

LE MANAGEMENT EN SANTE

GESTION ET CONDUITE DES ORGANISATIONS DE SANTE

Depuis ces dernières années, le système de santé connaît de nombreuses mutations. Des critiques sont faites à l'endroit de la modernisation du secteur public et du secteur de la santé en particulier, tant sur la perte de finalité de l'action des organisations publiques au profit de dimensions purement économiques et financières, que sur les conséquences négatives en termes de qualité du service rendu et de conditions de travail dans le secteur public. Des voix s'élèvent pour rappeler l'existence de finalités et de valeurs qui ne se réduisent pas à la recherche d'efficacité comme principal critère de légitimité de l'action publique. Ainsi, le management est amené à la fois à traduire les valeurs d'efficacité et d'efficience qui demeurent fondamentales dans un contexte de contraintes budgétaires et à mobiliser les valeurs de bien commun au centre des finalités de l'action publique.

Les enjeux de performances de l'organisation et de santé des travailleurs sont liés. Il est nécessaire pour les dirigeants d'établissements médico-sociaux et sanitaires de comprendre que les difficultés rencontrées par les agents sont d'abord analysables sous l'angle des relations de travail et du management ; ce qui permet d'envisager des réponses institutionnelles au risque psychosocial et à la perte de sens. C'est grâce à une vision managériale globale de ces problématiques que l'accompagnement managérial peut être à la hauteur des enjeux. En effet, dans la modélisation des conditions du bien-être au travail, on distingue quatre dimensions : le sens, le lien, l'activité et le confort. Premièrement, le sens du travail met en avant le fait que le travail est porteur de sens. Le sens est compris à la fois comme la représentation subjective du travail, la direction qui guide les actions, la cohérence entre les valeurs et les actions. Nous verrons que la construction du sens et son actualisation passent par une activité langagière au sein d'espace de discussion qui permet de traiter des problèmes réels.

Deuxièmement, le lien renvoie à la dimension relationnelle du travail. Le lien social comprend le soutien, la reconnaissance de collègues, l'inscription dans un collectif de travail et le management d'espaces de travail où se construisent et s'actualisent les liens sociaux au travail. Les managers doivent garder à l'esprit que le lien social comprend l'ensemble des formes de soutien social ainsi que la qualité des relations interpersonnelles et que ceux-ci doivent être cultivés par l'organisation au risque sinon de favoriser des contextes de travail peu propices à l'engagement des agents. Les relations apparaissent comme centrales dans la construction et la préservation du bien-être au travail. Là encore, le lien à soi et aux autres passe par l'échange au sein d'espaces de discussion autour de l'activité.

Troisièmement, l'activité renvoie à ce que l'individu fait. Le travail « bien fait » conditionne le bien-être au travail. Dans ce cadre, le bien-être au travail nécessite de préserver une capacité à agir sur la situation de travail et d'être capable de faire face aux défis rencontrés dans le travail. Le bien-être au travail passe par une capacité à « bien-faire » son travail. Là encore, les espaces de discussion autour du travail réel jouent un rôle important, car ils sortent de l'invisibilité le travail et permettent de produire des arrangements qui construisent la qualité du travail et permettent de répondre collectivement aux difficultés rencontrées.

Quatrièmement, le confort traite des conditions de réalisation de cette activité. Le confort désigne un sentiment de bien-être à la fois physique, fonctionnel et psychique qui conditionne la qualité de la production et la productivité. Le sentiment de confort comprend également la satisfaction des besoins en autonomie, de compétence et de relation à autrui. Dans ce sens, l'espace de travail fourni favorisant le bien-être doit être conçu comme un lieu de communication, d'échanges, d'apprentissage et d'expériences collectives, que les salariés s'approprient.

Ainsi ce modèle de bien-être au travail vise à extraire les logiques managériales, organisationnelles et institutionnelles qui favorisent l'émergence d'un nouveau modèle de management du bien-être au travail, plus respectueuses des personnes et de leur bien-être aussi bien physique, psychique que social.

