



**HAL**  
open science

## Responsabilité des écoles de management pour améliorer la santé au travail

Marc Bonnet, Denis Fièrè, Emmanuel Beck, Véronique Zardet

### ► To cite this version:

Marc Bonnet, Denis Fièrè, Emmanuel Beck, Véronique Zardet. Responsabilité des écoles de management pour améliorer la santé au travail. *Management & sciences sociales*, 2018, La responsabilité sociétale des écoles de management en France, 25, pp.76-92. hal-02159650

**HAL Id: hal-02159650**

**<https://hal.science/hal-02159650>**

Submitted on 18 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

---

# Responsabilité des écoles de management pour améliorer la santé au travail<sup>1</sup>

---

**Marc Bonnet**

Iseor, Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin  
bonnet@iseor.com

**Denis Fièrè**

Iseor et Université Lyon 1  
fiere.denis@gmail.com

**Emmanuel Beck**

Iseor  
Beck.ej@wanadoo.fr

**Véronique Zardet**

Iseor, Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin  
zardet@iseor.com

*Afin de prévenir les effets néfastes du stress sur la santé dans un contexte de pression professionnelle de plus en plus forte, il convient d'allier les compétences de la médecine et des sciences de gestion, en particulier la gestion socio-économique. Cet article a pour objectif de montrer que la formation à la qualité du management est à la fois nécessaire pour la santé de l'entreprise et pour celle des salariés. L'article montre notamment que le manque de formation des dirigeants et des managers aux méthodes de management socio-économique entraînent des risques psycho-sociaux qui provoquent de nombreuses maladies et dégradent fortement les conditions de vie, bien davantage que l'alcoolisme et le tabagisme. Il est donc de la responsabilité des écoles de ne pas se limiter à des actions superficielles dans le domaine de la santé et que se mette en place une véritable politique de recherche et d'enseignement responsable en matière de santé au travail.*

*In order to prevent occupational diseases stemming from stress and a more and more demanding business environment, it is key to mingle medical and management sciences, in particular through socio-economic approach to management. This paper shows that education to the management of quality of life at work is beneficial both to company sustainable development and to the health of workers. The paper shows that psychosocial risks result in a variety of medical diseases and negatively impact well-being and living conditions, even more than alcoholism and tobacco addiction. Therefore, it is crucial that schools of management not only pay lip service to the issues related to quality of management and take forceful and deliberate action to really foster research and education to improve lives and prevent medical diseases stemming from toxic management practices.*

---

1. Les auteurs remercient les personnes de l'iaelyon qui ont réalisé le recueil des données utilisées dans ce texte : Valérie Pelazzo-Plat, qui a piloté et co-rédigé les rapports PRIME 2015 et 2017 et les dossiers d'accréditation 2016-2020 de l'iaelyon ayant servi de base à cet article ; Catherine Parmentier et Laurie Riva, qui ont réalisé la très belle mise en page des rapports, accessibles sur le site PRIME des Nations Unies ; ainsi que Dany Rajon qui a contribué au rassemblement de données. Ce travail réalisé en équipe entre des personnels administratifs et des enseignants-chercheurs est un exemple de début de responsabilité sociale des écoles de management. Nos remerciements s'adressent aussi à Renaud Petit et à Alexis Roche, qui dirigent les masters de management « Certification Intégrée et Performance Globale », et « Audit Social et Développement Durable » du département Euginov à l'iaelyon où sont enseignées de façon très approfondie les méthodes de management de la qualité de vie au travail présentées dans cet article.

---

## Introduction

Pendant sa présidence de l'*Academy of Management* en 2017-2018, Anita McGahan<sup>2</sup> a insisté sur la responsabilité considérable des business schools dans le domaine de la qualité de vie au travail et de la santé (McGahan, 2018). Cette position a justifié que le colloque mondial annuel de l'Académie à Chicago en 2018 porte entièrement sur le thème « *Improving lives* ». Les 10 000 professeurs de gestion et doctorants présents au colloque ont été amenés à s'interroger sur les impacts de la recherche en management sur la santé au travail et sur la vie des personnes qui travaillent dans les organisations, y compris les dirigeants. Les débats ont porté particulièrement sur le fait que les entreprises et organisations ont été managées sur la base de principes qui avaient émergé au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, mais qui ne sont plus adaptés actuellement, ce qui dégrade la qualité de vie au travail, le sens donné au travail, ainsi que son efficacité. Cela contribue aussi au désenchantement vis-à-vis du travail, à un affaiblissement de l'attractivité des entreprises (baisse de valeur de la marque employeur) et à des taux élevés de rotation du personnel, en particulier au niveau des salariés les plus qualifiés. Si le travail est un facteur de santé, de prospérité et d'épanouissement (Thévenet, 2016 ; Bachelard, 2017), les pathologies liées aux mauvaises conditions de vie au travail entraînant du mal-être, de la souffrance et des maladies, en particulier en ce qui concerne les Risques Psycho-Sociaux (RPS) et les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) qui leur sont liés.

La qualité de vie au travail et la prévention des RPS deviennent aujourd'hui une des premières responsabilités des managers et elles doivent par conséquent être au cœur de la stratégie des écoles de management chargées d'éduquer les managers. En effet, les écoles de management et les écoles d'ingénieur ont dans l'ensemble bien intégré des cours de droit du travail dans les cursus, y compris dans les parcours de premier cycle, ce qui contribue au respect des réglementations relatives à la santé au travail pour les facteurs traditionnels de risques recensés par l'Institut National de Recherche sur la Santé (INRS) : chutes, travail sur écran, incendies, risques chimiques et biologiques, toxicité,

bruit, vibrations, etc. En revanche, les risques psycho-sociaux sont plus insidieux et plus difficiles à prévenir. Ils restent en grande partie « sous le radar » des documents uniques. Ils sont aussi en grande partie liés aux Troubles Musculo-Squelettiques, parfois en association avec des gestes répétitifs. Ils représentent pourtant la première cause de maladies professionnelles en France, qui sont aussi les plus coûteuses.

Il s'agit par conséquent de se demander quel peut être le rôle des écoles de management pour éduquer les managers à la maîtrise de ces risques et à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cet article constitue une recherche exploratoire qui s'appuie sur une observation participante dans une école universitaire de management. Cet article a ainsi pour but de montrer que la problématique de la santé au travail nécessite une approche pluri-disciplinaire dans les programmes de formation avec une intégration dans l'éducation à la qualité du management. Il montre aussi qu'il est urgent de sensibiliser les directions des écoles de management si l'on veut réussir à maîtriser ces risques, pour le bien et la prospérité durable des étudiants, des salariés, des entreprises et du pays lui-même.

## L'importance de la problématique de l'éducation des managers dans le domaine des RPS

Les RPS sont liés à un stress négatif au travail, considéré par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) comme un facteur préjudiciable à la productivité globale. Selon l'OMS, le stress au travail est « *l'ensemble des réactions que peuvent avoir des employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances ni capacités, entraînant une remise en cause de leur aptitude à pouvoir faire face à ces situations. Le stress peut alors avoir des effets négatifs sur la santé physique et morale des employés* ».

On doit en premier lieu observer que les

---

2. L'*Academy of Management* est la plus importante association académique du monde dans le domaine de la gestion et du management, avec près de 20 000 membres, dont plus de 13 000 professeurs de gestion originaires de toutes les business schools du monde.

conditions de vie au travail ont fortement évolué au cours des dernières décennies avec les changements technologiques rapides, les effets de la mondialisation et l'évolution de notre civilisation vers l'hyper-modernité (Aubert, 2006). La problématique de la qualité de vie au travail s'est en effet progressivement déplacée de la prévention des accidents du travail vers les risques psycho-sociaux et les troubles musculo-squelettiques (Faragher *et al.*, 2005) qui sont en grande partie induits par les RPS. Les audits sociaux (Peretti et Igalens, 2008) intègrent désormais cette problématique. Ils montrent par exemple que les TMS déclarés (tableau 57 de l'assurance maladie) ont augmenté de 1 300 % entre 1992 et 2012 (source INRS). Il est vrai que même s'il reste encore des progrès à accomplir, les autres risques que les RPS et TMS tels que les accidents du travail et les maladies professionnelles pour toxicité ayant été progressivement maîtrisés dans des pays développés comme la France (Fombonne, 2001 ; Abord de Chatillon et Bachelard, 2006), beaucoup de progrès sont encore à accomplir, notamment dans le bâtiment et l'agriculture. Plusieurs raisons expliquent ces améliorations dans le domaine des risques classiques hors RPS :

- La mise en place dans toutes les entreprises des Documents Uniques d'Évaluation des risques (D.U.E.R. : article L.4121.1 du code du travail et circulaire N°6 DRT du 18 avril 2002) a incité les entreprises à mettre en oeuvre les démarches de prévention en lien avec les médecins du travail et les Comités Sociaux et Économiques (qui intègrent désormais les fonctions des Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail).

