Quentin Durand-Moreau et Gérard Lasfargues, *Entre management et santé au travail : un dialogue impossible ?*, Toulouse, Éditions érès, 2022, 208 p.

Le point de départ de cet ouvrage repose sur une apparente contradiction : alors que le management place l'effort commun au cœur de l'organisation du travail (Magretta, 2012), la communication entre employés, salariés et professionnels de la santé au travail rencontre de nombreux obstacles. Dès lors, Quentin Durand-Moreau et Gérard Lasfargues analysent les différentes formes de coopération entre ces trois types d'acteurs et leurs effets sur la prévention des risques professionnels. Afin de procéder à cet examen, le livre est structuré en deux temps : le premier vise à mettre en lumière l'aspect pathogène de certains outils managériaux. Le second propose une analyse de « la nature des relations entre les employeurs, les managers et les, […] services de santé au travail » (p. 23) afin de déterminer les frontières entre conseil en santé au travail et gestion des entreprises. En tout, ce sont treize auteurs, sociologues, ergonomes et chercheurs en sciences de gestion qui, à partir d'enquêtes de terrain apportent leur contribution à cet ouvrage.

La première partie est divisée en quatre chapitres mettant en exergue le lien entre pratiques managériales et problèmes de santé au travail. Tous semblent converger vers un même constat : la tension entre travail prescrit et travail réel place les salariés dans des situations susceptibles de générer de la souffrance au travail.

Valérie Boussard démontre en quoi les dispositifs de gestion obéissant au logos gestionnaire (maîtrise, performance et rationalité) constituent une négation des savoir-faire. Le travail est alors empêché (Clot, 2005) ce qui implique un renoncement à l'idéal du métier et de la souffrance éthique (Dejours, 1998). Les salariés sont sommés de faire un choix entre le travail prescrit, c'est-à-dire le professionnalisme gestionnaire, garant d'une carrière ascendante, ou le travail réel, en d'autres termes, le professionnalisme de métier ne procurant que peu de possibilités d'évolution au sein de l'organisation. Enfermant les salariés dans ce dilemme, le logos gestionnaire peine à être contesté. Le travail continue, sans cesse, d'être empêché, engendrant une souffrance au travail accrue.

Florence Allard-Poesi et Lorena Bezerra illustrent la tension entre travail prescrit et travail réel au travers « du cauchemar bureaucratique de Kafka » qui règne dans une entreprise d'État du secteur de la production et de la distribution électrique au Brésil. À l'opposé de l'idéal wéberien (Weber, 2003) la vision de la bureaucratie fournie par l'œuvre de Kafka repose sur des règles labyrinthiques et des lois rigides, changeantes et contradictoires. Dès lors, nombre de salariés se retrouvent dans des situations qui confinent à l'absurde, entendu comme « un conflit humain fondamental entre notre tendance à chercher du sens et notre incapacité à en trouver » (p. 46). Les responsables de projet de cette entreprise finissent par produire des explications à l'incohérence et à l'instabilité des règles. Entérinant, ainsi, ce mode de fonctionnement, ces salariés vivent avec la frustration de ne pouvoir mener à bien leurs projets mais aussi avec la peur « de la responsabilité qui leur incombe dans un univers sur lequel ils n'ont que peu voire pas de prise » (p. 61).

Bertrand Dugué et Johann Petit appréhendent le caractère pathogène d'un management creusant l'écart entre travail prescrit et travail réel par le prisme de la subsidiarité. Cette dernière est définie comme l'ensemble « des principes de distribution du pouvoir dans une communauté » (p. 65). En s'appuyant sur ce concept, les auteurs posent la question « de l'expression de l'autonomie » individuelle et collective dans le travail. Dès lors, l'enjeu réside dans la capacité de l'organisation à « faire dialoguer » la partie formelle faite de procédures avec celle vivante constituée de multiples interactions. Cela revient à définir les clefs de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise afin « de tenir à la fois un objectif d'efficacité

productive […] et un objectif de préservation de la santé […] des personnes qui travaillent » (p. 74). Selon les auteurs, il ne peut y avoir de prise en compte efficace des problématiques de santé et plus généralement de celles liées au développement durable qu'en procédant à une rupture avec les principes tayloriens. Il convient, alors, de bâtir une confiance organisationnelle permettant aux salariés de prendre leur part dans « la construction d'alternatives possibles et dans l'élaboration de compromis » (p. 76).

