



**HAL**  
open science

# Le contrôle des risques psychosociaux, réponses organisationnelles dans un nouveau champ institutionnel.

Jean-Christophe Vuattoux

► **To cite this version:**

Jean-Christophe Vuattoux. Le contrôle des risques psychosociaux, réponses organisationnelles dans un nouveau champ institutionnel. . Gestion et management. Université de Lorraine, 2016. Français. NNT : 2016LORR0174 . tel-01752378v2

**HAL Id: tel-01752378**

**<https://hal.science/tel-01752378v2>**

Submitted on 27 Dec 2016

**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.

**THÈSE**

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE**

**Mention : « Sciences de Gestion »**

Par **Jean-Christophe VUATTOUX**

**Le contrôle des risques psychosociaux,  
réponses organisationnelles dans un nouveau champ institutionnel.**

**Jeudi 8 décembre 2016.**

Membres du jury :

<b>Rapporteurs :</b>	<b>Madame Gwenaëlle NOGATCHEWSKY</b>	<b>Maître de Conférences HDR, Université Paris Dauphine</b>
	<b>Monsieur Benjamin DREVETON</b>	<b>Professeur, Université de Poitiers</b>
<b>Examineurs :</b>	<b>Madame Hélène DELACOUR</b>	<b>Professeure, Université de Lorraine</b>
	<b>Monsieur Stéphane TREBUCQ</b>	<b>Professeur, Université de Bordeaux</b>
<b>Directrice de thèse :</b>	<b>Madame Frédérique DEJEAN</b>	<b>Professeure, Université Paris Dauphine</b>

*« L'Université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :  
ces opinions doivent être considérées comme propres  
à leurs auteurs »*

# Remerciements

À la fin de ce parcours initiatique où le doctorant que je suis a pu avoir parfois l'impression d'être un peu seul, un coup d'œil dans le rétroviseur m'a permis de battre en brèche cette idée. J'ai pu mesurer le chemin parcouru grâce à toutes les personnes qui m'ont accompagné dans cette thèse, leurs innombrables contributions ont permis de dessiner la carte des possibles qui a guidé ce travail. Je voudrais leur exprimer ici toute ma gratitude.

Je tiens à remercier au premier chef ma directrice de thèse, Frédérique Déjean, qui m'a suivi, conseillé et encouragé depuis maintenant trois ans. La confiance et la bienveillance que vous m'avez toujours témoignées ont soutenu le « jeune » chercheur que je suis dans ses premiers pas sur les chemins de la connaissance organisée. Vos propositions, toujours éclairantes, ont balisé mon parcours sans jamais imposer un chemin plus qu'un autre. Je sais ce que cette thèse vous doit, merci infiniment.

Cette thèse n'aurait pas non plus existé sans les travaux de recherche qui m'ont inspiré et nourri. Aujourd'hui, plusieurs de ces auteurs ont accepté de lire mon travail et je leur en suis particulièrement reconnaissant. Merci à Gwenaëlle Nogatchewsky, Hélène Delacour, Benjamin Drevet et Stéphane Trébuq de me donner la possibilité d'échanger de vive voix avec vous.

Avant de m'engager sur le chemin de la thèse, j'ai eu la chance d'avoir été entouré de collègues enseignants-chercheurs à la passion communicative et l'engagement intact. Chloé et Sébastien, vous avez été présents bien en amont de ce travail et jusqu'à sa conclusion, je vous suis extrêmement reconnaissant pour tout ce que vous avez fait. Laurence, Inès, Françoise, Marc, soyez également chaleureusement remerciés pour votre aide, vos conseils et votre amitié.

Le choix de l'objet de recherche a été influencé par Paul Gandy. Nos nombreux échanges ont inmanquablement contribué à attiser mon intérêt pour la question de la souffrance au travail. Merci à toi Paul.

Cette thèse a pu être réalisée dans les conditions idéales grâce au soutien à la fois de l'IUT de Colmar et de l'Université de Haute Alsace, et du laboratoire CEREFIGE et de l'école doctorale EDSJPEG de l'Université de Lorraine. Je remercie sans les nommer mais avec d'autant plus de considération, celles et ceux qui m'ont fait confiance en me permettant cette aventure, ainsi que toutes les personnes qui œuvrent au quotidien pour rendre la vie du doctorant moins difficile.

Le chemin emprunté est passé à plusieurs reprises au sein d'organisations qui ont accepté de m'ouvrir leurs portes. Je tiens à saluer toutes les personnes qui m'ont accordé du temps ainsi que leur confiance en me laissant l'accès à des informations confidentielles. Leur ouverture d'esprit et leur intérêt pour la recherche universitaire ont été de réels accélérateurs dans ma réflexion.

Je remercie enfin mon épouse Nese, pour son soutien sans faille, et son regard plein de conviction ne laissant jamais place au doute quant à l'issue positive de ce projet. Une part de l'énergie qui a servi à faire avancer ce travail t'appartient, merci du fond du cœur ! Un grand merci également à Anatole et Théophile pour leur patience et leur compréhension face à un papa pas très disponible pendant ces derniers mois.

# Sommaire

REMERCIEMENTS .....	3
INTRODUCTION GENERALE.....	8

<b>PREMIERE PARTIE. QUESTIONNEMENTS AUTOUR DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, DE LEUR GESTION ET DE L'APPORT DES THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES.</b>
--

<b>CHAPITRE 1. APPROCHES INTERDISCIPLINAIRES DE LA QUESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DE LEUR EVALUATION.....</b>	<b>28</b>
--	-----------

1. INTRODUCTION.....	29
2. CADRE ET ENJEUX DES RPS POUR LES ORGANISATIONS .....	31
3. DEFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) .....	41
4. EVALUATIONS ET PREVENTIONS DES RPS .....	53
5. CONCLUSION .....	62

<b>CHAPITRE 2. PRENDRE EN COMPTE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN GESTION, ORGANISATION DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>68</b>
---	-----------

1. INTRODUCTION.....	69
2. UN RENOUVEAU DES APPROCHES DE LA SANTE AU TRAVAIL QUI QUESTIONNE LE GESTIONNAIRE .....	71
3. L'ETUDE DES RPS PAR LES SCIENCES DE GESTION .....	77
4. LA GESTION DES RPS.....	81
5. CONCLUSION .....	86

<b>CHAPITRE 3. CADRAGE THEORIQUE : LES RPS ET LES INSTRUMENTS DE GESTION AU TAMIS DES THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES. ....</b>	<b>90</b>
--	-----------

1. INTRODUCTION.....	91
2. CHAMP ORGANISATIONNEL, EMERGENCE ET PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION .....	93
3. DES REPNSES ORGANISATIONNELLES AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES .....	108
4. INSTRUMENTS DE GESTION ET TNI .....	122
5. CONCLUSION .....	140

<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>139</b>
---	------------

<p><b>DEUXIEME PARTIE. ELEMENTS DE REPOSE POUR UNE DEMARCHE DE CREATION D'UN INSTRUMENT DE GESTION DES RPS</b></p>
--

**CHAPITRE 4. L'ETUDE D'UN CHAMP INSTITUTIONNEL EN PHASE DE STRUCTURATION PAR LE BIAIS D'UN EVENEMENT CONFIGURATEUR DE CHAMP : LE CAS DU DIM GESTES..... 150**

1. INTRODUCTION.....	151
2. METHODOLOGIE ET PROTOCOLE D'ANALYSE DES DONNEES .....	154
3. ANALYSE DU CHAMP ET DE L'ECC.....	159
4. DISCUSSION.....	169
5. CONCLUSION .....	174

**CHAPITRE 5. LES REPOSES ORGANISATIONNELLES DANS UN CHAMP INSTITUTIONNEL EN PHASE DE STRUCTURATION, ANALYSE COMPARATIVE DE 21 ORGANISATIONS..... 177**

1. INTRODUCTION.....	178
2. LA QUESTION DES RPS A UN NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	181
3. METHODOLOGIE ET PROTOCOLE D'ANALYSE .....	184
4. RESULTATS ET ANALYSE .....	188
5. DISCUSSION.....	197

**CHAPITRE 6. LA PERFORMANCE COMMERCIALE SOUS L'INFLUENCE DES RPS ? MODELISATION AUTOUR DU CAS DE LA RESTAURATION RAPIDE..... 202**

1. INTRODUCTION.....	203
2. DES SITUATIONS A RISQUE PSYCHOSOCIAL A LA PERFORMANCE COMMERCIALE : DEUX CONSTRUITS MULTIDIMENSIONNELS....	206
3. METHODOLOGIE ET CAS D'ETUDE .....	212
4. RESULTATS .....	216
5. DISCUSSION.....	223

**CONCLUSION GENERALE..... 227**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 245**

**TABLE DES MATIERES ..... 275**

**TABLE DES TABLEAUX..... 281**

**TABLE DES ANNEXES ..... 283**

**TABLE DES SIGLES..... 284**

**ANNEXES ..... 285**

**RESUME ..... 303**





## **Introduction générale**

Le Contrôle des risques psychosociaux, titre de cette thèse, peut surprendre. En effet, peut-on gérer la souffrance au travail ? L'exemple du groupe France Telecom - Orange est assez représentatif des questions en suspens et des ambiguïtés qui peuvent relever d'une telle démarche. A partir de 2008, de nombreux suicides chez France Telecom avaient entraîné une crise sociale au sein du groupe, le relais par les médias avait également attiré l'attention des politiques. Des changements importants avaient été opérés dans l'organisation et la nouvelle direction s'était engagée à accorder une place centrale aux salariés et à leur bien-être dans chacune des décisions et à tout niveau organisationnel. Le diagnostic du cabinet Technologia (2009) avait été le point de départ d'un programme ambitieux de suivi et d'accompagnement des personnels pour une meilleure qualité de vie au travail. Formation des managers, baromètres internes, plans pluriannuels, c'est tout un ensemble de dispositifs et d'outils qui ont été déployés dans le but de faire converger performance sociale et performance économique du groupe. Quelques années plus tard, les résultats obtenus restent contrastés :

***Stéphane Richard, P-DG du Groupe France Télécom – Orange*<sup>1</sup>**

*« Les résultats de ce nouveau baromètre (social) sont très satisfaisants (...). C'est le résultat d'un effort collectif qui implique chacun pour remettre de l'humain au cœur de nos décisions et de nos processus. Nous sommes convaincus que cette amélioration du climat social a contribué à la bonne résistance de notre performance économique en France, au premier trimestre de cette année, dans un contexte particulièrement difficile. Ceci nous conforte dans notre conviction qu'il ne peut y avoir de performance économique durable sans performance sociale. »*

---

<sup>1</sup> <http://www.orange.com/fr/presse/communiqués/communiqués-2012/>

***8e Baromètre social d'Orange, réalisé en décembre 2013 auprès de 4 000 salariés, par l'institut de sondage CSA***<sup>2</sup>

*La perception de la qualité de vie au travail chez Orange par rapport aux autres entreprises s'améliore : 92 % la considèrent meilleure ou identique à celle des autres entreprises. (...) Les salariés la considérant comme « nettement plus mauvaise » ne peuvent plus être statistiquement identifiés.*

***Communiqué de presse de la CGT des Telecoms Paris, 17 janvier 2014***<sup>3</sup>

*« Depuis plusieurs mois la CGT n'a eu de cesse d'alerter les directions de la dégradation progressive des conditions de travail et de vie de ses collègues. Malgré ses nombreuses déclarations d'intention, son contrat social tant vanté mais jamais réellement appliqué, Orange reste toujours plus préoccupée par son image, sa communication et le bien-être de ses gros actionnaires que celui de ses salariés. »*

***Mediapart, 18 Mars 2014***

*« Une série de suicides met Orange sous tension.*

*Depuis le début de l'année, une série noire – dix suicides en moins de deux mois – ravive les vieux démons. (...) Dans huit cas sur dix, le suicide a un lien explicite au travail même s'il n'a pas eu lieu sur le lieu de travail, selon les syndicats et l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom. »*

Comment expliquer que sur la même période la direction puisse se féliciter du succès des dispositifs mis en place, et que de l'autre les syndicats déclarent au contraire une dégradation des conditions sociales ? Le groupe France Telecom - Orange indique avoir intégré « la performance sociale » comme un de ses objectifs stratégiques, pourtant les dispositifs mis en place affichent des résultats qui ne sont pas lus de la même manière par tous les acteurs. Les syndicats y voient uniquement un effet d'annonce et une volonté d'affichage de la part de la direction. Le cas du groupe France Telecom-Orange est d'autant plus complexe que nombre

---

<sup>2</sup> <http://www.orange.com/fr/presse/communiques/communiques-2014/>

<sup>3</sup> <http://cgtoo.reference-syndicale.fr/>

d'acteurs s'entrecroisent autour de cette question. En interne tout d'abord, la direction, les services ressources humaines, les chargés de mission prévention et les équipes médico-sociales, les CHSCT, les personnels et leurs représentants syndicaux, puis en externe avec le cabinet de conseil en charge de l'étude, mais aussi l'État, les médias et même des universitaires.

Le groupe français de télécommunications a donc vu ses faits et gestes dans le domaine de la santé et sécurité au travail (SST) particulièrement observés, analysés et commentés. Si la gestion de la SST n'est pas nouvelle, les questions se sont renouvelées depuis quelques années avec une nouvelle catégorie de risques dits psychosociaux (RPS). Les évolutions récentes du cadre institutionnel de la SST incitent les organisations à se saisir des enjeux liés aux RPS (a). Cette « nouvelle » famille de risques vient se placer à côté de celles plus « classiques » des risques physiques, chimiques et biologiques, mais leurs caractéristiques propres semblent rendre les solutions usuelles de la SST inadaptées (b). C'est même la notion de risque qui prête ici à débat (c). Ainsi, les développements que le contrôle de gestion a pu apporter à la gestion de la SST nécessitent aujourd'hui d'être remis en cause face à la question des RPS (d). Cette mise en débat invite le chercheur à davantage prendre en compte les particularités de l'organisation et de son environnement (e) ainsi que les multiples dimensions des instruments de gestion qu'il pourrait proposer pour répondre aux nouveaux enjeux que représentent les RPS pour l'organisation.

#### **a) Les enjeux des RPS**

En France, ces dernières années, se sont développés de nouveaux dispositifs institutionnels pour prévenir les RPS au travail. La loi de 2008 (article L. 4121-2 du Code du travail enrichi en 2012 puis 2016) oblige les organisations à préserver la santé mentale de leurs salariés notamment en évaluant les risques qui ne peuvent pas être évités et en combattant les risques à la source. À partir de 2009, un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail a contraint les organisations de plus de 1000 salariés à entamer des négociations et signer un accord sur la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation et d'actions sur le stress. Plusieurs organismes de prévention ont aussi vu le jour (par exemple l'Observatoire National des

Suicides) ou ont vu leurs missions s'enrichir (InVS, ANACT, ANSES, COCT, CRPRP, CARSAT...) dans le but d'évaluer, d'informer, ou encore d'accompagner les organisations dans la prévention des RPS. Les partenaires sociaux ont également signé des accords nationaux interprofessionnels sur le stress au travail (2 juillet 2008) et sur le harcèlement et la violence au travail (26 mars 2010). Parallèlement, les représentants du personnel, les syndicats et les CHSCT se sont trouvés investis de nouvelles missions. Enfin, les organisations ont dû commencer à inventorier ces nouveaux risques et à les afficher dans le Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER).

On estime à 28 % la part des travailleurs européens qui considèrent ressentir les conséquences négatives d'une exposition aux RPS (Hassard *et al.*, 2014). Les coûts engendrés semblent faramineux. Dans le cas de la France, l'évaluation des tensions liées au travail (*job strain*) représenterait un montant de l'ordre 1,9 à 3 milliards d'euros par la simple valorisation des soins médicaux, de l'absentéisme et des pertes de productivité (Trontin *et al.*, 2010). Face à un double enjeu en termes de santé publique et en termes économiques, les organisations sont davantage contraintes aujourd'hui à une meilleure prise en compte des RPS, de leurs causes et de leurs conséquences. Mais les investissements effectués dans le but de préserver la santé des salariés doivent-ils se faire au détriment de la recherche de performance économique ? La question ne semble pas tranchée (LaMontagne *et al.*, 2007).

## **b) Les limites de la gestion de la SST**

Pour accompagner les organisations dans leurs démarches de prévention, plusieurs référentiels existent comme par exemple la norme NF-EN1441. La gestion des risques est par ailleurs préconisée en tant que pratique de gouvernance et de contrôle de gestion, applicable dans tous les secteurs (COSO, 2004 ; ISO, 2009). Les méthodes proposées sont classiques en SST et permettent de préciser un niveau de risque considéré comme « acceptable » et un niveau « à ne pas dépasser ». La gestion des risques en SST s'appuie sur des méthodes probabilistes ainsi que sur des analyses causales pour identifier les sources du risque. Des outils, comme la matrice des risques, sont particulièrement appréciés par les *risk manager* (Power, 2007).

Pourtant ces méthodes initialement appliquées aux risques physiques, chimiques ou biologiques, semblent moins adaptées pour les RPS ou les TMS (Oakman et Chan, 2015). La difficulté à pouvoir diagnostiquer la souffrance psychosociale des salariés, puis à établir des liens solides entre les causes et les effets de cette famille de risques, rend inopérants les outils de la SST appliqués aux RPS, risquant même de les rendre globalement invisibles face aux autres catégories de la SST (Johnstone *et al.*, 2010). La critique porte également sur l'utilisation des données recueillies par ces outils, considérant que les entreprises communiquent davantage sur les efforts consacrés à la SST plutôt que sur les résultats obtenus (Chan, 1979). Incapables de rendre pleinement compte d'une situation, les outils actuels de la SST risquent enfin de fournir des chiffres dont l'usage se trouve détourné de l'utilisation initialement prévue à des fins politiques (Gilles et Volkoff, 2012). En amont de toute action d'évaluation ou de prévention, les RPS réinterrogent donc le concept du risque et de sa gestion.

### **c) Le risque et sa gestion**

Le risque est une notion centrale au cœur des activités économiques et de gestion, qui se répartit en deux catégories d'activités : celles concernant son évaluation et celles concernant sa gestion. Gérer le risque c'est diminuer l'incertitude. À la différence du danger, le risque découle d'un processus décisionnel (Luhmann, 1993). Le risque se différencie de la notion d'incertitude par sa propension à être mesuré ; il n'est pas possible de s'assurer contre l'incertitude, le manque d'information rend l'objet non statistiquement évaluable<sup>4</sup>. Le risque peut donc se concevoir comme « un aléa qui se gère » (Meric, 2009). Le niveau de risque est généralement évalué par deux dimensions : l'occurrence du risque (sa probabilité) et les conséquences du risque (sa dangerosité)<sup>5</sup>. Ce modèle d'évaluation du risque, ancrée dans l'analyse probabiliste, trouve son origine dans le secteur de l'assurance et de la banque. La prise en compte croissante du risque dans les organisations a favorisé l'apparition du métier de *risk manager* ou gestionnaire de risques, et traduit par là même une évolution des

---

<sup>4</sup> Knight (1921) définit le risque comme une « incertitude mesurable ».

<sup>5</sup> Norme ISO/IEC guide 73 risk management.

méthodes de mesure de performance (Meric, 2009). Le « risque psychosocial » ne pourrait donc être qu'un simple risque de plus à prendre en compte par des organisations bien rodées à l'exercice.

Industriels, sanitaires, climatiques ou encore terroristes, les risques de toutes natures prennent une place grandissante dans nos vies et dans celles des organisations. Plusieurs auteurs (Beck, 2001 ; Giddens, 1994) considèrent que notre société serait entrée dans « une ère du risque » où ceux-ci seraient générés par la société elle-même. Pour U. Beck, cette *société du risque* se différencie de la *société industrielle* qui l'a précédée, et la science est devenue l'instrument incontournable de mesure et de gestion des risques contemporains, capable aussi bien de faire accepter un risque donné par les connaissances qu'elle peut apporter, que de laisser croire à l'illusion d'une maîtrise complète des risques. D'autres auteurs verront en la prédominance actuelle du risque dans notre société une nouvelle idéologie qui institutionnalise le rôle de l'entreprise à gérer des incertitudes et dangers relevant davantage du « bien commun » et du domaine politique (Pesqueux, 2009, p. 100), la question peut en effet se poser en ce qui concerne la santé des salariés. Par ailleurs, les RPS rentrent dans une catégorie de risques moins prévisibles ou évaluables, voire dont on ne peut évaluer ni l'amplitude ni l'occurrence (Attias-Delattre et Szpirglas, 2013), ce qui rend toute gestion « conventionnelle » du risque inopérante. Il est à noter également que cette gestion du risque n'intègre pas le facteur humain, sinon comme celui d'un être de rationalité limitée ayant une propension à augmenter le risque (le terme de *hazard* pour *moral hazard* ou aléa moral, se traduit aussi par danger). Or, dans le cas des RPS le salarié est *a priori* plus la victime qu'il n'est la source des risques. Enfin, les effets de la mise en place d'une instrumentation de la gestion du risque qui conduisent à « l'alignement du comportement individuel sur celui des autres dans les catégories d'une conformité voire d'un conformisme venant tenir lieu d'idéologie sécuritaire » (Pesqueux, 2009, p. 116) peuvent être paradoxalement une source de RPS par l'empêchement des mécanismes de régulation du travail (Clot, 2010).

Poser la question du risque psychosocial nécessite donc de questionner en amont les différentes représentations du risque afin d'en identifier les systèmes symboliques et ainsi mieux les gérer (Laufer, 1991), c'est-à-dire dépasser les limites de l'approche organisationnelle actuelle de la gestion des risques.

#### **d) Le contrôle de gestion et ses instruments**

Dans les attributions du contrôle de gestion, celle de rendre compte de la situation et de l'activité organisationnelle est emblématique, c'est sur ce travail que s'apprécie notamment la performance de l'organisation. Collecter les données, organiser l'information et accompagner les managers dans la prise de décision font partie des finalités de cette mission et c'est par la mise en œuvre de dispositifs, ensembles articulés d'outils de gestion, que le contrôleur s'acquitte de cette mission. Les questions de SST interpellent le contrôle de gestion pour plusieurs raisons. Des spécialités telles que le contrôle de gestion sociale, le contrôle des RH ou encore le contrôle de la RSE se sont penchées sur ces questions. L'impact des RPS sur la performance de l'organisation est une question centrale, aussi bien du côté de l'efficacité (arrêts de travail, *turn-over*, etc.) que du côté de l'efficacéité (dégradation de l'image, baisse de la qualité ...).

Mais le développement d'un instrument de gestion des RPS fonctionnel et performant peut vite apparaître comme une entreprise complexe. En effet, il est régulièrement reproché aux indicateurs plusieurs limites dans leur capacité à rendre compte de la performance (Jordan et Messner, 2012), souvent considérés comme réducteurs et incomplets (Grimand, 2006 ; Lorino, 2002), et donnant aux décideurs une représentation parcellaire et biaisée de l'organisation. Ces reproches s'amplifient encore davantage au regard de la difficulté à rendre compte des RPS dans les organisations et d'en identifier les causes et les conséquences. De plus, ces dispositifs de gestion peuvent être régulièrement détournés de l'objectif initial qui leur était assigné : en amont dans leur utilisation par des démarches d'appropriation ou par les représentations que s'en font les utilisateurs, et en aval par des utilisations parfois politiques pour justifier de décisions, ou pour un affichage auprès des parties prenantes. Si la motivation première de la conception d'un instrument de gestion des RPS est la diminution de l'absentéisme ou encore celle d'un élément à afficher pour justifier de « bonnes pratiques », on peut imaginer que la santé des salariés ne s'en trouve pas forcément améliorée. La légitimité du contrôle de gestion à investir le terrain de la santé psychosociale peut également être interrogée car certains considèrent le contrôle de gestion comme LE risque psychosocial par excellence (Bourguignon, 2009), voyant dans ses outils l'une des origines de la souffrance au travail.



On peut alors se demander si le chercheur et le praticien en contrôle de gestion peuvent encore créer un instrument de gestion utile, c'est-à-dire à même d'éclairer les décideurs en amont de leur choix et dans une politique de prévention qui puisse dépasser le stade des bonnes intentions (Abord de Chatillon *et al.*, 2012).

#### **e) La recherche en contrôle de gestion**

Les chiffres issus des dispositifs de gestion, comme l'indicateur de la qualité de vie au travail dans le cas de France Telecom – Orange, sont lus différemment par les acteurs internes et externes à l'organisation. L'instrument de gestion ne se limite pas à une simple fonction informative et les résultats qu'il délivre sont soumis à interprétation.

La comptabilité et la gestion ne peuvent se résumer à une unique dimension technique, elles sont en interaction avec leur environnement social et institutionnel (Gilling, 1976), elles traduisent des enjeux sociaux, et « donne(nt) lieu à des interprétations en fonction des perceptions des acteurs, elles-mêmes structurées en fonction des idéologies auxquelles ils adhèrent » (Berland et de Rongé, 2013, p. 380). Les données comptables sont généralement sources de représentations ambiguës (Hopwood, 1974) ce qui nécessite que la recherche en gestion dépasse le seul contexte organisationnel pour prendre en compte le contexte social dans lequel l'organisation évolue (Hopwood, 1987, 1990). La comptabilité<sup>6</sup> se lit dès lors à la fois comme un système technique en interaction avec les individus de l'organisation, et comme une activité insérée dans l'environnement économique et social (Colasse, 1988 ; Hopwood, 1974).

La construction d'un outil visant à l'évaluation et la gestion des RPS reposerait, en plus de sa dimension technique fonctionnelle, sur une démarche préliminaire transdisciplinaire d'analyse de l'environnement institutionnel (Hopwood, 1978 ; Chiapello et Berland, 2009), et sur des pratiques organisationnelles (Hopwood, 1987, 1990).

---

<sup>6</sup> Au sens anglo-saxon du terme : comptabilité, contrôle, audit.