- Les méthodes de prévention des risques (arbre des causes, méthodes MASE de management de la sécurité au travail, etc.) ont été largement diffusées dans les PME et grandes entreprises (Gillet-Goinard et Monar, 2013), notamment dans le cadre des certifications OHSAS 18001 et ISO 45001 relatives au management de la santé et de la sécurité au travail. Elles font participer les employés au développement de la politique de santé et de sécurité au travail, en collaboration avec les préventeurs. Il faut en particulier noter dans le cas de la France que les supports en libre accès sur le site du ministère du Travail ([\[ler-mieux.gouv.fr\]\(http://ler-mieux.gouv.fr\)\) sont très pédagogiques et compréhensibles pour des non-spécialistes.](http://www.travail-</a></li></ul></div><div data-bbox=)

- L'organisme de sécurité sociale en charge de la prévention des risques professionnels (CARSAT), de la santé et de la sécurité au travail a mis en place une tarification incitative pour les entreprises qui a encouragé les démarches de prévention, les charges sociales sur salaires étant alourdies en cas de manques liés à des accidents ou des maladies professionnelles.

- Les organismes internationaux ont sensibilisé les gouvernements et ont diffusé les bonnes pratiques internationales en ce domaine, tant au niveau mondial avec le Bureau International du travail (BIT) qu'au niveau européen au travers de l'agence de Dublin (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*).

En revanche, la forte croissance des RPS est loin d'être enrayée, malgré les actions de sensibilisation mises en place depuis les années 2000. Les statistiques confirment que les évolutions sociétales et économiques, ainsi que les pratiques managériales inadaptées entraînent aujourd'hui un risque accru de RPS dans le domaine de la santé au travail (Inan, 2014) : même s'il semble y avoir depuis quelques années un début de sensibilisation des managers à certains risques tels que les comportements hostiles et le harcèlement moral, 30 % des salariés français se considèrent aujourd'hui comme stressés de façon continue.

Bien sûr, le travail n'est pas seul en cause, puisqu'il y a interférence entre les caractéristiques personnelles des individus et de leur entourage et les évolutions rapides dans la société et dans les entreprises. Toutefois, les facteurs de stress au travail amplifient les risques de RPS et de TMS de façon exponentielle. En effet, psychologues, sociologues du travail et ergonomes (Aubert, 2006) s'accordent sur le fait que les situations de travail perdent aujourd'hui leur sens, sous l'effet des modes de management mis en oeuvre sous le prétexte d'une mondialisation effrénée et de la course à la compétitivité : vouloir servir le client à un coût toujours plus bas et toujours plus vite entraîne une déstructuration des col-

lectifs de travail et une culture de l'urgence qui écrase les individus, comme dans le cas des effets pervers d'une approche déshumanisée du *lean management* et de la digitalisation des processus, considérés comme un second souffle de l'Organisation Scientifique du Travail. Ces travaux complètent et confirment le modèle de Maslach (Maslach *et al.*, 1996) qui met l'accent sur les facteurs professionnels du *burn-out*, en raison de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et de l'accent excessif mis sur l'accomplissement personnel. Le modèle de Maslach met aussi en évidence les liens entre vie privée et vie professionnelle, en montrant notamment des corrélations entre les facteurs de *burn-out* et les taux de divorce ou séparation familiale.

L'importance des RPS pour les entreprises et organisations justifie par conséquent qu'il y ait une stratégie structurée d'éducation à la santé et à la qualité de vie au travail dans les écoles de management. Pour contribuer à la réflexion sur ce sujet, il est intéressant de partir du cas d'une école universitaire de management ayant débuté une recherche-action en ce domaine, dans le cadre d'un axe de recherche sur la responsabilité sociétale des écoles de management (Rive *et al.*, 2017)

## **Le terrain de l'observation participante : le cas d'une école universitaire de management**

Le terrain d'observation scientifique est l'iaelyon, une école publique de management qui forme 7 700 étudiants, en formation initiale, alternance et continue répartis entre des licences générales et professionnelles (3 000 étudiants), des masters (3 000 étudiants), des diplômes d'université, des doctorats nationaux et des DBA (250 étudiants) et des programmes délocalisés.

La méthode de recherche choisie est une forme d'observation participante relevant de la méthode d'Action Inquiry (une approche de recherche-action réalisée avec les acteurs du terrain) développée par Torbert (2001) dans le sillage des approches de réflexivité d'Argyris et Schön. Les participants à cette recherche ont en effet été placés à la fois dans l'action et dans la réflexivité au travers de la

mise en place de démarches de qualité mises en oeuvre progressivement depuis 2008 à l'iaelyon telles que Qualicert, PRME, EPAS et EQUIS. Nous analysons plus particulièrement dans cet article les démarches conduites au cours des années 2015 à 2017 qui ont fait participer les acteurs à la préparation des reportings et à l'amélioration des contenus des enseignements, ainsi qu'à l'élaboration de la stratégie de responsabilité sociétale, y compris dans le domaine de la santé au travail. Au total, 250 personnes ont été impliquées dans ce processus au cours des années 2015 à 2017. En outre, la recherche a commencé à être élargie à un groupe de travail plus large que l'iaelyon, en s'appuyant sur le réseau international des partenaires de l'iaelyon et sur le réseau du chapitre PRME France-Bénélux.

Le contenu des enseignements relatifs à la santé au travail a été analysé au travers de plusieurs sources de données :

- Le contrat quinquennal entre l'Université et le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Insertion Professionnelle, qui oblige à expliciter le positionnement stratégique de chaque programme.
- Les plans de cours, élaborés selon les formats requis pour les accréditations nationales et internationales.
- Les recensements de données à l'occasion de la rédaction des rapports PRME-United Nations Global Compact de 2015 et 2017 (également accessibles sur le site web de PRME).
- Des entretiens avec les responsables des enseignements concernés.

La stratégie de l'école repose entièrement sur une approche de responsabilité sociétale vis à vis de ses parties prenantes : étudiants et *alumni*, entreprises et organisations, enseignants et enseignants-chercheurs, personnel administratif, territoire, communautés académiques nationales et internationales, et environnement naturel. Cette stratégie a été formalisée dans le cadre des démarches d'accréditation internationale EFMD (EPAS et EQUIS) et labellisée dans le cadre du programme *United Nations Global Compact* et *Principles for Responsible Management Education* (PRME). La vision et la mission de l'école justifient l'importance des actions de

l'école dans le domaine de l'éducation à la santé au travail. Cette mission a en effet été définie comme suit :

- « Éduquer des managers sensibles et responsables, tant dans des programmes spécialisés qu'inter-disciplinaires » : il est par conséquent important d'éduquer des managers sensibles à la qualité de vie au travail, à la fois pour eux-mêmes et pour leurs futures équipes.
- « Produire, questionner et diffuser une connaissance pour penser large et innover » : il est ainsi nécessaire de produire et de diffuser une recherche sur le thème de la qualité de vie et de la santé au travail.
- « **Créer les conditions de fertilisation croisée** entre mondes académiques, socio-économiques et institutionnels » : L'éducation et la recherche dans le domaine du management de la qualité de vie au travail sont donc à réaliser en partenariat entre l'école, les entreprises et les spécialistes de la santé au travail.

Par ailleurs, l'école fait partie de l'Université Jean Moulin Lyon 3, qui intègre la santé au travail dans le cadre du Plan Vert (Ory *et al.*, 2016). L'objectif général de ce plan vert est de prendre en compte les impacts de toutes les activités sur les différentes dimensions du développement durable. En particulier, le Défi n° 7 du Plan Vert porte sur la santé publique, la prévention et la gestion des risques.

