

Santé et Performance : une perspective d'évolution des approches organisationnelles ?

Il se développe aujourd'hui diverses démarches dont l'objet est de croiser les enjeux de santé et de performance. La plus thématisée, sinon aboutie, est la Qualité de Vie au Travail qui a fait l'objet de nombreux travaux, en particulier de l'ANACT. Doit-on parler d'une mode, d'une rupture réelle dans les approches organisationnelles et humaines, voire d'une forme de contournement des questions aiguës qui peut poser la santé au travail au sein des entreprises ? Nous n'en sommes aujourd'hui qu'aux balbutiements mais il est évident qu'il convient de tenter de mettre à plat les principales interrogations portées par la volonté de rendre convergentes des dimensions qui apparaissent en première lecture sinon étrangères l'une à l'autre, du moins parfois divergentes. Ce sera l'objet de ce texte.

L'intérêt de l'approche

Faire l'effort de penser de manière cohérente santé et performance présente de nombreux intérêts. On peut en citer rapidement quelques-uns :

- Si les problématiques relatives à la santé au travail restent déliées des enjeux de production et d'efficacité elles sont condamnées à n'être prise en compte « qu'à côté » des préoccupations principales de l'entreprise, au risque d'être des questions secondaires ou accessoires. De ce fait, elles constituent simplement une « contrainte interne » de l'entreprise, portée par une obligation réglementaire et juridique. Les ressources et les moyens alloués seront dès lors envisagés dans cette optique. Cela ne peut bien entendu être le gage d'une réelle prise à bras le corps des causes et conséquences d'une possible altération de la santé au travail. Invariablement cette approche aboutit à mettre l'accent sur la prévention secondaire et tertiaire au détriment de la prévention primaire (et ce quels que soient les discours et les bonnes volontés). Quiconque peut en faire le constat, il suffit d'avoir une expérience diversifiée dans les pratiques réelles des entreprises dans ce domaine.
- L'approche de la performance gagnerait fortement à intégrer des paramètres issus de la santé au travail, et relatifs notamment à la prise en compte du travail et du rapport au travail. L'exemple plus évident est celui de la conception du changement où l'intégration dès l'amont de données relatives au travail et au facteur humain permet d'améliorer significativement la qualité des projets tout en développant des approches préventives. On pourrait en donner d'autres. Le problème essentiel est que si quelque chose est partagé à ce niveau c'est bien l'inculture. Rien d'étonnant, la formation des acteurs de l'entreprise en position de décision (gestionnaires, ingénieurs...) est tout à fait éloignée de ces thèmes. On peut aller un pas plus loin : les directeurs des ressources humaines, théoriquement garants des aspects « humains » (terme équivoque et à l'origine de nombre de confusions) ne sont guère mieux préparés que les autres. Les systèmes organisationnels et techniques n'intègrent au mieux le facteur humain qu'à travers l'ergonomie d'un côté et des repères autour de la « motivation » ou la satisfaction au travail. Ce qui est manifestement insuffisant. Dans la réalité quotidienne ce sont les pratiques managériales qui produisent les ajustements nécessaires, sans disposer toutefois des appuis méthodologiques qui seraient requis.

- La prévention des risques en santé au travail est encore un chantier qui nécessite pour être mené à bien de revoir les modalités de mise en œuvre de la prévention. Y associer les enjeux de performance est un moyen pour faire avancer la réflexion autour de la prévention. Si la sécurité semble aujourd'hui relativement bien maîtrisée, du moins dans les entreprises les plus importantes, il n'en est pas de même de la santé. Cela s'explique notamment par le caractère relativement récent des démarches qui n'ont pas l'antériorité de l'approche sécurité. De plus la prévention en santé se fait de manière informelle sur les bases fondamentales de la prévention en sécurité. Pour autant rien ne dit que ce soit le plus adapté. Si la prévention en santé – travail recherche ses propres modèles le fait de se confronter aux questions de performance peut constituer un moyen intéressant pour dégager d'autres pistes.

