

Le management par objectifs chiffrés en prévention en santé au travail : Une remise en cause de l'autonomie au travail ?

Jorge MUÑOZ
Mcf sociologue



FACULTÉ
DES LETTRES &
SCIENCES HUMAINES



Introduction

Le secteur public en France (Fonction publique et services assimilés) connaissent depuis nombreuses années une évolution en termes de mode de management.

L'introduction de nouvelles formes de management est l'une des caractéristiques de ces évolutions.

Le New public management a touché toutes les administrations (impôts, universités, hôpitaux, sécurité sociale, etc.)

Le secteur de la santé au travail n'échappe pas à l'introduction des nouveaux modes de pilotage et de management.

Introduction

En parallèle à ce mouvement de « modernisation », la France a connu depuis le début des années 2000 une série de réformes dans le domaine de la prévention.

Face aux constats l'État lance une série de plans en santé et travail depuis 2005.

Les organismes du secteur « public » vont décliner ces plans dans le cadre des dispositifs de pilotages (CPOM, COG, etc...).

Cela englobe également des objectifs chiffrés et sous la forme d'indicateurs permettant de « tracer » et suivre l'évolution.

Plan

L'objet de l'étude est d'examiner les effets pour la prévention d'un tel dispositif et notamment sur la question de l'autonomie développée par les préventeurs (médecins du travail, infirmières, assistantes et conseillers en prévention).

- 1) Eléments de contextualisation de l'étude
- 2) Méthode
- 3) Un pilotage qui s'inscrit dans des mondes sociaux...
- 4) Conclusion provisoire : des effets ambivalents des indicateurs de prévention ?

1) Éléments de contextualisation de l'étude

Les organismes de sécurité sociale possèdent (possédaient) une certaine autonomie.

Effets de l'autonomie : division du travail, variation des effectifs pour la prévention, spécialisation, etc.

1) Éléments de contextualisation de l'étude

La mise en place des « plans » s'inscrit dans une logique de « recentralisation » de l'Etat.

C'est dans ce contexte que les nouveaux outils de management seront introduits pour « coordonner » les efforts : outils d'évaluations des pratiques, indicateurs et reporting...

2) Méthodologie

La recherche se fonde sur une observation *non participante* menée au sein de 5 services de prévention de santé au travail durant 10 mois.

Les observations ont été complétées par deux vagues d'entretiens conduites au sein de services ($N = 34$) et au niveau national ($N = 3$).

Le traitement des entretiens a fait l'objet d'une double analyse. La première à l'aide du logiciel Alceste® pour dégager les univers sémantiques et la seconde résulte d'une analyse thématique.

Quant aux observations, elles permettent de mettre en relation les discours et l'activité réelle de travail de prévention.