## **Question de départ**

L'évolution récente du cadre institutionnel de la SST qui vise à une meilleure prise en compte des RPS dans les organisations, laisse apparaître de nouveaux enjeux pour l'organisation qui concernent aussi bien la santé de ses salariés que sa propre santé économique. Les approches conventionnelles de la SST et de la gestion des risques montrent rapidement leurs limites face à cette nouvelle famille de risques, et les difficultés à les appréhender appellent au développement de nouveaux instruments. Mais, et peut-être de manière encore plus prégnante avec la question des RPS, une telle entreprise se heurte aux questions classiques qui gravitent autour des instruments de gestion, que ce soit le décalage entre la conception et l'utilisation ou encore l'instrumentalisation des résultats obtenus. La démarche nécessiterait également de dépasser la simple dimension utilitaire de l'instrument en s'intéressant davantage aux pratiques organisationnelles et à l'environnement institutionnel qui cristallisent tous deux les attentes autour de l'instrument. Enfin, pour pouvoir intégrer des enjeux auxquels un instrument de contrôle de gestion des RPS devra pouvoir répondre, la question des représentations du risque comme une possible remise en cause d'un système symbolique partagé mérite d'être posée en amont de toute proposition.

Notre problématique générale peut être formulée ainsi :

**Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise compte des RPS à un niveau organisationnel ?**

L'idée est ici de réfléchir à la manière dont le chercheur en contrôle de gestion peut envisager la création d'un instrument de gestion dont la contribution serait d'aider les décideurs à mieux répondre aux nouveaux enjeux qui s'imposent aux organisations en termes de RPS, tout en évitant les principaux écueils évoqués dans cette introduction. Cette question, davantage de nature méthodologique, génère un double questionnement. D'abord au niveau théorique, le cadre de plus en plus institutionnalisé de la prévention des RPS invite à interroger la théorie sur la manière dont finissent par s'imposer certaines formes de pratiques ainsi que les

possibilités pour les organisations d'y répondre. Les questions soulevées autour des instruments et de leurs utilisations nécessitent également de questionner « l'outil de gestion » afin d'identifier ses tenants et ses aboutissants. Du point de vue empirique, notre question de départ demande de passer en revue l'objet étudié : les RPS et les différentes possibilités pour sa prise en compte et sa valorisation. Mérite également d'être questionnée la légitimité du contrôle de gestion (et de la recherche en contrôle) dans une telle démarche.

Répondre à ces questions nous apparaît comme une étape préalable à la deuxième partie de ce programme de recherche, orientée vers la construction d'un instrument de gestion des RPS, et plus globalement vers la création d'un contrôle de gestion des RPS.

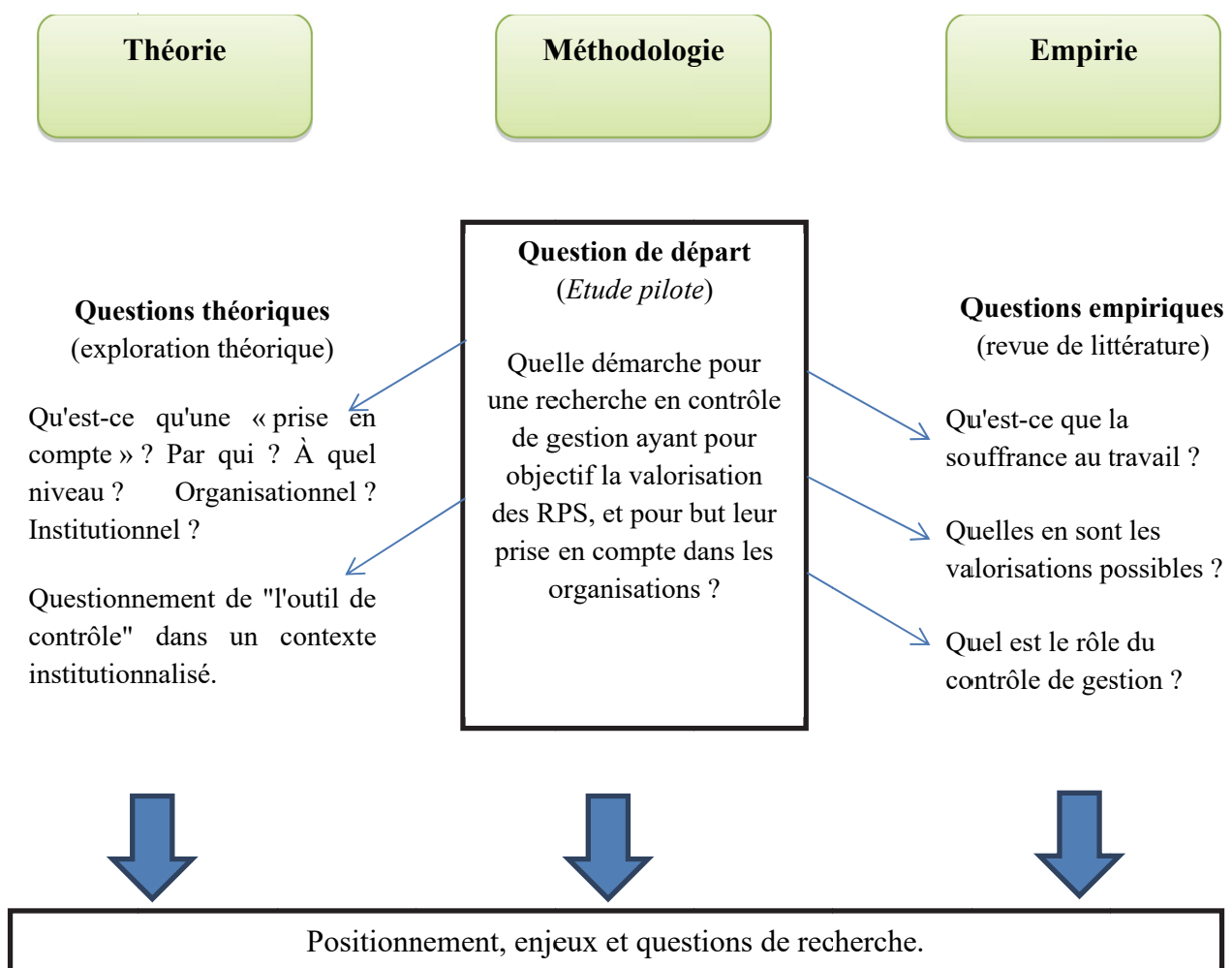
### **Design du programme de recherche**

Pour atteindre les objectifs fixés par ce programme de recherche, une démarche globale est mise en œuvre avec l'objectif d'expliquer par la voie de l'observation et de l'expérimentation. Nous nous inscrivons dans le paradigme épistémologique réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1992, 1994, 2008). Le réel n'étant pas forcément accessible, le chercheur doit donc se prémunir du risque de faillibilité de ses dispositifs de mesure en cherchant la neutralité, l'objectivité dans ses démarches, et la justification de la validité externe et de la validité interne. L'objectivité repose avant tout sur la rigueur du chercheur et l'attention qu'il porte aux conditions dans lesquelles il réalise sa recherche et la collecte des données. Ainsi, la voie de recherche retenue s'inscrit dans trois principes fondamentaux : le comportement éthique du chercheur, la rigueur et l'explicitation. Nos propositions issues de la théorie ont pour objet d'être vérifiées empiriquement et de contribuer à la fois à l'accroissement de la connaissance scientifique par le prolongement de théories existantes, à l'apport de solutions à des problèmes organisationnels, et à une contribution méthodologique par le développement d'une démarche originale.

Le travail du scientifique consiste en la production de connaissances par la réponse à des questions non triviales, des problématiques. La méthodologie occupe une place centrale dans ce travail. Elle construit le corridor qui permet d'établir les règles de correspondance entre les énoncés théoriques (analytiques) et les énoncés d'observation (synthétiques). Dans notre cas,

le questionnement introductif autour des RPS et de leur gestion est de nature méthodologique (comment la recherche en contrôle de gestion peut-elle contribuer à l'évaluation des RPS pour une prise en compte dans les organisations ?). Cette question de départ est traitée dans une étude pilote (partie 1) par un double questionnement théorique et empirique qui nous permettra de clarifier notre positionnement, de définir les enjeux et les questions de recherche qui méritent d'être étudiées (Figure 1).

**Figure 1 : Plan de recherche – étape initiale**



## Cadre théorique

Le cadre théorique retenu est celui des théories néo-institutionnelles (TNI) qui proposent une grille de lecture à même de replacer les choix stratégiques des organisations en matière de prévention de la santé dans l'environnement institutionnel dont elles dépendent. Les TNI, par la prise en compte des enjeux dans un cadre plus large que celui de l'organisation, offrent une perspective d'analyse pertinente pour la prévention des RPS dans le sens où elles permettent une meilleure prise en compte de tous les acteurs.

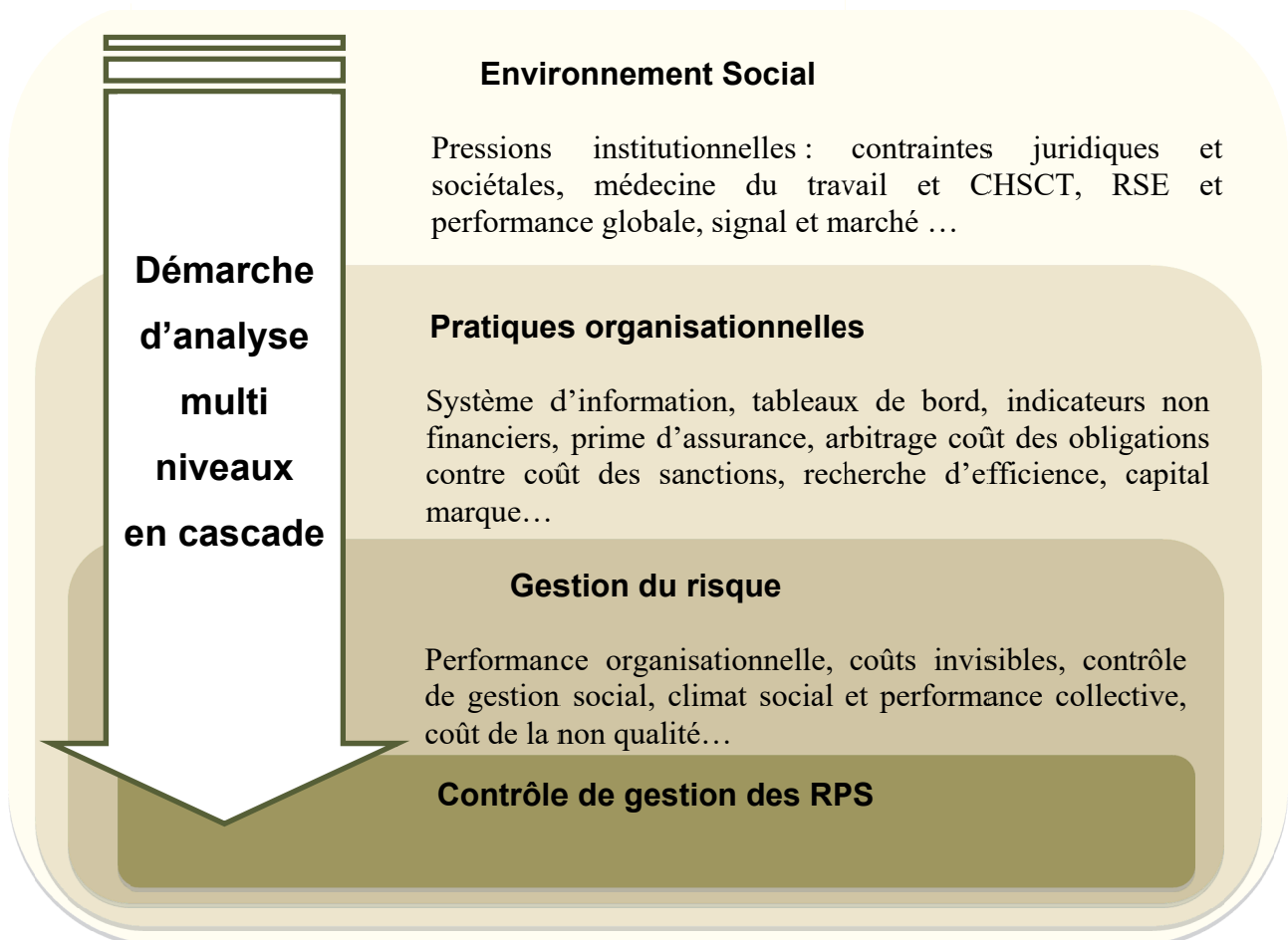
Les travaux séminaux insistent sur la dimension symbolique (Scott, 1995) de la comptabilité, constituée de pratiques institutionnalisées et qui permettent à toute organisation qui les applique d'être légitimée dans son environnement institutionnel (DiMaggio et Powel, 1983). Dans leur quête de légitimité nécessaire pour accéder aux ressources dont elles ont besoin, les organisations adopteraient un comportement qui conduirait à une certaine homogénéité des pratiques organisationnelles, quitte à générer un « décalage » entre les pratiques internes et l'affichage externe. Le concept de découplage (Meyer et Rowan, 1977), bien qu'intéressant pour expliquer le décalage entre les déclarations de la direction générale de France Telecom-Orange et celles des syndicats, peine pourtant à convaincre pour plusieurs raisons. Il est en effet difficile de parler de démarche isomorphique et de recherche de légitimité, car aujourd'hui encore il n'existe pas réellement de pratiques institutionnalisées de prévention des RPS. Cette approche réduit également le rôle des dispositifs de gestion à une dimension exclusivement symbolique, ce qui sortirait les démarches de prévention de tout enjeu stratégique. Nous nous inscrirons davantage dans les travaux les plus récents des TNI.

Les développements actuels de la TNI s'intéressent aux processus d'institutionnalisation, aux capacités d'agence des acteurs, au travail institutionnel et aux micro-processus institutionnels à l'œuvre. Ces nombreux travaux (présentés dans le chapitre 3) offrent des pistes particulièrement intéressantes pour l'analyse des multiples enjeux qui gravitent autour des questions des RPS. Une limite cependant, les instruments de gestion tiennent encore une place extrêmement réduite dans ces travaux mêmes si plusieurs exceptions notables leur accordent un rôle grandissant (Blanc et Huault, 2014 ; Boxenbaum *et al.*, 2016 ; Château-Terisse, 2013 ; Colon, 2014). Les TNI nécessiteront également d'être questionnées sur la place et le rôle des instruments de gestion.

## Méthodologie

Dans le but de nous rapprocher progressivement de la construction d'un instrument de gestion des RPS, une méthodologie originale et innovante est proposée. La démarche retenue prend pour point de départ une approche large et très en amont de l'objectif final, pour se recentrer progressivement sur le sujet de l'étude. Chaque niveau d'études est à la fois un sujet autonome de recherche et une pièce d'un puzzle global. Le puzzle est celui de notre programme de recherche sur le contrôle de gestion des RPS. Les différentes pièces apporteront des réponses progressives à ce programme en venant s'encadrer dans la recherche qui la précède. La figure 2 illustre la démarche méthodologique de la recherche et indique quelques enjeux possibles à chaque niveau d'analyse.

Figure 2 : Démarche méthodologique de la recherche



Selon la classification de Voss (1999), plusieurs types d'études ont été retenues pour ce projet. En premier, une étude préliminaire (étude-pilote) dans le but d'obtenir les informations

pour déterminer l'intérêt et les enjeux de ces travaux de recherche (partie 1 de la thèse). Cette **étude-pilote** s'articule autour des étapes 1 et 2 de la recherche (cf. tableau 1) afin d'apporter des informations suite à notre question de départ et de positionner la suite des recherches vers l'objectif retenu.

**Tableau 1 : Etapes et objectifs de la recherche**

<b>Étapes de la recherche</b>	<b>objectifs</b>	<b>caractéristiques de l'étude</b>
<b>Étape 1 : Revue de littérature des RPS pour les gestionnaires</b>	Établir les limites des connaissances actuelles et les organiser	Revue de littérature, étude documentaire, entretiens
<b>Étape 2 : Exploration théorique</b>	Interroger les TNI sur les processus d'institutionnalisation, les réponses organisationnelles et la place des instruments de gestion	Analyse et développements théoriques
<b>Étape 3 : Etude du champ institutionnel de la prévention des RPS</b>	Identifier et caractériser le champ de la prévention des RPS	Étude de cas : un événement configurateur de champ Méthode mixte
<b>Étape 4 : Etude comparative inter- organisationnelle</b>	Analyser les pratiques de gestion des RPS en contrôle de gestion	Étude qualitative : 20 entretiens semi directifs auprès de contrôleurs de gestion
<b>Étape 5 : Modélisation et test</b>	Construire et tester un outil de gestion intégrant les RPS	Étude quantitative : 579 salariés dans 12 structures différentes

Les conclusions issues de la première partie ont permis d'établir les questions de recherche précises auxquelles nous tentons de répondre par la mise en place (partie 2 de la thèse)

d'**études descriptives** (une première concernant le champ institutionnel de la prévention des RPS – étape 3, et une seconde concernant les stratégies de réponses possibles des organisations aux nouvelles demandes institutionnelles – étape 4), et d'une **étude analytique confirmatoire** par le test d'une modélisation des relations entre situations à risque et performance commerciale (étape 5). Les plans de recherche spécifiques à chacune des études réalisées sont précisés dans les chapitres concernés. Le paradigme épistémologique réaliste scientifique permet en effet de conduire une recherche enchaînant plusieurs étapes de collecte d'informations par des méthodes différentes et d'allers-retours avec la théorie (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

### **L'architecture générale de la thèse**

L'architecture générale de la thèse est présentée de manière synthétique en figure 3. La première partie de ce travail présente la synthèse de nos questionnements autour de la notion de RPS, de leur gestion et de l'apport des TNI. La deuxième partie présente plusieurs travaux successifs comme élément de réponse pour une démarche de création d'un instrument de gestion des RPS. La méthodologie retenue d'une analyse multi niveaux avec des travaux « en cascade », a posé la question de la forme rédactionnelle de la partie empirique. Le parti pris a été de présenter des études autonomes, notamment en rappelant les concepts qui soutiennent les études, ce qui nécessite que quelques points soient sommairement repris au début des chapitres concernés.

Les deux premiers chapitres contribuent à **l'étape 1** du programme de recherche : établir les limites des connaissances actuelles et les organiser. **Le premier chapitre** est consacré à l'étude de l'objet de recherche : les risques psychosociaux. Le travail est réalisé principalement à partir d'une recension d'articles et de rapports scientifiques sur le sujet. Objet aux contours mal définis, les RPS sont à l'intersection de plusieurs concepts connexes comme le travail, la santé au travail et la souffrance au travail. Trois familles d'approches sont identifiées : les approches plutôt individuelles, les approches plutôt cliniques et les approches que nous qualifierons d'étiologiques, avec les avantages et les limites de chacune. **Le deuxième chapitre** se concentre sur l'organisation de la lecture des RPS en sciences de gestion ou à destination des sciences de gestion. La démarche est identique à celle du chapitre précédent. Les résultats soulignent la légitimité du contrôle de gestion à s'emparer des problématiques de SST et les nouveaux enjeux soulevés par la question des RPS. Il met



également en lumière la manière dont le contrôle de gestion peut contribuer à apporter des réponses organisationnelles.

**Le troisième chapitre** interroge les TNI sur les processus d'institutionnalisation, les réponses organisationnelles, la place et le rôle des instruments de gestion (étape 2). En premier lieu sont étudiées les théories du champ institutionnel, du processus d'institutionnalisation et les acteurs de ce processus afin de pouvoir identifier par la suite le champ de la prévention des RPS (Etape 3 de la recherche). L'intérêt est ensuite porté sur les réponses organisationnelles face aux pressions institutionnelles, et ce dans le but d'analyser les pratiques de gestion des RPS en contrôle de gestion (Etape 4 de la recherche). Enfin, le dernier axe s'intéresse plus particulièrement à la place des instruments de gestion dans les TNI et aux autres théories qui permettent des passerelles, avec pour objectif la construction d'un outil de gestion en cohérence avec son environnement institutionnel (Etape 5 de la recherche). La relecture de ces travaux permettra plusieurs propositions théoriques.

La deuxième partie de la thèse contient les éléments empiriques. Trois études sont menées à trois niveaux institutionnels différents et pour répondre à nos trois dernières étapes de recherche. **Le quatrième chapitre** situe la recherche à un niveau macro : celui du champ institutionnel dans la société. L'objectif de **l'étape 3** de cette recherche est d'identifier et caractériser le champ de la prévention des RPS. La question à laquelle ce chapitre est consacré est de savoir en quoi l'étude d'un ECC peut contribuer à l'identification et à la caractérisation d'un champ institutionnel en phase de structuration. Après avoir établi l'existence du champ en phase de structuration de la prévention des RPS, l'identification des acteurs du champ et des institutions en compétition est réalisée à partir de l'étude d'un événement configurateur de champ (ECC) : le colloque du Dim Gestes, manifestation scientifique autour des questions du travail et de la santé au travail.

L'utilisation d'une méthodologie mixte, quantitative (étude lexicométrique, statistiques descriptives) et qualitative (entretiens, étude documentaire), a permis d'identifier par une approche originale les caractéristiques d'un champ en phase de structuration.

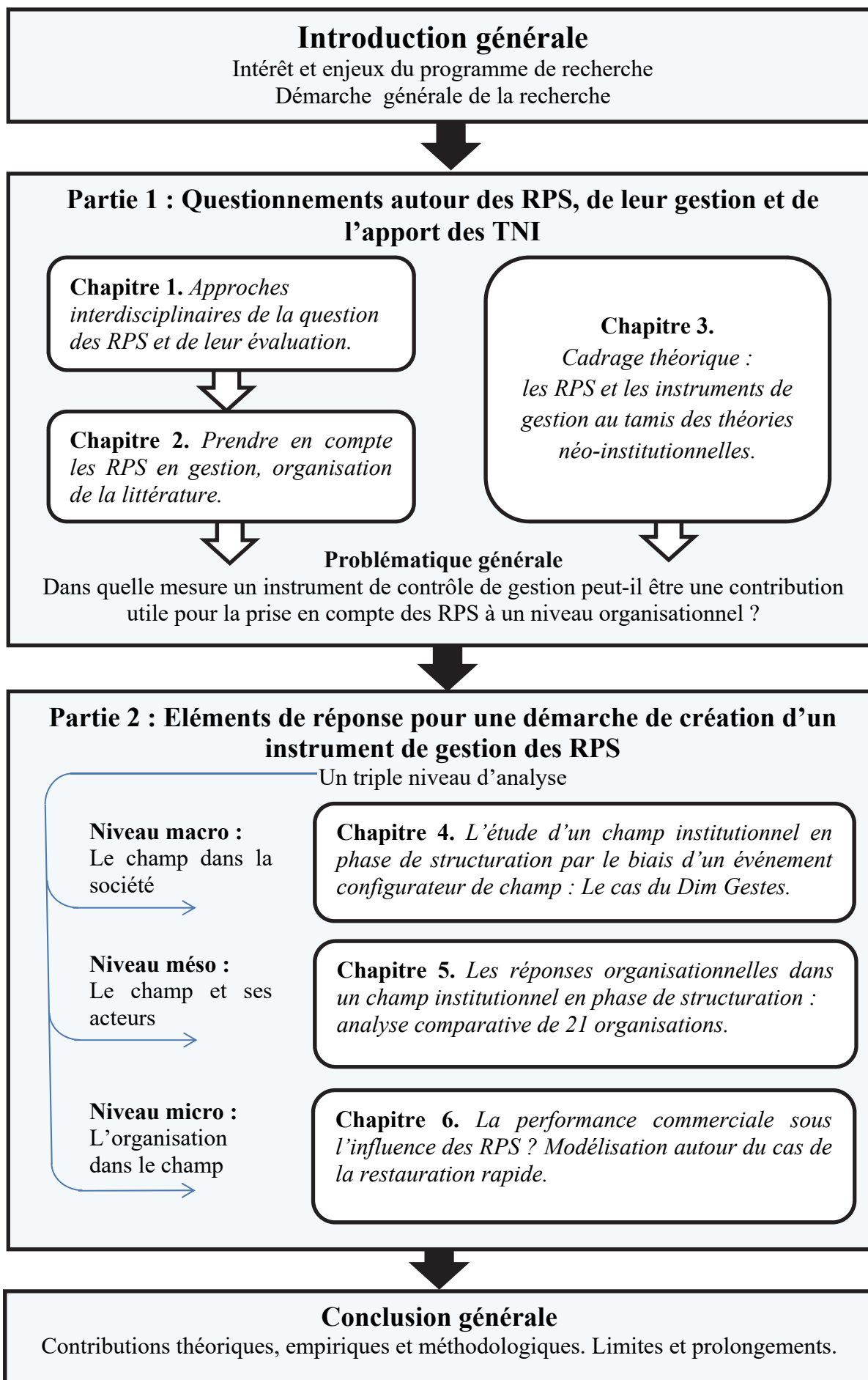
**Le cinquième chapitre** place la recherche à un niveau inter-organisationnel à l'intérieur du champ de la prévention par une étude comparative des réponses organisationnelles aux

nouvelles exigences institutionnelles de prévention des RPS. **L'étape 4** de la recherche vise à identifier des pratiques de contrôle à même d'intégrer une dimension de prévention des RPS. La question de recherche suivante est retenue : quelles sont les réponses stratégiques possibles des organisations en situation de « pluralisme proto-institutionnel » ? Pour tenter d'y répondre, une série de 20 entretiens avec des contrôleurs de gestion en activité a permis d'établir que toutes les organisations n'offraient pas les mêmes réponses institutionnelles et que plusieurs catégorisations étaient possibles. L'identification des particularités des dispositifs mis en place par les organisations les plus avancées en matière de prévention des RPS offre des pistes au développement d'un instrument de contrôle des RPS.

