

The logo for Well Done Lab features a stylized 'W' composed of two overlapping, curved, brushstroke-like shapes in shades of purple and blue. The text 'WELL DONE' is in a bold, dark brown sans-serif font, with 'LAB' in a smaller, lighter brown font to the right.

WELL DONE LAB

## Prendre soin des soignants: quand vouloir n'est pas pouvoir

Sabine SUAREZ-THOMAS

Chercheure en sciences de gestion



# Contenu de l'intervention

- Éléments contextuels de cette présentation
- 2 paradigmes pour prendre soins des soignants
- Construction de LA pensée managériale dominante
- L'innovation managériale une cible pour prendre soin des soignants
- Comment prendre soin des soignants : favoriser l'activité déontique et la reconception organisationnelle

Conclusion



## Éléments contextuels de cette présentation

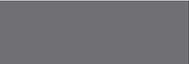
- De la pratique pro à la thèse : une histoire de gestionnaire
- Présentation du laboratoire Well Done
- 2 types de prestations
- 3 secteurs d'intervention principaux
- Pourquoi ce titre ?



2 paradigmes santé /  
travail

## 2 paradigmes Santé AU travail et Santé ET travail

	<b>Santé AU travail</b> <i>Santé en contexte de travail</i>	<b>Santé ET travail</b> <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Définition de la santé	Etat, équilibre par rapport à la norme	Dynamique dans l'interaction avec l'environnement
Le travail	Seul la tâche, le travail prescrit Ce qui est « demandé et contrôlé », (Dumont, 2012). Environnement, le contexte	Travail réel $\neq$ travail prescrit; Multiples sources de prescription ; Aléas et variabilités (Daniellou, 2002)
La personne qui travaille et sa santé	Passive hors stratégie de coping et adoption des comportements adéquats	Actrice dans une dynamique collective et d'échanges avec l'environnement (Canguilhem, 1943)



<b>Santé AU travail</b> <i>Santé en contexte de travail</i>	<b>Santé ET travail</b> <i>Santé dans l'action de travailler</i>
--	---

**Dégradation de la santé due**

Au stress perçu et ses conséquences psychosociales et physiques

À l'absence de marges de manœuvre (Petit & al., 2011)  
Absence du pouvoir d'agir (Clot, 2010)  
Mobilisation subjective impossible (Dejours, 2013)  
Absence de collectifs et de reconnaissance symbolique (Dejours, 2012)  
Impossible développement des personnes qui travaillent : entraves (Falzon, 2013)

**Prévention**

Identifier les facteurs de risques  
Les isoler et les traiter (primaire)  
Outiller les salariés – coping – (secondaire)

Débattre des contradictions, problématisation collective des difficultés individuelles  
Évolution organisationnelle pour la création et l'entretien d'un environnement capacitant (Petit & al., 2011)



## Construction de LA pensée managériale dominante

- Le réel aux prises avec le positivisme
- La disparition des collectifs de travail et la mise en invisibilité du travail
- La négation de la complexité: une pensée simplificatrice
- Opérationnalisation de la pensée managériale: de la stratégie à la tâche

# + Le réel aux prises avec le positivisme

Les connaissances en sciences de gestion s'inscrivent essentiellement dans le paradigme épistémologique (post-) positiviste :

- Hypothèses ontologiques: le réel est unique
- Du principe de division cartésienne : le réel qui est unique est sécable et chaque partie est connaissable (disjonctions et réductions)
- La raison suffisante
- Avec un raisonnement syllogistique
  
- « Si les personnes qui travaillent adhèrent au projet de l'entreprise et si elles font strictement ce qu'on leur demande, alors la production va être conforme à ce qui est attendu ».
  
- Le manager doit obtenir de ses subordonnés les « bons **comportements** » et il est fréquent que la détermination naturelle soit convoquée (sans réel fondement) en guise de compréhension de la cause.

