

LE MANAGEMENT, LEVIER DE DEVELOPPEMENT CONJOINT DE LA SANTE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE ?

6 décembre 2018

Bonjour à tous. Merci à l'URIOPSS et à Sabine Esnault de m'avoir sollicité. Pour répondre à la question posée, je vais d'abord faire 1- un rapide survol de l'évolution des ESMS. J'interrogerai ensuite 2- la notion de performance. Je présenterai 3- la notion fondamentale d'économie servicielle, pour arriver 4- aux conséquences sur le management dans les ESMS. Du fait du temps imparti, La santé au travail sera peu traitée sinon comme effet de certaines pratiques. A la fin de mon exposé, 5- je tenterai de vous donner ma réponse.

- 1- Je voudrais brosser tout d'abord, très schématiquement, un panorama d'évolution des ESMS depuis 30 ans. Et tout d'abord la notion d'Institution : Cette notion vient des Lumières, puis de la Résistance, puis des 30 Glorieuses (Pinel 2015) Elle participe de la promotion du collectif au détriment de l'individu. Il y a une notion de transcendance dans l'institution. C'est elle qui permet d'aller au-delà du simple fait d'exercer sa profession, et qui inscrit ses membres dans quelque chose qui les dépasse et leur fait sentir exister dans la communauté des vivants. Elle donne un sens, et en même temps elle protège en ce qu'elle met en avant un projet collectif.

Par ailleurs, cette époque des 30 Glorieuses est caractérisée par la prévalence du modèle charismatique. Il suffit de revenir aux figures de fondateurs ou de fondatrices (n'oublions pas les fondatrices !) d'institution. Elle offrait une figure de référence incarnée.

On parle de professions canoniques du social (Dubet 2006) : médecin, psychologue, éducateur. Ces professions sont investies d'une sorte de « sacré laïque », qui pose les professionnels en situation de surplomb face à l'utilisateur, au patient...

Pour ce qui concerne l'évaluation des établissements, celle-ci se faisait a posteriori. La phrase rituelle était *le budget a-t-il bien été utilisé ?* l'Etat va à cette époque, confier aux associations des missions d'innovation. C'étaient les institutions qui étaient porteuses de propositions, qui portaient le changement. Ce modèle a été vécu comme un âge d'or, même s'il comportait des failles, engendrait des dérives.

On constate donc un effacement de la figure charismatique au profit de celle du gestionnaire, caractérisée par des techniques, des chiffres, de l'anonymisation, autour du paradoxe de la compression : faire plus avec moins. Je vais donc maintenant faire un lien entre la prégnance de la figure du gestionnaire avec la notion de performance.

- 2- La notion de performance émerge vers la fin des années quatre -vingt par analogie au domaine du sport. Être performant, c'est dépasser son concurrent.

Cela dit, cette notion s'inscrit dans une tradition industrielle qui considérait que les entreprises performantes étaient inscrites dans la dynamique dite « fordienne » de création de la valeur.

L'approche industrielle et fordienne de la valeur relève de trois registres, si l'on suit l'économiste Christian du Tertre (2013). Je m'appuierai sur une rapide synthèse de ses travaux. Ces 3 registres se présentent suivant un ordre très précis :

1. la qualité des produits ;
2. les gains de productivité ;
3. la rentabilité.

Il est important de souligner que le premier registre est celui de **la qualité**. C'est une qualité stable, prévisible. L'appréciation de **la stabilisation de la qualité** s'opère à l'aide d'outils de mesure, la qualité étant renvoyée à des normes associées à différents étalons de mesure.

Une fois la qualité du bien stabilisée, l'entreprise recherche des gains de productivité afin de réduire son coût unitaire.

Dans ce modèle, **la rentabilité, apparaît comme le résultat des processus de stabilisation de la qualité des biens et de l'obtention de gains de productivité**. Il apparaît comme stable et légitime, car l'approche fordienne de la performance conduit au partage de la création de la valeur.