- L'ensemble des actions menées au sein des entreprises (prévention RPS, prévention TMS, amélioration continue, qualité...) sont chacune consommatrices de ressources. Il est illusoire de croire qu'elles peuvent être menées conjointement, notamment au sein de PME n'ayant pas les capacités à déployer en parallèle les méthodologies nécessaires. Cette remarque d'ordre pragmatique n'est pas à négliger. Il y a une nécessité à intégrer diverses dimensions et donc à apprécier les formes de superpositions possibles, tout en étant extrêmement attentif, bien entendu, à ne pas faire disparaître du même coup ce qu'elles portent de spécifiques en elles.

- La notion de santé au travail est en évolution. On ne peut se contenter d'une définition minimaliste renvoyant à la préservation de la santé et à l'absence de pathologies. Cet élargissement renvoie à la manière dont le salarié peut se construire au travail. Nous sommes là forcément de plain-pied avec les dimensions RH, organisationnelles, managériales qui ont toutes à voir également avec les questions relatives à la performance. Pour user d'une formule la santé au travail déborde le sanitaire au sens strict. Cela devrait nous éloigner définitivement de l'hygiénisme mental mais ne rend pas pour autant la notion plus claire. Il est évident que si l'objet même n'est pas plus ou moins précisément défini on butera toujours sur un certain nombre de limites. Si on s'accorde à dire que la santé est une dynamique, qu'elle emporte avec elle le rapport au travail, qu'elle se construit jour après jour, on a certes posé quelques bornes, pour autant on n'en a pas saisi les principales caractéristiques.

Performance ?

La performance d'une organisation est d'abord établie par ses résultats économiques qui sont eux-mêmes la traduction de sa compétitivité. Cela signifie que l'entreprise est adaptée aux contraintes de son marché et que ses modes d'organisation et de fonctionnement sont en capacité de répondre de manière favorable, et dans la durée, à ces contraintes. Ceci des points de vue de la production, de la commercialisation et de l'organisation interne des fonctions supports.

La nature et les modes d'usage de l'appareil productif, l'usage de la ressource humaine et l'organisation du travail (y compris les modes de management qui font vivre cette organisation) sont les piliers

essentiels qui fondent la capacité de l'entreprise à répondre aux contraintes du marché. Encore faut-il y rajouter deux conditions supplémentaires : la cohérence des moyens qui constituent son organisation au sens large (par exemple cohérence de la politique RH avec les exigences de l'appareil productif) et sa capacité à produire des marges économiques (puisque la concurrence des capitaux est devenue de facto un critère significatif).

Travailler sur la convergence performance / santé au travail (entendue au sens large) implique de ce fait de rechercher la moindre friction entre les exigences issues du marché et les exigences intrinsèques issues de l'usage de la ressource humaine au regard des spécificités de l'appareil productif. Il ressort de cela un certain nombre d'implications. La première, et non la moindre, est que le résultat ne peut être obtenu qu'à deux conditions. Tout d'abord une négociation régulière tenant compte de l'inévitable variation des contraintes externes et internes (qui ne sont l'une et l'autre jamais stables). Cela suppose des lieux adaptés à cela et remet au premier plan le dialogue social comme un processus quasi continu. Ensuite une forte capacité d'anticipation de ces variations : évolution des métiers, évolution des trajectoires possibles, sont des critères à croiser au plus tôt avec les transformations du marché et les adaptations de l'organisation. Ils ne sont pas à traiter comme des conséquences mais comme des paramètres constitutifs des adaptations organisationnelles. Bien entendu, plus l'incertitude est forte plus la vigilance à l'anticipation doit être consolidée. Considérer que l'incertitude rend caduque toute anticipation est une manière d'abandonner tout effort de réflexion et donc de prise sur l'avenir.