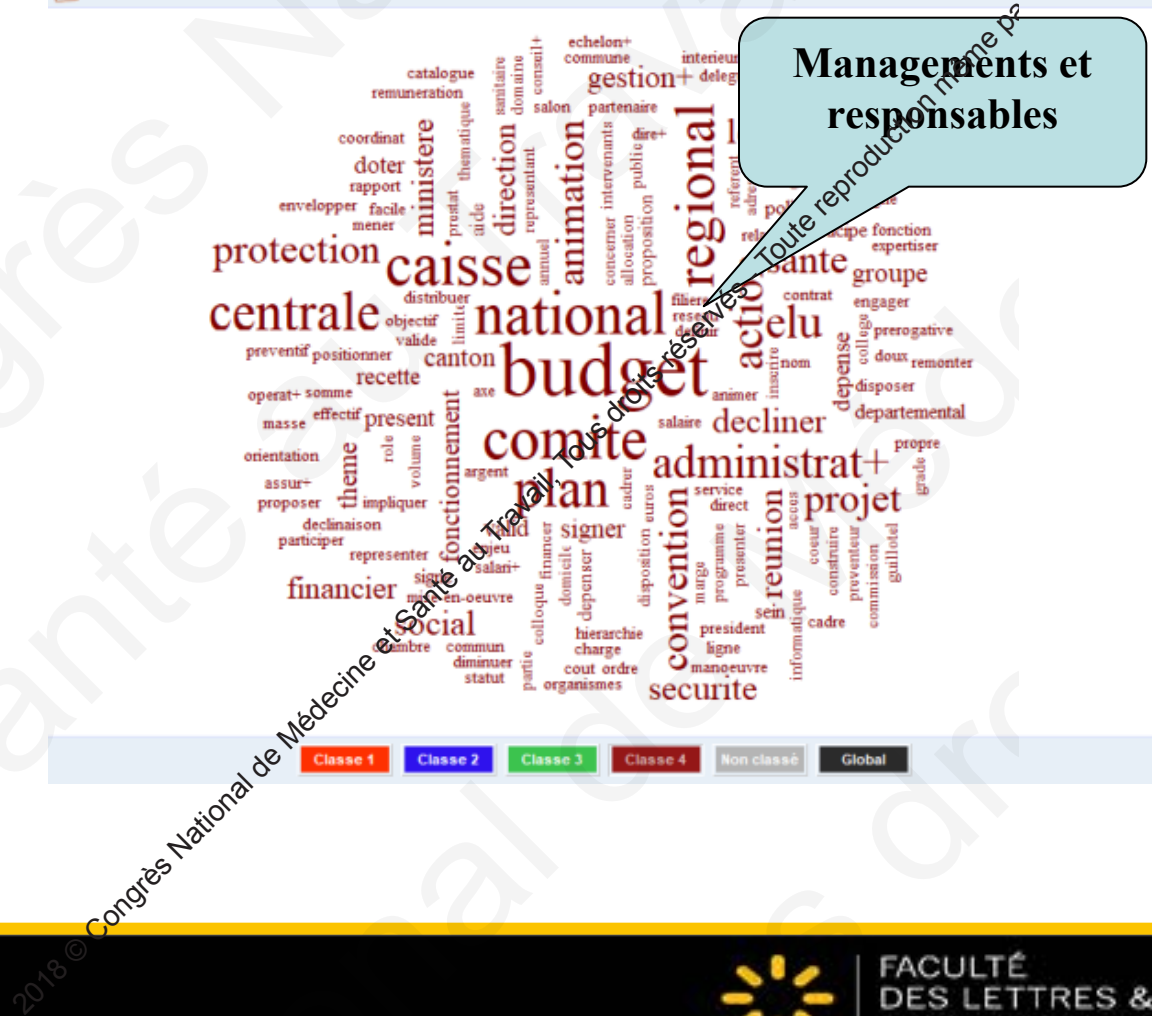
3) Un pilotage qui s'inscrit dans des mondes sociaux....

Deux représentations de la prévention s'affrontent.

- La première s'inspire des démarches en santé publique et mobilise notamment les outils quantitatifs.
- La seconde se rapproche davantage des actions de terrain et privilégie la dimension temporelle.

Sociologiquement parlant nous avons 2 mondes sociaux ...

Toutefois, cela croise avec un troisième..... « le monde industriel »

[illegible]