Dans le cadre de la labellisation PRME, l'objectif des Nations Unies n° 3 pour le Développement Durable (*Sustainable Development Goal*) porte sur la santé et le bien-être. A l'iaelyon, cet objectif se traduit notamment par l'incorporation dans tous les programmes d'un objectif commun de compétence défini de la façon suivante : « **Intégrer le management sensible et responsable** au sein des missions des leaders et des managers ». Cet objectif de compétence fait également partie des objectifs prioritaires dénommés « *Intended Learning Outcomes* » dans les accréditations EPAS et EQUIS, comme cela serait aussi le cas dans un dossier d'accréditation AACSB.

La stratégie de l'iaelyon est déclinée en dix chapitres qui incorporent de nombreux objectifs d'amélioration de la qualité de vie au tra-

vail (voir SAR-EQUIS et EPAS 2017). On peut notamment mentionner les actions stratégiques suivantes :

- Le chapitre sur les programmes précise que tous les plans de cours doivent expliciter la dimension de responsabilité sociétale, ce qui est lié à la qualité de vie au travail et à la santé. Il inclut aussi les actions de formation par alternance, qui permettent de sensibiliser les futurs managers à la qualité de vie au travail en leur faisant vivre des situations réelles de prévention du stress en milieu professionnel.
- Le chapitre relatif à la vie étudiante précise de nombreuses actions menées en partenariat avec les associations étudiantes, comme la formation aux premiers secours et la prévention des addictions.
- Les chapitres portant sur le management de la faculté et sur les ressources administratives prévoient des actions sur la gestion des charges de travail tout au long de l'année et au cours de la carrière afin de doser les sources de stress et d'envisager la mise en place de périodes de ressourcement et de développement personnel.
- Le chapitre sur la recherche met en exergue les contributions des recherches du groupe de Management socio-économique, en partenariat avec l'Iseor, pour améliorer la santé au travail dans les entreprises au travers de la méthode de recherche-intervention qualimétrique. Ces recherches, qui ont notamment nourri les travaux de l'ANACT, consistent à montrer comment concilier amélioration des conditions de vie au travail et performance économique à court et à long terme. Elles montrent en particulier que les coûts cachés liés aux dysfonctionnements de qualité de vie au travail sont souvent aussi importants que la masse salariale avec charge, tandis que l'investissement en amélioration de la qualité de vie au travail a un très haut niveau de rentabilité. Le groupe de recherche en management des ressources humaines coopère aussi avec les chercheurs de l'AGRH spécialisés en santé et qualité de vie au travail.
- Le chapitre relatif à la formation continue (*executive education*) mentionne la nécessité de développer les formations tout au long de la vie, en permettant aux managers et aux salariés de trouver un second souffle au cours de carrières de plus en plus stres-

santes et chaotiques.

- Le chapitre sur la responsabilité sociétale reprend les objectifs du rapport PRME, qui incorpore les actions menées directement en faveur de la santé au travail.

- Le chapitre sur les liens avec les entreprises montre l'importance d'une coopération étroite entre l'iaelyon et les entreprises partenaires pour créer et diffuser des connaissances sur la qualité de vie au travail.

De nombreux programmes de l'iaelyon contribuent à l'éducation des futurs managers à la santé au travail et à la prévention des RPS :

- Licences de gestion : enseignements de droit du travail, d'économie du travail et d'audit social. En outre, le parcours de licence en alternance de Management des Équipes et Qualité forme au management de la qualité de vie au travail. Le management socio-économique appliqué à la qualité de vie au travail est aussi enseigné dans les options de deuxième et troisième année de licence.

- Masters : tous les programmes comprennent des éléments sur les humanités et la philosophie appliquée au sens du travail. Le master de GRH met l'accent sur la formation aux approches psychosociologiques, leadership, droit et outils de la qualité de vie au travail. Le master centré sur la Qualité-Sécurité-Environnement comprend des cours sur la sécurité et la santé au travail (ISO 45001). Le master d'Audit Social et celui sur la Certification Intégrée et la Performance Globale couvrent l'ensemble des aspects de la qualité de vie au travail, en s'appuyant notamment sur le management socio-économique qui est aussi enseigné dans les divers parcours de master en management.

- Doctorat national et DBA : plusieurs thèses du groupe de recherche en management socio-économique portent chaque année sur l'amélioration des conditions de vie au travail.

- Formation continue : plusieurs séminaires ont trait au management de la qualité de vie au travail : dimension psychologique

du management et humanisme, droit de la santé au travail et négociation, outils et démarches en matière de qualité de vie au travail et santé globale. Il faut aussi mentionner le Diplôme d'Université en formation continue intitulé « Management de la qualité de vie au travail et santé ». Outre les cours de droit et de négociation, ce programme comprend des enseignements en prévention des RPS et du *burn-out*, ainsi que la formation au développement personnel et à la résilience.

- Sensibilisation des équipes pédagogiques aux nouveaux besoins en management dans les organisations. Ainsi, une présentation des travaux de l'ANACT « Apprendre à manager le travail » a été réalisée par la porteuse du projet « faire école » et le livre blanc des initiatives en formation initiale et continue diffusé à l'iaelyon en septembre 2017 (ANACT 2017).

- Conférences : chaque année, des conférences sont organisées en partenariat avec des acteurs socio-économiques sur le thème de la santé au travail. On peut citer par exemple des conférences sur la santé et la transformation des organisations co-organisées avec le cabinet Technologia ou encore sur le bonheur au travail, en association avec le journal *Acteurs de l'économie*.

- Vie étudiante : comme nous l'avions mentionné plus haut, les associations étudiantes sensibilisent à la qualité de vie au travail. Il faut notamment mettre l'accent sur le rôle des associations dans le développement personnel des étudiants, par exemple avec la Junior Entreprise qui accompagne des entreprises dans la certification ISO 26000 (qui comprend un chapitre sur la santé, la sécurité et l'hygiène au travail).

- L'accompagnement au développement personnel par les services d'Emploi-Carrière et Alternance, contribuent indirectement à la qualité de vie et à la santé au travail.

Il ressort de la recherche réalisée que deux types de modalités pédagogiques sont mises en œuvre à l'iaelyon pour l'éducation à la prévention des RPS :

- La formation aux approches périphériques à la gestion permettant notamment la détection et l'explication des RPS : approches philosophiques, ergonomiques, juridiques, économiques, psychosociologiques, approches de leadership, et médicales.

-L'éducation au management de la prévention des RPS : la formation aux outils de détection et de prévention du stress, le management de soi-même en tant que manager, la qualité du management et le management socio-économique.

## **Actions de formation de l'iaelyon dans le domaine de la santé au travail et des RPS**

Les sciences de gestion et du management étant définies comme les sciences de l'action collective et de la décision (Hatchuel *et al.*, 2018), elles ne se contentent pas d'expliquer, car le projet de cette discipline vise surtout à améliorer des situations. Comme dans le cas de la médecine qui doit s'appuyer sur des disciplines périphériques telles que la biologie et l'imagerie médicale pour soigner les maladies physiques, la gestion se nourrit de disciplines connexes comme l'économie, le droit ou la psychosociologie pour soigner les RPS et améliorer la santé et la qualité de vie au travail. Il s'agit par conséquent non seulement d'expliquer les RPS, mais de les soigner au moyen de méthodes et d'outils appropriés.

### **Formation aux RPS à partir d'approches périphériques au management et relatives aux causes des RPS**

#### **Formation aux humanités et aux approches philosophiques de la santé au travail**

Les approches philosophiques enseignées dans le cadre des cours obligatoires sur les Humanités à l'iaelyon donnent une définition large de la santé au travail. Elles s'appuient notamment sur la théorie de Georges Canguilhem (1966), médecin et philosophe pour qui « *il y a santé au travail quand on peut créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans la personne : l'activité est bonne pour la santé quand elle est médianisante et liante. Sinon, elle est dangereuse pour la santé physique et mentale* ». Cette

définition a été reprise par Yves Clot (Clot et Lhuillier, 2010) en constatant que les situations dans lesquelles ce que fait le sujet n'est pas défendable à ses propres yeux ruine la santé.