Jorge Muñoz s'appuyant sur une observation non participante dans cinq services de prévention de santé, étudie l'impact pour les préventeurs de la mise en place d'indicateurs de pilotage de leur activité. Il rappelle que différents scandales en matière de santé au travail (amiante et suicides chez France Télécom et Renault) ont conduit l'État à formaliser plusieurs Plans National de Santé au Travail (PNST). Ces PNST élaborés au niveau national puis déclinés à l'échelle locale sous forme d'objectifs à atteindre, peuvent placer les préventeurs face à des injonctions paradoxales car ils tendent à occulter le travail réel. Jorge Muñoz illustre son propos à travers l'exemple du risque de chute. Afin de diminuer ce danger, des objectifs nationaux et régionaux en matière de réalisation de séances de formation sont fixés. Les conseillers en prévention doivent indiquer « combien de séances ont été réalisées, combien de personnes ont participé et également distribuer un questionnaire d'évaluation » (p. 89). Or, par expérience, les préventeurs savent que les formations n'ont que très peu d'impact sur la modification des pratiques. Outre le caractère contradictoire entre travail prescrit et travail réel que révèle cet exemple, il suggère que ce pilotage de l'activité « consiste à écraser voire à faire table rase des actions menées » (p. 102) par les préventeurs dans le passé. Injonctions paradoxales, invisibilisation des connaissances acquises sur le terrain et renforcement du contrôle contribuent à ce que le remplissage des tableaux de reporting s'apparente à une remise en cause de « l'identité professionnelle » des conseillers en prévention.

La seconde partie de l'ouvrage propose d'identifier les raisons d'une communication difficile entre managers, employeurs et professionnels de la santé au travail. Elle suggère quelques pistes afin de rendre ce dialogue plus efficace.

Pascal Ughetto lors d'une enquête de terrain menée dans une entreprise de travaux publics, analyse les difficultés que rencontrent les spécialistes de la santé au travail pour faire appliquer leurs recommandations. En effet, ces acteurs « souhaiteraient que la hiérarchie opérationnelle agisse comme un levier de transmission de leurs orientations » (p. 112). Cependant, bien que de nombreux outils se soient développés au fil du temps comme la rédaction de fiches de « presqu'accidents » ou la causerie des « cinq premières minutes », ces dispositifs sont « oubliés dans l'urgence » (p. 116). Pascal Ughetto résume ce phénomène en indiquant que « l'impératif productif entre en rivalité avec le respect des règles de sécurité » (p. 119). Dans ce contexte, les professionnels de la santé au travail doivent considérer l'encadrement intermédiaire non pas comme un relais mais comme un acteur. C'est pourquoi les spécialistes de la santé ont pour rôle de contribuer à ce que ces cadres soient en capacité d'articuler impératif productif et sécurité au travail.

Quentin Durand-Moreau met en exergue par le biais de deux contributions le fait que les enjeux de santé et de prévention au travail ne peuvent être décorrélés des problématiques de gestion d'entreprise. Rappelant qu'il n'est pas question que la médecine du travail fasse preuve d'ingérence au moment de la négociation des salaires, il démontre que dans le cas d'aménagement de poste, « le médecin du travail ne devrait pas s'interdire de préconiser des modifications sur les modalités de rémunération » (p. 146). En effet, que ce soit le paiement à la tâche, la rétribution par des challenges commerciaux ou les versements de salaire reposant sur des quotas préétablis, l'ensemble de ces critères peuvent comporter des paramètres « illisibles, incompréhensibles, déconnectés du réel » (p. 142) induisant potentiellement de fortes tensions

psychiques chez les salariés. Selon Quentin Durand-Moreau, un écueil est à éviter : celui de l'amélioration de la rémunération qui ne doit pas être pensée comme un moyen de pallier la pénibilité du poste de travail. Accepter le versement d'une prime de risque reviendrait à valider la dangerosité du poste mais aussi à éluder la question des risques auxquels font face les salariés. Sortie de ce piège, la médecine du travail peut jouer un rôle dans la définition de la rémunération en questionnant l'activité en elle-même. Participation qui ne peut avoir lieu que si managers et médecins du travail se rencontrent régulièrement afin d'aborder ces sujets ensemble. C'est aussi en communiquant davantage que les managers pourraient acquérir « quelques clefs de compréhension quant aux ressorts de la pratique de la médecine du travail » (p. 161) pour ne plus l'appréhender comme un facteur bloquant pour l'entreprise. En effet, Quentin Durand-Moreau précise les dilemmes que rencontrent les médecins du travail lors de la levée du secret médical suite à une maladie professionnelle ou lors de la formulation de recommandations liées à un aménagement de poste. Dans le premier cas, le médecin, à tort ou à raison, peut craindre de la part de l'employeur qu'il licencie ou modifie le poste du patient sans que ce dernier le désire. Dans la seconde configuration, soit le médecin du travail propose des solutions « partiellement idéales » anticipant des difficultés, plus ou moins réelles, pour les entreprises soit il formule des propositions déontologiquement irréprochables mais dont l'application est peu probable. Dans ce contexte, le fait que les employeurs connaissent les difficultés rencontrées par la médecine du travail permettrait que les instances, où les parties prenantes se rencontrent, fonctionnent non plus dans « l'illusion d'un prétendu "but partagé", […] mais au contraire, dans la reconnaissance honnête que les missions, visions et buts sont différents entre ces professionnels » (p. 161).