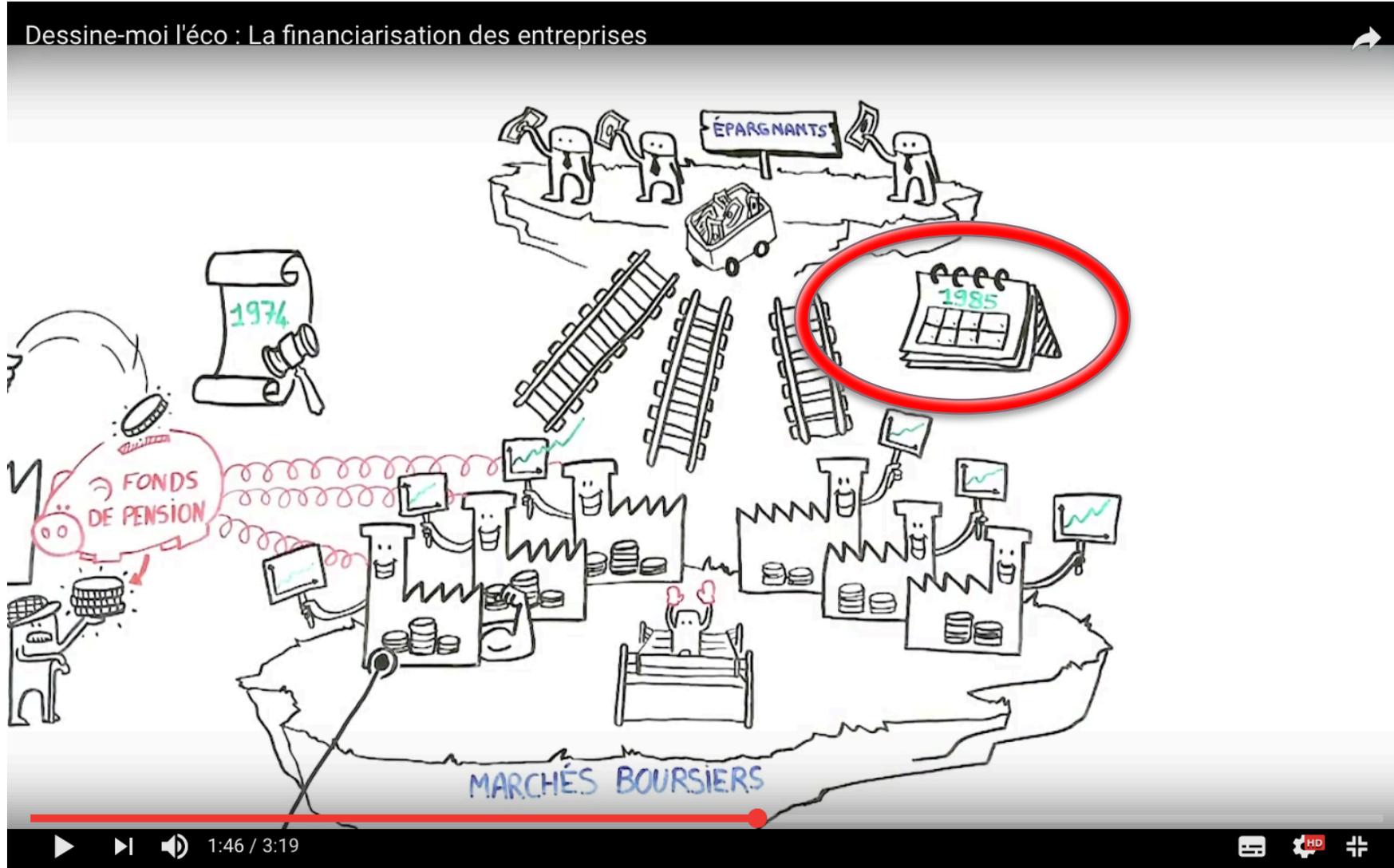
## + Notre management contemporain repose sur une pensée:

- **Mécaniste** : L'organisation est conçue comme une machine. Elle est constituée d'éléments reliés permettant de réaliser une tâche. La personne qui travaille fait ce qui lui est prescrit. Si l'organisation dysfonctionne, elle est réparable à l'instar de la machine. On peut par exemple en changer certaines composantes. « Avoir à chaque instant la bonne personne à la bonne place » (Thévenet, 2011, p.87)
- **Instrumentale**: le comportement adapté va produire les résultats attendus. Il faut que le salarié ait les compétences ou parfois qu'il les acquiert. Sinon on le remercie et on trouve un salarié qui a ces qualités.
- **Normative** : les règles formelles de fonctionnement de l'entreprise vont favoriser l'obtention des comportements, qui favoriseront l'atteinte des objectifs. Le non respect de LA règle est transgressif. Le contrôle et l'évaluation sont omniprésents.
- PWL & NPM

# + La disparition des collectifs de travail

- Pour Danièle Linhart (2012), la **disparition des collectifs de travail** est le fruit d'une réflexion et d'une volonté des dirigeants d'entreprise à partir de **1968**.
- Des aménagements forts intéressants individuellement ont été proposés aux salariés, qui les ont acceptés.
- Ils visaient l'affaiblissement des collectifs (horaires variables; prime à l'atteinte des objectifs individuels...)
- Puis plusieurs mesures successives ont conduit à « l'individualisation massive » (Ibid.) de la relation salariale (EAE, GPEC...)