Dans le domaine de la philosophie appliquée à la gestion, les travaux du groupe Humanisme et Gestion animés par Zahir Yanat (Yanat, 2017) depuis vingt ans à Kedge Business School servent de support de cours à l'iaelyon pour favoriser une approche équilibrée du travail et du management, en maillant « la bonne administration des choses avec le gouvernement des personnes ».

Des cours sur ces thématiques sont également proposés dans le cadre des séminaires internationaux aux étudiants de master et en formation continue à l'occasion de la semaine internationale annuelle de l'iaelyon : *Happiness Management* par Raul Amigo (University of San Andres, Argentina), *HRM and Work-life Issues* par Diane-Gabrielle Tremblay (TÉLUQ, Université du Québec, Montréal, Canada), etc.

### **Séminaires de découverte de l'ergonomie**

L'ergonomie est enseignée dans plusieurs cursus de gestion des ressources humaines de l'iaelyon. Les enseignements s'appuient notamment sur les travaux de l'École Française d'Ergonomie (Barthe *et al.*, 2017) qui adopte une définition large et systémique du stress en ne se focalisant pas seulement sur l'analyse du travail, mais sur la qualité du projet social de transformation et de conception des situations de travail (Cristol, 2013). Ces enseignements montrent les risques psycho-sociaux liés à l'intensification du travail. L'augmentation des facteurs de stress est attribuée à la mise en place d'organisations pathogènes, qui empêchent la recherche de sens, de marges de manœuvre et de reconnaissance tout en réduisant l'espace-temps dans les processus de travail. Les facteurs de santé au travail comprennent notamment trois variables :

-La contrainte : la santé est menacée par la sollicitation excessive des fonctions psychologiques et cognitives.

-La régulation : lorsque l'organisation ne permet pas le compromis entre les objectifs d'efficacité et la sauvegarde de l'intégrité.

-La confrontation : lorsqu'il n'y a pas de négociation possible entre les individus ou

les collectifs et l'organisation.

La Société d'Ergonomie de Langue Française a publié de nombreux travaux de synthèse qui sont facilement accessibles pour des étudiants de l'iaelyon, non spécialistes d'ergonomie (Drouin, 2014).

### Enseignements de droit du travail

Les cours de droit du travail pour les écoles de management rappellent tous l'article L.4121-1 du Code du travail relatif à l'obligation pour les employeurs de protéger la santé physique et mentale et la sécurité des travailleurs. Cette obligation comprend notamment la nécessité de prévenir les risques psychosociaux, conformément à la directive cadre européenne 89/391/CEE.

Les managers doivent aussi former leurs subordonnés aux aspects du droit du travail relatifs à la santé au travail, puisque l'article L.4122-1 du Code du travail précise que « *chaque salarié a l'obligation de prendre soin de sa santé et de sa sécurité, ainsi que celle des autres personnes concernées ...* ».

Même si le *burn-out* est rarement reconnu à ce jour comme une maladie professionnelle<sup>3</sup>, à la différence des TMS, les écoles de management forment leurs étudiants sur le rôle du Comité Social et Économique (ex-Comité d'Entreprise) dans le domaine de la santé des salariés. Il est précisé dans ces enseignements qu'il est utile de mettre en place une veille pour prévenir les RPS, notamment dans les situations de changement liées aux évolutions d'organisation, de management ou de changement technologique (digitalisation par exemple).

### Formations aux approches économiques de la santé au travail

Les enseignements d'économie en licence de l'iaelyon font appel aux travaux des économistes du travail et à ceux des économistes industriels qui ont analysé les impacts de la mondialisation et des nouveaux modes de production sur les conditions de travail et la santé des salariés (Askenazy *et al.*, 2002). La plupart des approches économiques enseignées dans le domaine de l'économie du travail mettent l'accent sur les effets de domination dans une perspective crypto-marxiste. Toutefois, l'approche de François Perroux est

également enseignée, en se situant dans l'optique du dialogue social et d'un capitalisme socialement responsable (Savall *et al.*, 2016).

Les approches économiques telles que celles du CEREQ mettent aussi l'accent sur le vieillissement de la population et sur les parcours professionnels chaotiques des nouvelles générations qui passent dans de nombreuses entreprises. Le constat que la charge productive en France pèse principalement sur les générations situées entre 30 et 60 ans suscite des inquiétudes sur leur capacité à endurer des carrières longues ainsi que sur les risques de retrait du marché du travail ou de fuite des salariés les plus qualifiés vers d'autres formes d'organisations (entrepreneuriat) ou vers d'autres pays. Un des défis pour l'avenir est de garder une population active en bonne santé jusqu'à un âge avancé, ce qui suppose d'investir à la fois dans la santé au travail et dans la formation tout au long de la vie.

Il faut aussi mentionner l'utilisation des travaux des économistes mobilisés par l'Agence de Bilbao (*European Agency for Safety and Health at Work*), qui évaluent le coût du stress à plus de 3 % du PIB des pays européens. Toutefois, les méthodes de calcul de ces économistes sont jugées discutables, car une véritable observation scientifique des phénomènes infra-économiques (approche qualimétrique enseignée en licence et en master) montre que les coûts cachés liés au stress et aux TMS dépassent 15 % de la valeur ajoutée des entreprises (Savall *et al.*, 2006), tandis que les actions de prévention sont très peu coûteuses.

### Formation aux approches psycho-sociologiques de la santé au travail

Plusieurs modèles d'analyse psycho-sociologique de la souffrance et du stress au travail sont enseignés dans la plupart des cursus de Gestion des Ressources Humaines :

- Les modèles d'analyse de psycho-patho-

3. La reconnaissance du *burn-out* ne peut être établie que si la pathologie est essentiellement et directement causée par le travail et qu'elle a entraîné une incapacité permanente partielle (IPP) égale ou supérieure à 25 %. Pour apprécier l'origine professionnelle de la pathologie, il est nécessaire de prendre en compte un éventuel état antérieur ainsi que les facteurs extraprofessionnels qui peuvent impacter la santé mentale du salarié.

logie du travail, comprenant les approches de psycho-dynamique du travail, la clinique de l'activité, la socio-dynamique, l'analyse de la perversion narcissique, ainsi que les travaux visant à expliquer le lien entre des facteurs et des symptômes de stress (Dumont, 2012)

- Le modèle de Karasek (1998). Il met l'accent sur le déséquilibre entre la demande psychologique ou « *job strain* » (quantité de travail, contraintes de temps, demandes contradictoires, interruptions fréquentes) et la latitude décisionnelle (possibilité de prendre des décisions, d'être créatif, et d'avoir des moyens pour réaliser son travail). Le modèle a été complété par la variable du soutien au travail, qui permet de soulager la souffrance au travail quand une aide individuelle (coaching) ou collective est mise en place.

- Le modèle de Siegrist (2009). Il a été développé en 2004, et perfectionné en 2009. Il met en évidence le déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses (« *Effort-Reward Imbalance* »).

L'enseignement de ces modèles précurseurs de l'évaluation du stress et des RPS est parfois complété par des cours plus spécialisés qui mettent l'accent sur un ensemble élargi de variables explicatrices du stress au travail. On peut notamment recenser :

-La justice organisationnelle (Gimeno *et al.*, 2010).

-La qualité du leadership (Nyberg *et al.*, 2009).

-La violence psychologique au travail (Niedhammer *et al.*, 2011).

-L'insécurité au travail (Rugulies *et al.*, 2008).

-La précarité de l'emploi

-Le temps de travail prolongé (Van der Hulst, 2003)

-Les déséquilibres entre vie privée et vie professionnelle (Osty, 2014)

-L'individualisme et la désagrégation des collectifs de travail (Aubert, 2006)

### Les approches par les théories du leadership

Les publications sur le développement personnel en lien avec les RPS mettent l'accent

sur le leadership toxique, qui nuit à la qualité de vie au travail et à la santé des salariés du fait de managers narcissiques ou névrotiques (Wicker, 1996). Les leaders toxiques cherchent des positions de pouvoir par orgueil et narcissisme, avec parfois des formes de mégalomanie et de paranoïa. L'organisation devient leur objet et ils veulent se servir plutôt que servir les hommes et la société. La psychanalyse attribue cette perversion à un dysfonctionnement d'évolution de la libido dans la première enfance (Penot, 2009).