Mais, il faut néanmoins remarquer que le consensus social qui s'est institué autour de ce modèle de performance est le résultat de luttes sociales et d'un construit institutionnel reposant sur « un dialogue social » adossé à la reconnaissance des syndicats de salariés dits « représentatifs ». Ce consensus était fondé sur le plein emploi, l'accès aux prestations sociales et la croissance du pouvoir d'achat. En contrepartie, l'organisation du travail et la gestion de la production relevaient d'un domaine réservé à la direction de l'entreprise.

Le modèle financiarisé et néo-industriel de la performance s'est peu à peu imposé à la fin des années quatre-vingt, début des années quatre-vingt-dix. Le modèle de performance faisant référence au sein des directions d'entreprise s'est transformé, l'ordre des registres s'étant inversé.

Le modèle de référence met au premier rang **la rentabilité**, au second la productivité et au troisième la qualité nous dit du Tertre. La rentabilité n'est plus un résultat, mais **une contrainte donnée comme primordiale**, la qualité devenant une variable d'ajustement en dernier ressort pour assurer les objectifs de productivité.

Le rapport au travail et les procédures d'évaluation de la production vont être transformés en lien avec le rôle prédominant des acteurs financiers (actionnaires et banques, ou les financeurs, les Autorités de Contrôle, pour les ESMS) dans la gouvernance des organisations, mais sans tenir compte des évolutions du travail réel liées aux mutations structurelles de la dynamique économique (c'est à dire **l'économie servicielle** : je vais en dire 2 mots plus loin) ni des nouvelles attentes de la société en matière environnementale et sociale.

Conséquences sur le travail : Dans ces approches, la reconnaissance du travail réel des salariés est rejetée, seul ce qui est mesurable et problématisable étant considéré comme recevable . Dans ce cadre de gestion, l'évaluation par les résultats quantifiables pouvant être traduits sur un plan comptable domine . Elle conduit à mettre en place des dispositifs d'évaluation individuelle de la performance, censés contrôler et inciter chaque salarié pris individuellement. Ces dispositifs ont de très nombreux effets pervers tant pour la reconnaissance du travail et la santé des salariés que pour la qualité des coopérations ; et in fine, la qualité des services. C'est un constat que nous pouvons tous faire.

C'est à ce moment qu'il me faut dire quelques mots de notre point

3- l'économie servicielle. Aujourd'hui, et depuis les années 80, les formes de la production de la valeur de toutes les organisations sont de plus en plus confrontées aux contraintes qui relèvent d'une dynamique économique dénommée « servicielle » (je ne développerai pas l'histoire de cette dynamique, ça nous prendrait trop de temps, je renvoie pour cela au travaux, entre autres, des chercheurs du laboratoire ATEMIS) : prééminence des activités de service, usage intensif de données, d'informations et de connaissances, dimensions **immatérielles** des ressources et des résultats de la production.(très importante, cette notion. On définit ainsi la pertinence des organisations, la qualité de l'écoute, la confiance dans la relation, la coopération, la coopération dans la mobilisation, etc..) Ces constats sont

d'autant plus importants à reconnaître et à faire connaître que **le travail**, dans ces dynamiques servicielles, prend des **formes renouvelées** qui le distinguent de ce qui le caractérisait pendant l'ère industrielle.

Je partirai du principe que les notions de travail, d'activité de travail, de travail réel versus travail prescrit, sont essentielles pour comprendre les dynamiques à l'œuvre aujourd'hui

En conséquence, les transformations structurelles de la dynamique économique conduisent à donner une place stratégique à la « coopération transverse », c'est-à-dire à **la coopération entre les prestataires d'un service et les bénéficiaires de ce service**. En effet, tout service est *coproduit* par un prestataire et un bénéficiaire. En d'autres termes, les «clients», «les usagers», (dans les ESMS on parlera de résident, de famille, de jeune, de personne âgée, etc...) interviennent au sein même du procès de travail. Cette « irruption » du bénéficiaire dans le procès de travail a un impact sur son organisation, son déroulement, sur la performance de la production.

