



© Franck Rozé

Co-construction angulaire du

Les entreprises agricoles, quelle que soit leur taille, ne doivent pas s'exonérer d'une pratique managériale. Illustration avec la table ronde qui a clos le dernier colloque organisé par la Fédération MSA des Portes de Bretagne sur la prévention des risques psychosociaux. Témoignages.

Certains ont la faculté de faire du management comme M. Jourdain de la prose, sans le savoir. Pour d'autres, c'est beaucoup moins inné. Aujourd'hui pourtant, le management est dans toutes les bouches. Il a notamment été abordé lors du colloque du 25 novembre dernier mis sur pied par la Fédération **MSA des Portes de Bretagne** sur le thème des risques psychosociaux et de la santé en entreprise dans l'amphithéâtre du lycée La Touche à Ploërmel (56).

Oui, il existe bel et bien un lien avéré entre le mode de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail qui en découle, et l'état de santé des salariés. La relation a été faite par le sociologue Jorge Munoz, maître de conférence à l'**UBO** (Université de Bretagne occidentale). Intervenu en deuxième partie de matinée, il a soutenu la thèse selon laquelle

« les modes de management résultent d'un mouvement de codification de l'activité de travail où les dimensions humaines deviennent paradoxalement absentes » (voir en page 32).

Le point de vue des salariés

Pour illustrer le lien et le partager sous forme d'expériences, l'auditoire du colloque constitué de dirigeants et de secrétaires de CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) a pu entendre les témoignages des participants d'une table ronde. Parmi eux, celui de Sylvie Robin, exploitante agricole à Caro et vice-présidente de la MSA du Morbihan. Dirigeante d'une TPE (Très petite entreprise) dénombant 4 salariés, elle s'est penchée sur la problématique des RPS (risques psychosociaux), au même titre



« Le domaine des relations humaines n'obéit pas aux mêmes règles que le domaine des choses »

Pierre management

que dans les plus grosses structures. « *La conjoncture actuelle est facteur de stress pour nos salariés aussi* », indique Sylvie Robin. Par ailleurs, dans l'univers des exploitations agricoles familiales, où il est encore question de vie privée et de patrimoine personnel, il n'est pas toujours évident de jouer la transparence. « *C'est carrément l'omerta* », glisse Sylvie Robin.

Une chape de silence pour laquelle elle a tenté quelques échappatoires. Avec ses propres moyens, cependant. « *Nous, exploitants agricoles, nous n'avons pas reçu de formation en gestion des ressources humaines. On fait un peu à l'inné.* » Car Sylvie Robin, qui est aussi une élue de chambre d'agriculture, y voit aussi la possibilité de fidéliser une main-d'œuvre volatile. « *Les salariés peuvent facilement partir, mais pour les faire venir, c'est plus difficile* », assure-t-elle. Seulement parfois, les initiatives font chou blanc. Elle raconte : « *Avec l'aide d'une salariée, nous avons décidé un beau matin de mettre en place un tableau blanc pour formaliser ce qui se passait tous les jours sur l'exploitation, avec une case réservée pour chaque salarié, et pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Eh bien ça s'est très mal passé !* » « *Flicage* », se sont tout

de suite plaints les autres salariés, qui avaient noté par ailleurs qu'il manquait une case au tableau : celle de la dirigeante elle-même. « *On a tout désamorcé en parlant* », poursuit Sylvie Robin. Dans une phase de **feedback**, les salariés ont tous été associés à la mise en place de l'outil. Ils ont ainsi pu apporter ce qui faisait défaut dans le premier jet, à savoir leurs points de vue. Une reconnaissance qui a mené la petite équipe à mettre en pratique l'un des credos du management actuellement en vogue : la co-construction⁽¹⁾. Une ligne directrice à suivre pour prévenir les risques psychosociaux, notamment préconisée lors du colloque par les consultants du cabinet d'ergonomie MMC Bruno Michel et Damien Merit invités à débattre.