**Le chapitre six** situe l'étude à un niveau organisationnel (**Étape 5**). L'ultime chapitre de cette recherche a pour objectif la construction et le test d'un instrument de gestion intégrant le risque psychosocial. La question qui est posée est de savoir si une prise en compte des RPS - et non de leurs possibles conséquences, dans une définition plus large que celle généralement retenue peut permettre une meilleure appréhension de la performance commerciale et des RPS dans l'organisation. L'outil développé sur la base du questionnaire de 579 salariés dans 12 structures d'une même enseigne commerciale modélise la performance commerciale dans un construit multidimensionnel intégrant les RPS. Sa robustesse est confirmée par la méthode des équations structurelles.

La conclusion de cette thèse met en relation les principaux résultats avec les objectifs initiaux de la recherche. Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales sont détaillées à travers une discussion générale du projet de recherche. Sont enfin abordées les limites de ce travail et les perspectives de futures recherches.

Figure 3 : Architecture générale de la thèse



## **Première partie.**

**Questionnements autour des  
risques psychosociaux,  
de leur gestion et de l'apport des  
théories néo-institutionnelles.**

# **Chapitre 1.**

## **Approches interdisciplinaires de la question des risques psychosociaux et de leur évaluation.**

# 1. Introduction

Les jeunes sciences de gestion ont régulièrement fait preuve d'intérêt et d'ouverture vers les travaux d'autres disciplines scientifiques. « Plus qu'aucune autre discipline, elles se nourrissent, grandissent et n'existent que par ce qu'elles savent glaner ailleurs les graines de leurs fruits futurs » (Babeau et Chanlat, 2011). Le développement ici présenté n'y fait pas exception. Avant d'étudier plus en détail les travaux existants en gestion (chapitre 2), le grand détour proposé dans ce chapitre appréhende l'objet et la problématique des RPS jusqu'aux différentes méthodes d'évaluation. Le point de départ de ce cheminement est *le travail*.

Dans l'esprit commun, le travail a toujours contenu une part de souffrance, parfois un manque de sens dans sa répétition à l'infini, mais aussi des satisfactions et des joies, « Il faut imaginer Sisyphe heureux » écrivait Camus. Si les évolutions technologiques et juridiques du siècle dernier ont permis de diminuer la pénibilité physique et les risques y afférant (accident du travail, exposition à des produits dangereux, etc.), des problèmes d'une autre nature sont aujourd'hui pointés du doigt. Que l'on parle de stress, de violence, de harcèlement, de dépression, de troubles musculo squelettiques (TMS) ou encore de suicide, ces conséquences délétères pour la santé des salariés sont regroupées sous différents vocables dont le plus usité est aujourd'hui celui de *risques psychosociaux*. Sa première utilisation remonte à 2000 dans la presse (Thebaud-Mony et Robatel, 2009) et les acteurs de la santé au travail, les politiques et les chercheurs ont utilisé cette désignation sans que la notion soit pour autant identifiée et encore moins partagée (Miossec et Clot, 2011 ; Gollac et Bodier, 2011).

La médiatisation des suicides dans les grands groupes français à partir de 2008 (France Telecom, Pôle Emploi, Renault, la Poste ...) n'est sûrement pas étrangère à la demande de Xavier Bertrand, alors ministre de la santé, d'établir un rapport sur la question des RPS, qui seront vite associés à un problème de santé majeur. Plusieurs rapports<sup>7</sup> issus de groupes de travail composés aussi bien de représentants du monde de l'entreprise, de la santé ou de la recherche se sont succédés et ont permis de clarifier les enjeux posés par ces nouveaux risques

---

<sup>7</sup> Liste détaillée en point 3.2 de ce chapitre.

pour la santé et sécurité au travail, mais les solutions en matière d'évaluation, de prévention et de gestion sont toujours en discussion.

Le mot travail trouve son origine au moyen âge : *tripaliun*, qui désignait un instrument de torture. Il était alors utilisé pour désigner l'état d'une personne en souffrance, il désignera plus tard l'effort engendré par la réalisation d'une activité pénible. Parler de souffrance au travail semble donc être un pléonasme car le mot travail contient dans sa propre définition la notion de souffrance. Le travail peut aussi apparaître comme une nécessité pour l'homme, en échange de quoi ce dernier satisfait ses besoins que la nature ne peut combler. Diderot et D'Alembert dans *l'Encyclopédie* (1765) définissent le travail comme une forme d'épanouissement qui permet de contrer l'ennui : le travail est « l'occupation journalière à laquelle l'homme est condamné par son besoin, et à laquelle il doit en même temps sa santé, sa subsistance, sa sérénité, son bon sens et sa vertu peut-être » (Dewerpe, 2001, p. 71). Pour Hegel, le travail est le moyen d'accéder à la véritable liberté car il libère l'homme de la « tyrannie des instincts »<sup>8</sup>. Comme K. Marx, ou Aristote, H. Arendt considère que le travail est un moyen de se construire soi-même en façonnant le monde. Le travail devient libérateur pour l'homme s'il permet sa propre reconnaissance, mais il devient source de souffrance s'il est aliénant et contraint. Hannah Arendt sera à l'origine d'une distinction fondamentale entre les mots *travailler* et *œuvrer*<sup>9</sup>. Elle oppose la *vie contemplative* (tournée vers la pensée) et la *vie active* (tournée vers l'action). Le travail est lié au corps, c'est une nécessité biologique (survie), qui engendre de la souffrance et qui fait de l'homme travailleur un *Animal Laborans*. L'homme crée aussi des œuvres dont l'accumulation crée le monde humain, l'homme œuvrant est l'*homo faber*. Pour la philosophe « le bonheur, la joie du travail est la façon humaine de goûter la béatitude absolue d'être vivant » (Arendt, 1958, p. 152). La sociologie du travail partage avec la philosophie l'idée que même un travail éprouvant comporte sa part de satisfaction intrinsèque. Alain Touraine (1984) montre en particulier la fierté ressentie par ce que l'on représente dans son travail. Même un travail répétitif à l'usure peut générer une forme d'allégresse (Pillon, 2012).

---

<sup>8</sup> Dans *La Phénoménologie de l'Esprit*, la dialectique du Maître et de l'Esclave.

<sup>9</sup> Condition de l'homme moderne, 1958.

Le travail n'est donc pas synonyme de souffrance même s'il peut en contenir une part. Il apparaît également que sous certaines conditions cette souffrance peut se transformer en une forme de satisfaction. Pourquoi donc alors les questions autour de la souffrance au travail sont-elles particulièrement présentes aujourd'hui ? Avant de parler de RPS, d'autres dénominations ont pu désigner des concepts proches (Hatzfeld, 2012). La sémantique attachée à la désignation des risques encourus par les travailleurs a évolué au fil du temps : *acédie* au Moyen Âge, *spleen* au XIXe siècle, neurasthénie au début du XXe siècle, *burnout* et RPS en ce début de XXIe siècle... Les évolutions de la société s'accompagnent de nouvelles pathologies et de nouveaux mots pour les désigner (Chabot, 2013). Alors, est-on face à un changement du travail ou à un changement sémantique ?

Ce chapitre a donc pour finalité de définir les concepts qui entourent l'objet RPS et d'en présenter les différentes approches, et d'identifier les méthodes d'évaluation existantes pouvant retenir l'attention du gestionnaire. La définition du cadre juridique des RPS ainsi que les enjeux qui sont liés (2) en amont de l'inventaire des différentes approches des RPS (3) permettra de mieux saisir les démarches et outils de prévention et d'évaluation existants (4).

## **2. Cadre et enjeux des RPS pour les organisations**

Les enjeux liés aux RPS et à la santé mentale<sup>10</sup> au travail sont multiples (2.1). On peut en citer au moins deux : l'enjeu pour la santé publique ainsi que l'enjeu économique aussi bien à une échelle sociétale qu'à un niveau organisationnel. Leur mise en confrontation fait naître un troisième enjeu qui est d'ordre scientifique et méthodologique. Mais ces questions doivent se poser à la lumière du cadre juridique qui régit la santé et sécurité au travail (SST) et les risques professionnels, cadre dans lequel la notion de santé mentale n'est apparue que récemment (2.2).

---

<sup>10</sup> Nous retenons ici le terme de santé mentale sans faire le choix d'un positionnement conceptuel particulier mais parce que cette notion est la seule présente dans le droit du travail français.



## 2.1. Les enjeux des risques psychosociaux

### Les enjeux des RPS en termes de santé publique

La hausse de l'intensité du travail à partir des années 90 (Askenazy, 2005 ; Gollac et Volkoff, 2007) est souvent citée comme à l'origine d'une augmentation de l'exposition des salariés aux RPS. En France, 42% des salariés estimaient ne plus pouvoir faire le même travail à 60 ans (contre 25% dans les autres pays de l'union européenne)<sup>11</sup>. Les *Enquêtes Conditions de Travail* menées à intervalles réguliers par la DARES depuis 1978, confirment l'intensification du travail depuis la fin des années 80. Cette intensification s'explique notamment par l'accélération des évolutions organisationnelles, l'augmentation des contraintes sur les rythmes de travail, l'augmentation du contrôle, du suivi informatique et la réduction d'autonomie, et des exigences émotionnelles accrues (DARES, 2014). Un rapport de 2015 de la Sécurité Sociale intitulé « programme de qualité et d'efficacité – accident du travail / maladies professionnelles »<sup>12</sup> souligne néanmoins une tendance à la baisse de la fréquence des accidents du travail depuis 10 ans alors que la gravité de ces mêmes accidents est en nette augmentation depuis 2001<sup>13</sup> : 1,38 journée d'arrêt pour 1 000 heures travaillées en 2013, contre 1,06 en 2001 (p. 6). La Sécurité Sociale a intégré dans les deux derniers *Plans Nationaux d'Action Coordonnés* la prévention des RPS au même titre que celle des TMS et des CMR (cancérogènes, mutagènes et reprotoxiques), ces trois catégories pouvant représenter des risques professionnels émergents. Les pathologies qui en découlent peuvent être particulièrement délétères pour la santé au travail.

On estime à 28 % le nombre d'Européens dont l'état psychique est affecté par les RPS (étude EU Labor Force Survey sur la période 1997 – 2007). Les travaux en économie de la santé estiment à 1,5 % la population active française affichant des pathologies consécutives au stress au travail et entraînant 3,5 millions de journées d'arrêt de travail (Béjean et Sultan-Taïeb, 2005). Les conséquences des RPS sur la santé de l'individu sont potentiellement

---

<sup>11</sup> Source : enquête européenne de 2005 sur les conditions de travail dans Gollac et Volkoff, 2007.

<sup>12</sup> [http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/rapport-pqe\\_atmp.pdf](http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/rapport-pqe_atmp.pdf)

<sup>13</sup> L'indicateur retenu étant la durée de travail.

multiples et de diverses natures. Le stress, les violences et l'épuisement psychologique peuvent favoriser l'apparition de maladies cardio-vasculaires (Allonier *et al.*, 2004), de TMS, de conduites addictives et dans certains cas peuvent pousser au suicide (Dejours, 2007). Des travaux mettent en lien ces pathologies avec les caractéristiques des situations de travail : le manque d'autonomie, le faible soutien social, les restructurations d'organisations, les exigences mentales fortes (voir par exemple Niedhammer *et al.*, 2008). Pour l'Agence Européenne de Sécurité et Santé au Travail (2014), une faible exposition aux facteurs psychosociaux favorise l'apparition de troubles du sommeil, de la digestion et peut générer de l'irritabilité (Chandola *et al.*, 2010) ; une exposition plus prolongée favorise l'anxiété, la dépression, les problèmes digestifs, les maladies cardio-vasculaires, l'hypertension, les ulcères, les tentatives de suicide (voir par exemple Stansfeld et Candy, 2006, pour une méta-analyse). A côté de ces éléments quantifiables, les RPS peuvent aussi entraîner une dégradation de la qualité de vie (Hoel *et al.*, 2001) et entraîner des baisses de revenus.

Même si on constate une amélioration mesurée de la SST en France, les évolutions et l'intensification du travail depuis plus de 30 ans contribuent à faire évoluer les causes des risques et à générer des pathologies qui peinent encore à être reconnues (il n'existe pas de tableaux des maladies professionnelles concernant les RPS). Cette question de santé publique a des conséquences économiques multiples.

### **Les enjeux économiques des RPS à l'échelle nationale**

Le BIT<sup>14</sup> évalue entre 3 % à 4 % du PIB des pays industrialisés le coût lié au stress au travail (en arrêts maladie, traitements, pertes de productivité ...). On a pu estimer le coût du stress en Europe à environ 20 milliards d'euros (Hassard *et al.*, 2014) car il représenterait 10% du coût total de la maladie liée au travail (qui est estimé à 200 milliards d'euros). Pour la France, ce coût est estimé entre 2 et 3 milliards d'euros (Trontin *et al.*, 2010) en additionnant la part des coûts liés aux soins de santé, à l'absentéisme, à la perte d'activité et la perte de productivité. Le coût des TMS représenterait à lui seul environ 40% du coût total des maladies

---

<sup>14</sup> Bureau International du Travail.

professionnelles en 2008<sup>15</sup> et le coût moyen d'un TMS est évalué à 21 300 €. Le coût pour l'Europe de la dépression liée au travail est estimé à 617 milliards d'euros par an en additionnant les coûts pour les employeurs de l'absentéisme, de présentéisme, de la perte de productivité, les coûts des soins de santé et les coûts des prestations sociales (Matrix, 2013).

En France, le principe qui prévaut est celui de la mutualisation des risques par la branche AT/MP de la CNAM (mais cela nécessite que les pathologies soient préalablement reconnues pour entraîner une indemnisation). Parmi les employés qui déclarent travailler sous pression, le taux d'accident est cinq fois supérieur à celui des employés qui déclarent ne jamais travailler dans ces conditions (Parent-Thirion *et al.*, 2007). Les RPS peuvent donc impacter négativement aussi bien les Caisses de Santé que la performance économique nationale (Béjean et Sultan-Taieb, 2005).

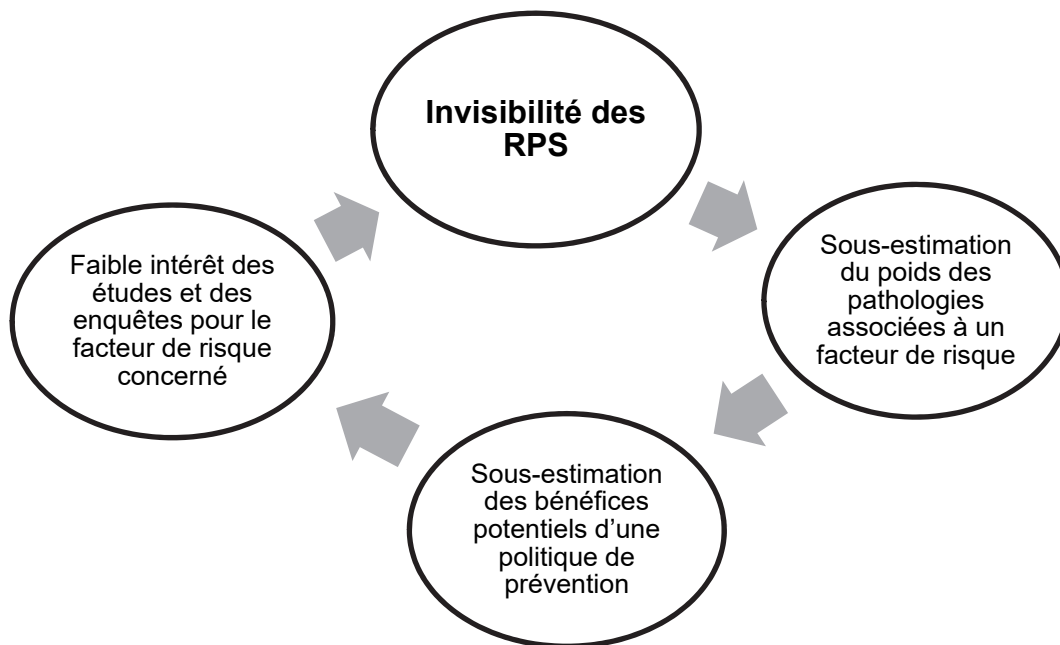
À la lumière de ces exemples et au-delà de l'importance des montants évalués, on peut constater que le calcul du coût dépendra avant tout « de ce que l'on met dedans ». Mais dans tous les cas, l'exercice reste périlleux car si les RPS sont multifactoriels, les expositions des salariés sont souvent multiples et cumulatives, et les conséquences différées dans le temps (Delgoulet, 2015).

Ces évaluations peuvent également avoir tendance à être sous-estimées car plusieurs facteurs ou conséquences indirectes sont difficiles à prendre en compte comme les expositions multiples et croisées. Cette sous-évaluation s'explique aussi par un manque de reconnaissance des maladies professionnelles liées aux RPS et qui rendrait ces maladies « invisibles » (Gollac et Volkoff, 2007). Cette invisibilité aurait pour conséquence une sous-estimation des bénéfices potentiels d'une politique de prévention et qui entretiendrait un cercle vicieux de désintéressement représenté en figure 4.

---

<sup>15</sup> [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

**Figure 4 : Le cycle de la sous-estimation des RPS (inspiré de Sultan-Taïeb, 2009)**



### **Les enjeux des RPS pour les organisations**

Au niveau organisationnel, ce sont moins de 30 % des entreprises en Europe qui déclarent avoir mis en œuvre des procédures de gestion du stress au travail, de la violence et du harcèlement (Hassard *et al.*, 2014). Pourtant, les conséquences qui y sont rattachées peuvent générer des coûts conséquents. Que ce soient les journées travail perdues (avec un délai de carence à la charge de employeur), la désorganisation interne qui s'en suit (réorganisation du travail en équipe ou en flux tendus, *turnover* du personnel), ou encore le présentéisme, la démotivation, la démobilisation ou les comportements à risque du salarié pour lui-même ou pour ses collègues (alcoolisme, violence ...), les conséquences directes pour l'organisation sont nombreuses. On peut également parler de conséquences indirectes et/ou différées comme la dégradation de l'image de l'organisation (par exemple France Telecom – Orange après la médiatisation des nombreux suicides en 2008-2009) ou encore la dégradation du climat social.

Néanmoins les méthodes à même d'estimer les coûts générés par les RPS au niveau de l'organisation sont rares (Hassard *et al.*, 2014) et il existe peu de données sur le sujet. Quelques travaux ont porté sur le calcul du coût d'un suicide ou encore du harcèlement mais

dans des contextes précis. Ce sont davantage les impacts économiques des actions de prévention qui ont fait l'objet d'études. Pour 1€ investi dans la prévention de la santé mentale le retour sur investissement serait de l'ordre de 13€ par an (Matrix, 2013). Un programme de prévention des RPS dans la police néerlandaise qui a coûté 3 millions d'euros a permis de faire diminuer de manière significative les RPS ainsi que l'absentéisme représentant ainsi une économie estimée à 40 millions d'euros (Houtman et Jettinghoff, 2007). Enfin, une méta-analyse (LaMontagne *et al.*, 2007) de 90 études portant sur les interventions de gestion du stress montrent qu'il y a un avantage financier à la prévention du stress grâce notamment à la diminution des arrêts de travail et aussi grâce à l'augmentation de la performance commerciale (Munz *et al.*, 2001).

Les RPS posent donc un problème de santé publique dont les répercussions économiques sont perceptibles aussi bien au niveau de la collectivité qu'au niveau de l'organisation. Si l'on considère ce dernier niveau, il y aurait une zone d'ombre quant aux coûts que représentent les RPS. Ce manque de visibilité s'explique en partie par une carence méthodologique. La démarche aurait pourtant tout son intérêt ne serait-ce que pour éviter toute déconsidération du problème. Les spécificités des RPS semblent être un frein à une évaluation sérieuse de leur coût. La définition juridique du cadre des obligations de l'employeur face à la problématique des RPS peut être une première étape pour circonscrire le périmètre d'une étude.

## **2.2. Le cadre juridique de la santé au travail en France**

Même si les conséquences des RPS sur la santé ont été établies de longue date par les travaux en épidémiologie, ces risques ne font pas partie à ce jour des tableaux de maladies professionnelles en France. Les RPS n'existent pas en tant que tels sur le plan juridique que ce soit en France ou en Europe (Lerouge, 2009). Un cadre juridique se dessine néanmoins autour de ce terme en s'appuyant sur les composantes des RPS qui sont définies (comme le harcèlement) et des risques professionnels déjà reconnus. Mais ce cadre peine à définir la

notion de santé mentale au travail et à permettre la reconnaissance de l'origine professionnelle des troubles (Vallery et Leduc, 2012).

La directive européenne n°89/39/CEE du 12 juin 1989<sup>16</sup> concernant l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs pose les règles générales pour la mise en œuvre de « mesures pour améliorer la santé et la sécurité des personnes sur le lieu de travail ». La directive stipule notamment que les employeurs se doivent de garantir la santé et la sécurité de leurs travailleurs par la mise en place d'une politique globale de sécurité visant à évaluer et à prévenir les risques. Pour les risques qui ne peuvent être évités, l'organisation se doit d'évaluer les conséquences et de proposer des mesures adéquates. La transposition de la directive dans le code du travail français date de 1991, loi n°91-1414 article L4121-3 du code du travail.

Le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 impose aux organisations de consigner l'évaluation régulière des risques dans un Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER). En rendant obligatoire cette étape d'évaluation, celle-ci est devenue un élément clé des dispositifs de prévention des RPS déployés dans les organisations qui impliquent (normalement) l'ensemble des acteurs de l'organisation.

La circulaire DRT n°2002-06 du 18 avril 2002 apporte des précisions quant aux attentes du DUER, celui-ci doit établir l'inventaire et l'analyse des risques :

1. *Identifier les dangers : le danger est la propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs ;*
2. *Analyser les risques : c'est le résultat de l'étude des conditions d'exposition des travailleurs à ces dangers.*

Le DUER doit être régulièrement mis à jour et tenu à disposition aussi bien des acteurs internes de l'organisation (comme les instances représentatives du personnel) que des acteurs externes (inspection du travail, services de prévention...).

---

<sup>16</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3Ac11113>.

C'est en 2002 que la loi de modernisation sociale introduit dans le code du travail la notion de santé mentale. La loi du 17 janvier 2002 reconnaît à l'employeur l'obligation de prévenir à la source les risques professionnels concernant la santé mentale et le harcèlement moral. L'employeur peut ainsi se voir reprocher une faute inexcusable pour ne pas avoir tout mis en œuvre pour éviter la dégradation de la santé de son personnel (Chaudat, 2012). La qualification en accident du travail peut aussi entraîner une augmentation du taux de cotisations pour l'entreprise auprès de la CNAM-TS<sup>17</sup>. La victime ou les ayants droits peuvent aussi demander réparation à la charge de l'employeur.

Cette obligation de prévention a depuis fait l'objet de plusieurs jurisprudences par la chambre sociale de la Cour de Cassation qui confirme l'obligation de résultat.

*« L'obligation de sécurité de résultat à laquelle est tenu l'employeur lui impose d'adopter les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs et lui interdit en conséquence de prendre, dans l'exercice de son pouvoir de direction et dans l'organisation du travail, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés » (arrêt du 5 mars 2008).*

La loi précise par ailleurs dans l'article L. 4121-1 parmi les principes généraux de prévention la nécessité pour l'employeur « d'adapter le travail à l'homme [...] En vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé » ainsi que de « remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ».

À défaut de disposer d'une définition juridique des RPS ou de la santé mentale des salariés, les organisations sont néanmoins dans un cadre juridique relativement précis qui les oblige à inventorier, évaluer, prévenir et agir le plus en amont possible des sources de risques.

Les autres textes juridiques qui peuvent faire référence aux RPS concernent plus spécifiquement le harcèlement moral et le harcèlement sexuel suite aux travaux de la

---

<sup>17</sup> Caisse Nationale d'Assurance Maladie - Travailleurs Salariés.

psychiatre Marie-France Hirigoyen (1998). Même si ces éléments peuvent être rattachés à la sphère interpersonnelle, l'employeur est néanmoins tenu juridiquement responsable de n'avoir pu empêcher la survenue de tels événements<sup>18</sup> (articles L. 1152-4 et L.1153-5 du code du travail).

Le stress et la violence au travail (si on excepte le harcèlement), à défaut de figurer dans le code du travail, ont néanmoins fait l'objet d'accords nationaux interprofessionnels (ANI). L'ANI sur le stress au travail (2008) fait suite à un accord européen sur le stress (2004). L'accord donne du stress la définition suivante :

*« Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé. »*

La violence au travail et le harcèlement ont également fait l'objet d'un accord (ANI de juillet 2010) visant à l'amélioration de la prévention et de la gestion de ces risques par une meilleure prise de conscience des acteurs de l'organisation.

On aurait pu penser que les responsabilités de l'organisation face à la question des RPS sont, sur le plan juridique, clairement établies. Pourtant, une double lecture peut être faite de ce cadre légal. Au regard de la construction du droit du travail en France, une première approche

---

<sup>18</sup> Le procès attendu pour 2016 de Didier Lombard et de plusieurs cadres de l'entreprise France Telecom-Orange pourrait faire jurisprudence en la matière si des méthodes managériales encourageant les pratiques de harcèlement moral dans l'organisation étaient reconnues.



dite restrictive (Mias, 2010 ; Chakor, 2013) place le risque comme un élément inhérent à l'activité professionnelle. Le travail serait une activité à risque par nature, risque auquel s'expose tout travailleur. En considérant le risque professionnel comme inéluctable, la responsabilité de l'employeur s'en trouve allégée en cas d'accident ou de troubles pour la santé de ses salariés, une sorte de « responsabilité sans faute » à un préjudice individuel (Davezies, 2003). Si l'on regarde l'accord national de 2008, celui-ci définit le stress comme un trouble de l'adaptation du salarié face à des situations de travail, ce qui place le problème au niveau de l'individu et non à celui de l'organisation. Les actions de prévention se situeraient donc plutôt du côté du salarié que du côté organisationnel. Cette lecture fait également tendre davantage à la réparation du préjudice qu'à une réelle prévention (Mias, 2010). Une deuxième approche dite élargie, contredit l'idée que le travail est par nature source de risques. La meilleure connaissance des risques professionnels, des conditions de travail, fait basculer l'origine du risque du côté de l'organisation et plus du côté du salarié. Cette approche soutient l'idée d'une prévention en amont des risques, l'évolution du droit du travail concernant les risques professionnels semblerait aller dans ce sens en demandant l'adaptation du travail à l'homme et en posant l'obligation de résultat pour l'employeur. Pourtant, quand on resserre plus spécifiquement l'analyse sur la question des RPS, la réponse est moins évidente. La loi contraint l'employeur à « éviter les risques et évaluer les risques qui ne peuvent être évités », les spécificités des RPS, à cheval entre la sphère individuelle et la sphère professionnelle, rendent difficile l'appréhension de ce qui est du ressort de l'organisation et ce qui ne l'est pas. Les RPS sont aussi multifactoriels avec des effets différés (Mias, 2010), il paraît difficile dès lors de savoir s'ils peuvent être évités ou non.