Chercher les conditions du bien-être au travail ne doit pas se réduire à assimiler santé au travail à l'absence de symptômes pathologiques et donner une définition par la négative à cette question. Le bien-être ne se réduit pas à la prévention de la santé et de la sécurité au travail, il va bien au-delà. Il existe, également en management, un besoin d'une approche centrée sur la santé au travail qui repose sur un modèle plus intègre des différents facteurs évoqués.

Nous examinons dans ce chapitre la relation triangulaire entre l'engagement au travail, le soutien managérial et le soutien organisationnel. En interrogeant à la fois l'individu et l'organisation, nous montrons l'utilité de créer un environnement de travail « captivant » et de penser un management au service de ses collaborateurs. Notre recherche renforce ainsi le champ des connaissances sur les comportements organisationnels positifs *via* l'engagement au travail et négatifs *via* l'absentéisme.

Si l'on prend l'exemple de la gestion de l'absentéisme, on se rend compte que le centrage sur la dimension psychologique ou médicale de l'objet peine à répondre aux enjeux d'organisation du travail, de démobilisation et de perte de sens.

L'exemple du traitement de l'absentéisme nous montre un centrage sur les enjeux sanitaires au détriment d'une réflexion sur l'organisation et le management du travail.

Une démarche de formation–action centrée sur la bientraitance des usagers, dans les longs séjours gériatriques, favorise la remobilisation des agents et conduit à contenir le niveau d'absentéisme en dépit de conditions de travail complexes et pénibles.

Reste que la formation est utile aux agents quand elle répond aux difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur emploi et quand elle permet d'enrichir le travail réalisé en redonnant de l'autonomie dans le travail. Il faut également que cette formation sensibilise l'encadrement administratif et médical aux difficultés du personnel soignant. Dans le cas où l'on cumule ces deux aspects du soutien organisationnel et du soutien hiérarchique alors la formation-action contribue à enrayer l'absentéisme, le turn-over et l'intention de quitter la structure.

Ces actions de formation doivent s'accompagner aussi obligatoirement d'actions de réorganisation du travail et d'un engagement pérenne des directions pour favoriser un travail jugé de qualité par les agents. Il importe donc de retenir que le développement des compétences en lien avec les difficultés rencontrées dans les pratiques quotidiennes est un réel levier d'implication au travail.

La formation est un élément indispensable pour favoriser le bien-être au travail.

Le bien-être au travail est pensé comme le résultat de processus nécessitant d'acquérir des compétences appropriées pour tenir son poste, ce qui favorise le sentiment d'une certaine maîtrise de son environnement professionnel, d'une capacité de « faire face ».

En effet, selon Waterman, six dimensions principales concourent à lier développement personnel et bien-être au travail :

- le travail doit permettre de s'épanouir en développant ses talents et compétences ;
- l'individu doit être en capacité d'agir pour contrôler son milieu et faire face aux défis de l'environnement ;

- il doit pouvoir être autonome, avoir la capacité de rendre des initiatives dans son travail, en bénéficiant d'un cadre protecteur et de marges de manœuvre, d'une capacité d'auto-décision et d'autodétermination ;
- cela lui permet une bonne acceptation de soi et un sentiment d'auto-efficacité ;
- la satisfaction est alors portée par le sentiment de concordance entre l'individu et le travail qu'il accomplit (compréhension du sens du travail) ;
- l'individu est alors davantage à même d'établir des liens et des relations positives avec les autres, d'apporter du soutien à ses collègues et de participer à l'enrichissement mutuel par ses échanges.

Dans ce sens, les entreprises apprenantes visent à rendre les pratiques de travail plus « intelligentes » en articulant acte de formation et travail.

Ces démarches contribuent au développement des compétences et du savoir agir en situation. En résumé, le soutien apporté notamment par la formation permet d'avoir la capacité de s'engager dans l'activité pour faire face aux défis posés par le travail et permet un « bien-faire » son travail qui est nécessaire au « bien-être » au travail. C'est pour cela que les occasions d'apprentissage et de développement des compétences soutiennent l'engagement des agents.

Les espaces de discussion sont déterminants pour le « bien être » et le « bien faire ».