Les leaders toxiques sont particulièrement réticents à déléguer. Ils ont le plus souvent un comportement arrogant et prennent des décisions autoritaires, notamment en matière de réorganisation et de réduction de budget, avec un risque de dérive vers le harcèlement moral ou sexuel, les manipulations perverses et la corruption, ce qui entraîne de la souffrance au travail, du stress et des risques psycho-sociaux. Plusieurs théories insistent sur le fait que la responsabilité des méfaits des leaders toxiques est partagée (Rus *et al.*, 2012), soit lorsque les institutions sont permissives, soit par l'effet des complicités de la part des collaborateurs soumis (*followers*) insuffisamment éduqués dans le domaine de la qualité de vie au travail, en particulier en ce qui concerne le développement personnel, la gestion des conflits et l'assertivité.

Une part importante de la formation au leadership est développée dans les cursus d'*executive education* de l'iaelyon, notamment dans le MBA. Le lien entre le style de management et la santé au travail y est enseigné notamment dans le cadre de la théorie LMX « *Leader-Member-Exchange* » (Graen et Scandura, 1984) qui met l'accent sur la qualité des échanges et le respect professionnel.

La sensibilisation aux approches psychanalytiques a été particulièrement développée dans le sillage des enseignements de l'INSEAD (Kets de Vries et Miller, 1985), ainsi que par le réseau des enseignants-chercheurs de l'Institut Psychanalyse et Management (Kaës, 1979 ; Bonnet, D., 2014). Ces approches sont enseignées notamment dans les programmes de master d'Audit Social et de Développement Durable de l'iaelyon.

---

## Approche médicale : Information des étudiants sur les pathologies associées au stress et aux RPS<sup>4</sup>

L'approche médicale est enseignée dans l'un des cursus centrés sur la Qualité-Sécurité-Environnement (programme Certification Intégrée et Performance Globale). Ce manque de diffusion ne se cantonne pas aux écoles de management, car il concerne aussi les études médicales compte tenu du développement récent des travaux relatifs aux impacts pathologiques du stress. La conséquence est que de nombreux médecins n'ont pas encore été formés à cette approche, en traitant le plus souvent les symptômes (tendinites par exemple) plutôt que les causes profondes liées aux RPS.

Il serait par conséquent utile de sensibiliser tous les enseignants et étudiants des écoles de management aux résultats des recherches en neurosciences pouvant servir à des supports d'enseignements dans le domaine de la qualité de vie au travail. Ces découvertes ont été initiées à partir des travaux d'Hans Seylie (1975), un endocrinologue qui a analysé la physiologie du stress. Il a différencié les effets d'une réponse immédiate au stress qui permet l'alerte et la mobilisation de toutes les ressources du corps et les effets d'un stress prolongé, néfaste pour la santé. Le stress est lié à une activation des échanges électrochimiques entre la partie limbique du cerveau et le cortex, notamment quand il s'agit de faire face à des situations dans lesquelles il n'y a pas eu d'apprentissage (changement d'organisation opéré de façon non participative par exemple). Dans un premier temps, la stimulation du noyau paraventriculaire de l'hypothalamus active les glandes médullo-surrénales qui produisent des catécholamines (adrénaline et noradrénaline), permettant de mobiliser toutes les ressources de l'organisme pour faire face au danger (*coping*). En cas de stress prolongé, l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien (axe corticotrope) déclenche la production de gluco-corticoïdes afin de soulager l'inflammation neuronale liée à la suractivité des échanges entre diverses parties du cerveau pour rechercher des solutions aux injonctions contradictoires.

Dans une première période, cette action de la

cortisone permet au cerveau de résister, mais à plus long terme, le stress chronique entraîne un dérèglement hormonal et produit des effets délétères non seulement pour le cerveau, mais pour tout l'organisme qui s'épuise progressivement. Dans le prolongement des travaux de Seylie, les impacts multiformes du stress ont été analysés par les chercheurs en neurosciences au cours des trente dernières années. Ces recherches ont permis de mettre en évidence le lien entre le stress, les TMS, le *burn-out* et de nombreuses maladies. Parmi les impacts du stress sur les pathologies, on peut citer notamment :

- Les troubles du sommeil (Mendlewicz et Kerkhofs, 1991). Il faut noter que les dettes de sommeil entraînent à long terme des risques accrus d'obésité, de diabète, d'hypertension et de vulnérabilité aux infections (Ohlmann *et al.*, 2009).
- Les troubles de la digestion et les pathologies digestives (Taché et Bonaz, 2007).
- Les Troubles Musculo-Squelettiques, dénommés TMS (modèle de Bruxelles qui lie RPS et TMS, décrit par Johansson *et al.*, 2003). Parmi ces troubles, on peut relever non seulement les impacts sur les articulations, le syndrome du canal carpien, mais aussi les tendinites (Aptel et Stimec, 2011) provoquées par l'hyper-tonicité musculaire accroissant la charge biomécanique (impact des catécholamines) et par l'effet des cytokines sur la réduction d'apport de nutriments aux tendons (coude, cou, dos, cheville, etc.).
- Les addictions à l'alcool, au tabac, aux drogues, etc. (Marinelli et Piazza, 2002).
- Les maladies cardio-vasculaires, notamment par effet d'accroissement du besoin de consommer des aliments riches en graisses et en sucres, ainsi que par altération du métabolisme des lipides et par accroissement des cytokines pro-inflammatoires (Chandola *et al.*, 2006).
- La dérégulation du système immunitaire entraînant un risque accru d'infections.
- L'excès de stress prolongé est également identifié comme un co-facteur important de développement de tumeurs cancéreuses, en particulier du sein (Lillberg *et*

---

4. Voir en particulier la communication de M. Bonnet et du Professeur de médecine Denis Fièvre au colloque Perroux 2013. Rapport Iseor

al., 2003).

- Le *burn-out* (épuisement professionnel), le *bore-out* (dépression liée à l'ennui), la dépression, notamment en raison des modifications des processus de neuro-transmission de la sérotonine, de la noradréline et de la dopamine (Keller *et al.*, 2006).
- Le *brown-out*, ou symptôme lié à la perte de sens chez les salariés et se traduisant par un désengagement professionnel massif (Graeber, 2015, Bouzou et de Funès, 2018)
- L'accélération du vieillissement cérébral et des processus neuro-dégénératifs entraînant une baisse des facultés de mémorisation, en raison de la sensibilité de l'hippocampe à une exposition prolongée aux gluco-corticoïdes et à certaines cytokines, avec un risque accru de maladie d'Alzheimer (Lanfield *et al.*, 2007).
- L'accroissement des tendances suicidaires pour les salariés ayant des fragilités psychologiques (Dejours et Bègue, 2009).

À l'énumération de cette liste des pathologies liées au stress, on comprendra aisément l'importance de la formation des managers à la gestion du stress au sein des écoles de management, comme dans la formation des médecins. En effet, les managers comme les salariés doivent comprendre que les facteurs de stress au travail constituent un véritable poison, certes invisible et silencieux, mais particulièrement pervers en raison de ses effets diffus sur la santé à moyen terme et à long terme : contrairement aux risques d'accidents du travail, on peut difficilement identifier tous les facteurs de stress et de TMS dans le Document Unique de Prévention des Risques imposé par le droit du travail. Si les remèdes usuels au stress peuvent atténuer les angoisses à court terme (exemple du Lexomil), ils peuvent entraîner une dépendance. Il est aussi possible d'agir sur les causes hors du travail (sport, relaxation, yoga, psychothérapie, thérapie de couple, etc.), mais il est crucial de prévenir également le stress au travail, non seulement en raison du temps passé dans la vie au travail, mais surtout en raison de l'importance du travail pour la reconnaissance sociale, source de compensation du stress, comme le montre le modèle de Siegrist (Siegrist *et al.*, 2009).