Imposer une obligation de résultat en matière de prévention des RPS, alors même que la définition juridique n'existe pas, revient à demander aux obligés de définir eux même le cadre de leurs obligations, c'est-à-dire arbitrer entre une approche étroite ou une approche élargie de leurs responsabilités. Le « caractère subversif de la remise en cause les déterminants contextuels » peut orienter l'employeur vers une lecture étroite de la prévention des RPS, mais l'institutionnalisation d'une culture de la prévention des RPS tournée vers l'organisation est un processus en cours (Picard, 2012, p. 175). Ce processus d'institutionnalisation peut à terme restreindre le choix des entreprises sur les questions de prévention.

## **Conclusion**

Les enjeux que posent les RPS se situent aussi bien au niveau de la société qu'à celui de l'organisation ou encore de l'individu. Il paraît délicat de vouloir répondre à l'une de ces problématiques sans s'intéresser aux deux autres, le risque étant alors de renverser la question de la prévention vers un arbitrage entre la santé psychologique des travailleurs et la santé économique des organisations. Face aux interrogations que pose la notion de RPS, le cadre juridique de la prévention des risques professionnels paraît finalement peu adapté pour appréhender toutes les facettes des RPS. Néanmoins, un cadre juridique spécifique se construit progressivement invitant les organisations à développer une culture de la prévention. Les obligations dans l'organisation du travail et les responsabilités en cas de manquement de l'employeur semblent clairement définies et le droit n'informe pas sur ce que « doivent être » les RPS. Il apparaît donc nécessaire en amont de toute démarche de se positionner quant à la lecture retenue de ce que sont les RPS.

## **3. Définition des risques psychosociaux**

### **3.1. De « l'apparition » des RPS en France ...**

L'utilisation du terme de risques psychosociaux s'est surtout démocratisée à partir de 2008 (Valery et Leduc, 2012) suite à un rapport intitulé « les risques psychosociaux au travail » (Nasse et Légeron, 2008) ; il aurait été promu par l'acteur patronal (Marichalar et Martin, 2011).

Depuis 2008 se sont succédés plusieurs rapports officiels traitant de la question des risques psychosociaux (bien qu'ils ne soient pas toujours nommés de la sorte). Ces rapports ont, pour certains, contribué à l'émergence de nouveaux outils (de veille), de nouvelles pratiques (d'évaluation) et de nouveaux discours (de prévention). Tous ces rapports dressent des constats sur la dégradation de la santé au travail, ses origines et proposent des axes

d'amélioration sans pour autant définir les termes utilisés<sup>19</sup> (souffrance, mal-être au travail, santé psychologique au travail ...).

**Tableau 2 : Les rapports officiels sur les RPS depuis 2008**

Date	Titre	Auteurs	Mots-clés
2008	<i>Les risques psychosociaux au travail.</i>	Nasse et Légeron, 2008	Les risques psychosociaux
2009	<i>La santé mentale, l'affaire de tous, le rapport du Centre d'analyse stratégique.</i>	Kovess-Masfety <i>et al.</i> , 2009	La santé mentale
2010	commission UMP-Nouveau Centre sur la souffrance au travail.	Copé <i>et al.</i> , 2010	La souffrance au travail
2010	mission d'information du Sénat sur le mal-être au travail.	Dériot, 2010	Le mal-être au travail
2010	<i>Les conditions de santé psychologique au travail</i> , rapport à l'attention du Premier Ministre.	Lachmann <i>et al.</i> , 2010	Les risques psychosociaux, le bien-être au travail
2011	<i>Les risques psychosociaux au travail</i> , mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux au travail.	Lefrand, 2011	Les risques psychosociaux au travail
2011	<i>Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser</i> , Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.	Gollac et Bodier, 2011	Les risques psychosociaux

<sup>19</sup> à l'exception du rapport Gollac et Bodier.

Le rapport intitulé « Les risques psychosociaux au travail », également nommé le « rapport Nasse-Légeron » (Nasse et Légeron, 2008) est chronologiquement l'un des tous premiers. Ce rapport considère que « les RPS sont difficiles à appréhender car ils se placent entre sphère privée (psychisme individuel) et sphère sociale (le collectif d'individu au travail), ils viennent se placer à côté des risques physiques, biologiques et chimiques. Ils se traduisent sous plusieurs formes : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques, etc. » (repris à l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail). Les auteurs proposent une définition du risque pour la santé au travail comme étant :

*« la probabilité d'une exposition au danger qui entraîne un dommage et les stratégies de prévention se doivent donc de faire en sorte que l'exposition soit nettement en dessous du niveau où vont apparaître les dommages ».*

Le rapport propose trois niveaux d'analyse : à l'amont, les dangers porteurs de risques ; les risques eux-mêmes ; et à l'aval, les dommages causés par l'occurrence de ces risques. Les auteurs mettent principalement l'accent sur le stress considéré comme le plus fréquent des risques psychosociaux. Les auteurs indiquent qu'à la date du rapport « il n'y a aucun consensus sur l'identification des causes des risques psychosociaux, sur la mesure de leur occurrence et, a fortiori, sur le sens des actions qui pourraient être entreprises pour les prévenir, guérir ou réparer » (p. 5). Ils opposent de manière schématique une approche collective des RPS proposant un travail sur des indicateurs et des actions de lutte contre le stress, à une approche individuelle, centrée sur la santé mentale de l'individu au travail. Les auteurs préconisent la prise en compte des deux axes : tenir compte de l'environnement et de l'individu. Ils retiennent ainsi pour objet d'étude la santé psychique de l'individu et ses conditions sociales de travail, proposant comme méthode d'observation la mise en œuvre d'enquêtes psychosociales et de questionnaires. Ils feront neuf propositions d'action dont les deux premières : *1- Construire un indicateur global tiré d'une enquête psychosociale évaluant simultanément les conditions sociales de travail et l'état psychologique du sujet. 2- Utiliser comme indicateurs spécifiques les enquêtes nationales existantes et développer des indicateurs spécifiques supplémentaires à partir des mouvements de main d'œuvre, des arrêts maladie de courte durée et en exploitant les rapports de la médecine du travail et des inspecteurs du travail.*

Le travail interdisciplinaire le plus important a été réalisé par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail et dont le titre est « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » (Gollac et Bodier, 2011). Mis en place à la suite du rapport Nasse-Légeron, et à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé de l'époque, le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail a auditionné des spécialistes de plusieurs disciplines : épidémiologie et épidémiologie psychiatrique, ergonomie, gestion, psychologie et psychiatrie clinique, médecine du travail, sociologie, économie et droit. Le rapport précise qu'il existe des différences terminologiques entre chaque discipline : les épidémiologistes et les ergonomes de l'activité parlent de « facteurs psychosociaux au travail », mais sans les mêmes approches conceptuelles, la psychologie cognitive ou la gestion posent la question du « stress au travail », alors que la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité parlent plus volontiers de « souffrance au travail » et rejettent la notion de risques psychosociaux. La médecine du travail observe la souffrance psychique imputable à l'activité professionnelle ainsi que les conditions de travail. Le collège retiendra finalement la notion de risques psychosociaux au travail comme étant :

*« Les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».*

Cette définition présente l'avantage d'être suffisamment large pour couvrir les différentes approches, même si, en fonction des concepts de chaque discipline, la notion de RPS est différemment utilisée. Le Collège encourage à la construction d'un suivi statistique des risques psychosociaux au travail. Il précise que si les questionnaires actuels proposent la mesure d'un nombre important d'indices, aucun ne s'impose aujourd'hui comme un standard. Les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être, selon les auteurs, regroupés autour de six axes relatifs :

- l'intensité du travail et au temps de travail,
- les exigences émotionnelles,
- une autonomie insuffisante,
- la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,
- les conflits de valeurs,

- et l'insécurité de la situation de travail.

En réponse au rapport Nasse-Légeron qui préconisait le développement d'un indicateur unique, le rapport Gollac et Bodier précise qu' « il n'est pas possible, au vu des connaissances actuelles, de synthétiser l'ensemble des facteurs de risque en un indice unique. La publication de plusieurs indices synthétiques, ayant une unité conceptuelle et un minimum de cohérence statistique, est un compromis intéressant. On peut imaginer construire un indice pour chacun des six axes retenus par le Collège ». Ce travail sert actuellement de base pour une enquête statistique nationale menée par l'INSEE, *l'Enquête Risques Psycho-sociaux 2015 – 2016*.

L'enchaînement des commissions et groupes de travail sur la question des RPS à partir de 2008 traduit aussi bien le flou autour d'un concept émergent aux conséquences grandissantes, que la volonté d'apporter des « réponses ». Ces travaux sont aussi une réelle contribution en permettant de mieux saisir un concept multidisciplinaire, en croisant différents chemins théoriques, et en apportant plusieurs points d'ancrage comme une proposition de synthèse des facteurs de risque ou encore un essai de définition des RPS (rapport Gollac et Bodier).

### **3.2. ... à « l'encombrement » interdisciplinaire**

Comme déjà évoqué, le champ sémantique attaché à la question des RPS est vaste. Que l'on parle de stress occupationnel, de souffrance au travail, d'agents psychosociaux pathogènes, de facteurs psychiques à risques, de risques psychosociaux ... tous ces termes sont à la fois proches et cloisonnés à une ou plusieurs disciplines scientifiques.

Si la sociologie du travail dénonçait au XXe siècle les aspects humiliants et déshumanisants du travail à la chaîne, aujourd'hui c'est plus la pénibilité psychologique, le stress, le *burnout* qui sont soulignés (Gollac et Volkoff, 2006). L'impact des nouvelles formes d'organisation sur le bien-être et l'insertion sociale est dénoncé (Durand, 2009). Le nouvel esprit du capitalisme, (Boltanski et Chiapello, 1999) orienté performance, transfère les objectifs de l'entreprise sur le salarié, avec l'idée de faire « toujours plus » et la nécessité de réussir et

d'innover. Les outils et pratiques de gestion « managériale » sont directement mis en cause (Aubert et de Gaulejac, 1991) et présentés comme responsables de pathologies individuelles et collectives. La disparition du « bon sens » s'est faite au profit d'indicateurs de productivité et de budgets. Le temps ne fait plus partie des outils de gestion, il est une forme d'urgence perpétuelle. Ce « progrès rationnel » s'appuie sur des données quantitatives formelles et objectives en lieu et place des habitudes, savoir-faire et traditions (Bouilloud, 2012). Les pratiques d'évaluation sont présentes à tout niveau de l'organisation, « les chiffres » sont devenus de nouveaux outils de domination (Abelhauser *et al.*, 2011) et conduisent à une gestion trop mécaniste de l'humain (Alter, 2011).

Une branche de la sociologie, la sociologie du travail, s'intéresse plus particulièrement aux professionnels et groupes de professionnels dans leur activité. Elle étudie les interactions entre les différentes situations de travail et les tensions qui peuvent en résulter. Les études, conduites principalement par entretien et observation, visent à accompagner les acteurs de l'organisation à « construire » le problème et non pas à le résoudre, par un accompagnement « d'une ignorance ou négation d'un problème vers des formes d'élaboration du problème » (Ughetto, 2011 A). Pour les sociologues du travail, en interrogeant le travail et les tensions qui y sont liées dans un contexte donné, il ne peut y avoir de généralisation entre les pays, les entreprises ou même dans les ateliers d'une même entreprise (Huws, 2006).

Dans un autre registre, les épidémiologistes abordent la question des RPS en considérant le travailleur comme exposé à un ensemble de facteurs dont certains peuvent être délétères pour sa santé ((Parent-Thirion *et al.*, 2010). Ils cherchent donc à identifier les « facteurs psychosociaux de risques au travail » et à évaluer la part qui leur est attribuable. Les facteurs psychosociaux se définissent par l'ensemble des contraintes psychologiques, sociales et relationnelles au travail. Les travaux reposent donc majoritairement sur des modèles quantitatifs validés sur des échantillons de grande taille, et sur des modèles conceptuels éprouvés comme ceux de Karasek-Theorell (1990) ou encore de Siegrist (1996) qui sont détaillés ci-après. Ces outils, qui servent aujourd'hui de référence dans l'évaluation des RPS, sont par ailleurs utilisés dans plusieurs enquêtes nationales (par exemple, l'enquête SUMER<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> SUMER : enquête Surveillance Médicale des Expositions aux Risques Professionnels réalisée en 1987, 1994, 2003 et 2010.

exploite le questionnaire de Karasek-Theorell) Les travaux en économie de la santé (comme ceux de H. Sultan-Taïeb *et al.*, 2013) peuvent se rapprocher de cette démarche. Les travaux en épidémiologie sont limités dans leur capacité à intégrer les multiples dimensions des RPS ainsi que dans la difficulté à étudier des organisations en constante évolution. Il n'en reste pas moins que les outils proposés sont aujourd'hui reconnus pour leur capacité à identifier et évaluer de manière quantitative les facteurs psychosociaux à risque.

Les travaux en médecine placent davantage les RPS dans un désajustement entre les capacités du travailleur, sa situation ou ses perceptions, et l'organisation. La médecine du travail est en première ligne pour constater « les dégâts » des RPS sur les salariés. Les travaux qui s'orientent vers une approche clinique (au chevet du patient) s'attachent à la compréhension des causes des pathologies constatées, et qui souvent resteraient ignorées de la démarche préventive (Davezies, 2015). D'autres travaux ont une orientation étiologique (recherche statistique des causes) et se rapprochent des travaux épidémiologiques.

Les travaux en psychiatrie visent principalement l'étude de la santé mentale et des troubles mentaux, et placent les RPS comme des syndromes psychiatriques propres au fonctionnement du travailleur (Gollac et Bodier, 2011).

Les premiers travaux en psychologie s'intéressant à la question des RPS portaient initialement sur la dimension du stress. L'approche dite transactionnelle définit le stress comme une « transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien être » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 19). Ce sont plus l'impact émotionnel et la perception qu'a un individu d'un événement particulier que l'intensité ou la fréquence de celui-ci qui déterminent l'apparition du stress. A partir de cette approche, ces auteurs développent le concept de *coping*, les stratégies que l'individu va déployer pour « faire face ». D'autres travaux en psychologie reposent sur une approche interactionniste et placent les RPS au niveau des réponses que formule l'individu aux sollicitations de son environnement (Neboit et Vezina, 2002). Les RPS naissent de la perception qu'a un individu de son incapacité à affronter certaines situations à risque. Cette approche fait partie de la famille des modèles linéaires de type causaliste (Vallery et Leduc, 2012). En psychologie clinique enfin, il existe une différenciation entre les conditions de travail dont les conséquences délétères seraient



davantage de nature physique, et l'organisation du travail qui peut entraîner des troubles psychiques (Dejours *et al.*, 2015).

L'ergonomie est la seule science dont le sujet d'étude central est le travail. L'ergonomie s'attache à l'étude en situation de l'homme et de ses moyens de travail, la finalité étant de maximiser à la fois le confort des salariés et l'efficacité de l'organisation. Un courant particulier, l'ergonomie de l'activité, cherche à appréhender les situations de travail dans leur ensemble. Pour ces chercheurs, les sources de risques se situent dans l'écart qui existe entre le travail « prescrit » et le travail « réel ». Plus cet écart est grand et plus les risques sont élevés. L'ergonome cherche donc à améliorer la qualité d'ajustement entre les deux notions. Ici, l'identification de l'origine des RPS ne peut pas être dissociée des modalités de prévention (Petit *et al.*, 2011).

Les approches « cliniques de l'activité » placent la souffrance au travail dans les mutations du travail auquel se confrontent les travailleurs. C'est l'amputation de leur pouvoir d'agir, ce que Y. Clot nomme « le travail empêché » qui supprime au travailleur la possibilité de se reconnaître dans son travail et d'être reconnu par son travail (Clot, 2014). L'étude des activités de « régulation » des travailleurs et de la place du « collectif au travail » permet de diagnostiquer les situations et de proposer des axes de médiation.

La psychodynamique du travail (Dejours, 1993) appréhende la question de la souffrance au travail de manière originale. Le travail est à la base de la création de sens et de satisfaction pour le travailleur, le travail participe à la construction de la santé car il est ce par quoi l'on se confronte au monde. Travailler c'est se confronter à la résistance du réel et trouver des solutions. Ce n'est pas seulement produire, c'est également agir sur soi, se transformer. Le travail est le processus de subjectivation qui permet aux travailleurs de se reconnaître et d'être reconnu dans la qualité de son travail. La souffrance du travail peut se transformer en plaisir si ce processus est activé, par contre la souffrance devient pathogène si, après avoir mobilisé toutes les ressources à sa disposition, il y a toujours un échec.

Malgré des approches très différentes du stress et des RPS selon les disciplines, il est possible de les classer selon qu'elles soient centrées sur l'individu ou sur l'organisation. Les approches restrictives (Mias, 2010) sont principalement centrées sur l'individu, ses réactions, ses stratégies, ses capacités d'adaptation ou encore ses interactions avec l'organisation. Ces cadres d'études auraient tendance à faire porter davantage les RPS sur les épaules des seuls salariés, défaussant l'organisation d'une partie de ses responsabilités en plaçant le risque comme un élément inhérent à l'activité professionnelle, une sorte de « nuage toxique » dont il faudrait préserver les salariés qui en subissent passivement les conséquences (Gollac, 2012). Une deuxième approche dite élargie (Mias, 2010), contredit l'idée que le travail doit être par nature une source de risques. La meilleure connaissance des risques professionnels, des conditions de travail fait basculer l'origine du risque du côté de l'organisation et non plus de celui des salariés. Cette approche soutient donc l'idée d'une prévention en amont des risques, au niveau de l'organisation et des conditions de travail. Que ce soit l'ergonomie de l'activité, la psychodynamique du travail ou la clinique de l'activité, les études cliniques du « travail » soulignent ainsi l'importance de la possibilité d'agir pour pouvoir affronter des situations à risque (Daniellou *et al.*, 2010).

Ces différentes approches peuvent aussi s'appréhender par leur finalité dans l'action de prévention des RPS. Est-ce pour soigner le travailleur, soigner l'organisation ou soigner le travail (Sigrist, 2013) ? Répondre à ces questions constitue aussi une piste pour s'orienter sur le choix des modèles.

### 3.3. Les RPS, les facteurs, les effets et les limites

La difficulté à définir les RPS peut s'expliquer en premier lieu par les limites mêmes du concept. En premier point, la notion de RPS est parfois assimilée à une « notion-valise collectionnant les restes des classifications instituées précédemment et cristallisant dans une harmonie apparente des univers mentaux et sociaux hétérogènes » (Lhuilier *et al.*, 2010). Les travaux sur la santé et sécurité au travail s'étant historiquement centrés sur les risques physiques, chimiques, biologiques, les RPS regroupent effectivement aujourd'hui les risques qui n'avaient pas été classifiés avant. Ensuite, le terme RPS fait régulièrement l'objet d'une double utilisation pour désigner aussi bien les risques que les troubles qui en sont la conséquence. Enfin, le terme de RPS comporte également une limite sémantique, parler de *risques* pose la question en termes *d'exposition* aux risques dans une situation de travail (Hubault, 2011) ce qui ne permettrait pas d'appréhender toutes les dimensions du problème.

Même si un changement de terminologie est souhaité par certains (Clot, 2009), nous retenons pour définition des RPS, celle proposée par le Collège d'Expertise, et nous utiliserons le terme RPS dans une acception la plus large possible sans enfermement disciplinaire *a priori*.

De la même manière que l'on peut différencier le risque de ses effets sur la santé des individus et ses conséquences sur l'organisation, on peut également les différencier des facteurs de risque. Le tableau 3 en propose une synthèse.

**Tableau 3 : Synthèse des facteurs de risque, risques et effets.**

<p><b>Facteurs de risques<sup>21</sup></b></p>	<p>L'insécurité de la situation de travail, les exigences du travail (temps de travail, intensité, autonomie, gestion des émotions), la mauvaise qualité des rapports sociaux, le conflit de valeurs du salarié.</p>
<p><b>Risques</b></p>	<p>Stress, violences internes et harcèlement (moral, sexuel), violences externes et agressions, épuisement professionnel.</p>
<p><b>Effets</b></p>	<p><i>physiologiques</i> : problèmes cardio-vasculaires et lipidiques, troubles métaboliques, troubles musculo-squelettiques, perte de sommeil, troubles digestifs, hypertension, <i>psychiques</i> : troubles anxio-dépressifs, Comportements anti-sociaux, troubles émotionnels, maladies mentales, <i>addictions</i> : tabac, alcool, travail ... <i>autres</i> : accident du travail, karoshi<sup>22</sup>, suicide, homicide.</p>
<p><b>Conséquence pour l'organisation</b></p>	<p>Absentéisme, présentéisme, baisse de la productivité, perte en qualité, <i>turnover</i>, coûts directs et indirects des AT-MP, dégradation du climat social (grève, plaintes, démotivation), actes de malveillance, dégradation de l'image de l'entreprise</p>

<sup>21</sup> Liste des facteurs inspirée de Gollac *et al.*, 2011.

<sup>22</sup> Terme japonais qui désigne la mort subite par arrêt cardiaque, littéralement « mort par sur-travail ».

Dans les différents risques qui composent les RPS, on distingue en général le stress, les violences psychologiques et physiques (qui peuvent provenir de sources internes ou externes à l'organisation) et l'épuisement professionnel. Le stress est historiquement le risque le plus étudié et il existe plusieurs familles de modèles pour l'expliquer (physiologiques, transactionnels, causaux ou systémiques) ainsi que de nombreux outils d'objectivation qui s'y réfèrent. Les violences au travail peuvent être divisées en trois sous catégories : psychologique, physique ou sexuelle. Le harcèlement peut être moral ou sexuel. Une autre forme de violence, plus difficile à détecter concerne la *violence ordinaire*, qui se définit comme « l'ensemble des mécaniques qui se mettent en place au sein d'une organisation et accepté par ses membres qui continuellement et progressivement détruisent l'autre » (Herreros, 2012). Enfin l'épuisement professionnel (syndrome anxio-dépressif réactionnel) correspond à une fatigue intense à la fois physique, psychique et émotionnelle qui peut conduire au *burnout*.

Ce tableau permet de classer les différentes approches théoriques qui gravitent autour de la question des RPS en fonction de leurs objets d'études respectifs. En effet certains travaux sont plus orientés vers les effets sur les travailleurs comme la médecine du travail ou la psychiatrie, d'autres s'intéressent spécifiquement aux risques comme les psychologues, d'autres enfin se concentrent davantage sur les facteurs de risque comme l'épidémiologie. Même si elle peut paraître réductrice (comme toute catégorisation), cette approche a l'avantage de ne pas opposer les différentes disciplines académiques. Il reste cependant difficile de savoir où placer les travaux centrés sur l'activité comme la psychodynamique du travail ou la clinique de l'activité.

Les RPS se différencient des risques « classiques » gérés jusque-là dans les organisations. D'origines multifactorielles, à cheval entre la sphère privée et la sphère professionnelle, les RPS peuvent s'entretenir et se développer de manière itérative. De plus les conséquences des RPS sur la santé sont essentiellement différées et cumulatives (Delgoulet, 2015), et des expositions multiples peuvent potentiellement avoir un effet cocktail<sup>23</sup> (Mias, 2010). Malgré

---

<sup>23</sup> L'effet cocktail : les conséquences d'une exposition multiples sont supérieures à la somme des conséquences des expositions prises une à une.

les limites du concept, une définition large issue du rapport Gollac et Bodier, permet de différencier les facteurs de risque, les risques et leurs effets et ainsi de pouvoir mieux cibler l'objet d'étude. Dans l'idée d'un calcul du coût des RPS, il apparaîtrait donc trois niveaux possibles d'évaluation.

## **4. Evaluations et préventions des RPS**

L'utilisation de données statistiques ou de calcul de coûts nécessite au préalable la connaissance du cadre théorique (ou à défaut la méthodologie) qui a soutenu l'étude. L'interprétation des résultats doit se faire à la lumière de ces schémas pour éviter des écueils déjà constatés dans le cas de l'évaluation des conditions de travail (Gollac, 1997) et dans celui de l'évaluation des RPS avec le risque d'une utilisation à d'autres fins que celle initialement prévue (Gilles et Volkoff, 2012).

### **4.1. Les méthodes d'évaluation des RPS**

Nous avons choisi de présenter ici trois familles de méthodes d'évaluation des RPS dans les organisations, les essais randomisés contrôlés, les questionnaires et les études en situation.

#### **4.1.1. Les essais randomisés contrôlés (ERC)**

Les ERC sont une méthode statistique utilisée en médecine (essais cliniques) et en épidémiologie, méthode ensuite exportée vers le marketing et l'économie. Appliqué aux questions de SST, le modèle consiste à intervenir sur l'organisation ou les conditions de travail d'un groupe construit de manière aléatoire, puis de comparer les mesures avant et après l'intervention avec un groupe de contrôle pour lequel aucune intervention n'a été réalisée. Cette méthode permet d'établir des relations significatives entre conditions ou organisation du travail et différentes pathologies (TMS, stress, ulcères ...). Les ERC permettent de dresser une cartographie des facteurs psychosociaux et d'établir statistiquement la prévalence aux

risques pour des individus en fonction de leur sexe, âge, de leur secteur d'activité, de leur métier.