En complément des connaissances acquises, les échanges des groupes doivent permettre d'adopter des postures réflexives sur les missions et les pratiques et traiter du sens du travail autant que des difficultés du travail réel. La conjugaison de multiples espaces de débats centrés sur l'activité favorise des régulations entre pairs qui construisent la qualité de l'expérience du travail et les conditions collectives du bien-être au travail. Ces espaces permettent d'agir en tant que sujet, de se construire soi-même et dans le collectif, mais ces espaces sont aussi importants car ils remettent le sens du travail au cœur des échanges collectifs. Les espaces de discussions sont des lieux de construction et d'actualisation du sens du travail et un important levier de bien-être au travail. Cette dynamique autour de la réflexion collective sur le travail va construire l'inscription des agents dans un collectif de travail et redonner du sens partagé autour des missions de l'établissement.

Au-delà des environnements de travail qui visent le développement du savoir-agir, on évoque la nécessité d'aller vers des organisations qui ont pour objectif le développement du pouvoir d'agir afin de permettre aux individus de traiter des problèmes réels rencontrés au travail.

L'implication des salariés dans les changements d'organisation revêt de nombreux enjeux en termes de performance pour l'organisation et de santé pour les salariés. Sens perçu au travail, sentiment de compétence, autonomie perçue et sentiment de pouvoir agir sur son environnement de travail, en s'additionnant, créent un état psychologique porteur d'une implication active de l'individu dans son travail. La capacité à mobiliser des acteurs de l'organisation pour la transformation des conditions de travail apparaît donc comme un enjeu majeur.

L'organisation capacitante est complémentaire de l'organisation apprenante qui vise le développement du savoir agir. L'organisation capacitante déplace les apprentissages vers le développement du pouvoir agir. Elle devient extrêmement intéressante du point de vue des démarches managériales car elle rappelle le lien entre l'individu, les conditions de l'action et l'environnement dans lequel se situe l'action.

L'approche par les capacités permet d'introduire une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les personnes et les opportunités dont elles disposent pour agir, prenant en compte

à la fois ce que la personne est capable de faire (savoir agir) et les possibilités qui lui sont offertes pour se développer (pouvoir agir).

L'exercice effectif d'un pouvoir d'action dépend à la fois des capacités des personnes à exercer ce pouvoir (expérience, compétences, désir d'agir, perception des possibilités d'action...) et des ressources offertes par l'environnement et donc des espaces offerts par l'encadrement. Suivant cette logique, dynamiser les environnements de travail pour les rendre capacitants consiste à aider les individus à agir sur les difficultés qu'ils rencontrent individuellement ou collectivement dans leur travail, et pas seulement mettre des apprentissages à disposition dans le cadre de formations ou de groupes de projet.

L'environnement capacitant doit permettre de développer l'implication dans le travail en favorisant la résolution des problèmes rencontrés dans le travail réel.

Des travaux de recherche montrent une relation positive entre la participation aux décisions, le sentiment de soutien et l'engagement vis-à-vis de l'organisation.

Il s'agit de développer le pouvoir d'agir, c'est-à-dire la possibilité pour les salariés de reprendre la main sur leur situation de travail.

Cela passe par l'expérience du désaccord et par la confrontation des points de vue sur les critères du travail bien fait à l'occasion de temps de formation et de temps de discussion collectifs. Dans les échanges entre salariés, la controverse professionnelle participe à construire l'entraide et le soutien grâce aux débats sur la façon de « bien » travailler.

C'est aussi un temps de sensibilisation de la hiérarchie aux difficultés du travail réel et du « travail de qualité empêché ». Un horizon commun d'attentes peut alors être partagé entre les équipes et la direction.

Il ne s'agit pas de responsabiliser les agents par un pilotage à distance, ni de se limiter à une démarche consultative ; mais d'introduire des formes d'organisation du travail qui permettent une participation substantielle des agents dans l'organisation de leur travail afin d'améliorer la « qualité du travail » produit.