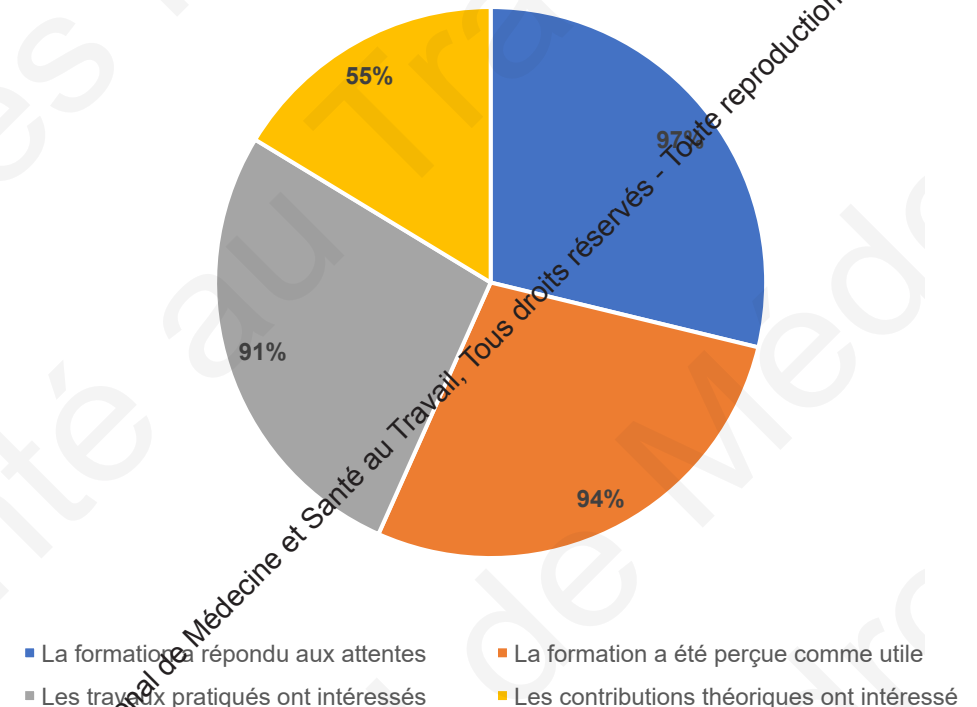
3) Un pilotage qui s'inscrit dans des mondes sociaux....

Quelques exemples : 6 heures formation prévention chutes.

Les médecins du travail et surtout les conseillers en prévention savent que cela ne fonctionne guère...

La direction va évaluer l'activité en comptant le nombre d'heures de formation... et évaluant la satisfaction...

Résultats des questionnaires réalisés en formation avec 235 personnes



3) Un pilotage qui s'inscrit dans des mondes sociaux....



3) Un pilotage qui s'inscrit dans des mondes sociaux....

Comment vont-ils résoudre cette injonction paradoxale ?

En effet, ils reçoivent des consignes « légitimes » de leurs directions (santé publique). Et en même temps, par expérience, ils savent que les « formations » en 6 heures ne fonctionnent pas.

Trois effets : *questionnement identité professionnelle, émergence locale de formes de négociation et tensions internes entre les membres des services de prévention.*

3) Un pilotage qui s'inscrit dans des mondes sociaux....

Questionnement identité professionnelle :

Les conseillers prévention ont construit leurs identités professionnelles sur la base d'une forte autonomie

L'autonomie est nécessaire pour pratiquer la prévention.

Tensions internes entre les membres des services de prévention.

Les médecins du travail et les conseillers en prévention vont « défendre » leurs territoires professionnels (Abbott, 1988 et Barlet, 2012)

Alors que tout le monde est affecté par l'évaluation quantitative de résultats...

...

Au lieu de « faire corps », ils vont se retracter sur leurs domaines de travail

Conclusion provisoire : des effets ambivalents des indicateurs de prévention ?

Le management par objectif date de 1954 (Drucker, 1954)...

Cette forme de management illustre la lecture en termes de « performances » et épouse les principes décrits par V. Boussard (2008).

Comble de paradoxe pour les « préventeurs ».....

Quels effets pour la prévention ?

Un effet d'invisibilisation des pratiques ordinaires et de connaissances acquises.

Ex. La prévention de chutes....

Conclusion provisoire : des effets ambivalents des indicateurs de prévention ?

On retrouve un vieux principe de la sociologie des organisations....

La rationalisation des pratiques ne se traduit pas obligatoirement par des formes optimales d'action

Bien au contraire, elle peut générer des règles nouvelles, parfois ayant l'effet contraire de l'objectif recherché.

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

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