# + et la mise en invisibilité du travail à partir de 1985 (P.Y. GOMEZ)





Dessine-moi l'éco : La financiarisation des entreprises

MARCHÉS BOURSIERS

FINANCIARISATION DES ENTREPRISES

2:18 / 3:19



Dessine-moi l'éco : La financiarisation des entreprises

The illustration is a hand-drawn sketch on a light background. At the top left, a sign reads 'ÉPARGNANTS' (Savers) with two stick figures holding money. Below it is a shopping cart. To the right, a sign says 'CROISSANCE' (Growth) above a graph with an upward arrow. In the center, a diagram shows two factory icons with a plus sign and an equals sign, followed by a larger factory icon labeled 'REGROUPEMENT' (Merger). Below this, the text 'COURSE AU PROFIT' (Race for Profit) is written. At the bottom, a section labeled 'INNOVATION' shows a sequence of crossed-out icons: a desktop computer, a laptop, a tablet, and a smartphone, leading to a question mark. Below these icons are two trash bins. The entire scene is framed by a red border. At the bottom, a video player interface shows a play button, a progress bar at 2:40 / 3:19, and icons for settings, HD, and full screen.

# + La négation de la complexité : une pensée simplificatrice

- La pensée managériale est simplificatrice (Martinet, 2006)
- Les managers doivent « solutionner », produire de la solution instantanément, et non « résoudre » ou « initier une transformation » après avoir problématisé.
- Tout ce qui ne rentre pas dans le dispositif de gestion est évacué, nié.
- Les salariés aux prises avec le réel, c'est bien pour cela que le travail humain existe, sont contraints d'agir en marge du périmètre cerné par le dispositif de gestion quand celui-ci réduit artificiellement le réel (Hubault, 2005)

+

Opérationnalisation de la pensée managériale  
dominante : de la stratégie à la tâche



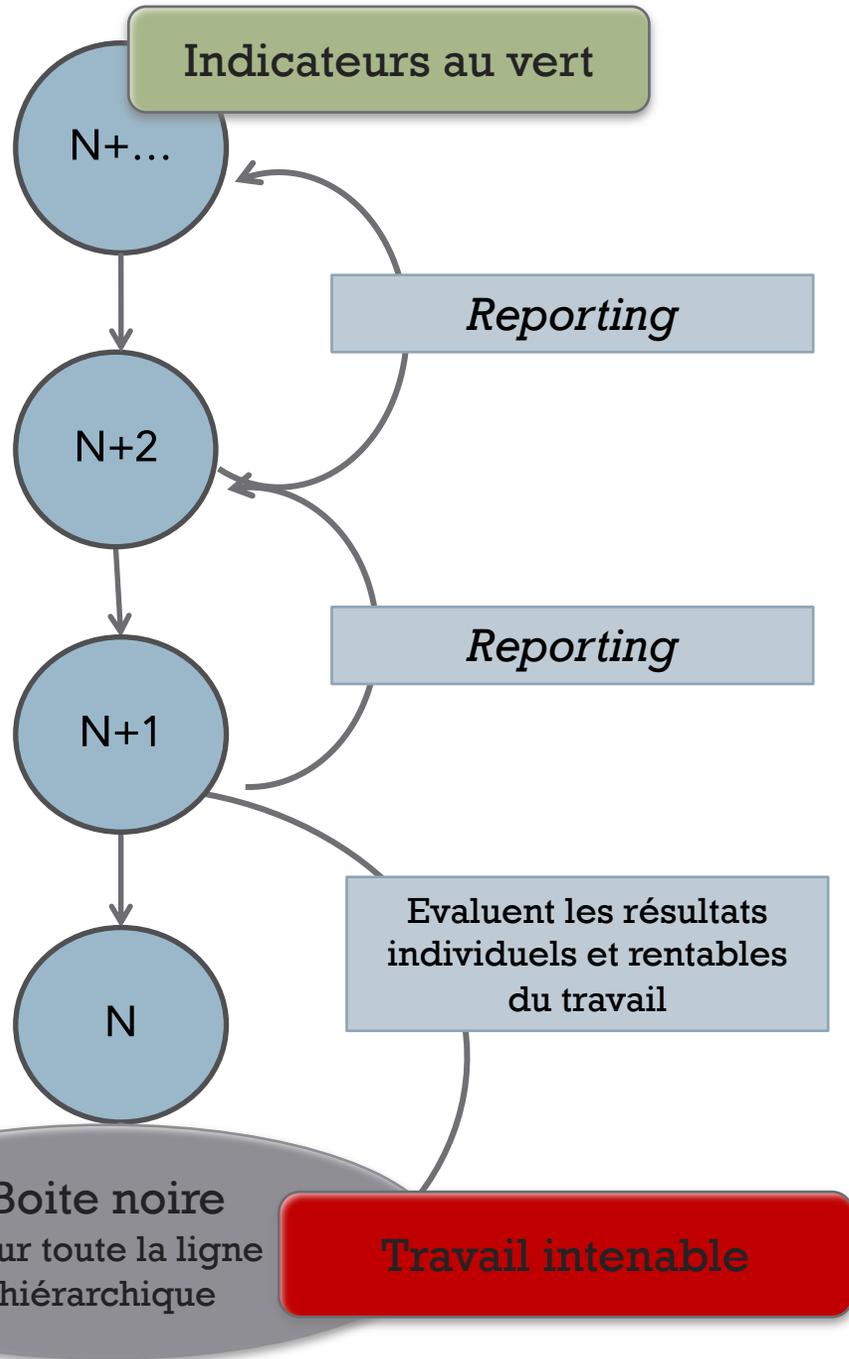
S  
T  
R  
A  
T  
É  
G  
I  
E  
:  
T  
Â  
C  
H  
E