La santé au travail devient dès lors non pas un coût mais un investissement dans une dimension essentielle de l'organisation. A ceci près que cela amène à penser la santé, comme dit précédemment, allant au-delà du simple maintien des capacités physiques et psychiques des salariés. Une démarche santé – travail intégrée à une logique de performance doit se doter d'objectifs visant à produire les conditions permettant le développement, ou du moins l'évolution des capacités physiques et psychiques de la population employée. Non pas dans l'idéal souhaitable par l'entreprise mais dans la prise en compte des spécificités des populations et des fondamentaux de la construction d'un rapport au travail positif. Nous avons ici un point de rupture majeur avec les formes traditionnelles de la prévention. Cela nous amène à souligner dès à présent qu'un mode de gestion court-termiste est incompatible avec le fait de développer une approche santé – performance qui ait un tant soit peu du sens.

Les risques inhérents

Pour autant un certain nombre de points doivent être posés :

- Les enjeux de la santé au travail ne se diluent pas totalement dans les enjeux de la performance. Le respect de données de base relatives à la prévention ne relève pas d'une recherche de performance mais du respect des exigences réglementaires et de la nécessité de protéger la santé des salariés. Cela va sans dire mais va mieux en le disant. Quelle que soit l'ambition d'une démarche santé – performance celle-ci ne peut avoir pour finalité de mettre toutes les dimensions constitutives de la santé au service de la performance. Ce risque n'est pas théorique. En effet pour ne

parler que de la QVT celle-ci peut, à travers des actions ponctuelles de service à la personne, être facilement le moyen d'une régression au regard de ce qu'a apporté la notion de prévention des risques psychosociaux. Une forme de retour du refoulé en quelque sorte des approches uniquement centrées sur l'individu. La tentation est d'autant plus grande que ces actions se prêtent bien à un travail de communication interne et externe.

- La santé au travail et la performance ne sont pas spontanément convergentes, en tout cas de manière directe. Affirmer que des salariés en bonne santé et satisfaits de leur travail sont de ce fait un moteur de la performance n'est qu'une croyance que l'on peut mettre en défaut aisément. Elle relève d'une vision pseudo humaniste ne reposant sur aucune base sérieuse. Les secteurs d'activité où la main d'œuvre est renouvelable sans problème, où la performance s'obtient d'abord par la rationalisation productive et l'intensification du travail n'ont pas besoin de l'engagement des salariés. Le contrôle, la pression et la précarisation de l'emploi suffisent à obtenir ce que l'on souhaite. Pour que la recherche d'un lien entre santé et performance s'appuie sur une base convaincante il faut que l'on ait besoin d'une manière ou d'une autre de savoirs produits dans l'activité, et d'un engagement volontaire dans le travail. Il en résulte que travailler à la convergence des deux implique un certain nombre de conditions qui ne sont pas toujours présentes.

La place du travail

Lorsque l'on considère les champs possibles de jonction entre santé et performance une évidence s'impose : le principal terrain commun est le travail. Celui-ci est d'abord le lieu de production de la richesse. Cela mérite d'être encore une fois souligné. C'est la capacité de l'opérateur humain à rendre possible la réalisation des process, à résoudre les diverses équations permettant de lier prescrit et réel, à ajuster sans cesse conditions concrètes de l'activité et visées de la production qui permet à celle-ci de se réaliser. La difficulté est que cela se fait souvent dans l'invisible, dans des prises d'initiatives qui relèvent d'une dimension micro, dans une forme d'engagement qui ne relève pas du spectaculaire. L'engagement au travail, l'élaboration progressive d'expérience et de savoirs propres sont des paramètres majeurs de la performance. D'où l'importance de la prise en compte des conditions dans lesquelles s'exerce le travail mais également de la parole sur le travail qui est une source non négligeable d'améliorations aussi bien du point de vue de l'organisation que de la qualité et de l'efficacité (pour autant que cette parole ne se retourne pas contre le travail lui-même par une volonté forcée de rationalisation).