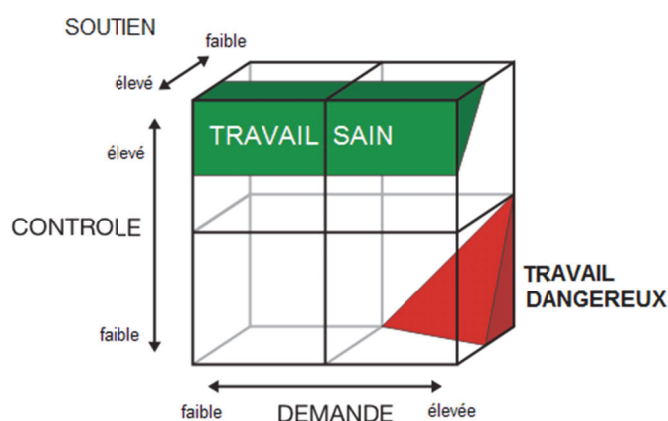
Les ERC sont majoritairement utilisés pour l'identification et l'évaluation des facteurs psychosociaux à risques mais ces approches quantitatives d'évaluation nécessitent de grandes quantités de données et sont particulièrement complexes et lourdes à mettre en œuvre ce qui est un frein à leur déploiement (Douillet, 2013).

#### **4.1.2. Les questionnaires**

Le questionnaire est un outil d'accès au terrain régulièrement utilisé dans l'évaluation de la prévention des RPS. On dénombrerait à ce jour une soixantaine de questionnaires permettant d'évaluer une ou plusieurs dimensions des RPS (Langevin *et al.*, 2011). La plupart d'entre eux reposent sur des modèles théoriques (par exemple le modèle de Karasek ou le modèle de Siegrist) et permettent de calculer des scores que l'on peut interpréter avec l'échelle de mesure associée au questionnaire. Cette échelle de mesure est réalisée en amont dans la phase de validation psychométrique du questionnaire auprès d'échantillons représentatifs. Cela permet donc après le calcul des scores de situer le répondant par rapport à une population de référence. Le questionnaire offre l'avantage de pouvoir étudier des populations de taille réduite et de pouvoir travailler dans l'organisation toute entière ou sur une partie ciblée (département, un service ...). Certains questionnaires sont auto administrables ce qui réduit le coût de leur mise en œuvre et permet un déploiement rapide.

Le questionnaire de Karasek est aujourd'hui le test le plus fréquemment utilisé dans l'évaluation des RPS. Bien qu'initialement conçu pour évaluer le stress, l'outil s'est montré particulièrement performant pour déceler les facteurs psychosociaux au travail (Niedhammer *et al.*, 2006). Ce questionnaire est l'outil d'objectivation du modèle de Karasek (1990). Ce modèle causaliste identifie les situations à risque comme étant la combinaison d'un haut niveau d'exigence psychologique du travail, d'une faible autonomie dans son travail ainsi que d'un faible soutien social (figure 5).

**Figure 5 : Représentation du modèle Karasek (1990)**



Un autre questionnaire également régulièrement utilisé est celui qui s'appuie sur le modèle « efforts-récompenses » de J. Siegrist (1996) et qui place les situations de tension à l'intersection entre les investissements de l'individu et les différentes formes de rétribution reçue (financière, statutaire, estime).

Le tableau 4 présente les questionnaires validés en langue française classés en fonction des objectifs poursuivis.

**Tableau 4 : Les différentes catégories de questionnaires RPS  
(d'après Langevin *et al.*, 2011)**

SITUATIONS DE TRAVAIL PERÇUES
Inventaire de description de l'activité professionnelle (IDAP)
Job Content Questionnaire (questionnaire de Karasek)
Job Stress Survey (JSS)
Nursing Stress Scale (NSS)
Questionnaire « Déséquilibre efforts-récompenses » (questionnaire de Siegrist)
Questionnaire sur le vécu du travail - Club européen de la santé
Questionnaire sur les facteurs de stress au travail de la Fondation de Dublin
Questionnaire sur les troubles musculo squelettiques de l'INRS - Facteurs psychosociaux
Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ)



<b>ÉVALUATION DU STRESS PERÇU</b>
Echelle de stress perçu (PSS) Echelle visuelle analogique (EVA)
<b>STRATÉGIES D'ADAPTATION AU STRESS</b>
Coping Inventory for Stressful Situations (CISS) Ways of Coping Checklist (WCC)
<b>SYMPTÔMES DE STRESS</b>
Mesure du Stress Psychologique (MSP) Questionnaire de symptômes de stress - Club Européen de la Santé Questionnaire de symptômes de stress de la Fondation de Dublin Questionnaire sur les troubles musculosquelettiques de l'INRS Stress Professionnel Positif et Négatif (SPPN)
<b>ATTEINTE DU RAPPORT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL</b>
Maslach Burnout Inventory (MBI) Stress Professionnel Positif et Négatif (SPPN)
<b>ATTEINTE A LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE</b>
Centrer for Epidemiologic Studies Depression Scale (CES-D) General Health Questionnaire (GHQ) Hospital Anxiety Depression Scale (HADS) Mini International Neuropsychiatric Interview (MINI) Nottingham Health Profile (NHP) State-Trait Anxiety Inventory (STAI)
<b>VIOLENCES INTERNES AU TRAVAIL</b>
Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)
<b>QUESTIONNAIRES TRANSVERSAUX</b>
Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) Questionnaire d'évaluation des représentations des déterminants organisationnels et psychosociaux de l'activité (QERDOPS) Santé au travail, INRS et Nancy 2 (SATIN) Vécu au travail (VT)

### 4.1.3. Les entretiens et observations

L'entretien est une méthode de recueil d'informations qualitatives particulièrement riche. De manière générale il permet d'accéder à des informations de nature subjective comme la sensation de fatigue ou la motivation. Dans le cas de l'évaluation des RPS, les entretiens permettent de dépasser l'étude des facteurs de RPS et de mettre en discussion le travail. Réalisés de manière individuelle ou par groupes en fonction des objectifs de l'étude, les entretiens s'avèrent également pratiques pour étudier de petites structures n'autorisant pas d'autres méthodes (échantillon trop faible). Cette méthode de collecte d'informations est particulièrement prisée dans les approches cliniques.

Dans une démarche de diagnostic organisationnel en amont d'une action de prévention, des outils spécifiques ont été développés autour de grilles d'évaluation et du recueil de données. La dégradation d'indicateurs de performance tels que la productivité, la qualité, le taux d'absentéisme, les arrêts maladie, le *turnover*... peuvent permettre de repérer les situations sous tension. À partir de ces informations, des grilles d'analyse ont été développées avec des objectifs spécifiques. Pour illustration, le *guide d'indicateurs de dépistage des RPS* développés par l'INRS (2007) a pour finalité de statuer sur la nécessité de procéder ou non à une évaluation RPS.

On retiendra donc que les ERC font partie des méthodes utilisées en médecine et en épidémiologie qui utilisent généralement des échantillons de grande taille avec pour objectif d'évaluer la prévalence de facteurs de risque. Ce type d'étude se situe en amont et à un autre niveau que celui de l'organisation car les résultats obtenus grâce à des échantillons conséquents servent avant tout à valider ou non l'existence de facteurs de risque. Les questionnaires, outils très polyvalents, sont utilisés aussi bien dans des démarches exploratoires que de diagnostic. En fonction des objectifs, ils peuvent être exploités avec la méthode d'analyse factorielle exploratoire ou confirmatoire (Langevin *et al.*, 2011). Ils sont aussi adaptés pour dresser un état des lieux à un niveau organisationnel. Enfin, les entretiens et les observations permettent une analyse plus fine de la réalité du travail, et apparaissent comme nécessaires avant toute action de prévention ciblée. Nous pouvons donc dire que ces

trois démarches d'évaluation ne s'adressent pas au même stade du travail de prévention et qu'elles sont davantage complémentaires que concurrentes.

## **4.2. Les catégories d'action de prévention**

L'objectif de cette sous-section n'est pas d'inventorier l'ensemble des actions possibles pour prévenir les RPS mais de préciser une catégorisation des actions de prévention régulièrement utilisée et qui est souvent mentionnée dans le débat de la prévention. En santé publique on distingue généralement trois niveaux de prévention (Hubault, 2005) :

- la prévention primaire qui vise à maîtriser ou supprimer les facteurs de risque existants en agissant sur l'organisation et les conditions de travail, avec l'objectif de transformer les situations de travail et d'adapter le travail à l'homme,
- la prévention secondaire qui vise à accompagner les salariés pour mieux « gérer » les RPS, lui donner les moyens de faire face en cas de situation à risque : adapter l'homme au travail,
- et la prévention tertiaire qui regroupe les actions servant à réparer les conséquences de l'exposition à des RPS par un accompagnement adapté.

Cette classification, régulièrement retenue autour de la question des RPS, place plutôt les interventions des sociologues des organisations et des ergonomes au niveau des actions primaires alors que celles des médecins et des psychologues se situeraient davantage à un niveau secondaire et tertiaire. Les travaux en épidémiologie proposent des dispositifs à même de caractériser les situations à risque élevé par l'évaluation quantitative. Ils ne visent ni l'identification d'individus en souffrance ou en situation psychosociale « à risque », ni à proposer des plans d'action ou de prévention.

La prévention de type secondaire et tertiaire est centrée sur l'individu, elle permet un soutien psychologique, un développement des capacités individuelles à gérer les conflits voire de développer un certain bien-être au travail. Les bénéfices qui découlent de ces pratiques permettraient de compenser les conséquences des RPS. Mais si cela peut suffire à désamorcer

des situations à risque, cela ne permet pas d'en traiter les causes (Douillet, 2013). En effet, les actions de type secondaire et tertiaire ne corrigent que les symptômes (aider à faire face) sans s'attaquer aux causes profondes, elles ne peuvent donc pas avoir d'effets à moyen et long terme sur la prévention des RPS dans l'organisation. Elles peuvent par ailleurs avoir comme autre limite de stigmatiser des salariés qui apparaîtraient comme moins « résistants » que les autres.

De l'autre côté, les actions primaires sont considérées comme les plus puissantes en ce qui concerne la prévention des RPS (Loriol, 2012), mais leur mise en œuvre n'est pas aisée pour plusieurs raisons :

- elles sont préventives (actions réelles pour un problème potentiel), la nécessité de ces actions peut donc sembler discutable ;
- elles demandent des actions sur l'organisation (repenser le travail), ce qui peut souvent sembler peu réaliste selon le contexte et l'organisation ;
- si le coût des actions est mesurable comptablement, le bénéfice, lui par définition ne l'est pas (absence de problème potentiel), ces actions peuvent être considérées uniquement comme des coûts et non des investissements.

La différenciation entre ces trois types de prévention (même s'il vaudrait mieux parler de « type d'action » pour la « prévention » tertiaire) peut se faire par rapport à la cible de la démarche de prévention. Un arbitrage est possible entre les actions qui se situent davantage à un niveau individuel (actions secondaires et tertiaires) et les actions de prévention plutôt collectives (actions primaires), ce qui ramène encore une fois aux approches étroites et aux approches élargies de la prévention des RPS détaillées ci-avant.

Ces trois différents types de prévention ont chacun leurs intérêts et leurs limites. L'ANACT conseille d'agir simultanément sur les trois niveaux, ce qui permettrait de réparer les dégâts déjà causés, de gérer les situations actuelles et de préparer l'avenir. Valoriser ces programmes de prévention demanderait dès lors trois niveaux d'évaluation correspondant aux trois niveaux de prévention. Ce type d'études peut ensuite permettre une comparaison avec un calcul du coût des RPS.

### 4.3. Les méthodes de calcul du coût des RPS

Ces méthodes sont principalement développées en économie, en économie de la santé et en épidémiologie, l'objectif étant généralement d'évaluer le poids social de l'exposition aux RPS en termes économiques. Il est possible de classer ces méthodes en deux catégories, les approches de type déductives et celles de type inductives. Dans les approches de type déductives, la démarche vise à l'évaluation du coût des pathologies causées par les RPS par l'estimation du pourcentage de cas en lien avec l'activité professionnelle. Ce taux est ensuite rapproché du coût total estimé de la pathologie. Par exemple, si on estime que le stress coûte 200 milliards d'euros à la collectivité et que l'on évalue que 10 % des pathologies sont consécutives à l'activité professionnelle, alors on en déduit que le coût du stress au travail est de 20 milliards d'euros (Hassard *et al.*, 2014). Les approches de type inductives essaient au contraire d'évaluer l'ensemble des différents coûts qui composent le calcul final. Ainsi, pour estimer le coût du stress en France (Trontin *et al.*, 2010), la méthode a consisté à calculer la part des coûts liés aux soins de santé, à l'absentéisme, à la perte d'activité et la perte de productivité.

Pour l'estimation du taux de cas en lien avec les pathologies, l'une des méthodes les plus fréquemment utilisée en santé publique est celle dite des *fractions attribuables* (Levin, 1953). La méthodologie d'estimation du modèle repose sur le calcul en amont du risque relatif et de la prévalence exposition. Le risque relatif (RR) correspond au ratio entre le taux de pathologies sur une population exposée et le taux sur une population non exposée. La prévalence exposition de la population (Pe) correspond au pourcentage de la population pouvant être exposée aux facteurs de risque (Sultan-Taïeb et Niedhammer, 2012). Le calcul de la fraction attribuable (FA) peut s'écrire ainsi :

$$FA = Pe (RR - 1) / (1 + Pe(RR-1))$$

La mise en œuvre de ce type de modèle demande des données statistiques fiables qui sont la plupart du temps issues d'enquêtes d'envergure nationales (comme par exemple les enquêtes SUMER de la DARES qui s'appuient sur les dimensions du modèle de Karasek). Cela requiert également que les liens de cause à effet aient été préalablement démontrés, l'influence multifactorielle à même d'augmenter ou de diminuer la relation étudiée complexe

davantage ce type d'études. Cette famille de modèle semble donc difficilement transposable à l'échelle de l'organisation pour l'évaluation en interne du coût des RPS.

En économie, la plupart des méthodes de calcul correspondent généralement à une étude de type *coûts – avantages* avec l'objectif d'éclairer la prise de décision, comme par exemple un choix d'investissement dans une politique de prévention. Parmi les nombreux modèles dont l'objet est l'évaluation du coût « de la maladie », on peut citer la méthode *du capital humain*, la méthode des *coûts de friction*, celle de *la prime au salaire* ou encore les méthodes liées à *la théorie de la décision*.

Les travaux fondés sur la méthode *du capital humain*<sup>24</sup> (Rice et Cooper, 1967) cherchent à évaluer le montant des pertes de production liées à la maladie par l'actualisation du coût du travail (salaires et charges) non réalisé. Une autre approche semblable, la méthode *des coûts de friction* (Koopmanschap *et al.*, 1992) actualise les coûts de remplacement des personnes malades. Ces méthodes visent principalement à valoriser les pertes de production liées à la maladie. Pour être exploitables elles nécessiteraient de pouvoir évaluer la part « qui revient » aux RPS, ce qui complique davantage la mise en œuvre de calcul, ces informations n'étant pas disponibles en l'état.

La théorie de *la prime au salaire* est une théorie économique qui repose sur le principe d'équilibre général. Cette théorie considère que les travailleurs choisissent des emplois en arbitrant entre le niveau de salaire proposé et le niveau de pénibilité du travail à réaliser. Ramenés à la question du stress, les travaux utilisant cette théorie cherchent à évaluer le coût pour l'entreprise que représente la part du sursalaire attribué un travail stressant (Grignon et Reddock, 2010). La méthode appliquée au stress semble difficilement exploitable pour les autres dimensions des RPS, par ailleurs ce sursalaire correspond plus à une difficulté globale du travail qu'à la notion de stress elle-même. Une dernière limite est que ce modèle ne fonctionne que dans un marché du travail en concurrence parfaite.

---

<sup>24</sup> La notion de capital humain peut renvoyer à plusieurs concepts théoriques différents. La notion est ici rattachée à une méthode d'évaluation développée en économie. Pour une revue des approches en gestion, voir S. Trébucq (2006).

Une dernière approche économique en lien avec notre sujet et qui se différencie des approches précédentes concerne *la théorie de la décision* appliquée aux situations de risque. La démarche consiste à calculer la moyenne pondérée de l'utilité des différents résultats possibles en fonction des choix d'actions, plusieurs méthodes de calcul sont possibles (Fleurbaey, 2011). Cette famille de méthodes est plus orientée vers un calcul de maximisation de bien-être espéré donc moins en lien avec notre recherche.

Les méthodes ici présentées et rapportées à notre objet de recherche dans un périmètre organisationnel, comportent deux limites. La première réside en un problème d'échelle car ces travaux se placent au niveau de la santé publique ce qui les rend difficilement adaptables à un niveau organisationnel. La deuxième limite concerne un problème conceptuel avec une définition particulièrement floue ou simpliste de l'objet étudié par rapport à toute la complexité des RPS. Il nous faudra donc chercher ailleurs des pistes de calcul pour un modèle à même de prendre en compte les RPS en gestion avec une perspective managériale réaliste.

## **5. Conclusion**

Les nouveaux risques que représentent les RPS ne sont donc pas qu'une simple évolution sémantique autour de problèmes plus anciens. L'évolution du travail et son intensification ont fait émerger ce qui aujourd'hui est devenu un enjeu majeur aussi bien en termes de santé publique qu'en termes économiques.

En parallèle, l'évolution de ces dernières années du cadre juridique de la SST permet une meilleure reconnaissance des RPS, mais l'institutionnalisation progressive d'une « culture de la prévention » dans les organisations est un processus à ce jour inachevé. L'explication de cette situation tient pour partie dans la difficulté à définir le concept de RPS, ses causes et ses conséquences tant les liens sont difficiles à mettre en lumière. Une autre limite tient dans la difficulté à savoir où placer les RPS, comme un élément extérieur à l'organisation ou comme faisant partie intégrante de celle-ci et invitant à une re-conceptualisation organisationnelle. Une troisième limite qui renvoie aux deux premières est l'absence de consensus scientifique

interdisciplinaire (et parfois aussi intra-disciplinaire) qui limite la possibilité de fonder théoriquement des dispositifs d'évaluation et de prévention à même de recueillir un large consensus.

La proposition de A. Mias (2010) de répartir dans deux catégories les approches RPS, l'une étroite, centrée sur l'individu où l'on chercherait principalement à adapter l'homme au travail, et l'autre élargie, davantage collective où l'on chercherait au contraire à adapter le travail à l'homme, bien qu'extrêmement lisible peut paraître insuffisante. En effet, comme l'écrivent L. Durat et A. Bartoli :

*« La problématique des risques psychosociaux est prise entre deux extrêmes : d'une part un réductionnisme psychologique qui évacue tout traitement des causes dans le domaine personnel, et d'autre part une généralisation hâtive de dégradation irrémédiable des relations d'emploi, prises dans le seul rapport de domination ; ces deux perspectives conduisant à une impuissance à agir au niveau des organisations. » (Durat et Bartoli, 2014, p. 18).*

Nous considérons aujourd'hui qu'il existe entre ces deux approches une position « médiane » (qui n'est pas une position « moyenne »), centrée sur l'organisation et plus à même de pouvoir porter des actions de prévention de type primaire et secondaire (Tableau 5). Entre les deux extrêmes qui seraient de chercher à adapter l'homme au travail ou d'adapter le travail à l'homme, nous considérons qu'il peut y avoir une approche plus interactive où la responsabilité ne reposerait ni sur les seules épaules du salarié ni sur celle de l'organisation. Dans cette lecture, qui sera la nôtre, les RPS apparaissent comme la conséquence d'une interaction avec des facteurs de risque, et la démarche, conformément au cadre juridique présenté, passe par la recherche de l'élimination des facteurs de risque quand c'est possible et par une meilleure protection des individus quand les risques ne peuvent être évités.



**Tableau 5 : Trois approches possibles de la gestion des risques psychosociaux**

	<b>Approches individuelles</b>	<b>Approches étiologiques</b>	<b>Approches cliniques</b>
<b>Angle d'approche</b>	Approche par l'individu	Approche par l'organisation	Approche par le travail
<b>Démarche</b>	Affronter les risques : compenser la souffrance	Maîtriser les risques : amoindrir la souffrance	Supprimer les risques : éviter la souffrance
<b>Disciplines concernées</b>	Médecine du travail psychologie économie	Epidémiologie économie de la santé	Sociologie ergonomie de l'activité
<b>Les RPS vus comme</b>	la conséquence d'une inadaptation de l'individu	la conséquence d'une interaction avec les facteurs de risque	la conséquence du changement de l'organisation et des conditions de travail
<b>Solutions recherchées</b>	Adapter l'homme au travail	Améliorer l'interaction homme-travail	Adapter le travail à l'homme
<b>Méthode</b>	Compenser le risque et ses conséquences	Éviter les situations de risque	Supprimer les risques
<b>Finalité</b>	Préserver le travailleur	Préserver l'organisation	Préserver le travail
<b>Conduit à une prévention de type</b>	Secondaire et tertiaire	Primaire et secondaire	Primaire
<b>Méthodes d'accès aux données et de diagnostic</b>	Consultation, tests individuels, grilles d'évaluation	Identification des situations de risque : ERC, tests statistiques	Entretiens individuels et collectifs, observations, études longitudinales

L'approche dominante actuelle tend à la mise en place d'indicateurs à des fins « de surveillance, de détection et de soin des individus » plutôt qu'à la mesure des risques professionnels ou de facteurs de risque (Bouffartigue, 2012). Cette situation peut s'expliquer au regard des modèles actuels qui sont limités dans leur capacité à démontrer la pertinence d'un plan d'action à un autre niveau que celui de l'individu ou de la société. Les principaux modèles explicatifs qui servent à diagnostiquer les RPS dans les organisations s'appuient soit sur des analyses descriptives limitant la généralisation (Sardas *et al.*, 2011), soit sur des analyses statistiques à une autre échelle que celle de l'organisation (Bouffartigue, 2012).

Notre *approche étiologique* est centrée sur l'étude des causes et des facteurs psychosociaux à risque. Les travaux en épidémiologie et en économie de la santé souvent très proches et parfois croisés (comme par exemple ceux de I. Niedhammer, H. Sultan-Taïeb, J.-F. Chastang, G. Vermeulen et A. Parent-Thirion, 2014) apportent des contributions fécondes mais plus à une échelle nationale qu'à une échelle organisationnelle. À ce jour, ces travaux sont particulièrement utiles pour dessiner un cadre de référence qui permettra ensuite de constater et comparer. Ils semblent en revanche inadaptés en tant que tels pour agir car les résultats sont à re-contextualiser en fonction de l'organisation et du contexte de travail (Davezies, 2001). Des modèles d'intervention à un niveau organisationnel existent néanmoins comme par exemple le modèle SPSR<sup>25</sup>, mais les modèles de diagnostic organisationnel qui viennent en amont pour permettre le passage à l'action semblent effectivement manquer.

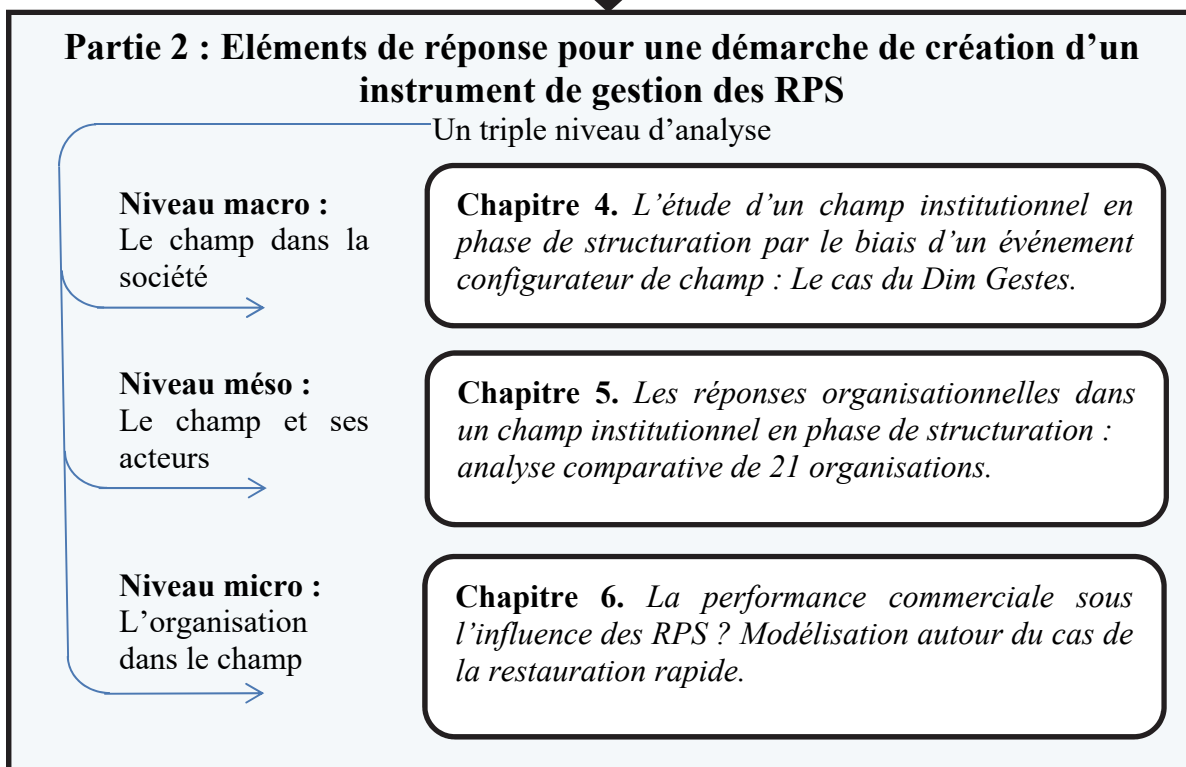
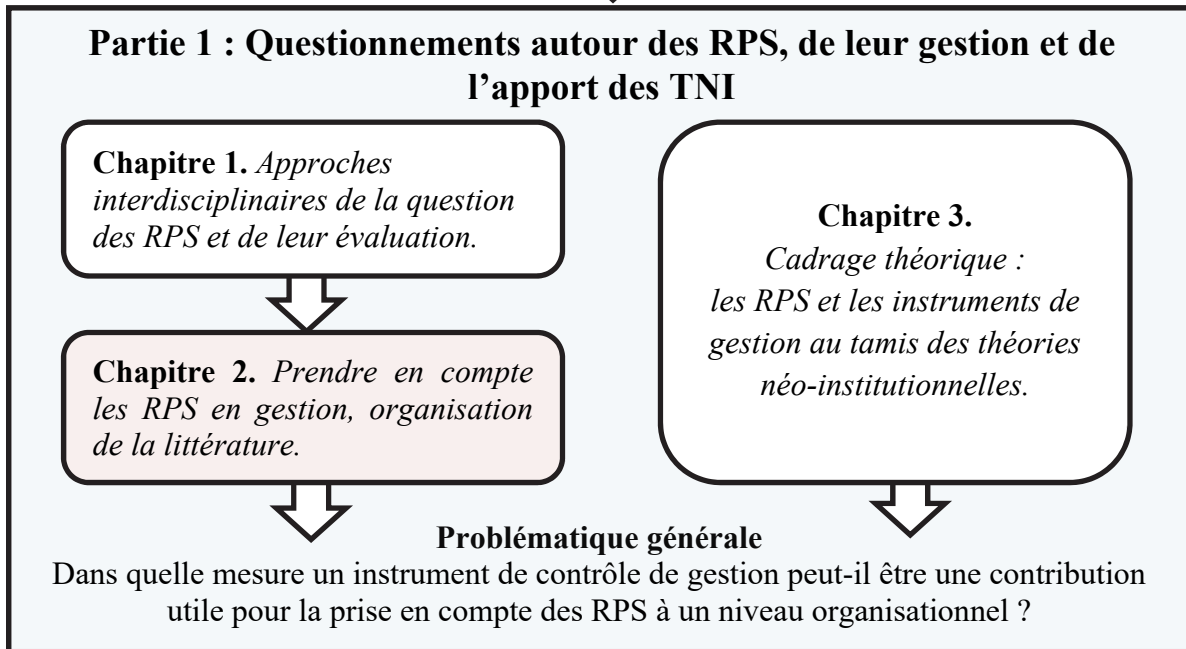
Le développement d'outils de diagnostic des RPS dont la focale se situerait entre l'individu et la société nous paraît donc essentiel pour permettre de faire reposer les actions à un niveau organisationnel sur un socle analytique et des fondations théoriques solides. Cet outil devra par ailleurs être mis en perspective par rapport au cadre institutionnel en construction de la prévention des RPS (Picard, 2012), en cohérence avec les attentes de la société et de l'organisation sans perdre de vue l'objectif initial de la préservation de la santé et de la sécurité au travail.