## Éducation au management de la prévention

### Formation aux outils de détection et de prévention des RPS au travail

Les enseignements de l'iaelyon dans le domaine de la prévention s'appuient notamment sur les travaux de L'INRS (Institut National de recherche sur la Santé). Cet institut a en effet édité des brochures destinées à la formation des responsables d'entreprises et de CHSCT. Deux principales méthodes d'actions sont aujourd'hui diffusées dans sept programmes de master de l'iaelyon: les actions de détection et les actions de prévention :

- Détection du stress et des RPS (Gollac, 2011) : il s'agit tout d'abord de rassembler les indicateurs précurseurs des RPS : augmentation de l'absentéisme, des accidents du travail, intentions de démission, violences verbales, conflits exacerbés, crises de larmes, consultations spontanées chez le médecin du travail, etc. Ces indicateurs doivent être remontés au CHSCT et il faut alors se faire aider par la CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail), la CRAM (Caisse Régionale d'Assurance Maladie), avant de faire appel à des consultants spécialisés ou aux Agences Régionales de Conditions de Travail (ARACT) dans le cadre du réseau de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).
- Prévention des RPS : les supports pédagogiques de l'INRS donnent des conseils aux managers sur la façon de mener les actions suivantes : formation de l'encadrement aux méthodes de management participatif permettant d'associer les salariés aux décisions les concernant ; amélioration des capacités d'écoute des managers, amélioration de la communication concernant les objectifs de l'entreprise ; méthodes pour donner aux salariés la possibilité de s'exprimer sur les dysfonctionnements qu'ils repèrent ; adaptation de la charge de travail en fonction des éléments à la disposition des salariés pour effectuer leur tâche ; donner aux salariés la possibilité d'utiliser leurs compétences ; formation du personnel à l'introduction de nouveaux outils dans le processus de travail ; etc.

## Formation au développement personnel et au management de soi en tant que manager

Les écoles de management ont une responsabilité importante pour prévenir le leadership toxique et les RPS. En effet, la qualité de vie au travail suppose que les managers aient non seulement des compétences techniques, mais aussi des savoir-faire et un savoir-être (*soft skills*). Une part importante de pratique managériale est ainsi intégrée dans les curricula, notamment au travers de stages et de l'implication des praticiens dans les enseignements. Le développement des formations en alternance à l'iaelyon permet de former des managers qui ont non seulement des savoirs, mais aussi des savoir-faire. Le département centré sur le management socio-économique est ainsi organisé entièrement en alternance, depuis la deuxième année de licence jusqu'au master, ce qui permet aux diplômés de master de valider des compétences techniques en gestion tout en ayant la légitimité d'un rôle de manager de projet ou d'équipe dès qu'ils sortent de l'école, tout en ayant de deux à quatre années d'expérience professionnelle. Cette modalité pédagogique de l'alternance contribue aussi à l'éducation au savoir-être : les étudiants-salariés qui sont passés par plusieurs années d'alternance ont le plus souvent compris l'importance de l'écoute et du respect d'autrui car ils ont été confrontés à des situations complexes qui nécessitent le développement d'une intelligence collective.

Les programmes de GRH font aussi une part aux techniques de développement personnel sur les thèmes suivants : communication inter-personnelle, analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique, gestion des conflits, intelligence émotionnelle, estime de soi, assertivité et gestion du stress. La détection des maladies psychiques liées au narcissisme et leur prise de conscience par les futurs managers doit encore être renforcée, notamment au travers des tutorats qui permettent de croiser les regards des tuteurs en entreprise, des tuteurs universitaires et des étudiants à l'occasion de leur mise en situation dans la conduite de leurs missions et dans leur rôle de managers junior.

## Qualité du management et management socio-économique

La littérature de gestion met aujourd'hui l'accent sur la qualité du management en tant que condition de la qualité de vie au travail, de santé et de performance durable des entreprises et organisations, comme le rappelle M. Detchessahar (2011) dans son article sur la santé au travail : « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution ».

L'iaelyon dispose d'un atout en ce domaine par l'utilisation des travaux de recherche en management socio-économique, menés en partenariat avec l'Iseor. Le management socio-économique est en effet enseigné en français et en anglais dans 22 cours de l'iaelyon, avec des taux de satisfaction très élevés de la part des étudiants comme des entreprises concernées par l'application de cette méthode dans le cadre des stages ou de l'alternance. Cette méthode de management constitue en effet une forme de médecine des organisations qui a été développée et perfectionnée au moyen de la recherche-intervention dans plus de 2 000 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité dans plus de 40 pays (Savall et Zardet, 1987). En France, cette méthode a servi à l'ANACT depuis 1979 pour sensibiliser les préventeurs aux coûts cachés considérables induits par la non-qualité de vie au travail, aux RPS et aux TMS. Au niveau international, il s'agit de la seule méthode de management qui ait fait l'objet d'un manuel pédagogique diffusé par le BIT de Genève (Savall, Zardet et Bonnet, 2000-2008), car elle correspond aux valeurs de cette organisation du système onusien, en tentant de concilier les objectifs économiques et les objectifs sociaux des entreprises et organisations (dont le travail décent, la santé et la qualité de vie au travail).

La méthode socio-économique est une méthode de prévention du stress et des RPS au niveau des entreprises en agissant sur les compétences managériales et de leadership des dirigeants et managers. La méthode comprend notamment un diagnostic effet-miroir et l'évaluation des coûts cachés induits par le stress tels que l'absentéisme, les accidents du travail et maladies professionnelles, la rotation du personnel, la non-qualité et les écarts de productivité directe. Ces coûts cachés représentent l'équivalent de 20 000 € à 70 000 € par personne et par an, et leur évaluation

fait prendre conscience aux dirigeants et aux managers que les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la santé sont non seulement socialement souhaitables, mais que cet investissement en développement du potentiel humain est bien plus rentable que tous les autres types d'investissements. Cela est notamment démontré par le contrôle de gestion socio-économique et les balances économiques des projets qui prennent en compte la santé au travail. Les étudiants de sept programmes de master de l'iaelyon sont formés à la mise en œuvre de ces interventions socio-économiques dans le cadre de leur alternance et ils l'appliquent en entreprise avec leur maître d'apprentissage ou leur tuteur dans le cadre de leur mémoire de master.

Afin de rendre compatibles la qualité de vie au travail et un niveau d'exigence élevé et partagé entre la direction et l'ensemble du personnel, il s'agit d'appliquer des outils de management qui mettent en cohérence les objectifs de qualité de vie au travail avec les plans stratégiques, le contrôle de gestion et la gestion financière, le marketing-vente, la gestion des opérations et de la qualité-environnement ainsi que la GRH. Ces outils sont notamment les suivants :

- Le Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes, qui prend en compte non seulement les actions stratégiques relatives aux produits, aux marchés et aux technologies, mais aussi les aspirations et les talents du potentiel humain dans les organisations. Cette méthode rend l'entreprise agile et pro-active, en transformant son environnement plutôt que de le subir (Worley *et al.*, 2016).
- La Gestion du temps et les Plans d'Actions Prioritaires, qui permettent d'améliorer collectivement la qualité du temps. Ils consistent notamment à toiletter les tâches à faible valeur ajoutée pour les reconverter en actions de pilotage stratégique tout en anticipant les actions et la charge de travail dans la sérénité et la qualité de vie au travail.
- Les Tableaux de Bord de Pilotage, qui équilibrent les objectifs économiques à court et à long terme.
- Les Contrats d'Activité Périodiquement Négociables, qui transforment le rôle des

managers en développant la délégation et la confiance, indispensables à la qualité de vie au travail et à la santé.

Il convient de noter que certains de ces outils sont appliqués dans les entreprises où les étudiants de l'iaelyon effectuent leur alternance. Ils servent aussi de support d'apprentissage à des méthodes de travail à titre individuel pour tous les étudiants des sept programmes de master concernés.

### **Discussion sur la responsabilité des écoles de management dans le domaine de l'éducation à la qualité de vie au travail et à la prévention des RPS**

La recherche réalisée sur la base d'une observation participante est une première étape d'une recherche-action ou d'une recherche-intervention qui permettrait de conduire un projet de développement de l'éducation à la qualité de vie au travail et à la prévention des RPS dans les écoles de management. Cette première étape permet de retirer deux enseignements relatifs au besoin de généralisation et à la **nécessité d'intégration dans la stratégie de l'école de management.**

#### **Généralisation de l'éducation à la santé au travail et aux RPS**

Le passage en revue des enseignements met en évidence à la fois la progression de l'éducation à la santé au travail, mais aussi son caractère fragmentaire, voire éclaté. Le tableau ci-dessous montre en effet que les enseignements et l'éducation au travers de l'alternance ne sont pas complets, à l'exception du programme de master de management socio-économique avec les parcours de master 1 et 2 « Management des Equipes et Qualité », « Certification Intégrée et Performance Globale » et « Audit Social et Développement Durable ».