Les dirigeants doivent pouvoir proposer des situations de travail collaboratives ou coopératives au cours desquelles les agents peuvent construire leur capacité à travailler en équipe. Le partage d'expériences et les temps d'échanges qui y sont associés vont agir comme autant de facteurs de socialisation complémentaires favorisant aussi la solidarité pluri-professionnelle. Les modalités d'apprentissage vont répondre aux besoins d'échanges des agents confrontés à des situations difficiles et favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté qui dépasse le seul cadre du service ou de la profession. En mélangeant les services et les métiers, les projets d'amélioration de la qualité sont des espaces de socialisation, de construction voire de restauration du lien social entre les agents.

Par exemple, la mise en place de groupes de travail thématique est utile à un niveau individuel, pour résoudre les problèmes qui se posent à l'agent dans le quotidien et est utile à un niveau collectif par l'aspect réactif et opérationnel des échanges qu'il peut permettre. La mise à jour du projet d'établissement, l'évaluation interne, la mise à jour de fiche métiers, l'analyse de fiches d'événements indésirables... sont autant d'occasions qui existent pour créer des espaces qui favorisent les échanges entre agents. Reste que l'ingénierie de ces espaces doit être définie en amont avec l'ensemble des parties prenantes.

L'apprentissage par l'analyse collective des situations de travail permet de développer ou approfondir des compétences mais, au-delà, cela favorise un temps qui participe à construire de la solidarité par la résolution de problématiques partagées. L'espace de discussion est un espace qui permet aussi de travailler les relations de confiance au travers des échanges sur les contraintes, les difficultés ou les désaccords et de régler des problèmes quotidiens très opérationnels. Ce temps qui participe du soutien des solidarités est aussi un temps de perfectionnement pour l'individu qui y développe des marges d'autonomie et une

plus grande satisfaction dans la réalisation de son travail ; cela favorise aussi une vision partagée autour du travail bien fait. Les bénéfices escomptés sont l'amélioration du professionnalisme, de l'estime de soi et de la motivation au travail ainsi que le développement de comportements collaboratifs.

Nous soulignons ici que si l'individu a le sentiment de pouvoir développer une activité qu'il juge de qualité et qu'il se sent soutenu par sa hiérarchie, alors l'individu se sent redevable et travaillera avec satisfaction même dans des conditions complexes. Les pratiques d'organisation du travail doivent donc permettre d'augmenter l'impact des agents à la fois dans les processus de décision et dans la mise en œuvre opérationnelle du travail, à une échelle individuelle et collective. Ce sont ces éléments combinés qui motiveraient les salariés à prendre des initiatives et à faire des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Le concept de soutien organisationnel perçu permet d'étudier la perception qu'a le salarié quant à l'attention que porte l'organisation à son bien-être et si elle valorise son travail.

Le salarié percevant un soutien organisationnel qu'il juge suffisant fera preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs. Le respect des engagements de l'entreprise (contrat psychologique), la justesse de son traitement (justice organisationnelle) ou encore son implication à l'égard de la qualité de vie au travail (soutien organisationnel) sont évalués par les agents.

Le contrat psychologique est une croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange entre l'employé et son organisation.

Au-delà, les employés qui estiment bénéficier par leur organisation de ressources qu'ils valorisent comme la formation mais aussi l'information, l'écoute, la reconnaissance...adopteraient des comportements organisationnels performants. Le principe de réciprocité souligne le fait que plus la personne perçoit une implication élevée de l'organisation en la faveur de son bien-être, puis elle ressentira le besoin de s'investir en retour. L'agent devient reconnaissant du soutien qu'il reçoit et se sent alors redevable vis-à-vis de l'organisation.

Ainsi, les individus sont d'autant plus mobilisés qu'ils ont l'impression que l'organisation est à l'écoute de leurs besoins et problèmes avec le souci réel d'y répondre.

Christelle ROUTELOUS

Sous la direction de :
Michel LOUAZEL
Alain MOURIER
Erwan OLLIVIER
Roland OLLIVIER

LE MANAGEMENT EN SANTE
Gestion et conduite des organisations de santé

Rennes : Edition Presses de l'EHESP - 2018 – PP. 203