---

<sup>25</sup> Modèle SPSR : stratégie-processus-structure-ressources par J.-C. Sardas, C. Dalmaso et P. Lefebvre (2011)

Dans cette partie, des travaux en sciences de gestion sur la question des RPS n'ont pas été présentés. Le chapitre 2 y est consacré.

**Introduction générale**  
Intérêt et enjeux du programme de recherche  
Démarche générale de la recherche



**Conclusion générale**  
Contributions théoriques, empiriques et méthodologiques. Limites et prolongements.

## **Chapitre 2.**

### **Prendre en compte les risques psychosociaux en gestion, organisation de la littérature**

# 1. Introduction

Peut-on gérer les risques psychosociaux (RPS) ? En 2010, un sondage auprès de 352 gestionnaires RH d'entreprises de plus de 1 000 employés faisait ressortir que celles qui avaient mis en place les « programmes de santé et productivité les plus efficaces » affichaient des revenus par employé supérieurs de 11 %, un taux d'absentéisme plus bas de 1,8 jour par employé et par an, des coûts de soins médicaux inférieurs de 1,2 % et une valeur pour les actionnaires de 28 % plus élevée (Towers Watson, 2010)<sup>26</sup>. L'intérêt serait donc double, pour l'entreprise et pour les salariés. Les RPS semblent pourtant difficiles à appréhender comme un objet de recherche en gestion (Baron, 2011) tellement les liens entre bien-être et performance restent difficiles à établir.

Poser la question d'un éventuel *contrôle de gestion des risques psychosociaux* nécessite de s'intéresser aux pratiques du contrôle, à celles de la gestion des risques, tout en intégrant les questions relatives à la santé et sécurité au travail (SST) et les spécificités des RPS. À ce jour, peu d'études ont analysé les interrelations entre les pratiques de gestion et la gestion du risque (Soin et Collier, 2013), alors même que cette dernière occupe une place grandissante dans la vie organisationnelle (Mikes, 2009, 2011). Cette inflation de la gestion du risque peut s'expliquer en partie par les demandes des agences de notation, des associations professionnelles, des régulateurs, des consultants ou encore des standards internationaux (Arena *et al.*, 2010). La norme internationale de gestion du risque ISO 31000:2009<sup>27</sup> définit *le risque* comme « l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs » et le *management des risques en entreprise*<sup>28</sup> comme étant « l'ensemble des principes, des cadres et des processus de gestion des risques ». Le référentiel COSO propose une appréciation plus globale du risque en préconisant la mise en place de systèmes de contrôle des risques dans le but de garantir à l'organisation l'atteinte de ses objectifs (COSO, 2004). Le contrôle et la comptabilité de gestion sont donc directement parties prenantes dans le contrôle des risques.

---

<sup>26</sup> Téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.towerswatson.com/fr-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/02/Lavantage-sante-et-productivite-Au-travail-2009-2010>

<sup>27</sup> La norme ISO 31000 désigne une famille de normes de gestion des risques codifiés par l'Organisation Internationale de Normalisation

<sup>28</sup> Traduit de l'anglais : *Entreprise Risk Management – ERM*.

Il n'existe à ce jour aucune définition précise de la notion des risques psychosociaux qui fasse consensus, l'explication réside en partie dans le fait qu'elle est abordée en amont de la gestion par un grand nombre de disciplines dont les concepts théoriques qui servent à appréhender l'objet diffèrent fortement. Les coûts économiques et sociaux engendrés par le stress au travail, l'un des risques possibles, font peut-être de ce risque « le mal du XXI<sup>e</sup> siècle » (Neboit et Vézina, 2002). Néanmoins, les références théoriques et les outils méthodologiques semblent manquer pour envisager une prise en compte managériale adaptée (Abord de Chatillon, 2012). La gestion de la SST et des risques qui y sont liés s'appuie sur des méthodes qui trouvent leurs origines dans l'épidémiologie industrielle, mais face à ces « nouveaux » risques, on assiste aujourd'hui à une remise en cause des outils et des pratiques (Attias-Delattre et Szpirglas, 2013). De nouveaux développements puisent leurs fondements théoriques dans d'autres disciplines académiques mais les divergences entre ces approches en limitent la portée (voir Chapitre 1). Et s'il y avait peu de travaux sur le contrôle de gestion des risques (Soin et Collier, 2013), il y en a encore moins sur le contrôle des RPS.

Le contrôle de gestion des risques se situe à l'interface entre les décisions stratégiques et les pratiques et routines organisationnelles (Hall, *et al.*, 2015). Il joue donc un rôle clé sur les sujets de la SST en alimentant les décideurs en information et en les accompagnant dans les choix d'investissements (Tappura *et al.*, 2015). Plusieurs questions sont donc à relever pour les sciences de gestion et la recherche en contrôle. L'objectif de ce chapitre est, à la lumière des travaux récents, de situer les limites actuelles des sciences de gestion sur la question des RPS afin de faire émerger des pistes de questionnement pour le contrôle de gestion. Objet aux contours mal définis, les RPS représentent un sujet d'étude pour les sciences de gestion qui pousse à repenser l'organisation, le management et ses outils non seulement pour mieux appréhender ce « nouveau » risque mais aussi pour le maîtriser. Les RPS sont un sujet d'intérêt pour de nombreux champs scientifiques dans lesquels les gestionnaires ont puisé (1) pour pouvoir, d'un côté, identifier les causes des risques (2) et, de l'autre, proposer des moyens d'actions pour les maîtriser (3). Mais les passerelles vers une intégration comptable et financière des RPS restent à trouver (4).

## **2. Un renouveau des approches de la santé au travail qui questionne le gestionnaire**

Historiquement, les RPS ont été considérés comme une nouvelle catégorie de risques à côté de celles de la SST qui sont issues de l'épidémiologie industrielle : les risques physiques chimiques et biologiques. Avec les connaissances actuelles sur les RPS, cette approche est maintenant fortement remise en cause.

### **2.1. La gestion des RPS approchée par le cadre de la SST**

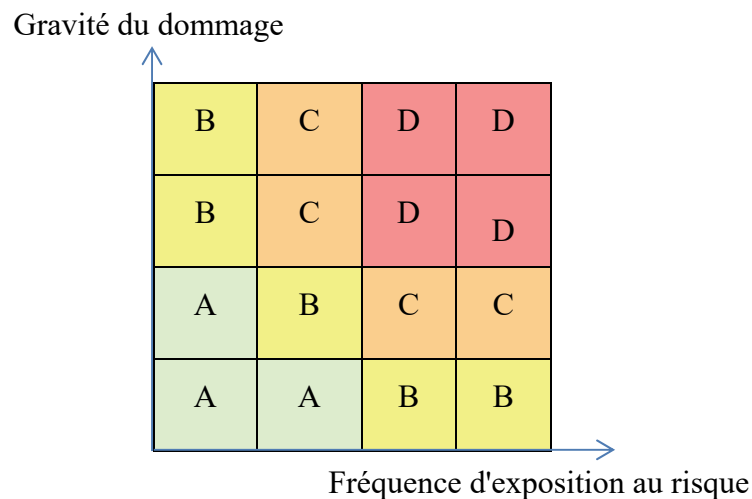
Dans l'Union Européenne, le cadre qui régit la SST est composé, pour partie, d'un socle juridique rigide *-hard law-*, précisant les obligations minimales des organisations, et, pour partie, de recommandations visant principalement à la promotion de bonnes pratiques *-soft law-* (Iavicoli *et al.*, 2013). La question des politiques de prévention est donc régulièrement posée tant à travers des lois contraignantes que des lois indicatives (Landsbergis *et al.*, 2011). Pour accompagner les organisations dans leurs démarches de prévention, plusieurs référentiels sont disponibles. La gestion des risques est par ailleurs préconisée en tant que pratique de gouvernance et de contrôle de gestion, applicable dans tous les secteurs (COSO, 2004 ; ISO, 2009).

Traditionnellement, la SST a concentré son attention sur les dangers pour la santé et les accidents du travail (Roslender *et al.*, 2006). En gestion des risques, le risque correspond à une quantification du danger (Lesbats, 2012). Le risque est généralement défini autour de deux axes : l'occurrence et la gravité. L'occurrence correspond à la fréquence probable d'apparition du risque. La gravité est évaluée à partir d'une échelle *ad hoc*. « Le risque est la combinaison de la conséquence d'un événement redouté provoquant un danger et de sa probabilité d'occurrence » (norme NF-EN1441). Cette conception traditionnelle du risque permet de préciser un niveau de risque considéré comme « acceptable » et un niveau « à ne pas dépasser ». Dans le cadre des RPS, on retrouve une approche similaire du risque comme étant « la probabilité d'une exposition au danger qui entraîne un dommage et les stratégies de prévention se doivent donc de faire en sorte que l'exposition soit nettement en-dessous du niveau où vont apparaître les dommages » (Nasse et Légeron, 2008).



La gestion des risques en SST s'appuie donc sur des méthodes statistiques et probabilistes ainsi que sur des analyses causales pour identifier les sources du risque. Ces méthodes sont par exemple exploitées dans la construction d'un arbre des causes dans lequel les enchaînements de causes à effets, les conjonctions (causes multiples) et les disjonctions (effets multiples) sont repérés et modélisés. Quand les risques sont considérés comme non quantifiables, l'un des outils particulièrement utilisé pour l'évaluation est *la matrice des risques* (COSO, 2004 ; Jordan *et al.*, 2016).

**Figure 6 : Matrice de crédibilité du risque (inspirée de Valléry et Leduc, 2012)**



Cette matrice permet de classer les risques en plusieurs catégories, par exemple : le risque tolérable (A), le risque modéré (B), le risque substantiel (C) et le risque intolérable (D) (Valléry et Leduc, 2012). Cet outil est particulièrement populaire chez les *risk manager* (Power, 2007) malgré ses limites aussi bien dans le manque de qualité de l'information délivrée que dans les représentations erronées qu'elle peut générer (Cox, 2008). Appliquée à la question des RPS, les limites sont encore plus fortes.

## 2.2. Limites et critiques des approches conventionnelles

En matière de SST, la gestion classique des risques cherche à repérer les zones de danger, à évaluer les risques pour chaque danger identifié, et à prendre les mesures adéquates pour contrôler les risques liés. Adaptée aux risques physiques, chimiques ou biologiques, cette méthode l'est beaucoup moins pour les RPS ou les TMS (Oakman et Chan, 2015).

Parmi les limites des méthodes conventionnelles de gestion des risques appliquée aux RPS, trois sont de nature conceptuelle. En premier point, les démarches de diagnostic présentées ci-avant reposent sur la recherche des dangers par l'identification de liens de causalité. La nature même des RPS, leur origine multifactorielle, s'entretenant de manière itérative et aux conséquences différées dans le temps, rend la méthode inopérante. Une deuxième limite est que l'étude des risques se fait à partir des conséquences constatées pour le salarié, alors que les RPS sont à l'interface de la sphère privée et de la sphère professionnelle, mêlant une dimension psychologique, par nature subjective, avec une organisation et des conditions de travail, ce qui rend l'identification de ces risques aléatoire. Troisième point, la démarche mécaniste de la gestion de la SST repose sur une méthodologie quantitative et statistique. Or, les RPS peuvent être assimilés à des événements incertains dont on ne peut définir ni la probabilité, ni les conséquences (Knight, 1921). Ce caractère distinctif des RPS peut, par ailleurs, les rendre globalement invisibles face aux autres catégories de la SST (Johnstone *et al.*, 2010).

Vu du côté de la gestion, d'autres limites peuvent être également soulignées. Il est particulièrement difficile de diagnostiquer la souffrance psychosociale des salariés. Les outils actuels ne sont en effet pas capables de rendre compte de l'intégralité du problème parce qu'ils supposent une prise de conscience en amont de l'importance des risques par le salarié (Abord de Chatillon *et al.*, 2010). Les principales méthodes d'évaluation des RPS posent par ailleurs des prérequis forts (Allard-Poesi et Hollet-Haudebert, 2012) : un individu « calculable » (dont on peut décomposer la souffrance en éléments mesurables), « comptable de lui-même » (capable de mesurer objectivement sa situation dans le temps et par rapport aux autres), et spectateur de sa situation au travail (sans possibilité d'agir).

Les limites quant à un éventuel contrôle des RPS ne se situent pas uniquement au niveau des outils, mais également au niveau du contrôle lui-même. En effet, une ambiguïté régulièrement soulignée est celle d'un contrôle générateur de risques que ce soit par une typologie de contrôle prescriptif reposant sur des modèles prédictifs (Berry *et al.*, 2005), par la superposition d'outils de gestion (Bourguignon, 2009) ou encore par la violence que génèrent ces outils (Chiapello et Gilbert, 2012). Le contrôle des RPS risque donc lui-même de générer des RPS.

La critique se porte enfin sur l'utilisation des données recueillies par ces outils. Le constat a été établi de longue date : les entreprises communiquent davantage sur les efforts consacrés à la SST plutôt que sur les résultats obtenus (Chan, 1979). Incapables de rendre pleinement compte d'une situation, les outils actuels peuvent fournir des chiffres dont l'usage se trouve aussi détourné de l'utilisation initialement prévue par le concepteur, parfois à des fins politiques (Gilles et Volkoff, 2012). L'exemple du questionnaire EVREST abonde en ce sens : initié par des chercheurs et des médecins du travail, il est aujourd'hui aussi devenu un outil de communication pour les sociétés qui l'utilisent<sup>29</sup>. Cette instrumentation peut même glisser vers une forme d'instrumentalisation comme, par exemple, dans l'étude menée par le cabinet Technologia pour France Telecom et dont les résultats ont été largement communiqués à l'extérieur de l'entreprise (Hollet-Haudebert *et al.*, 2012). On peut différencier deux démarches dans l'exploitation de données quantitatives relatives à la SST (Gilles, 2012). Soit ces données servent dans une démarche d'évaluation et de comparaison pour juger d'une situation ou du résultat d'un plan d'action, soit elles peuvent servir à décrire l'état d'une situation et initier une démarche plus qualitative et propice au débat. Les approches « classiques » de la gestion de la SST se situeraient davantage dans la première catégorie, limitant dès lors la mise en discussion des résultats obtenus.

---

<sup>29</sup> Quérueu N. 2012, Santé & Travail n° 079.

### 2.3. De nouvelles pistes pour la gestion des RPS

L'intérêt grandissant autour de la question des RPS tant au niveau scientifique que managérial a été à l'origine de nombreux et récents développements dans plusieurs disciplines académiques autres que les sciences de gestion (*cf.* chapitre 1). La littérature qui en découle est riche de cadres conceptuels et de méthodologies beaucoup plus spécifiques à la question des RPS que ne l'étaient les développements autour de la gestion de la SST. Les chercheurs en gestion s'appuient sur les travaux d'autres sciences pour avancer sur la question des RPS et, selon qu'ils se « situent » plus du côté de la psychologie de l'individu ou du côté d'une approche organisationnelle globale, leurs démarches, outils et conclusions diffèrent mais sans s'opposer. L'idée est ici d'en montrer quelques exemples.

Les approches individuelles abordent la question de la gestion des RPS en partant de l'individu. Au regard des travaux menés en psychologie, le stress est l'un des facteurs de risques psychosociaux les plus étudiés. Selon l'approche conceptuelle retenue, le stress peut être interprété comme la réponse à un stimulus, la résultante de l'interaction entre l'exigence professionnelle (demande) et le niveau de contrôle perçu sur cette demande, ou encore la conséquence des déséquilibres entre la demande et les capacités à faire face « aux processus cognitifs et émotionnels qui sous-tendent les interactions de la personne avec son environnement » (Cox *et al.*, 2000, p. 41). En les combinant et/ou en intégrant d'autres indicateurs, on peut établir différents types d'outils pour la mesure du stress et ainsi essayer d'atténuer les limites inhérentes à chacun (Steiler et Rosnet, 2011). Ici, l'individu occupe une place centrale dans l'évaluation du risque psychosocial. Face aux limites d'une approche pathogénique (la souffrance au travail), on peut aussi contourner le problème en s'intéressant au bien-être des travailleurs (approche « salutogénique ») (Richard, 2012). Plus répandu en Amérique du Nord, ce type d'approche est issu des travaux de la psychologie positive et offre de nouvelles approches d'outils de mesure du bien-être au travail pour compenser les limites des échelles existantes (Biétry et Creusier, 2013).

À l'opposé des approches individuelles, les approches collectives prennent comme point de départ l'organisation. Les nombreux travaux en psychopathologies cliniques du travail sont une autre source d'apports même s'il existe des différences axiomatiques avec la gestion (le salarié peut être vu soit comme un sujet, soit comme un facteur dans la poursuite de

l'efficience organisationnelle). Les comparaisons établies (Dumond, 2007) permettent de mettre en avant que : 1) la peur, comme outil de management, a de nombreux effets contre-productifs, 2) la gestion doit laisser des espaces pour la construction de normes pour réguler, 3) le mouvement psychique à la base de l'engagement dans le travail est ambivalent, constructif et destructeur pour les individus concernés, pour l'entreprise et pour leur environnement, 4) les responsables de l'organisation du travail possèdent une responsabilité limitée, mais effective, dans la construction de la santé psychique par le travail. Dans cette approche, c'est plus l'organisation, les managers et les outils qui sont mis en avant.

\*

\* \*

En conclusion de cette section, il apparaît que le développement d'une gestion des RPS au sein des organisations ne peut se faire par un simple adossement aux pratiques et travaux existants que ce soit en gestion des risques ou en gestion de la SST. Le manque de clarté et de précision dans la terminologie utilisée autour de la question du management des RPS favorise la confusion chez les décideurs (Leka *et al.*, 2011). La plupart des recommandations autour de la prévention des RPS sont basés sur la législation de la SST qui est finalement peu adaptée à une prise en compte organisationnelle des RPS. La question se pose aussi de savoir si les normes actuelles (*soft law*) sont à même de répondre aux attentes en termes de gestion des RPS (Leka *et al.*, 2011). Les RPS requièrent dès lors un nouveau cadre pour une analyse organisationnelle de la gestion des « situations d'incertitude » liées (Attias-Delattre et Szpirglas, 2013). Pour être intégrés dans une démarche de contrôle et à l'intérieur du cadre de la gestion de la SST, les RPS nécessitent des approches repensées jusqu'aux interactions avec le contrôle lui-même. Une meilleure gestion de la SST passerait par une démarche participative et une approche élargie du risque aux RPS et non uniquement une étude sectorielle focalisée sur le niveau de risque (Oakman et Chan, 2014). Le développement d'outils de gestion et d'audit à même d'aborder la question des RPS en parallèle d'autres aspects de l'environnement de travail peut contribuer à une perspective plus globale de la gestion de la SST au travail (Hasle et Zwetsloot, 2011; Hohnen et Hasle, 2011; Leka *et al.*, 2011). De ces dispositifs d'évaluation des risques dépendront à la fois la compréhension des

risques dans l'organisation et les politiques de gestion des risques mises en œuvre (Mikes, 2005, 2009).

### **3. L'étude des RPS par les sciences de gestion**

De nombreuses études abordent la question des RPS pour un secteur d'activité donné comme, par exemple, l'industrie gazière et pétrolière en Norvège (Vestly Bergh *et al.*, 2014), l'industrie minière au Ghana (Amponsah-Tawiah *et al.*, 2014) ou encore la gestion des déchets urbains dans une commune d'Italie (Battaglia *et al.*, 2015) ce qui limite les possibilités de généralisation des résultats obtenus. D'autres études de dimension nationale ou internationale ont mis en évidence l'association de certains facteurs avec les situations de RPS. La situation économique de l'entreprise (DARES, 2015), le niveau de protection sociale d'un pays (Landsbergis *et al.*, 2011) ou encore la catégorie socioprofessionnelle du salarié (Landsbergis *et al.*, 2012) ont été identifiés comme des facteurs qui peuvent être rattachés à des manifestations de situations à risque pour la santé. Mais ici aussi la portée des résultats se trouve limitée pour une exploitation à un niveau organisationnel.

En analysant les travaux réalisés au sein des organisations et qui portent sur l'étude des causes des RPS, on peut différencier ceux qui portent sur l'une ou l'autre de ses catégories (stress, violences externes, violences internes, épuisement...). D'autres travaux, au contraire, abordent la question plus globalement en s'intéressant à la SST dans son ensemble en cherchant à mettre en lumière les facteurs de contingences des RPS. Dans les deux cas, on retrouve les mêmes facteurs organisationnels.

#### **3.1. Les études catégorielles**

La difficulté à appréhender les RPS dans leur ensemble explique que plusieurs études se soient concentrées sur une catégorie de RPS en particulier. Les travaux qui portent sur le stress, la violence ou encore l'épuisement montrent que, indépendamment du risque étudié,

l'organisation et son management ont un rôle central tant dans la diffusion que dans la prévention des RPS.

L'un des modèles les plus utilisés aujourd'hui pour identifier les situations de stress est le modèle *job demand - control - support* (Karasek et Theorell, 1990) qui met en avant le rôle central de l'organisation et du management dans l'apparition du stress mais aussi le soutien (par les proches, les collègues ou les managers) comme modérateur de stress. Ainsi, on peut aussi prévenir le stress des managers intermédiaires et de proximité par le « soutien social d'estime » perçu provenant des supérieurs (Codo et Soparnot, 2013). A. Gintrac (2011) dresse pour sa part un état des lieux du stress au travail. En s'appuyant sur plusieurs études, documents et accords professionnels de référence, l'auteur illustre l'ampleur du phénomène et liste les coûts liés au stress « organisationnel ». Il propose ensuite de s'appuyer sur le modèle de Karasek, pour établir des stratégies de réduction du stress.

Les agressions et les violences externes renvoient aux agressions, incivilités, menaces dans des activités où les salariés sont en contact avec le public. Plus que le client, ce serait l'organisation qui générerait les principaux facteurs de risque à travers les pratiques de gestion de la relation client et de la gestion des ressources humaines (Bouveresse *et al.*, 2011), car « la polyvalence, la faible autonomie et l'absence de reconnaissance incarnée par les modes de management semblent participer à l'émergence du risque psychosocial » (p. 98).

Les violences internes au travail se traduisent par des comportements allant de la simple tension aux insultes, et peuvent prendre une forme de harcèlement. Cette forme de violence est un facteur explicatif du niveau d'épuisement professionnel et, si le soutien social hiérarchique a un effet positif sur la réduction de l'épuisement professionnel, il y a une absence d'effet du soutien des collègues (Cintas et Sprimont, 2011).

L'épuisement professionnel est à la fois un facteur de risques pouvant conduire au *burnout*, et une conséquence de situations de stress professionnel. Particulièrement visible dans les professions qui demandent un fort engagement professionnel, plusieurs facteurs de contingence sont aujourd'hui identifiés (par exemple le secteur d'activité, le sexe, le pays) ainsi que le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du *burnout* (Delaye et Boudrandi, 2010). Par contre, la corrélation entre l'environnement relationnel (soutien) et les

éléments caractéristiques de l'épuisement professionnel n'est pas démontrée (Fuhrer *et al.*, 2011).

Les travaux en gestion s'appuient régulièrement sur les outils de mesure issus d'autres disciplines comme par exemple le questionnaire de Karasek ou celui de Malasch. La liste des travaux sur la question est importante et ceux présentés ici contribuent à une meilleure identification des facteurs de risque. Ils permettent d'entrevoir des pistes pour une meilleure gestion des RPS.