## Enseignements de l'iaelyon relatifs à la santé au travail et à la prévention des RPS

Types de domaines de formation	Programmes/ Domaines de formation abordés relatifs à la santé au travail et aux RPS	Licence Gestion, parcours MSH	Licence Gestion, parcours Management des Équipes et Qualité	Masters spécialisés par domaine (Finance, marketing, management international, Systèmes d'Information, etc.)	Master Ressources Humaines	Masters MEQ +Audit Social et Certification intégrée- Performance globale	Autres masters et doctorats/DBA centrés sur le management socio-économique	MBA	Diplôme d'Université : Qualité de vie au travail et santé	Séminaires de formation continue
Approches périphériques à la gestion	Humanités et philosophie appliquée à la santé au travail	X	X	X	X	X	X			X
	Ergonomie				X	X	X		X	X
	Droit du Travail	X	X		X	X	X		X	X
	Psychosociologie	X	X		X	X	X	X	X	X
	Leadership, psychanalyse, gestion des conflits et négociation		X		X	X	X		X	
Pathologie et approche médicale des RPS					X					
Management de la qualité de vie au travail et à la prévention des RPS	Outils de prévention et certification					X			X	
	Développement personnel et application intégrée à la vie professionnelle (alternance et stages)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Méthodes de qualité du management et de management socio-économique		X			X	X			

Ce type de grille peut être utilisé de plusieurs manières par l'équipe de direction de l'iaelyon comme il pourrait l'être pour d'autres écoles de management, les écoles d'ingénieurs et les facultés de médecine :

- Le tableau peut servir de base lors de la construction ou de l'audit des programmes, par exemple à l'occasion du plan quinquennal de contractualisation avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur. On peut en particulier proposer de sensibiliser tous les étudiants à la pathologie des RPS, non seulement parce qu'ils sont amenés à jouer un rôle de manager de projet ou d'équipe dans leur vie professionnelle, mais parce qu'ils sont eux-mêmes concernés par la qualité de leurs conditions de vie au travail en tant qu'étudiants ou étudiants-salariés en alternance.
- Il peut aussi servir à améliorer la straté-

gie d'éducation à la santé dans les écoles de management. En effet, le centrage sur les approches périphériques à la gestion, comme la psychosociologie, permet d'expliquer les RPS et le manque de qualité de vie au travail, mais cela n'apporte pas de solutions. Dans bien des cas, ces approches amènent à des impasses et à des conflits au sein des organisations en raison du phénomène de tétra-normalisation (Savall et Zardet, 2005) : par exemple, la qualité de vie au travail n'est pas perçue comme compatible avec la nécessité d'améliorer les performances financières et d'accélérer les stratégies d'innovation et de digitalisation. Au contraire, le management de la prévention et la qualité du management constituent un facteur de compétitivité pour les entreprises, notamment au moyen du management socio-économique.

## Application de la qualité du management et de la santé au travail dans les écoles de management elles-mêmes

Les modèles de qualité du management sont applicables aux écoles de management elles-mêmes (Thomas *et al.*, 2013). La qualité du management est même indispensable pour ces écoles qui sont confrontées à une compétition galopante à la fois en France et dans le monde. Non seulement la concurrence s'accroît entre les 10 000 écoles de management qui existent dans le monde, mais il y a de nouveaux entrants : formations en ligne, universités d'entreprises, formation par les organismes de conseil, etc. Après des décennies de prospérité, les écoles de management sont contraintes de réduire leurs coûts et d'accélérer leur stratégie d'internationalisation et de digitalisation. Certaines d'entre elles font même faillite ou sont mal managées, y compris en France, et l'on y observe de nombreuses maladies du personnel liées aux RPS. C'est une conséquence regrettable d'un manque d'éducation au management de la part de dirigeants censés former les entreprises au management !

Les écoles de management qui enseignent la qualité de vie au travail doivent par conséquent s'appliquer à elles-mêmes les principes qu'elles enseignent pour éviter le risque de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2003). Cela passe par la mise en oeuvre d'une stratégie d'excellence doivent pour permettre une qualité et une santé de management au sein des écoles pour être exemplaire à la fois en matière de management et de qualité de vie au travail. Cette qualité et santé du management permettent à la fois de valoriser tout le personnel, de retrouver la joie au travail et de surmonter les défis de l'hypercompétition à laquelle doivent se préparer les écoles de management. Cela correspond aussi à la définition de l'excellence donnée par l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*) : « *les organisations excellentes obtiennent et maintiennent des performances remarquables qui satisfont ou dépassent les attentes de toutes leurs parties prenantes* ». Dans le domaine des écoles publiques de management, plusieurs IAE s'engagent dans cette voie en France, en s'appuyant soit sur le modèle EFMD soit sur le modèle AACSB.

Ces modèles d'accréditation internationale qui deviennent la norme dans le domaine des écoles de management (Hommel et Thomas, 2014) ne sont pas à considérer comme un but en soi ni une *orientation a priori*, mais comme un guide. Ils consistent à partir des projets des établissements et à les aider à préciser leurs choix et à les mettre en œuvre de façon structurée, claire et prospective. C'est un soutien pour accompagner la mise en œuvre d'une stratégie de performance durable et de qualité de vie au travail dans les écoles publiques de management.

## Conclusion

On aurait pu se contenter de considérer au début de cette recherche que la qualité du management et la prévention des RPS constituaient un complément utile dans l'éducation au management au sein des programmes des écoles de management. Cette recherche est particulièrement pertinente dans le cas de l'iaelyon, une école universitaire de management dont la stratégie repose sur la responsabilité sociétale. Cependant, la réflexion menée au cours de la recherche a conduit à formuler une hypothèse plus ambitieuse : une école de management ne peut pas vraiment éduquer ses étudiants à la qualité de vie au travail si elle ne se l'applique pas à elle-même. Cette nouvelle hypothèse appelle bien sûr à une ouverture de la réflexion aux parties prenantes internes et externes de l'école, ainsi qu'à une coopération internationale entre écoles de management qui partagent les mêmes valeurs.

## Références bibliographiques

- Abord de Chatillon, E. & Bachelard, O. (2006). *Management de la santé et de la sécurité au travail, un champ à défricher*, L'Harmattan.
- ANACT (2017). *Apprendre à manager le travail : la qualité de vie au travail, c'est le management*, Anact.
- Bertrand, T. & Stimec, A. (2011). Santé au travail, voyage au pays du lean management, *Revue Française de Gestion*, 214, 127-144.
- Aubert, N. (2006). *L'individu hypermoderne*, ERES.
- Askenazy, P., Caroli, È., Marcus, V. (2002). *New organizational practices and working conditions*, *Recherches économiques de Louvain*, 68(1-2), 91-110.