Définissent la stratégie

Relaient la stratégie en déclinaisons tactiques

Définissent les objectifs et moyens, déclinaisons opérationnelles

Relaient les règles, objectifs et moyens





## Effets de cette pensée

- sur la santé des personnes qui travaillent
- sur le travail, voire la santé, des acteurs de la SST



# Effets sur la santé des personnes qui travaillent

- « ‘Le déni’ du réel et l’idéologie de la mesure ont [...] des conséquences néfastes à la fois sur la réalisation du travail et sur la santé des travailleurs » (CHIAPELLO & GILBERT, 2014, p.402)
- La disparition du travail et ce qui précède conduisent à :
  - Considérer que le travail est le décor de la scène de la dégradation;
  - Que certains salariés ne sont pas assez résistants au stress, qu’il faut les outiller ou mieux les choisir;
  - Confier au seul service des ressources humaines le traitement de ce sujet;
  - Privilégier la sous-traitance sur la prise en charge...
- Alors que la dégradation du travail survient dans l’action de travail, au cœur du travail réel
- Finalement la pensée managériale dominante empêche de penser les questions de santé

# + Effets sur le travail et la santé des personnes qui travaillent en SST

- D'une part, le risque est grand pour que les déterminants de la dégradation à l'hôpital ou dans les autres secteurs se retrouvent ici (mise à mal des collectifs; manque de marges de manœuvre...)
- D'autre part, comment conseiller un employeur dont la pensée ne lui permet pas de se saisir des questions de santé ?
  - Le travail de ceux qui veulent prendre soin des soignants est-il empêché?
  - Les acteurs ont-ils le sentiment d'y être pour quelque chose dans ce qui survient ?
- Et si l'employeur parvient à penser le management de façon complexe, à ne pas entraver le collectif et s'il souhaite autoriser le travail bien fait, l'outillage gestionnaire et le dispositif de gestion le permettent-ils ?



L'innovation managériale une cible  
pour prendre soin des soignants

- Faire évoluer les façons de penser
- Conduire l'action collective différemment
- Reconcevoir les dispositifs de gestion

# + L'innovation managériale ?

« Qu'est-ce, en effet, qu'une innovation managériale ?