### **3.2. Les études sur les facteurs de contingence des RPS**

Comme précisé, de nombreux facteurs peuvent être contingents à l'apparition des RPS dans les organisations. Ces résultats découlent d'études généralement menées à un niveau macro-économique. En se concentrant sur les facteurs sur lesquels l'organisation peut agir, on peut identifier trois facteurs de contingence organisationnelle aux RPS : l'organisation, le management et les outils de gestion.

Les RPS concernent toutes les formes d'organisation, qu'elles soient privées ou publiques. La mise en relation de la santé des salariés au travail avec différentes formes d'organisation montre cependant qu'il existe une origine organisationnelle à la dégradation de la santé au travail (Valeyre, 2006). Les actions au niveau individuel sont donc limitées : si l'on veut soigner l'individu, il faut donc agir sur l'organisation. Le *nouveau management public* entraîne quant à lui une augmentation de la charge perçue par les agents ainsi que des violences psychologiques, le tout ayant un impact sur l'épuisement professionnel (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012 ; Demerouti *et al.*, 2001). Enfin, « le climat de santé psychosociale » influence les conditions de travail (*job demand*) et, par ricochet, la santé psychosociale des salariés (Idris *et al.*, 2011).

Plusieurs sociologues de la gestion mettent en cause le management et ses outils comme une source de violence au travail (voir par exemple de Gaulejac, 2005, 2011 ou Boussard, 2008), certains auteurs se posant la question de savoir si le management n'était pas LE risque



psychosocial par excellence (Demaegdt et Sznelwar, 2013). D'autres auteurs en gestion concluent, au contraire, que c'est plus l'absence de management qui concourt au développement de violences et de souffrances (Detchessahar *et al.*, 2009). L'accompagnement des managers dans la mise en œuvre de dispositifs d'organisation permet de réguler les tensions. Le manager de proximité joue son rôle central de régulateur, c'est lui qui gère « les processus de mise en discussion du travail » nécessaires à la régulation du changement organisationnel (Detchessahar *et al.*, 2009). Un lien peut par ailleurs être fait entre les performances en matière de bien-être de santé des salariés et le modèle de management (Detchessahar *et al.*, 2012).

Concernant les outils de gestion, si l'outil semble neutre par sa rationalité et son objectivité affichée (Caplan, 1966), celui-ci est néanmoins susceptible de générer des dysfonctionnements (Hartmann, 2000). Les approches critiques de la gestion considèrent, au contraire, que les outils sont ambivalents : ils peuvent réguler les rapports de force et favoriser l'action collective, mais ils peuvent aussi être des vecteurs de souffrance (Chiapello et Gilbert, 2012). Les outils peuvent ainsi avoir une visée pratique ou politique « au service d'une réduction de l'arbitraire hiérarchique et d'une forme de justice procédurale œuvrant dans le sens d'une réduction de certaines sources de violence organisationnelle » (p. 12). Parmi les outils de gestion, on peut citer les systèmes de *reporting*, dont les effets peuvent être « désastreux » pour les managers (Nogatchewsky et Pezet, 2011). Une dernière ambiguïté autour des outils de gestion et des RPS est qu'il faille rajouter de nouveaux outils d'évaluation des risques, dans l'objectif de mieux prévenir les risques issus de ces mêmes outils (Ancelin-Bouguignon, 2014). Questionner les outils apparaît donc comme une étape nécessaire en amont de sa construction.

\*

\* \*

L'ouverture affichée par les chercheurs en sciences de gestion vers d'autres disciplines académiques est une démarche particulièrement profitable au traitement de la question de la gestion des RPS. La somme de ces travaux permet aujourd'hui de mieux cartographier des facteurs contingents aux symptômes rattachés aux RPS. Pourtant, la majorité des travaux

portant sur les « processus psychosociaux de santé au travail » ne semble pas adaptée pour passer à l'action, c'est-à-dire prévenir ou guérir des RPS (Sardas *et al.*, 2011), les dispositifs de gestion des RPS pouvant faire appel à des grilles théoriques différentes.

## **4. La gestion des RPS**

La gestion du risque psychosocial, comme évoqué plus haut, se partage entre le contrôle de gestion, la gestion des risques et la SST-RPS. Pour guider le dirigeant dans un programme de prévention des RPS, de nombreux outils sont disponibles (comme par exemple ceux proposés par l'ANACT) et les sociétés de conseil en prévention peuvent aussi proposer leur expertise. Les démarches sont sensiblement similaires à celles qui pourraient être activées en interne. Par contre, en ce qui concerne un éventuel contrôle de gestion des RPS, les solutions restent à trouver.

### **4.1. La gestion préventive des RPS**

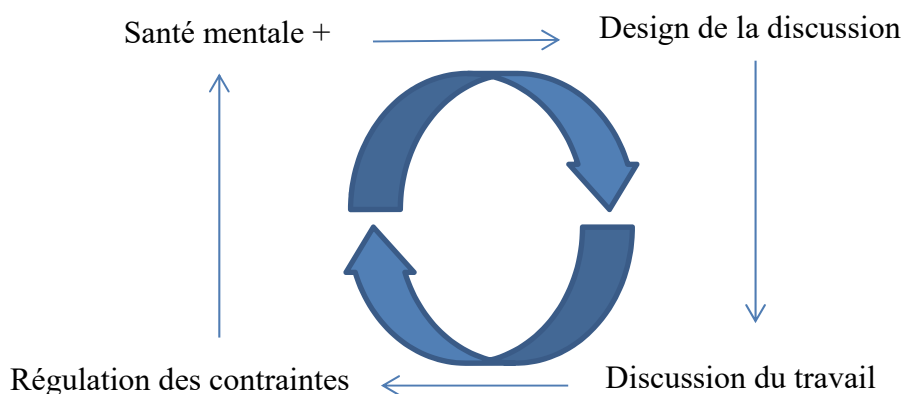
La gestion préventive des RPS peut se faire à trois niveaux distincts : les actions primaires pour maîtriser ou supprimer les facteurs de risque existants, les actions secondaires qui visent à accompagner les salariés pour mieux « gérer » les RPS, enfin les actions tertiaires qui regroupent les actions servant à réparer les dégâts des RPS (Hubault, 2005). Seules les actions qui sont de niveau secondaire et primaire peuvent être considérées comme préventives, elles peuvent être orientées plutôt vers les individus ou plutôt vers l'organisation.

Un premier groupe de travaux de recherche sur les actions de prévention porte sur la formation des managers et le soutien des managés. La SST reste un défi pour le manager opérationnel particulièrement dans l'articulation du travail avec les contraintes économiques et les évolutions organisationnelles, certaines situations nécessitant, pour leur résolution, un soutien hiérarchique (Tappura *et al.*, 2014). Le manager ayant un rôle central à jouer pour la santé mentale de ses subordonnés, la formation des managers à la prévention des risques

psychosociaux « se doit d’être insérée dans une double démarche de prévention mais également de professionnalisation des managers » (Journoud et Pezé, 2012, p. 59). En dépassant le cadre normatif de la gestion des compétences, d’autres pistes apparaissent également pour agir contre les RPS. Ainsi, avoir de l’expérience ou du « métier », permet aux salariés de mieux réguler les épreuves du travail et ainsi d’influencer positivement la santé des salariés (Ughetto, 2011 B). Enfin, la reconnaissance du travail des salariés favorise l’estime de soi qui est à la base de la motivation (Diez et Carton, 2013).

Dans un deuxième groupe de travaux, les actions préventives sont davantage orientées vers la re-conceptualisation de l’organisation et du management. Un « recentrage du management sur le travail » avec, notamment, l’ouverture d’espaces de discussion offrant des marges de manœuvres pour résoudre les tensions, permettrait d’assurer une meilleure performance sociale et économique des organisations (Conjard et Journoud, 2013). Les évolutions organisationnelles récentes ont progressivement fait perdre au management intermédiaire sa capacité à réguler le travail à travers les fonctions d’animations et de médiation, la régulation étant laissée à la charge d’actions de contrôle (Detchessahar, 2013) ; dans ces situations, les espaces de discussion deviennent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail (Detchessahar, 2013). La présence d’espaces de discussion avec le management permet de repérer et d’expliquer les tensions résultant du décalage entre travail prescrit et travail réel pour tendre à les atténuer ou les réduire « à travers leur mise en discussion et l’élaboration de compromis d’action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail » (Detchessahar, 2009, p. 10).

**Figure 7 : Cercle vertueux de la mise en discussion du travail (Detchessahar, 2011)**



Les approches participatives sont systématiquement présentes dans les programmes de prévention et considérées comme efficaces (Landsbergis *et al.*, 2011). La mise en discussion du travail dans des espaces dédiés est un levier à même de faire évoluer l'organisation et les conditions de travail. Pour une prévention efficace, l'ANACT recommande d'activer tous les leviers de la prévention en combinant les actions primaires, secondaires et tertiaires. Pour engager un tel programme de prévention, les décideurs ont besoin d'informations qu'un contrôle de gestion des RPS pourrait leur apporter.

## 4.2. Le contrôle de gestion des RPS

Dans les différentes fonctions allouées au contrôle de gestion, celle du *reporting* occupe une place importante. Ce contrôle de la performance s'appuie généralement sur les données quantitatives (Kaplan et Norton, 1992) et joue un rôle prépondérant dans la prise de décision des managers.

Dans une démarche visant à contrôler les RPS, les managers peuvent s'appuyer sur les recommandations comme la norme ISO OHSAS 18001 : 2007 définissant le cadre pour une gestion de la SST qui prend en compte les RPS. Mais les limites conceptuelles du cadre proposé nécessitent de s'appuyer sur des méthodes complémentaires (Jespersen *et al.*, 2016). De nombreux travaux de recherche proposent des modèles de diagnostic à destination des managers (Bergh *et al.*, 2016) comme le modèle PAS 1010 (Leka *et al.*, 2011), le modèle *Occupational Safety and Health Scorecard* (Koper *et al.*, 2009), le modèle DIGA<sup>30</sup> (Sardas *et al.*, 2011) ou encore le modèle *Intervention Mapping* (Van Dorn *et al.*, 2016). Plusieurs auteurs considèrent également que le développement d'outils de gestion et d'audit à même d'aborder la question des RPS en parallèle avec d'autres aspects de l'environnement de travail peut contribuer à une perspective plus globale de la gestion de la SST (Hasle et Zwetsloot, 2011; Hohnen et Hasle, 2011; Leka *et al.*, 2011).

---

<sup>30</sup> DIGA : Dynamique Identitaire Globale de l'Acteur.

Les modèles d'évaluation des RPS de type financier sont plus rares. L'impossibilité de s'assurer contre le risque psychosocial est caractéristique de la confusion qui règne autour de la définition approximative des RPS et de la difficulté à les quantifier (Van Wassenhove et Bellanger, 2013). L'évaluation du coût d'un programme d'investissement dans la prévention des RPS peut être réalisée relativement facilement mais ce n'est pas le cas des bénéfices espérés car l'information n'est pas immédiatement accessible. Dès lors, mener une analyse de type coûts – bénéfices reste un défi. De même, évaluer les coûts que génèrent les RPS demande de s'intéresser non seulement aux coûts de prévention mais également aux coûts directs (absentéisme, AT-MP, présentéisme...), aux coûts indirects (climat social, image d'entreprise...), et aux coûts d'opportunité (comme par exemple les coûts cachés). Quelques travaux ont été réalisés à une échelle nationale mais peu à un niveau organisationnel alors même que le coût, pour les entreprises, de la dégradation des conditions de travail est, à moyen et long terme, bien supérieur aux bénéfices immédiats de l'inaction (Askénazy, 2004). La liste des coûts liés au stress en est une illustration particulièrement significative (Gintrac, 2011).

Pour tout chercheur ou praticien en contrôle de gestion qui souhaiterait se lancer dans une évaluation des coûts liés aux RPS, deux approches peuvent fournir un cadre théorique, pour la première, ou méthodologique, pour la seconde.

Dans la première approche, les travaux visant à évaluer le coût et la valeur des ressources humaines (Flamholtz, 1974) reposent généralement sur la théorie du *capital humain* (Becker, 1964) qui peut se définir comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire... La valeur des ressources humaines peut être approchée soit par un calcul de coût, soit par un calcul de valeur. Une approche par les coûts a pour objet la comptabilisation des différents coûts d'acquisition et de remplacement. Une approche par la valeur repose, quant à elle, sur l'actualisation des bénéfices attendus des ressources humaines (Lacroix et Naro, 2007). Ramené à la question des RPS, l'organisation serait détentrice d'un capital qu'elle peut continuer à augmenter avec de nouveaux investissements dans la prévention de ses salariés. Cette approche, très discutée, pose des questions de nature ontologique (Rambaud et Richard, 2016 ; Schoun, 2014) qui ne seront pas débattues ici.

La seconde approche renvoie à la méthode dite des coûts cachés (Savall, 1975) qui a été appliquée à la thématique de la santé au travail (Bonnet *et al.*, 2006 ; Savall *et al.*, 2015). Améliorer la santé au travail serait un moyen, selon les auteurs et sous certaines conditions, d'atteindre des objectifs économiques d'amélioration et de compétitivité (Bonnet *et al.*, 2006). La méthode consiste à évaluer les écarts entre la situation réelle de l'entreprise et sa situation théorique optimale. Les dysfonctionnements ainsi identifiés (grâce à une base de données constituée au fil des interventions) peuvent représenter des coûts « cachés » à l'organisation. La méthode, particulièrement procédurale semble cependant difficilement exploitable dans le cas d'un contrôle de gestion des RPS, la nature de ces risques sollicitant des approches plus souples.

Ramené à la question des RPS, ces deux méthodes ont une limite forte. Le point de départ est celui des symptômes sans que les causes profondes qui peuvent en être à l'origine soient prises en compte, des causes qui ne peuvent être révélées à ce jour que par d'autres disciplines comme par exemple l'épidémiologie. Or, une démarche de prévention élargie à l'organisation ne peut se priver de cette étape (*cf.* chapitre 1).

\*

\*       \*

Ainsi, plusieurs lectures de la mise en place d'un contrôle de gestion de la SST et des RPS sont possibles (Holmgren Caicedo et Mårtensson, 2010). Une approche normative place cette démarche dans le domaine de l'investissement dont l'objectif est l'accroissement de la santé des salariés pour favoriser le développement des performances organisationnelles. Une autre lecture, plus critique, place le contrôle de gestion de la santé dans une démarche de responsabilisation des salariés de leur propre santé afin d'intensifier le contrôle en « colonisant » la vie privée des salariés (Holmgren Caicedo et Mårtensson, 2010). Encore une fois apparaît l'arbitrage de la question des RPS entre individus et organisations. La question nécessite d'être posée avant tout développement d'outils de gestion des RPS pour savoir où poser le niveau d'analyse. Les développements actuels montrent qu'il est possible d'identifier les facteurs de contingence des RPS, de savoir comment et sur quels leviers agir, mais il paraît cependant compliqué à ce jour de pouvoir « rendre compte » des RPS.

## 5. Conclusion

La gestion du risque s'est fortement développée dans les organisations ces dernières années à travers des méthodes d'évaluation majoritairement quantitatives (Power, 2007, 2009). Cela a paradoxalement contribué à rendre les RPS moins visibles et à freiner leur prise en considération dans les organisations. Les politiques européennes pour la prévention des RPS dans les organisations (directive européenne 89/391/EEC) favorisent le développement d'une culture de la prévention du risque à l'intersection du cadre législatif, du dialogue social et de l'invitation à de meilleures pratiques, mais l'écart entre la volonté politique et les résultats obtenus est encore grand (Leka *et al.*, 2011). Aujourd'hui, au niveau institutionnel, les RPS sont reconnus comme une priorité de la SST en Europe, mais à un niveau organisationnel, les principales parties prenantes résistent à considérer la question comme prioritaire (Leka *et al.*, 2015). L'écart entre les politiques de prévention et pratiques reste donc à combler (Langenhan *et al.*, 2013), la question de la SST-RPS étant souvent reléguée au second plan, trop souvent considérée comme une externalité négative consécutive à la recherche de performance économique (Abord de Chatillon et Bachelard, 2011). Le dépassement du socle minimum d'obligations (*hard law*) et la mise en œuvre du cadre des recommandations institutionnelles (*soft law*) est un moyen de favoriser la diffusion d'une culture de la prévention des RPS tournée vers l'organisation (Picard, 2012).

Les RPS peinent à trouver leur place au sein des stratégies de management du risque ce qui limite leur intégration dans une démarche d'action stratégique dans les organisations, et donc par voie de conséquence, la possibilité de savoir comment gérer les RPS de manière adéquate. La gestion des RPS comporte pourtant une dimension stratégique. La tendance à l'adoption de modèles standardisés de gestion des risques (des kits d'outils) favorise le développement d'une démarche comparative à même de garantir aux organisations leur légitimité (Power *et al.*, 2009). La gestion des RPS est également à mettre en lien avec la gestion de l'image de l'organisation. Le « risque réputationnel », qui pourrait être le risque ultime, oriente également le comportement managérial (Frick et Zwetsloot, 2007).

La place centrale qu'occupe le contrôle de gestion dans sa capacité à diffuser de l'information et à accompagner les décisions, fait de celui-ci une partie prenante à la gestion et au contrôle des RPS (Tappura *et al.*, 2015). Cette nouvelle frontière non financière du contrôle de gestion

(Berland et de Rongé, 2013) doit interroger autant le praticien que le chercheur. En premier point, la simple mise à disposition d'informations au décideur ne suffit pas à le transformer en expert de la gestion des RPS (Leka *et al.*, 2015). La question des outils de gestion des RPS, de leur utilité, de leur finalité et des concepts théoriques sur lesquels ils s'appuient, nécessite d'être posée en amont de toute démarche. Deuxièmement, la gestion du risque a évolué d'une culture du calcul vers une approche de contrôle de gestion (Mikes, 2009 ; Soin et Collier 2013), en passant d'une approche concentrée uniquement sur les aspects techniques de la gestion du risque vers une prise en compte du contexte social, organisationnel et institutionnel (Miller, 1994). La question est donc moins de comptabiliser les risques que de savoir les prendre en compte (Mikes, 2011). Troisièmement, la question de la gestion du risque fait glisser encore davantage le rôle du gestionnaire vers celui de *business partner* (Hall *et al.*, 2015 ; Morales et Lambert, 2013). Plus qu'une dynamique organisationnelle à impulser, c'est un travail aux frontières de l'organisation que doivent mettre en œuvre les chercheurs et les praticiens en contrôle de gestion des RPS.

Le contrôle de gestion des RPS reste un défi pour un grand nombre d'organisations car il nécessite de repenser les méthodes d'identification et de contrôle des risques professionnels à la fois dans une démarche collaborative et par une meilleure intégration dans les systèmes de gestion opérationnelle (Gallagher et Underhill, 2012). La richesse des travaux académiques sur la question des RPS offre aujourd'hui de nombreuses « briques » que chercheurs et praticiens doivent utiliser en toute connaissance. À ce jour, les questionnaires de Karasek et de Siegrist sont les deux seuls outils validés sur des populations au travail en France, aussi bien sur le plan psychométrique - cohérence des échelles et validité de construction - que sur le plan épidémiologique - liens travail-santé et validité prédictive - (Ponnelle *et al.*, 2012) ce qui peut alors réduire le choix.

L'efficacité de la gestion des RPS doit donc passer par une approche globale (Oakman et Chan, 2015). Si l'enjeu, à un niveau stratégique, est celui du développement d'une culture de la prévention des RPS, au niveau de l'organisation, et non de l'individu, la question centrale qui en découle pour le gestionnaire est à notre sens de rendre « visibles » les RPS dans l'organisation par le développement d'outils adaptés et la mise en lumière des contraintes énumérées ci-avant. L'incertitude qui entoure la mesure des RPS et l'ambiguïté des relations



entre facteurs de risques et effets indésirables ne doit pas être un frein à un programme de recherche car ces deux limites sont récurrentes en gestion (Berland et De Rongé, 2013).

Pour continuer notre cheminement vers la construction d'un outil de contrôle des RPS, le choix et la définition du cadre théorique retenu sont détaillés dans le chapitre 3.

## Introduction générale

Intérêt et enjeux du programme de recherche  
Démarche générale de la recherche

### Partie 1 : Questionnements autour des RPS, de leur gestion et de l'apport des TNI

**Chapitre 1.** *Approches interdisciplinaires de la question des RPS et de leur évaluation.*

**Chapitre 2.** *Prendre en compte les RPS en gestion, organisation de la littérature.*

**Chapitre 3.**  
*Cadrage théorique : les RPS et les instruments de gestion au tamis des théories néo-institutionnelles.*

#### Problématique générale

Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise en compte des RPS à un niveau organisationnel ?

### Partie 2 : Eléments de réponse pour une démarche de création d'un instrument de gestion des RPS

Un triple niveau d'analyse

**Niveau macro :**  
Le champ dans la société

**Chapitre 4.** *L'étude d'un champ institutionnel en phase de structuration par le biais d'un événement configurateur de champ : Le cas du Dim Gestes.*

**Niveau méso :**  
Le champ et ses acteurs

**Chapitre 5.** *Les réponses organisationnelles dans un champ institutionnel en phase de structuration : analyse comparative de 21 organisations.*

**Niveau micro :**  
L'organisation dans le champ

**Chapitre 6.** *La performance commerciale sous l'influence des RPS ? Modélisation autour du cas de la restauration rapide.*

## Conclusion générale

Contributions théoriques, empiriques et méthodologiques. Limites et prolongements.

## **Chapitre 3.**

**Cadrage théorique :  
les RPS et les instruments de gestion au tamis  
des théories néo-institutionnelles.**

# 1. Introduction

Malgré tout l'intérêt que peuvent porter les chercheurs et praticiens en contrôle de gestion à la question des RPS (chapitre 2), les enjeux qui y sont rattachés dépassent le seul cadre de la gestion (chapitre 1). Poser la question d'un contrôle de gestion des RPS nécessite la prise en compte des éléments organisationnels et institutionnels. Cet élargissement du cadre d'analyse s'impose pour plusieurs auteurs comme une étape préliminaire au travail « gestionnaire » (Babeau et Chanlat, 2011 ; Hopwood, 1992 ; Malmi et Brown, 2008). Les théories néo-institutionnelles (TNI) offrent une grille d'analyse pertinente à même d'appréhender successivement le cadre institutionnel de la prévention des RPS qui se dessine progressivement et les pratiques organisationnelles qui permettent d'y répondre.

Les TNI, en proposant d'autres explications que la simple recherche de performance économique pour expliquer le comportement des organisations, sont devenues un cadre alternatif majeur de la théorie des organisations (Greenwood *et al.*, 2008). Pour les néo-institutionnalistes, les organisations cherchent aussi à être socialement performantes. Cette performance repose sur la capacité des organisations à être légitimes face aux institutions dont elles dépendent (DiMaggio et Powell, 1983). Les organisations sont non seulement en concurrence pour les ressources et les clients mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, de manière à assurer aussi bien leur santé économique que sociale (*ibid.*). Ainsi, au sein des organisations, il existe des éléments de structure formelle qui sont « institutionnalisés et fonctionnent comme des mythes » (Meyer et Rowan, 1977, p. 344).

Dans la recherche institutionnelle, l'attention du chercheur se porte sur l'institution comme ce qui soutient et légitime le comportement des organisations (Powell et DiMaggio, 1991). Les institutions sont composées d'éléments réglementaires, normatifs et culturels-cognitifs qui, avec des activités et des ressources associées, assurent la stabilité et un sens à la vie sociale (Scott, 2008, p. 48). Cette recherche de légitimité peut entraîner un découplage entre, d'une part, l'affichage extérieur de l'organisation et, d'autre part, des modes de régulation interne de celle-ci (Meyer et Rowan, 1977). Les règles formelles servent alors plus à la légitimation externe qu'à l'efficacité interne, et ce sont les acteurs opérationnels qui sont les garants de l'efficacité de l'organisation. Les concepts forts de la TNI que sont la légitimité, l'isomorphisme et le découplage ont fait l'objet d'une littérature abondante. Nous nous

intéresserons plus ici aux travaux de ces deux dernières décennies donnant une vision moins déterministe quant aux choix organisationnels et qui s'intéressent à la fois aux capacités d'agence des acteurs (individus, coalitions ou organisations) et aux dynamiques du changement institutionnel.

La grille de lecture des TNI présente de multiples intérêts pour un programme de recherche comme celui-ci. Elle permet tout d'abord de positionner l'unité d'analyse au niveau du *champ institutionnel*, soit entre la société et l'individu, ce qui permet d'expliquer l'organisation dans son contexte institutionnel. Ensuite, ce cadre permet d'étudier les raisons qui influencent le comportement des organisations autrement que par la simple recherche de performance économique et en fonction de son environnement institutionnel. Enfin, les travaux les plus récents apportent des éclairages sur la manière dont des acteurs, pourtant encadrés dans les schémas dictés par les institutions dont ils dépendent, disposent néanmoins de capacités pour agir et tendre à modifier les institutions.

Dans notre démarche de recherche, nous essayons d'identifier les caractéristiques d'un champ institutionnel en phase de structuration, d'en délimiter les frontières, d'en préciser les acteurs, d'en définir les enjeux. Nous cherchons également à identifier les réponses possibles que peuvent adresser les organisations et les arbitrages stratégiques auxquels elles doivent faire face. Enfin, nous interrogeons la place et le rôle que peuvent prendre les instruments de gestion dans ces dynamiques. Malgré toute la richesse de la recherche néo-institutionnelle, les outils de gestion occupent une place très secondaire encore aujourd'hui. Le rôle est souvent réduit à leur dimension symbolique, rhétorique ou encore celui d'un véhicule transporteur de logique. Les instruments peuvent-ils être considérés comme des éléments à part entière du changement institutionnel ? La question sera étudiée.

La finalité de ce chapitre est donc double. Elle est celle de poser un regard théorique sur les RPS et leur gestion au cœur des organisations, et aussi de voir jusqu'où la théorie permet d'expliquer notre objet d'étude. Elle est également celle de voir comment replacer les outils

de gestion<sup>31</sup> au cœur des dynamiques institutionnelles en identifiant les points saillants de la littérature.