De l'autre côté la santé se produit également dans le travail. C'est le plaisir issu de la réalisation de l'activité par l'usage de ses compétences et de la reconnaissance (d'abord par l'opérateur lui-même) du résultat et de la contribution à la production commune qui structure le lien au travail, mais également le lien à soi-même au travail. La santé au travail est en danger d'abord quand le lien au travail se dégrade, quand il n'est plus une possibilité d'apprentissages et de réalisation. On n'insistera pas sur ces aspects car ils sont amplement documentés et que ce n'est pas l'objet de cette contribution.

Il ressort de ces éléments que toute démarche santé – travail a par nature un objet central qui est le travail. Cela donne de précieuses indications d'abord sur le plan l'orientation générale de la démarche ensuite sur le plan de la méthode. Il ne s'agit ainsi pas tant de qualité de vie au travail que de qualité du travail (même si cette formule désigne immédiatement une tension entre les diverse interprétations possibles de la qualité du travail). Un autre point est également à intégrer : le travail n'existe pas en lui-même comme suspendu dans les airs. Il n'existe que parce qu'il s'inscrit dans une visée qui le dépasse et il n'a de sens que parce qu'il s'articule à une organisation du travail. Le lieu privilégié de cette articulation est la régulation du travail, dans un premier temps collective et dans un second temps managériale. Il est plus que probable que le fait de faire du travail un objet central mène dans le même mouvement à mettre au premier plan la question de la régulation managériale du travail (donc à réinterroger la place, la fonction du management et la cohérence, de ce point de vue, de la ligne managériale).

Quelques axes de méthode

Ces axes ne prétendent définir ni une forme de déroulement ni un guide méthodologique. Ils tentent simplement d'envisager comment peuvent se mettre en forme les enjeux principaux d'un côté de la performance, de l'autre de la santé au travail et comment il est possible de trouver une articulation signifiante qui ne peut être que particulière à une situation, un contexte, une entreprise donnée. Ils essaient à leur manière de spécifier un type de réflexion à avoir. C'est en quelque sorte une base pour commencer à problématiser la question. L'approche travail prendra alors sa place dans la mise en œuvre de la démarche. Mais évidemment rien n'empêche d'avoir une logique en quelque sorte inversée : partir d'une démarche centrée sur les situations de travail pour en extraire conjointement des avancées sur les terrains de la santé et de la performance. Nous n'avons de toute façon pas le recul suffisant pour prétendre à dégager ce que seraient les bonnes pratiques dans le domaine.

La thématization autour de la performance d'un côté et de la santé de l'autre est déjà un travail de rapprochement. L'hypothèse générale est qu'un problème de performance et / ou de santé au travail n'est que l'expression d'une contradiction ou d'une déficience du mode de fonctionnement de l'organisation, ou d'une inadéquation de l'organisation à répondre à la fois aux exigences du marché et de l'usage de la ressource humaine. Cela revient à dire que l'origine est commune (de la même manière que les questions de sécurité et de qualité par exemple ont souvent des sources identiques). Pour lever toute ambiguïté cette hypothèse ne signifie aucunement que l'on doit faire l'économie de s'interroger sur des pratiques professionnelles ou des comportements qui posent question en santé ou en performance. Ce ne doit pas être un sujet tabou. Mais il est à remettre en perspective autour de ce qui a permis à ces comportements ou pratiques de se développer. Quoiqu'il en soit le double travail de définition et de spécification des enjeux paraît un exercice préalable à toute démarche. Il est déjà en lui-même une manière de faire évoluer la réflexion et de bâtir des objectifs concrets.