Par analogie avec la définition classique de l'innovation, nous pouvons dire qu'une innovation managériale est une invention de management

qui a réussi – au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption –

et qui change au moins en partie **les façons de penser et de conduire l'action organisée** » (A. David, 2013)

## + L'innovation managériale change en partie les façons de penser, une nécessité mais aussi un prérequis

« L'innovation managériale repose sur :

- la capacité à se différencier des concurrents,
- la capacité à favoriser les comportements agiles de manière à s'adapter aux changements,
- la capacité à attirer et retenir les collaborateurs engagés et passionnés

**L'innovation managériale consiste à répondre à de nombreux défis :**

- le développement de l'agilité,
- le renforcement du plaisir et du bien-être au travail,
- la valorisation de la collaboration, de la cohésion, de l'intelligence collective, - l'instauration de relations basées sur la confiance,
- la stimulation des comportements innovants,
- l'amélioration de l'engagement et la fidélisation... ». (Frimousse, Peretti 2016)

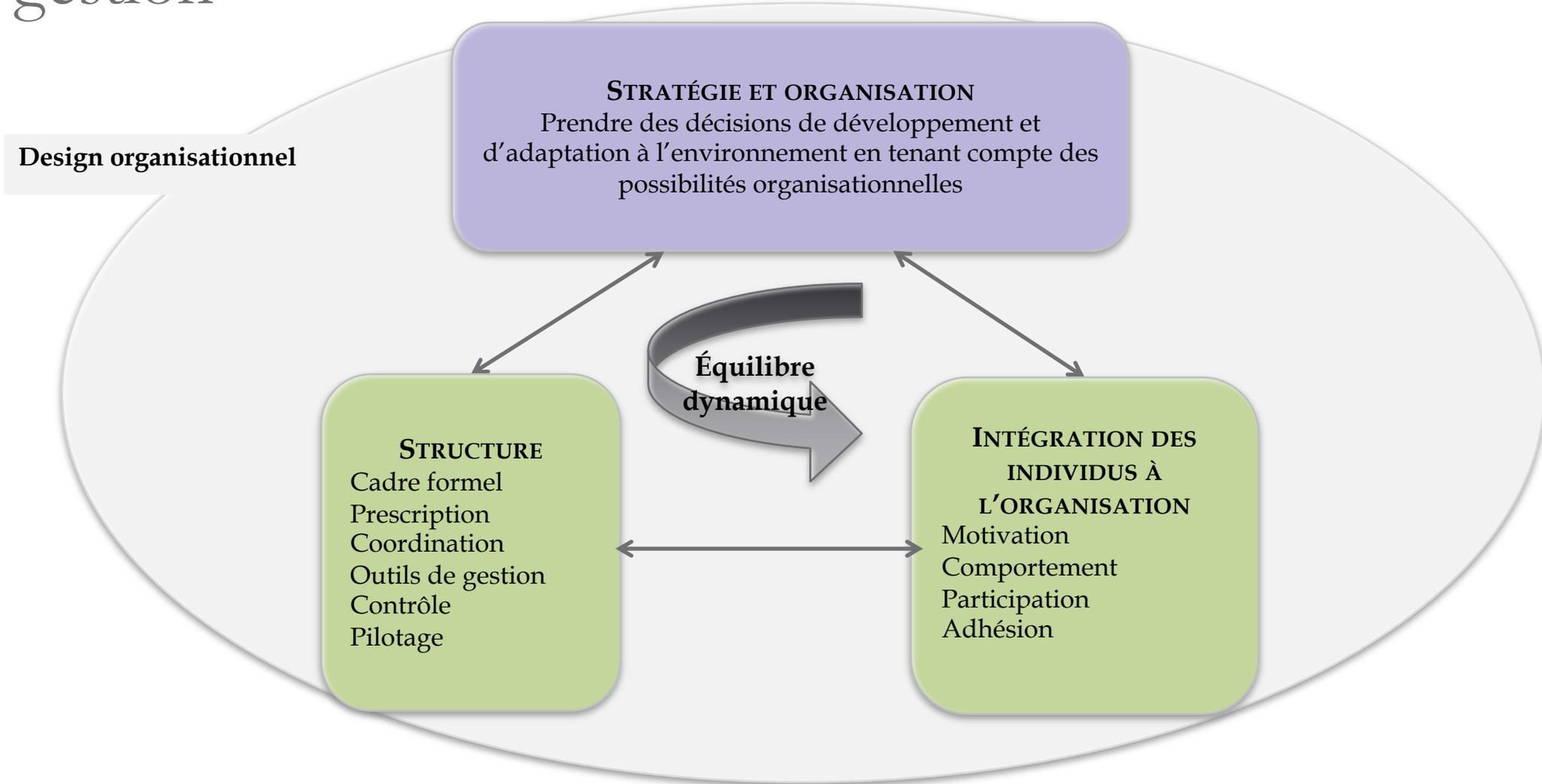
**L'innovation managériale repose sur :**