Écoute et respect

Co-construction également prônée à l'issue de deux autres témoignages sur des situations différentes. Dans le premier, le responsable qualité et la secrétaire du CHSCT de l'écluserie marine Aquastream de Ploemeur (56), Pierre Foulgoc et Gwenaëlle Hérault, venaient parler de la tension nourrie entre les salariés et l'ancien directeur en butte à la mise

(1) Via notamment Vincent Lenhardt, diplômé de HEC, études MBA (Université de Chicago), docteur en psychologie, président de Transformance Pro, école de management autour de la formation CT (Coach & Team®) : « Le dirigeant n'est plus celui qui travaille seul, trouve des idées puis les communique aux autres. En permanence il est appelé à co-construire des solutions avec ses collaborateurs. Un nouveau rapport à lui-même et aux autres et un nouveau mode de fonctionnement s'impose à lui. » ➔

➔ en redressement judiciaire de l'entreprise ⁽²⁾. Dans le second, le directeur des ressources humaines de Groupama Loire-Bretagne, André Coum, et un membre du CHSCT, Christophe Le Port, venaient présenter une démarche managériale initiée dans l'entreprise pour se garantir d'effets de rupture en regard de nouvelles exigences commerciales. Dans l'un comme dans l'autre cas, salariés et nouveau directeur, managers et collaborateurs ont cherché des portes de sortie en lorgnant du côté de la co-construction. Elle s'est forgée par l'entremise de quelques bonnes vieilles recettes, comme l'accessibilité chez Aquastream – un directeur qui déjeuner avec ses salariés, une porte de bureau

(2) Un stress accompagné, selon les salariés, par de nombreux arrêts de travail.

(3) Mis en place pour l'évolution des plateformes téléphoniques.

laissée ouverte – l'écoute ou le respect, que Gwénaëlle résume par : « On a tous besoin les uns des autres ». Elle a pris corps chez Groupama par le truchement d'une volonté partagée par la direction, le CHSCT et les managers intermédiaires, qui se proposait notamment de redonner aux collaborateurs la possibilité de devenir des acteurs de leur parcours professionnel, en termes de simplification des procédures, d'organisation du travail ou de bonnes pratiques ⁽³⁾. Finalement, la prévention des risques psychosociaux au travail, un domaine où l'humilité est de mise. Ou pour citer Montaigne, « Si haut que l'on soit placé... ».

Franck Rozé

Une « domination souple »



Jorge Munoz,
maître de
conférence à l'UBO.

L'exposé du sociologue Jorge Munoz, maître de conférence à l'UBO, a permis de relativiser sur la pertinence du lien entre le mode de management et l'état de santé des salariés. L'universitaire soutient que la relation entre les deux est bien réelle, car « le management (tel qu'il s'est développé) comporte de manière inhérente l'idée de la codification de l'activité humaine », mais il explique également que ce lien n'est pas univoque. Il insiste sur l'ambivalence et la complexité d'une telle relation, arguant tout bonnement que « le domaine des relations humaines n'obéit pas aux mêmes règles que le domaine des choses ». « Difficile de mettre sur le même plan un accident du travail ou une maladie professionnelle imputable, du moins en apparence, à la dangerosité physique, mécanique ou chimique d'une activité, d'une part, et des pathologies dues à un terrain individuel propice, d'autre part, c'est-à-dire à une fragilité physiologique ou psychologique inhérente à la personne ou résultant d'un climat relationnel pathogène. » ⁽¹⁾

La codification de l'activité humaine

Ce qui signifie, en substance, qu'il faut se garder d'incriminer le seul facteur des risques psychosociaux dans le diagnostic de dégradation de la santé au travail. Cependant, les méthodes managériales augmentent les

risques psychosociaux. Et Jorge Munoz a historiquement pointé l'évolution délétère pour la santé des différents courants de management, du fordisme ou taylorisme basés autour d'une vision de l'homme en tant que mécanique, en passant par les conceptions de Mayo, Drucker et Barnard, considérant l'homme comme une ressource, jusqu'aux dimensions subjectives véhiculées par Shewhart ⁽²⁾, Feigenbaum ⁽³⁾, Ōno ⁽⁴⁾ et Ishikawa ⁽⁵⁾. Selon lui, un mouvement qui a conduit d'une conception inhumaine à une conception centrée sur l'activité inhumaine, à une « domination souple » (David Courpasson) : soyez autonomes mais on vous contrôle ; prenez des initiatives mais en vous référant aux protocoles, etc. Soit au final, une faible marge décisionnelle, une autonomie contrainte, qui génère de la souffrance.

Franck Rozé

(1) Rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies, rédigé avec Patrick Guiol (Rennes, avril 2006, Centre de recherches sur l'action politique en Europe (Crape), université de Rennes 1, CNRS, Institut d'études politiques)

(2) Associé aux méthodes de contrôle statistique de la qualité dans les fabrications industrielles de grande série.

(3) A développé le concept de Qualité totale.

(4) À l'origine du système de production de Toyota, ou toyotisme (zéro délai, stock, papier, défaut, panne), dont le principal concept est le juste-à-temps.

(5) Un des théoriciens de la gestion de la qualité.