Thématiser les enjeux de l'entreprise

Dans un premier temps il paraît fécond de clarifier les enjeux de l'entreprise et de son positionnement au regard des attentes du marché. Ce qui s'exprime au niveau d'une PME peut trouver dans des organisations plus importantes une possibilité d'application au niveau d'un service. Ces enjeux peuvent être extrêmement variés et relever de la capacité d'adaptation de la production (flexibilité par exemple, ou réactivité), ou d'amélioration de la qualité... Ils doivent alors se traduire en objectifs concrets clairement exprimés. Cela ne peut se faire qu'en coopération étroite avec la Direction et ne peut appartenir aux acteurs de la prévention. Pour autant cette phase nécessite que l'ensemble des acteurs concernés soient impliqués. Il est clair qu'une des limites de l'exercice peut se trouver dans les réticences de la Direction à mettre cartes sur table sur un sujet qu'elle considère comme sensible, soit sur le plan stratégique soit sur le plan social. Il en va ici comme pour d'autres sujets : un apprentissage organisationnel est nécessaire. Il est souvent long et gagne à passer par des formes d'expérimentation. Il permet en tout cas d'initier sur un périmètre donné des formes inédites de coopération. Quoiqu'il en soit il est requis de dégager une thématique concrète, sur laquelle des améliorations sont nécessaires et qui doit s'aborder comme un problème à résoudre collectivement.

Thématiser les enjeux en santé au travail

Les indicateurs habituels (absentéisme, accident du travail, *turn-over*...) expriment (dans leur évolution notamment) les traits saillants de la situation au sein de l'entreprise. Mais en eux-mêmes ils ne constituent pas une base suffisante pour comprendre les enjeux propres à la santé au travail au sein de l'entreprise. Ils font office de capteurs sans renseigner forcément sur la nature même des problématiques à l'œuvre. On peut certes les compléter par une approche plus qualitative (issue des acteurs de la prévention et du management) qui a pour objet de leur donner du sens et de commencer à livrer des clefs d'interprétation. Mais si l'on veut avoir une chance de rendre réellement opérationnelle toute action, il convient de savoir répondre simplement à une question : quels sont les points essentiels qui dans l'entreprise peuvent mettre en fragilité la santé et le rapport au travail ? On doit rajouter : aujourd'hui et demain. Bien entendu là aussi la perspective santé ne peut être restrictive : intégrer les questions de mobilité, de trajectoire, de transformation des compétences attendues, d'effet de l'usure sur certains postes exposés, est requis. Ce n'est qu'en étant en capacité de formuler aussi clairement que possible ces enjeux prioritaires que l'on sera en position de commencer à construire une démarche centrée sur les finalités et non simplement sur les moyens. Les acteurs de la prévention et des RH sont ici les contributeurs privilégiés.

C'est le croisement des thématiques identifiées qui va commencer à donner et à structurer le cadre de l'action, tout en préservant les finalités spécifiques de chaque dimension. A ce moment l'entrée travail prend toute sa signification. Il faut dès lors procéder à une analyse des situations de travail, c'est-à-dire à la fois des conditions concrètes de l'activité et de l'ensemble des ressources mobilisées par

les salariés pour y répondre (qu'elles relèvent des savoir-faire ou plus largement des stratégies d'adaptation face aux principales contraintes qu'ils ont construit avec le temps). Sans oublier les ressources en termes de régulations managériales offertes par l'organisation (ou au contraire les freins à celle-ci, une absence de régulation par exemple va avoir des conséquences sur la production, le fonctionnement collectif, le rapport au travail...). Le passage par le travail s'avère souvent, s'il est correctement instruit ce qui n'est pas toujours le cas, l'occasion d'avoir une vision renouvelée des pistes d'amélioration et d'un déplacement des problèmes qui facilite leur résolution. Il convient de souligner que cela implique que chacun à son niveau et en fonction de ses attributions soit sur une posture de résolution de problème.