Dans cette perspective, la coopération ne va plus se limiter, comme dans l'industrie, à la coopération entre pairs au sein des équipes de travail (la coopération horizontale) et à la coopération au sein de la ligne hiérarchique (la coopération verticale).

Elle va s'étendre à la coopération avec des personnes extérieures à l'établissement. On voit la façon dont cette coopération est amenée à se développer aujourd'hui dans le médico-social. Prenons l'exemple de Paul. Il a 17 ans. Son comportement très borderline, le fait qualifier d' « incasable ». Il passe d'institution en institution. Il est hébergé dans un autre IME que celui où il réside dans la journée. Il rentre dans le dispositif territorial nommé *Réponse Accompagnée Pour Tous*, connu sous cet affreux acronyme de RAPT. Il y donc nécessité de coopération entre les professionnels de la structure qui l'accueille le jour, et celle qui l'accueille le soir, sans compter les partenaires externes. Ça fait du monde. Comment travaille-t-on ensemble avec ce jeune qui remet en cause le périmètre même de chaque établissement et le périmètre de la fonction de chaque professionnel ? La coopération transverse, c'est ça, et pas un concept abstrait. Ce n'est pas donné d'avance. ça doit se construire, être soutenu à tous les niveaux hiérarchiques de l'établissement et par les financeurs, encore faut-il en être persuadé. Sinon le risque sera de créer de la souffrance chez les professionnels, et de ne pas apporter une réponse éducative adéquate à un jeune qui a besoin d'être « bordé »

Ces mutations structurelles ont des impacts importants notamment sur la façon de faire son travail au quotidien.

Plus spécifiquement, lors des face-à-face, les salariés sont constamment amenés à arbitrer entre les prescriptions dictées par la hiérarchie, voire les Autorités de Contrôle, les attentes spécifiques des bénéficiaires et les ressources dont ils disposent. Ils sont amenés ainsi à trouver un cheminement opératoire, à chaque fois reconstruit, entre les normes de productivité et la qualité du service (le cheminement du travail bien fait) ; entre l'application des processus prévus par la ligne hiérarchique et leur reconfiguration en lien avec les événements qui adviennent. Ces événements peuvent être considérés comme de **nouvelles ressources** facilitant la réalisation du service ou, au contraire, de nouveaux obstacles, entre le prescrit et ce qu'attend le bénéficiaire.

Aussi pouvons-nous maintenant nous poser la question

4- qu'en est-il du management dans les ESMS ? le travail de l'ergonome François Hubault (2013) m'aidera, entre autres, à nourrir ma réflexion.

Le dispositif de ressource à mobiliser pour le manager ne relève plus d'une ingénierie, comme par exemple l'ingénieur dans le schéma taylorien et fordien, mais d'une capacité organisationnelle d'engagement qui relève de la subjectivité et de l'intersubjectivité qui se nouent avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus de ces derniers d'exécuter, mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre.

J'ajouterai que dans la relation de service de travail médico-social et social, il y a une implication subjective encore plus grande liée au fait que les professionnels rencontrent par exemple des situations d'enfants en grande souffrance, ou de personnes porteuses d'un handicap profond, qui peuvent affecter profondément leur attitude face au résident/jeune... Si ces effets ne sont pas contenus par des dispositifs dont nous parlerons en conclusion, les conséquences sur la santé du professionnel peuvent être importantes, provoquer des traumatismes comme l'usure de compassion par exemple, pouvant conduire au burn-out.

De l'ingénieur au manager, la différence engage ainsi deux conceptions du travail qui s'incarnent dans deux conceptions du risque. Une conception en surplomb du travail, que l'on peut qualifier de « patricienne » (Mendel1988) représente le risque comme ce qui devrait ne pas être, qui menace de l'extérieur, « l'exécution » fidèle d'une intention. Dans la conception opposée,

que l'on peut qualifier de praticienne, le risque procède du travail lui-même. Il incarne les possibles que l'activité est susceptible de créer.