- faire de la stratégie
- l'existence de marges de manœuvre situationnelles (Coutarel, Vezina N, Caroly et Daniellou, 2015); l'existence de collectifs de travail (Dejours et Gernet, 2012)
- l'attractivité probable d'une entreprise où il n'est pas besoin de lutter contre le système et contre soi pour travailler (Clot, 2006)

**L'innovation managériale doit permettre:**

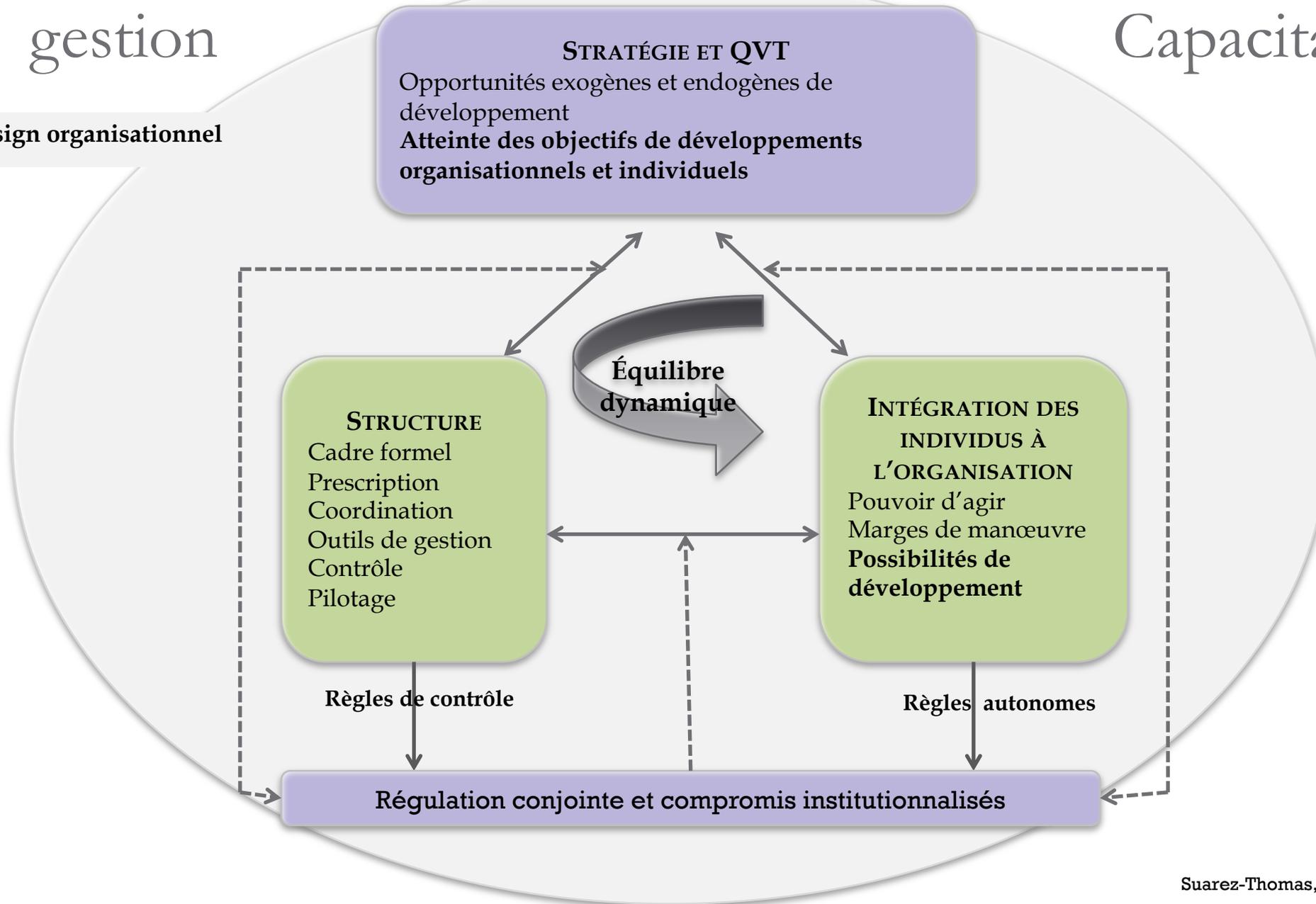
- Le développement des personnes qui travaillent (Falzon, 2013)
- La non-entrave de la coopération *via* les collectifs de travail et la régulation conjointe (Reynaud, 1997)
- Le développement des capacités (Arnoud, 2013)
- L'augmentation du pouvoir d'agir (Clot, 2010)