Le dialogue social

Nous n'avons que très brièvement évoqué la question du dialogue social. Pourtant celui-ci semble être un paramètre central dans les approches santé – performance. Ces dernières ne paraissent être possibles qu'avec une réelle maturité de l'ensemble des acteurs, les contextes de climat social dégradé, de perte de confiance, ne paraissent pas être de nature à favoriser leur réussite. Elles sont engageantes pour l'ensemble des partenaires sociaux dont on peut comprendre, chacun avec leurs raisons propres, qu'ils y voient un certain nombre de risques. Tous les terrains ne sont donc pas favorables. D'emblée une question se pose, celle des formes de l'échange et du dialogue. En effet, les instances CE et CHSCT sont toutes les deux concernées, et on voit mal comment l'une ou l'autre d'entre elles pourraient être exclues du processus d'échanges et de discussions engagé. L'articulation des instances représentatives du personnel, leur capacité à agir de concert est donc un point important. Cela implique de renouveler parfois leurs formes de coopération (ce que l'émergence des RPS a commencé à demander). Un autre point mérite une attention particulière. Il relève de l'objet même du dialogue social. Celui-ci se présente souvent comme une recherche de compromis dont l'équilibre dépendra du rapport de force actuel. Or si l'on suit les exigences spécifiques des démarches santé – performance, il s'agirait moins d'arriver à des compromis qu'à construire des voies innovantes qui impliquent des remises en question réciproques. Ce n'est pas une mince affaire. Cela induit à tous les moins un niveau de compétence élevé de l'ensemble des acteurs sur les sujets traités et une capacité raisonnée à la prise de risque. Il est probable que dans bon nombre de cas les ambitions portées par ce type de démarches ne soient pas en adéquation avec les réalités effectives du dialogue social. Elles demandent *a minima* que les prérogatives de chaque instance soient respectées et exercées de manière pleine et équilibrée. Sans même parler de la nécessité d'avoir une culture forte de la prévention au sein de l'entreprise. L'ensemble de ces limites potentielles ne doit pas être sous-estimé. On peut penser que ce type de démarche ne se réalise en fait que sur des champs d'application partiels, ce qui en soit ne serait déjà pas si mal. On peut citer notamment l'intégration des facteurs humains et organisationnels dans la conception de projets visant à un changement. C'est peut-être sur ce thème que des expérimentations peuvent être réalisées dans les meilleures conditions, dans la mesure où il pose par nature la question de la performance et celle de la santé.

Conclusion

Ce rapide tour d'horizon ne prend pas en compte l'ensemble des interrogations soulevées. Mais il permet de constater que nous ne sommes qu'aux prémices de développements ultérieurs dont nous ne verrons que dans quelques années les réalisations. Il n'est pas à douter que nous n'en soyons qu'à une phase de tâtonnements. Pour autant les démarches santé – performance semblent vouloir répondre à des interrogations réelles, à la fois sur les modalités managériales, sur la recherche de dispositifs adaptés et pérennes de préventions en santé, sur la prise en compte des défis posés par les changements incessants, sur la prise en compte de phénomènes générationnels... Il n'y aura probablement pas de révolution, mais une transformation progressive des pratiques, l'introduction laborieuse de nouveaux paramètres dans les réflexions sur l'organisation, des inflexions dans les coopérations pluridisciplinaires... Cela ne modifiera jamais les tensions de fond entre santé et travail, travail et organisation, mais permettra peut-être d'avoir une intelligence plus fine des voies (toujours instables) permettant de les résoudre... provisoirement.



Franck Martini
Psychosociologue

Les comités régionaux et départementaux de prévention des Risques Psychosociaux

Les partenaires sociaux et les institutions de prévention, réunis sous l'égide des services du ministère du Travail (DIRECCTE), œuvrent à la prévention des risques psychosociaux (RPS) au sein des départements de la région PACA.

Ils vous invitent à participer à des réunions d'information sur la prévention des RPS en entreprise

Les matinales du 83

- Le 24 juin 2016, Toulon : *Et si on parlait du travail ?*
- Le 29 novembre 2016, Toulon : *Accélération des changements dans les entreprises*

Les matinales du 06

- Le 1^{er} juillet 2016 : *Les outils et méthodes de diagnostic à disposition des entreprises*
- Le 14 octobre 2016 : *Les RPS des dirigeants*
- Le 2 décembre 2016 : *Bilan des actions régionales menées en Qualité de Vie au Travail*

Les inscriptions à ces rencontres sont gratuites. Il suffit de s'y inscrire par mail auprès de : christian.revest@wanadoo.fr. L'ensemble des infos utiles sont accessibles depuis le site internet : <http://www.sante-securite-paca.org> (espace Risques psychosociaux)