L'efficacité de la prise en charge du risque dépend de la capacité de le situer, de l'incarner, de le révéler. Il s'agit pour le manager, d'être à même d'éclairer ce qui se passe au regard de ce qui peut se passer si on ne répond pas de manière adaptée.

Faire face à ces exigences mobilise très explicitement sa subjectivité comme celle des autres au sein de l'équipe comme ressource productive. Dans ce contexte l'enjeu d'efficacité du travail se noue particulièrement autour de la capacité de reconnaître, comprendre, communiquer.

Reconnaître :

Sentir ce qui se passe pour être à même de reconnaître, il faut que l'évènement me touche dans le double sens que je le perçoive et qu'il me concerne. Il en est ainsi pour le manager. Il me faut aussi faire face au défi des médiations techniques : la connexion avec les événements par écrans ou télécoms interposés, fait faire l'économie de l'expérience et entretient le risque d'une confiance excessive dans une connaissance qui n'est pas pour autant une intelligence des événements. Regardons comment se font les transmissions dans ce FAM, par exemple. L'équipe du matin part quand l'équipe de l'après-midi arrive. Souvent l'interface informatique est le seul lien entre l'équipe du matin et celle de l'après-midi. Souvent, il est difficile de rédiger pour les professionnels, de plus, on risque de perdre par l'écrit la substance même de l'information qui rendrait service au résident.

Se sentir concerné pour reconnaître il faut être impliqué, dans la mesure où les personnes ne se sentent tenues que par ce qui les touche. D'où la question de l'autonomie : l'autonomie est une énergie, le ressort qui permet de répondre au risque, et d'en répondre. Elle est indissociable de la notion de direction : le sens de ce qui se passe ne peut pas se décider sans égard à la direction visée. Dans cette perspective, le manager a un rôle central : contribuer à identifier la direction, permettre de s'orienter.

Comprendre :

Le risque pose la question de la pertinence de la compréhension de ce qui se passe, et de la réponse qu'elle inspire...cela concerne la représentation de la situation, l'organisation, les méthodologies mises en œuvre, les formes de coopération. Et c'est bien là le problème : le risque caractérise génériquement une situation, ambiguë parce que non stabilisée, énigmatique. S'il veut que son

équipe pose les actes adaptés, le manager a intérêt à mettre au travail collectivement cette ambiguïté. Non traitée celle-ci peut laisser le professionnel démuni, seul avec ses croyances, son imaginaire et conduire à la maltraitance de l'usager.

Communiquer :

C'est d'abord mettre en commun. Pour cela, il n'est pas nécessaire d'être d'accord, mais de pouvoir s'accorder, et donc de se rencontrer. Plus les situations sont ambiguës et énigmatiques, et Dieu sait si c'est fréquent dans nos univers de travail, plus le travail est une expérience quotidienne du risque et plus c'est nécessaire. Mais plus aussi cela exige de la présence. On ne peut vraiment comprendre que sous la condition d'une expérience partagée de ce qui se passe.

Pour reformuler rapidement ce que j'ai dit :

Quand on parle performance, on a donc toujours cet arrière-plan de la logique industrielle. C'est ce modèle qui impacte tous les autres, et ce avec une qualité définie d'avance et qui est stable. Dans le travail social, la qualité est co-construite avec le résident, le jeune, etc...la qualité n'est pas stable, elle dépend des besoins des personnes. Elle est plastique. Elle a des implications managériales que nous venons d'évoquer.

Par ailleurs émerge **une autre question essentielle qui est la question des temps**. Dans l'univers industriel le seul temps reconnu, c'est le temps productif direct. Dans les ESMS, il y a des temps consacrés au face à face avec le résident Jeune/patient/usager, client, mais il y a aussi beaucoup d'autres temps informels, essentiels aussi, et qui ne rentrent pas dans les ratios gestionnaires.