# + Conduire l'action organisée au sein d'un dispositif de gestion



# + Conduire l'action organisée au sein d'un dispositif de gestion Capacitant

Design organisationnel



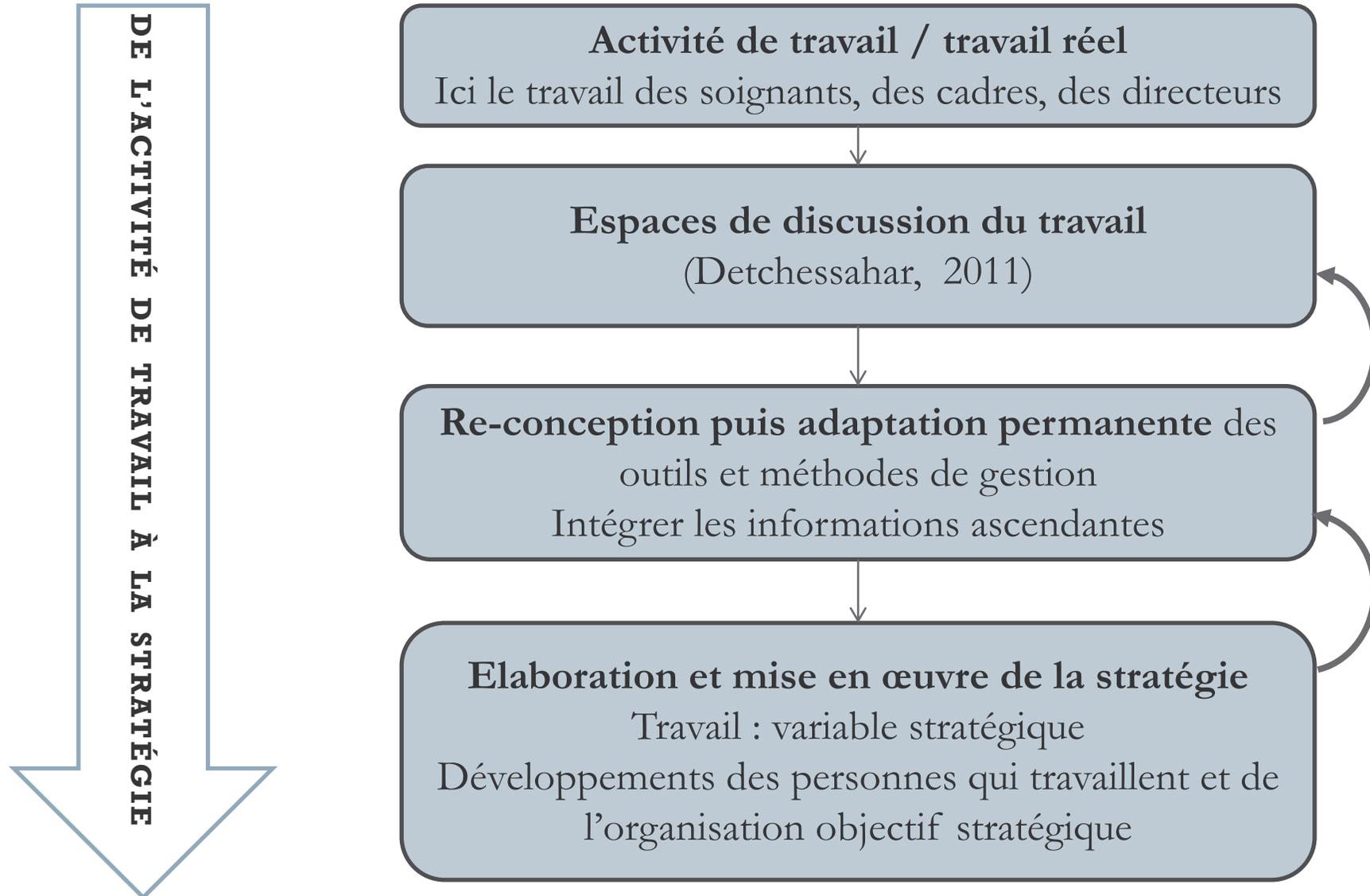


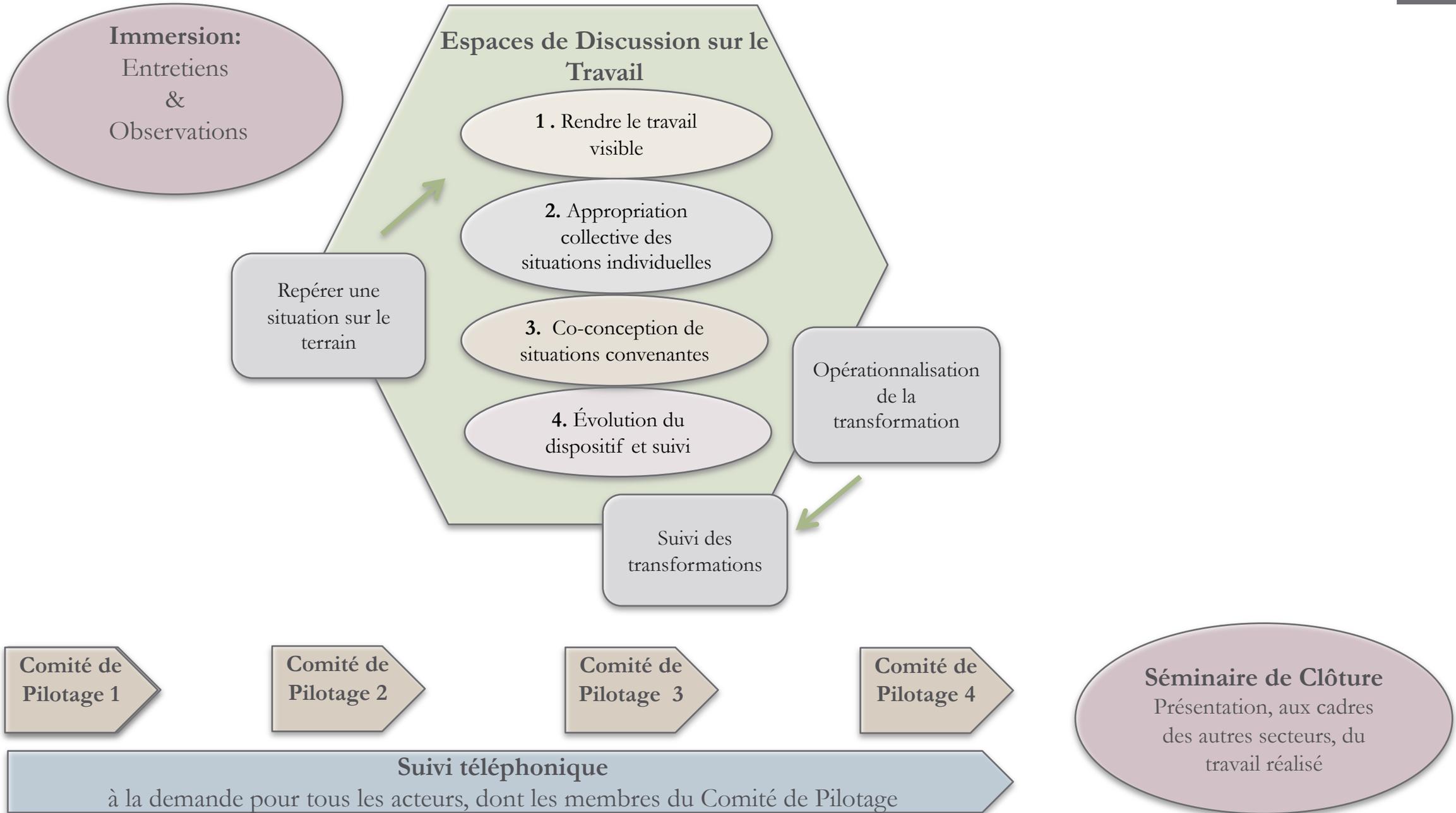
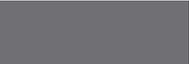
Comment prendre soin des  
soignants ?

favoriser l'activité déontique  
et la reconception  
organisationnelle pour un  
dispositif de gestion capacitant

- De l'activité de travail à la stratégie
- Canevas de recherche

# + Un management qui favorise l'activité déontique







## Conclusion

- L'interdisciplinarité pour la santé au travail : le médecin du travail est, nous semble-t-il, légitime pour proposer et initier une évolution de la pensée managériale
- Un projet de société plus large ?

WELL  DONE LAB

+ Merci beaucoup !

Sabine SUAREZ-THOMAS

[sabine.suarez-thomas@welldonelab.org](mailto:sabine.suarez-thomas@welldonelab.org)