mais...

- **Pas toujours bien...**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa

Des dirigeants qui pensent fixer un cap... mais qui se contentent de pinailler (ex : appareillage médical)

Des managers hyper-formés qui ne maîtrisent pas les outils de base de leur métier... (ex: multinationale)

Des groupes projets qui oublient la logique projet... (multi)

Des encadrants qui refusent d'encadrer...

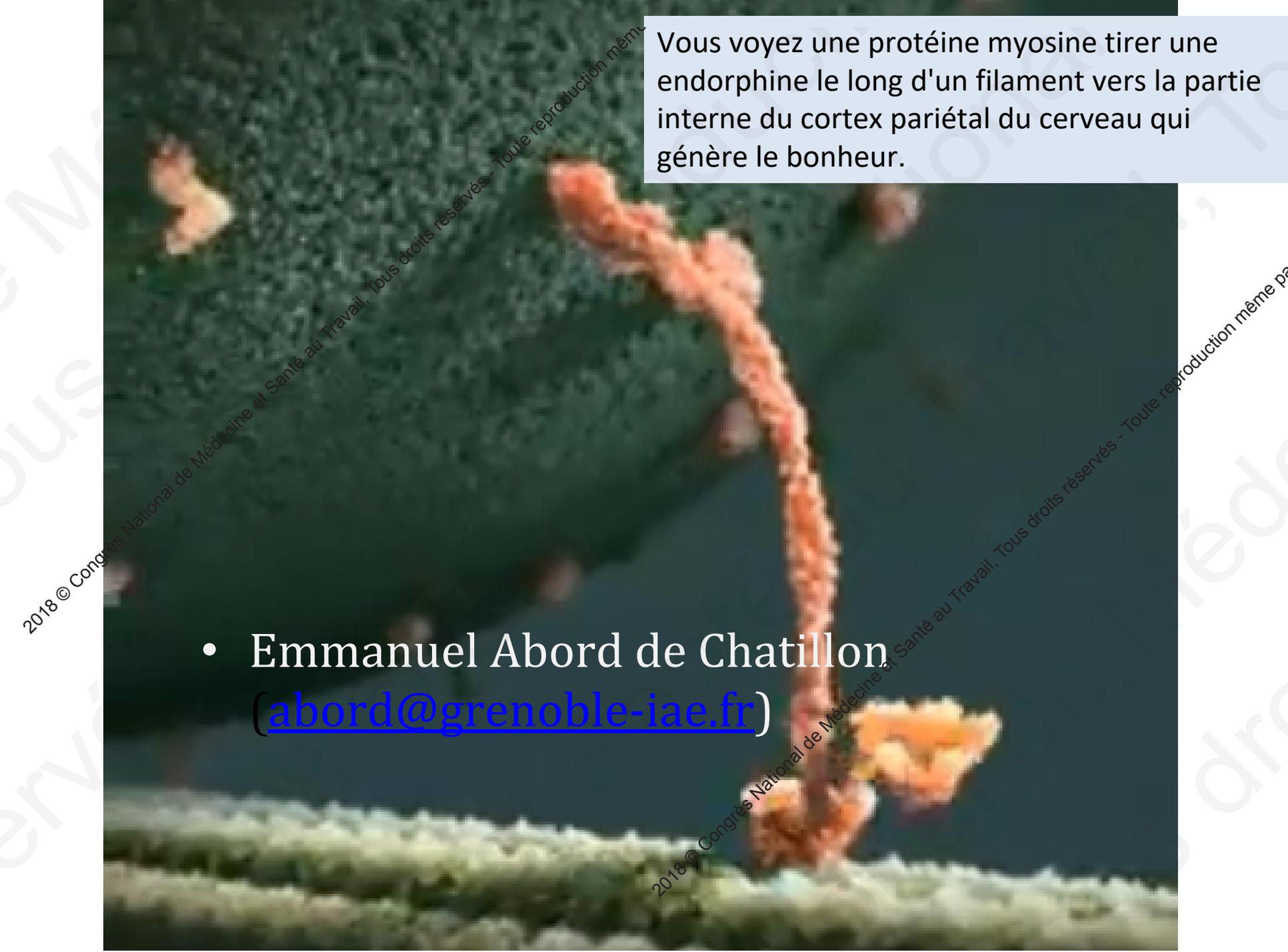
Conclusion. Quatre outils pour attaquer le management santé travail autrement...

- a. Quand un groupe de prévoyance construit à partir d'un accord... un dispositif de chasse aux irritants**
- b. Embarquer les acteurs... pour les transformer... avant de faire évoluer l'organisation (CT)**
- c. Construire des espaces de discussion à partir de l'observation du travail (Multi)**
- d. Transformer l'encadrement : « et toi comment tu fais ? » (CT)**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même

C'est quoi le bonheur ?

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa



Vous voyez une protéine myosine tirer une endorphine le long d'un filament vers la partie interne du cortex pariétal du cerveau qui génère le bonheur.

- Emmanuel Abord de Chatillon
(abord@grenoble-iae.fr)