Ainsi, Prenons l'exemple, d'un IME qui accueille des enfants autistes. Sur le mur de la chambre de Kevin est affiché le déroulement de la quinzaine, sous forme de pictogramme. Le dernier vendredi après-midi une valise est dessinée. Ça évite que le jeune ne fasse sa valise tous les soirs. Acte éducatif par excellence. Au mur de la salle de bains un protocole recense les acquis du jeune, là où il est autonome et là où il a besoin d'aide. Outil fondamental pour faire un vrai travail d'accompagnement.

Ce travail engage la subjectivité de l'éducateur. Il demande du temps. Maintenant que dit l'Autorité qui finance ?

L'Autorité veut du temps direct avec le jeune. Pour elle, cette personnalisation des outils n'est pas du temps productif au sens de la performance économique, ainsi que nous l'avons montré.

Enfin, pour ouvrir quelques pistes. Il est nécessaire de distinguer plusieurs temps de travail dans ce que du Tertre nomme la « **composition organique du temps de travail** »

Trois dimensions sont à prendre en compte :

- la réalisation de la prestation en tant que telle, **le travail directement productif**, on dira ici éducatif ou de soin, auprès du jeune, du résident, etc...

- les coordinations et les ajustements entre collègues, les adaptations à apporter à la prestation... que l'on peut désigner sous l'expression de « **travail de régulation** » : Comment construit-on la coopération transverse par exemple, sur quel temps, avec quels acteur ?

Qu'est-ce qu'on fait de la réunion de service ? un pensum où défilent les dossiers (je caricature volontairement), quelque chose d'autre, mais quoi ?

- des activités de formation, **de retours d'expérience**, de communication interne, d'innovation en matière organisationnelle... que certains considèrent comme des « activités connexes », mais qui représentent en fait des investissements immatériels destinés à la progression des compétences, à la pertinence de l'organisation, au maintien, voire au développement, de la confiance. **Ces investissements immatériels** ont un impact déterminant sur la production du service. Ils sont à inventer en fonction de la spécificité du contexte.

Pour ma part, il ne s'agit pas uniquement de groupe d'analyse de pratiques ou de supervision. Si ces dispositifs ont toute leur importance, ils ont un faible impact selon nous s'ils ne sont pas accompagnés d'innovation organisationnelle par exemple, dans un fonctionnement qui ne soit pas simplement descendant.

Bien sûr l'enjeu est ambitieux. Il est d'autant plus important, en tous les cas pour nous, que l'institution n'est plus investie comme une institution, mais comme un espace où "on me donne des consignes". Un travail comme un autre, dur, avec des horaires inconfortables. On va pas plus loin que la prescription du contrat de travail. Et ce d'autant plus que le contrat peut être précaire et mal payé.

La notion d'équipe restera de l'ordre du vœu pieux, du fait qu'il n'y aura pas ou peu d'engagement.

Si l'essentiel de l'investissement managérial continue d'aller vers les procédures et non pas au plus près de la tâche primaire, l'épuisement professionnel, le sentiment d'insignifiance, la dissolution des liens dans le travail avec le risque de la dissolution du lien humain dans l'équipe et avec le résident/jeunes se renforceront... Dans ce contexte, la coopération transversale, dont on a vu l'importance, ne se fait pas, ou sur le mode clivé, ce qui engendre nombre de dysfonctionnements et a de fâcheuses conséquences sur l'acte éducatif même.

5- Pour conclure, le management peut-être un levier de développement conjoint de la santé au travail et de la performance, mais aux conditions que nous venons d'énoncer. Sinon nous resterons dans les vœux pieux et dans les limbes d'un monde idéal, jamais atteignable et encore plus porteur de frustrations et de souffrance. Je vous remercie.