Enfin, la dernière contribution traite de la question du management des risques dans les Micro (moins de 10 salariés) et Petites entreprises (10 à 49 salariés) (MPE). Il ressort de ce chapitre que les pratiques en matière de prévention des risques au sein des MPE ne sont pas uniquement l'affaire du dirigeant. Elles dépendent « de la coordination de tous les acteurs faisant partie du dispositif de prévention (acteurs institutionnels et intermédiaires) » (p. 164). L'organisation des MPE est marquée par le rôle central du dirigeant, qui en fonction de ses connaissances et de son appétence pour les questions liées à la sécurité et à la santé, met en place avec plus ou moins d'intensité des actions de prévention. Prises par les enjeux de la gestion au quotidien, il apparaît selon les auteurs, que les mesures mises en œuvre par les MPE sont essentiellement en réaction à un événement et non en anticipation d'un potentiel danger. En outre, les services institutionnels sont peu utilisés par les MPE par peur du contrôle mais aussi par difficulté à appliquer la réglementation SST. Le « manque de temps, autres priorités, manque de compétences en interne » (p. 170) apparaissent comme étant de puissants freins. Ce sont davantage les acteurs intermédiaires, tels que les syndicats et les consultants externes, qui sont sollicités par les MPE de par leur plus grande proximité. Néanmoins, ces organisations « ne sont pas forcément bien formé[e]s aux questions de prévention de risques professionnelles » (p. 172). En conclusion, les auteurs insistent sur la nécessaire prise en compte du rôle pivot des dirigeants des MPE. Outre une nécessaire cartographie des acteurs ainsi qu'une redéfinition claire de leurs missions, ils préconisent le développement d'innovations fondées sur les besoins des dirigeants c'est-à-dire qu'ils promeuvent la conception d'outils reposant sur une « prévention intégrée à l'efficacité ».

Cet ouvrage appréhende donc la question de la santé au travail par le prisme de la répartition du pouvoir au sein des organisations mais aussi entre ces dernières et les professionnels de la santé au travail. Dans cette optique, plusieurs contributions révèlent l'aspect pathogène d'outils managériaux qui occultent le travail réel et détériorent les métiers des « salariés de terrain » au profit de la logique gestionnaire. L'enjeu de la répartition du pouvoir ne concerne

pas uniquement la relation entre travailleurs et managers mais aussi celle entre employeurs et acteurs de la santé au travail. C'est pourquoi les chapitres de la seconde partie tentent d'identifier des pistes afin que les recommandations formulées en matière de prévention et de sécurité soient davantage mises en œuvre dans les organisations. La majorité des suggestions qui en découlent cherche à composer avec l'impératif productif. Quentin Durand-Moreau souligne, en conclusion, l'importance de l'impact des rapports de subordination sur la gestion des risques professionnels. Pour prolonger les dernières lignes du livre, il serait intéressant d'aborder la santé au travail non plus à partir de la problématique de la répartition du pouvoir mais depuis celle de sa détention. La parole des travailleurs qui ne possèdent pas ou peu de pouvoir sur la détermination des conditions de travail, pourrait alors être recueillie. Cela permettrait de mettre en lumière les enjeux liés à la conflictualité inhérente à l'activité non seulement entre salariés et managers mais aussi entre santé au travail et impératif productif. Intégrant ainsi une dimension travail et politique, une telle démarche ouvrirait la question des interlocuteurs privilégiés des acteurs de la santé au travail. En effet, n'est-il pas nécessaire que le renforcement de la prévention et la diminution des risques s'appuient davantage sur les salariés sans fonction d'encadrement pour créer un contre-pouvoir à l'autorité de l'employeur en matière d'organisation du travail ?

Bibliographie

Magretta Joan (2012), *What Management is. How It Works and Why It's Everyone's Business*, Toronto, Free Press.

Clot Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Dejours Christophe (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

Weber Max, *Économie et société*, t. 1, « Les catégories de la sociologie », Paris, Pocket, 2003.

Florent Bertinotti
Université d'Évry Paris-Saclay, Centre Pierre Naville