- Bachelard, O. (2017). *Le bien-être au travail*, Presses de l'EHESP.
- Barthe, B., Gonon, O., Brun, C. (2017). *Présent et Futur de l'Ergonomie*, Actes du 52ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Toulouse : SELF.
- Bonnet, D. (2014). L'emprise de l'intersubjectivité dans les relations de pouvoir, Actes du congrès de l'ACFAS.
- Bouzou, N. & de Funès, J. (2018). *La comédie inhumaine*, Éditions de l'Observatoire.
- Brunsson, N. (2003). *The organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Action in Organizations*, Copenhagen Business School Press.
- Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*, PUF.
- Chandola, T., Brunner, E., Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome : prospective study, *BMJ. Epub*, Jan20. 521-525
- Clot, Y. & Lhuillier, D. (2010). *Travail et santé*, ERES.
- Cristol, D. (2013). *Humaniser la formation des dirigeants : vers un leadership démocratique*, L'Harmattan.
- Dejours, C. & Bègue, F. (1999). *Suicide et travail : que faire ?* PUF.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais la solution, *Revue Française de Gestion*, 214, 89-105.
- Dumond, J-P. (2012). L'inadaptation des pratiques de gestion au regard des approches compréhensives de la psychopathologie du travail, in Bardelli, P. & Allouche, J., *La Souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Colin.
- Drouin, A. (2014). *Ergonomie, Travail, Conception, Santé*, Octares.
- Faragher, E.B., Cass, M., Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis, *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 62, 105-112.
- Fombonne (2001). *L'histoire des ressources humaines*, Vuibert.
- Gillet-Goinard, F. & Monar, C. (2013). *La boîte à outils en santé-sécurité-environnement*, Dunod.
- Giorno, D., Tabak, A.G., Ferrie, J.E., Shipley, M.J., De Vogli, R., Elovainio, M., Vattera, J., Marmot, M., Kivimäki, M. (2010). Justice at work and metabolic syndrome: the Whitehall II study, *Occup Environ Med*, 67(4), 256-262.
- Gollac, M. (2011). *Mesurer les facteurs de risques de RPS pour mieux les maîtriser*, ministère du Travail.
- Graeber, D. (2015). *The Utopia of Rules: on Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy*, New York: Melville House.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of Leadership Interventions, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Hatchuel, H., Le Masson, P., Reich, Y., Subrahmanian, E. (2018). *Design theory: a foundation of a new paradigm for design science and engineering*, Springer Verlag.
- Hommel, U. & Thomas, H. (2014). Research on Business Schools, in Pettigrew & al. (Dir.) *The Institutional Development of Business Schools*, Oxford University Press.
- Inan, C. (2014). Les facteurs de risques psychosociaux en France et en Europe, *Dares Analyses* n° 100.
- Johansson, H, Windhorst, U., Djupsöbacka, M., Pasatore, M. (2003). *Chronic work-related myalgia: neuromuscular mechanisms behind work-related chronic muscle pain syndromes*, Gävle University Press.
- Kaës, R. (1996). *Souffrance et pathologie des liens institutionnels*, Dunod.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Keller, J., Flores, B., Gomez, R.G., Solvason, H.B., Kenna, H., Williams, G.H, Schatzberg, A. F. (2006). Cortisol circadian rhythm alterations in psychotic major depressions, *Biol Psychiatry*, 60(3), 275-281.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*, Mac Graw Hill.
- Lanfield, P.W., Blalock, E.M., Chen, K.C., Porter, N.M. (2007). A new glucocorticoid hypothesis of brain aging: implications for Alzheimers's disease, *Curr Alzheimer Res.*, 4(2), 205-212.
- Lillberg, K., Verkasalo, P.K., Kaprio, J., Teppo, L., Hellenius, H., Koskenvuo, M. (2003). Stressful life events and risk of breast cancer in 10,808 women: a cohort study, *Am J. Epidemiol*, 157(5), 415-423.
- Maslach, C., Marek, T., Schaufeli, W. (1996). *Professional Burnout: Recent Developments*, CRC.
- Marinelli, M. & Piazza, P.V. (2002). Interaction between glucocorticoid hormones and clinical course of psychostimulant drugs, *European Journal of neurosciences*, 16, 387-394.
- McGahan, A. M. (2018). Freedom in scholarship, *Academy of Management Review*, 43(2), 173-178.
- Mendlewicz, J. & Kerkhofs, M. (1991). Sleep electroencephalography in depressive illness, A collaborative study by the World Health Organization, *Br J Psychiatry*, 159(4), 505-509.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., Drummond, A., Philip, P. (2011). Workplace bullying and psychotropic drug use in the French working popu-

lation: the mediating role of health status and mental health, *Annals of Occupational Hygiene*, 55(2), 152-163.

Nyberg, A., Alfredsson, L., Thorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study, *Occupational Environment Medicine*, 66(1), 51-55.

Ohlmann, K.K., O'Sullivan, M.I., Berryman, P. (2009). The costs of short sleep, *AAOHN Journal*, 57(9), 381-385.

Ory, J.F., Petitjean, J.-L., Côme, T. (2016). Plan vert des Universités : **plan stratégique ou outil de communication**, *Management et Sciences Sociales*, 21, 48-62.

Osty, F. (2014). Déséquilibre vie privée-vie professionnelle In Zawieja, P. & Guarneri, F. (dir) *Dictionnaire des RPS*, Seuil.

Penot, P. (2009). De l'idée freudienne de narcissisme primaire à celle de subjectivation : deux approches complémentaires en psychanalyse, *Revue Française de Psychanalyse*, 73(2), 487-503.

Peretti, J.M. & Igalens, J. (2008). *Audit social. Meilleures pratiques et méthodes*, Eyrolles.

Rive, J., Bonnet, M., Parmentier, C. Pelazzo-Plat, V. (2017). A contribution to the laying of foundations for dialogue between responsible management schools, 15(2), 238-248.

Rugulies, R., Aust, B., Burr, H., Bültmann, U. (2008). Job insecurity, chances on the labour market and decline in self-rated health in a representative sample of the Danish workforce, *Journal of Epidemiology Community Health*, 62(3), 245-250.

Rus, D., Van Kneppenberg, D., Wisse, B. (2012). Leader Power and Self-Serving Behavior: the Moderating role of Accountability, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 13-26.

Savall, H., Péron, M., Zardet, V., Bonnet, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*, EMS. English version (2017): *Socially Responsible Capitalism and Management*, Routledge.

Savall, H. & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Prix Harvard L'Expansion, Economica. English Version (2008): *Mastering Hidden Costs and Socio-economic Performance*, Charlotte : IAP.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. (2008). Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, BIT-ISEOR, 1<sup>e</sup> édition 2000 (traduit en anglais et en espagnol).

Savall, H. & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : défis et dynamique*, Economica.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. (2006). CSR and occupational diseases, Academy of Management, Proceedings of the 2006 Atlanta meeting.

Seylie, H. (1975). *Le stress de la vie. Le problème de l'adaptation*, Gallimard.

Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F., Warhendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance, *International Archives of Occupational Environment Health.*, 82(8), 1005-1013.

Taché, Y. & Bonaz, B. (2007). Corticotropin-releasing factor receptors and stress-related alterations of gut motor function, *Journal of Clinical Investigation*, 117(1), 33-40.

Thomas, H., Lorange, P., Sheth, J. (2013). *The Business School in the 21<sup>st</sup> Century*, Cambridge University Press.

Torbert, W.R. (2001). The Practice of Action Inquiry in P. Reason and H. Bradbury (Eds), *Handbook of Action Research*, London: Sage, p. 250-260.

Van der Hulst, M. (2003). Long Workhours and Health, *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 29(3), 171-188.

Waldenström, K., Ahlberg, G., Bergman, P., Forsell, Y., Stoetzer, U., Waldenström, M., Lundberg, I. (2008). Externally assessed psychosocial work characteristics and diagnoses of anxiety and depression, *Occupational Environment Med.*, 65(2), 90-96.

Wicker, M.L. (1996). Toxic leaders, *Sloan Management Review*, 37(4), 96.

Worley, C., Zardet, V., Bonnet, M., Savall, A. (2016). *Becoming Agile. How the Socio-Economic Approach to Management Builds Adaptability*. Preface by P. Pasquier, Jossey Bass.

Yanat, Z. (2017). Apport des sciences humaines et gouvernance humaniste, responsable et innovante des entreprises, *Gestion 2000*, 34(5), 411-432.

#### **Marc BONNET**

Professeur à l'iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3 et directeur adjoint de l'Iseor, où il mène des recherches-interventions sur le management socio-économique de la qualité de vie au travail.

#### **Denis FIÈRE**

Professeur émérite de médecine à l'Université Claude Bernard Lyon 1 et ancien chef de service à l'Hôpital E. Herriot des Hospices Civils de Lyon.

#### **Emmanuel BECK**

Maître de Conférences Honoraire à l'Université de Lyon et il mène des recherches à l'iseor sur le thème de la qualité de vie au travail.

#### **Véronique ZARDET**

Professeur à l'iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3. Elle dirige aussi le département Eugénov de l'iaelyon, où sont réalisés de nombreux enseignements dans le domaine de la qualité de vie au travail.