Dans un premier temps, seront présentés les travaux consacrés aux institutions, aux champs organisationnels et au changement institutionnel à même d'expliquer l'émergence d'une culture de la prévention des RPS (2). Une deuxième partie établit une recension des études portant sur les réponses organisationnelles face à un changement institutionnel comme celui des nouvelles obligations pour les organisations en matière de SST (3). Enfin, une dernière section est consacrée à l'étude des instruments de gestion, leurs places et leurs rôles au sein des institutions, des organisations et des dynamiques du changement institutionnel.

## **2. Champ organisationnel, émergence et processus d'institutionnalisation**

L'unité d'analyse principale des TNI est le champ organisationnel<sup>32</sup> (Scott, 1991). Son étude est à même d'offrir une meilleure compréhension des processus de construction de choix dans des organisations aux objectifs dissemblables mais ayant un intérêt à collaborer (Wooten et Hoffman, 2008). Le champ institutionnel offre un chemin d'analyse entre la société et l'individu et, sans enfermer ce dernier dans un continuum déterministe, ce cadre théorique permet de mieux comprendre les contraintes et les marges de manœuvre qui s'offrent aux acteurs.

---

<sup>31</sup> La notion « d'outil » sera débattue dans la section 4 ce chapitre.

<sup>32</sup> Selon les auteurs, le concept de champ peut être appelé organisationnel ou institutionnel.

## 2.1. Institutions et champ institutionnel

### 2.1.1. Les institutions

Le concept d'institution a évolué au fil du temps (Wooten et Hoffman, 2008). À l'origine, une organisation pouvait être considérée comme une institution à partir du moment où elle promouvait un ensemble de valeurs auprès d'autres organisations (Selznick, 1957). Aujourd'hui, les institutions peuvent être considérées comme étant des « structures et des activités cognitives, normatives et régulatrices qui donnent une stabilité et une signification aux comportements sociaux » (Scott, 2005, p. 33). Nous retiendrons pour définition celle de R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin qui la définissent comme « un comportement social répétitif allant plus ou moins de soi et sous-tendu par des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives qui donnent du sens aux échanges sociaux et permettent ainsi à l'ordre social de s'auto-reproduire » (Greenwood, *et al.*, 2008, p. 5).

Composées de croyances, de normes et de règles, les institutions permettent la stabilité sociale. Elles peuvent exister à de multiples niveaux que ce soit celui de la société, du champ organisationnel, de l'organisation ou même de l'individu. Elles sont fondamentalement cognitives et culturelles, à la fois habilitantes et contraignantes (Scott, 2008[1995]). Un réseau institutionnel fort garantit des avantages significatifs aux organisations et les organisations défiantes se trouvent sanctionnées par des mécanismes coercitifs (Scott, 2008[1995]). Les institutions réduisent l'incertitude face à l'environnement en dictant les normes et les comportements adéquats pour être légitimes. Les décideurs, ayant une forte préférence pour la certitude, la stabilité et la prévisibilité de la vie organisationnelle, font ainsi le choix de se conformer à ces exigences (DiMaggio et Powell, 1983 ; Oliver, 1991).

Les institutions sont des éléments sociaux qui reposent sur trois piliers (Scott, 2008 [1995]). Le premier pilier, réglementaire, composé de lois et de règlements, oriente les comportements des organisations et de leurs membres. Le deuxième pilier, normatif, est composé de normes et de règles propres au champ organisationnel, les normes se diffusant par les organisations professionnelles, les organismes de formation. Le troisième pilier, cognitif, correspond aux représentations partagées par les membres de l'organisation. Les institutions sont portées par

quatre vecteurs : les systèmes symboliques, les systèmes relationnels, les routines et les artefacts<sup>33</sup> (*ibid.*).

### 2.1.2. Le champ institutionnel

Plus vaste que la notion de secteur, le champ institutionnel correspond à « un groupe d'organisations constituant une sphère particulière de la sphère institutionnelle. Il rassemble les fournisseurs, les consommateurs, les autorités de régulation et les organisations qui opèrent dans le même domaine d'activité » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Cette communauté d'organisations « prend part à un système de sens commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et fatalement les uns avec les autres qu'avec des acteurs extérieurs au champ » (Scott, 2008 [1995], p. 56). Au sein d'un champ institutionnel, les organisations sont influencées par les institutions dont elles dépendent : les structures culturelles – cognitives, normatives, et réglementaires -, apportent la stabilité et donnent du sens au comportement social (*ibid.*). En retour des actions considérées comme appropriées, les organisations se trouvent légitimées. Les organisations « évitent la critique sociale, réduisent les exigences de rendre des comptes à autrui, améliorent leur chance de sécuriser leurs ressources et augmentent leur probabilité de survie » (Greenwood, *et al.*, 2008, p. 4). C'est par l'adoption d'éléments visibles que le comportement des organisations se trouve considéré comme rationnel dans le champ. Ces éléments visibles sont appelés des *mythes rationnels* (Meyer et Rowan, 1977), c'est-à-dire des « prescriptions rationalisées et impersonnelles qui assimilent certains objectifs sociaux à des objectifs techniques, et spécifiques, en devenant des quasi règles, les moyens appropriés de poursuivre ces buts techniques de façon rationnelle. En outre, ils sont fortement institutionnalisés et échappent ainsi, dans une certaine mesure, au pouvoir discrétionnaire des individus ou organisations » (p. 343).

Le champ institutionnel peut cependant être plus large que le secteur d'activité et dépasser le simple cercle des parties prenantes, il peut regrouper un ensemble d'agents partageant les mêmes *enjeux* mais dont les objectifs et les activités peuvent être différents (Hoffman et Ventresca, 2002). A.J. Hoffman (1999), en étudiant l'industrie chimique américaine et la manière dont était prise en compte la protection de l'environnement, a élargi le concept de

---

<sup>33</sup> Produits réalisés par l'homme, par opposition à un objet existant dans la nature.



champ institutionnel avec la notion *d'enjeux sociaux*, considérant qu'un champ peut se former autour d'une technologie, d'un marché ou encore d'une problématique. La notion d'enjeux correspond à un terme chapeau à même d'embrasser aussi bien les marchés, les technologies et les politiques publiques. Ces enjeux peuvent être au centre d'un champ institutionnel et leur évolution oriente la structuration du champ (Hoffman, 1999). Pour C. Hardy, T.B. Lawrence et N. Phillips (1998), « les champs organisationnels émergent lorsque plusieurs organisations prennent conscience qu'elles font face à des enjeux communs. Ils ne constituent pas des structures objectivées et prédéterminées mais plutôt des processus de construction sociale et de création du sens autour de la négociation d'un certain ordre social » (Hardy *et al.*, 1998, p. 218).

La délimitation du champ et des acteurs qui le composent reste une démarche délicate à la charge du chercheur. Identifier les frontières du champ peut se faire, par exemple, grâce à une délimitation technologique ou géographique. A titre d'illustration, R. Greenwood, R. Suddaby et C.R. Hinings (2002) ont retenu le périmètre d'influence des associations professionnelles (ayant un rôle d'agence de régulation) pour identifier le champ institutionnel à étudier. En tout état de cause, les caractéristiques d'un champ institutionnel ne peuvent être déterminées *a priori*, une étude empirique est en effet nécessaire pour accéder à ces informations (DiMaggio et Powell, 1983).

\*

\*            \*

Les deux concepts ici présentés occupent une place centrale dans les travaux qui s'appuient sur les TNI. Celui de champ institutionnel dépasse l'idée d'une communauté d'acteurs homogène partageant les mêmes intérêts, pour intégrer la totalité des acteurs pertinents autour *d'enjeux sociaux* et d'interdépendances pouvant être source de désaccords et de conflits. Le concept de champ institutionnel peut être vu comme un lieu de stabilité et de changement (Wooten et Hoffman, 2008) et les processus qui l'animent peuvent davantage ressembler « à une guerre institutionnelle qu'un dialogue isomorphe » (Hoffman, 1999, p.352). L'étude des institutions laisse aujourd'hui davantage la place à l'étude des processus d'institutionnalisation (Powell et DiMaggio, 1991 ; Hoffman et Ventresca, 2002) et des

mécanismes qui orientent le comportement des acteurs du champ « sur des chemins inconscients » (Wooten et Hoffman, 2008). La définition du champ, de ses acteurs et de ses frontières, en parallèle de celle des institutions, apparaît donc comme une étape préliminaire à toute étude.

En rapprochant ces éléments théoriques du terrain de la prévention des RPS, on peut donc se poser la question de l'existence d'un champ institutionnel au sein duquel les RPS et leur prévention représenteraient un enjeu social pour les acteurs de ce champ. L'analyse des dynamiques institutionnelles qui y prendraient place peut dès lors être un moyen d'accéder aux réponses légitimes que peut formuler une organisation face à ses nouvelles obligations de prévention des RPS. Comme il n'existe à ce jour pas de solution de gestion des RPS qui s'imposerait aux organisations et qui serait tenue pour acquise, c'est bien le processus d'institutionnalisation qui doit être analysé.

## **2.2. Processus d'institutionnalisation**

Pour mieux comprendre l'existence des institutions, leur apparition, leur maintien voire leur remplacement ou leur disparition, il est nécessaire de s'intéresser aux processus d'institutionnalisation (ou de désinstitutionnalisation). L'institutionnalisation peut se définir comme « le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règles de la pensée et l'action sociale et aller de soi » (Rojot, 2005, p. 413). Ce processus est en lien avec le niveau de structuration du champ : moins un champ est structuré, plus les institutions peuvent être contestées.

### **2.2.1. Les étapes de structuration d'un champ institutionnel**

Plusieurs étapes participent au processus de construction du champ institutionnel (Demil et Leca, 2003) : une première étape qui correspond à l'émergence du champ, une deuxième dite de structuration et enfin une troisième étape d'arrivée à maturité du champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2008 [1995]).

La première étape de la structuration d'un champ institutionnel est celle de son émergence. Elle correspond à une période d'incertitude élevée pour les organisations face à un changement important (Aldrich et Fiol, 1994). Cette incertitude peut être de nature technologique ou organisationnelle, elle est aussi liée au fait qu'il n'existe pas encore d'institutions fortes et reconnues. C'est au cours de cette étape que s'institutionnalisent des pratiques et des discours (Scott, 2008 [1995]). Dans un champ considéré comme émergent, il n'y a pas de définition établie de ses frontières et de ses membres. Il n'y a pas particulièrement d'actions coordonnées entre les organisations, même si elles manifestent un intérêt pour l'enjeu du champ (Maguire *et al.*, 2004). À ce stade, il existe des réseaux potentiels d'organisations plutôt que les réseaux déjà établis ou des fédérations d'organisations. L'étude de l'industrie chimique américaine (Hoffman, 1999) décrit cette étape d'émergence de la construction du champ institutionnel (période de 1962 à 1970) en soulignant que les institutions juridiques avaient peu de pouvoir et que très peu de cas environnementaux étaient présentés devant les tribunaux fédéraux. Les ONG n'avaient pas encore de rôle institutionnel reconnu, et *l'environnementalisme*, qui n'avait encore aucune légitimité, était promu par de petits groupes écologistes mais largement rejeté par l'industrie. Il est donc particulièrement délicat d'étudier cette étape de la vie du champ institutionnel.

La deuxième étape d'institutionnalisation est une phase de structuration correspondant à la construction de la future « cage de fer ». Quatre éléments caractérisent cette étape : une croissance des interactions entre les organisations d'un champ, l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de modèles de coalitions, une augmentation du niveau d'information à traiter et à diffuser, et la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Une réponse institutionnelle commune fait de plus en plus consensus et les organisations au sein du champ, dont les frontières sont mieux définies, adoptent davantage les mêmes pratiques et les mêmes formes (Scott, 2008 [1995]). De nouvelles pratiques, règles et technologies, qui dépassent une relation de collaboration occasionnelle, peuvent alors devenir de nouvelles institutions. Si elles se diffusent suffisamment, on parle alors *proto-institutions* (Lawrence *et al.*, 2002 p. 281). Les proto-institutions, qui sont peu diffusées et faiblement implantées, sont plus à même de caractériser des domaines émergents. À ce stade de l'institutionnalisation, il peut y avoir plusieurs proto-institutions en concurrence. Les proto-institutions sont soutenues

par des acteurs agissant à un niveau institutionnel. Ces acteurs sont des promoteurs qui réalisent un *travail institutionnel* (défini ci-après). Ces promoteurs travaillent non seulement au développement initial et à la promotion des proto-institutions qu'ils supportent, mais ils œuvrent également à la perturbation des proto-institutions concurrentes (Zietsma et McKnight, 2009). Les organisations, au sein d'un champ en construction, peuvent également chercher à orienter la structuration du champ à leur avantage en s'appuyant sur leur position dominante (Demil *et al.*, 2001 ; Garud *et al.*, 2002). C'est donc à cette étape que se dessinent les contours des institutions qui s'imposeront par la suite aux organisations du champ.

La troisième étape, selon la littérature, est celle de l'arrivée à maturité du champ organisationnel. La maturité du champ sera établie à partir du moment où une perception dominante de l'activité sera « tenue pour acquise » pour les acteurs du champ (Tolbert et Zucker, 1983). La régulation du champ par l'État ou des autorités de régulation *ad hoc* devient plus contraignante et de nombreux acteurs collectifs occupent une place centrale (Greenwood *et al.*, 2011). Les relations entre les organisations du champ sont alors régies par des modèles d'interaction (Greenwood et Suddaby, 2006). Les institutions bénéficient d'une très large diffusion au sein du champ favorisée par des processus isomorphiques.

Les caractéristiques d'un champ institutionnel diffèrent donc fortement en fonction de son degré de structuration. Moins un champ est structuré, et plus l'identification des institutions (ou proto-institutions) semble périlleuse car elles ne peuvent être identifiées que partiellement à la lumière des discours et des pratiques d'acteurs qui ne sont que peu (ou pas) partagées.

### **2.2.2. Les étapes du processus d'institutionnalisation**

Les travaux initiaux sur le concept de champ institutionnel faisaient ressortir une tendance à l'homogénéité au sein du champ, conséquence de processus isomorphique (Powell et DiMaggio, 1991). Pourtant, les institutions changent au cours du temps et ne sont pas uniformément considérées comme acquises (Fligstein, 1990). En décalage avec l'approche historique, à partir des années 90, les théoriciens ont posé la question du changement institutionnel, du rôle des organisations et des individus dans ce changement. Cette forme

d'évolution, non isomorphe et moins déterministe, reconnaît une certaine capacité d'agence<sup>34</sup> aux acteurs du champ (Wooten et Hoffman, 2008).

La littérature fait état de plusieurs sources de changement institutionnel, chacune mettant l'accent sur les différences dans l'origine, le mécanisme, et le déroulement du changement : les chocs exogènes au champ, les contradictions endogènes au champ et des dynamiques intra-organisationnelles (Smets *et al.*, 2012).

La première source de changement institutionnel place celui-ci comme la conséquence d'un choc exogène qui vient perturber les équilibres au sein du champ. Cet événement peut être une modification des normes sociales (Rao *et al.*, 2003), un changement de régulation (Edelman, 1992) ou une rupture technologique (Garud *et al.*, 2002). Une deuxième approche place l'origine du changement dans des contradictions endogènes au champ qui génèrent des tensions et favorisent ensuite le changement. Toute institution contient des contradictions internes, ces contradictions étant la résultante du processus d'institutionnalisation (Seo et Creed, 2002). Une troisième approche considère que l'origine du changement institutionnel se situe au cœur des dynamiques intra-organisationnelles. En situation institutionnelle complexe, les organisations peuvent risquer la paralysie en refusant de répondre à certaines demandes (Pache et Santos, 2010). Le changement émerge grâce au *travail quotidien* des acteurs (*everyday work*) qui progressivement justifie et permet la diffusion des changements au sein de l'organisation et du champ (Smets *et al.*, 2012).

Les sources de changement institutionnel viennent en amont du processus d'institutionnalisation. Plusieurs modèles se proposent d'expliquer ce processus (comme par exemple Greenwood *et al.*, 2002 ; Phillips *et al.*, 2004 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Seo et Creed, 2002) partant généralement d'une étape de recherche de nouvelles solutions comme une innovation pour répondre à l'incertitude, suivi d'une étape de théorisation et justification visant à « objectiver » la nouvelle solution, qui, une fois diffusée va progressivement s'enraciner dans les organisations. Plusieurs forces peuvent agir à différents moments du processus (Tolbert et Zucker, 1996), par exemple le rôle des agences de régulation du champ

---

<sup>34</sup> Une capacité réflexive des agents qui leur permet, indépendamment de leur degré d'encastrement, de conserver un comportement stratégique (Battilana, et d'Aunno, 2009).

institutionnel qui peuvent aussi bien être publiques que privées ; elles permettent « la formation et la reproduction de significations et de compréhensions partagées » (Greenwood *et al.*, 2002, p. 61). Le processus peut également être orienté par des organisations du champ cherchant à influencer la législation en leur faveur (Demil et Bensedrine, 2005). L'étude des actions des différents acteurs du champ permet donc de révéler et de caractériser un processus d'institutionnalisation.

\*

\*       \*

À la lumière des travaux présentés ci-avant, on peut noter que les caractéristiques identifiées du changement institutionnel et des modèles servant à le représenter trouvent exclusivement leur place dans un champ institutionnel arrivé à maturité. En effet, dans un champ émergent ou en phase de structuration il n'y a pas, par définition, d'équilibre préétabli au sein du champ qui puisse être remis en cause. Il n'y a pas non plus d'étape de désinstitutionnalisation (présente dans chacun des modèles évoqués), ni d'agence de régulation à même de diffuser une compréhension partagée de futures institutions. À ce stade, la théorie ne permet donc pas de qualifier les institutions en devenir (ou proto-institutions) dans un champ non mature. L'identification même des caractéristiques du champ est problématique, que ce soit dans la délimitation de ses frontières ou dans l'identification des acteurs qui le composent, ceux-ci n'étant pas forcément conscients de leur appartenance au champ.

En posant l'hypothèse de l'existence d'un champ de la prévention des RPS, celui-ci apparaîtrait en phase de structuration. Son étude nécessite alors d'identifier les enjeux sociaux liés, les différents acteurs qui les partagent, les dynamiques institutionnelles qui les portent, et les différentes solutions possibles à même de légitimer les actions entreprises par les organisations.

## **2.3. Les acteurs de l'institutionnalisation et du changement institutionnel**

L'étude d'un champ institutionnel nécessite l'identification des processus culturels et cognitifs qui orientent le comportement des acteurs du champ (Powell et DiMaggio, 1991). Les interactions qui prennent place au sein du champ ont pour objet de définir les activités à mener et les manières de fonctionner. Les champs institutionnels sont loin d'être des espaces pacifiés et homogènes. Les processus qui les animent peuvent générer des conflits forts entre les différents acteurs (Hoffman, 1999, p. 352). Des acteurs ou coalitions d'acteurs cherchent à défendre leurs propres intérêts en essayant d'orienter le champ. Des organisations dominantes peuvent ainsi influencer et orienter les contraintes au sein d'un champ (Demil *et al.*, 2001). La question qui se pose alors est de savoir ce qui peut agir sur les institutions et dans quelles conditions (Battilana *et al.*, 2009).

### **2.3.1. Le travail institutionnel**

Quand un ou plusieurs acteurs œuvrent intentionnellement dans le but de créer, maintenir ou déstabiliser des institutions, on parle alors de *travail institutionnel* (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 216). Le concept de travail institutionnel, particulièrement large, permet de recouvrir toute forme d'activité menée vis-à-vis des institutions.

Le travail institutionnel peut être décrit comme « des ajustements ou des adaptations d'acteurs au jour le jour visant à influencer la légitimité des pratiques et les frontières entre *insiders* et *outsiders* (*i.e.* entre les acteurs du champ et les autres) » (Zietsma et Lawrence, 2010). Le travail institutionnel se caractérise par l'effort d'un ensemble d'acteurs qui peuvent agir de manière collaborative ou de manière compétitive (Zietsma et McKnight, 2009), plusieurs acteurs peuvent œuvrer simultanément mais dans différentes orientations du processus institutionnel. L'étude du travail institutionnel permet ainsi d'appréhender ces tensions.

Selon C. Zietsma et B. McKnight (2009), le travail institutionnel ne peut exister dans les organisations trop institutionnalisées car elles n'ont pas besoin d'être maintenues et n'apparaissent pas aux yeux des acteurs comme des constructions sociales qui peuvent être mises en cause. Le travail institutionnel nécessite donc non seulement une démarche réflexive

de la part des acteurs pour que ceux-ci comprennent la construction sociale dans laquelle ils sont encastés, mais aussi une vision désencastrée et une démarche stratégique qui va permettre aux acteurs de faire des choix et d'agir (Ben Slimane et Leca, 2010).

Le travail institutionnel contient une dimension discursive (Lawrence et Suddaby, 2006, Phillips *et al.*, 2004) visant à promouvoir le projet proposé auprès des autres acteurs (Maguire et Hardy, 2009). Si le travail institutionnel peut être organisé en trois catégories, la création, le maintien et la déstabilisation des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006), il est également possible de différencier une dimension interne et externe (Gawer et Phillips, 2013). Le travail externe regroupe un travail sur les pratiques et un travail de légitimation ; le travail interne porte également une dimension de travail sur les pratiques à laquelle s'ajoute un travail sur l'identité.

Le travail institutionnel est un élément central de la compréhension du processus d'institutionnalisation et les formes qu'il peut prendre sont très diverses, parmi celles-ci un travail discursif de jeux d'influence ou encore un travail de construction d'identité. Le travail institutionnel peut donc prendre de multiples formes, et parcourir de multiples objectifs.

### **2.3.2. Les entrepreneurs institutionnels**

Historiquement, la notion d'entrepreneur institutionnel est antérieure à celle du travail institutionnel. En intégrant une dimension stratégique aux TNI, l'entrepreneur institutionnel « cherche à agir sur l'environnement en créant les conditions structurelles de la perpétuation d'une situation favorable » (Ben Slimane et Leca, 2010, p. 57). Les entrepreneurs institutionnels peuvent se définir comme étant des acteurs qui mobilisent des ressources pour créer de nouvelles institutions ou pour transformer les institutions existantes (Garud *et al.*, 2007). Ils peuvent être incarnés par un individu, une coalition d'individus, une organisation ou encore une coalition d'organisations (Battilana *et al.*, 2009).

Plusieurs auteurs dessineront l'entrepreneur institutionnel comme un acteur périphérique, disposant de moins de ressources (Greenwood *et al.*, 2002 ; Maguire *et al.*, 2004) car moins un acteur institutionnel est central et moins il est soumis à la pression institutionnelle et donc plus il est à même d'agir au niveau institutionnel.



Dans les TNI, le rôle de l'État est souvent limité à une dimension contraignante ou habilitante. Pourtant, l'État, en interaction avec un champ institutionnel et ses membres dans la structuration et la définition du champ, peut agir comme un entrepreneur institutionnel. L'État, participant à des entreprises de maintien ou de changement institutionnel, peut par exemple favoriser la recherche ou encore promouvoir des nouveautés jugées socialement utiles (Fligstein, 2001).

Même si le concept de l'entrepreneur institutionnel a essuyé plusieurs critiques, notamment celle d'un acteur héroïque aux pouvoirs herculéens, l'apport du concept a été de permettre des passerelles avec la stratégie par l'étude des actions intentionnelles sur l'environnement dans l'objectif de pérenniser une situation favorable aux acteurs du champ.

### **2.3.3. Les événements configureurs de champ**

Les événements configureurs de champ (ECC) sont des organisations sociales temporaires telles que des foires commerciales, des rencontres professionnelles, des concours technologiques qui synthétisent et façonnent le développement des métiers, des technologies, des marchés et industries (Meyer *et al.*, 2005 ; Garud, 2008). Les ECC sont « des événements pendant lesquels des individus provenant d'organisations diverses et avec des objectifs différents s'assemblent de manière temporaire voire même une seule fois, dans l'intention d'annoncer de nouveaux produits, de développer des standards dans une industrie, de construire des réseaux sociaux, de connaître les avancées, de partager et d'interpréter de l'information et de réaliser des affaires » (Lampel et Meyer, 2008, p. 1026). Ces événements influencent les champs en cours de structuration, ils participent à la structuration du champ institutionnel en intensifiant les interactions entre les acteurs du champ (Hardy et Maguire, 2010), en développant un cadre de compréhensions partagées sur les enjeux du champ (Garud, 2008), et en instituant un ordre social et une hiérarchie au sein du champ acceptés par ses membres (Anand et Watson, 2004). Les ECC jouent un rôle de catalyseur dans la construction de sens commun (Oliver et Montgomery, 2008), et ainsi ils influencent en retour la structuration du champ auquel ils appartiennent (Lampel et Meyer, 2008). Les ECC sont aussi bien des conséquences de l'évolution du champ que des « pilotes » de ce changement (Meyer *et al.*, 2008, p. 1028). Plusieurs caractéristiques spécifiques aux ECC permettent de les distinguer d'autres éléments (Lampel et Meyer, 2008) comme par exemple une dimension

cérémonielle et dramaturgique ou encore la génération de ressources sociales et de réputation qui peuvent être déployées autre part et à d'autres fins.

Les ECC sont l'occasion pour des acteurs qui habituellement n'interagissent pas entre eux (Hardy et Maguire, 2010) d'exploiter les espaces discursifs à disposition des opposants institutionnels (Mair *et al.*, 2012) aussi bien pour annoncer des nouveautés, développer des normes, construire des réseaux sociaux, interpréter des informations et prendre des décisions (Lampel et Meyer, 2008) que pour critiquer les institutions dominantes (Hardy et Maguire, 2010). Les ECC facilitent le processus de construction de sens partagés (Oliver et Montgomery, 2008) et la définition de standards techniques (Garud, 2008) ou de systèmes de classification (Anand et Jones, 2008).

\*

\* \*

Les acteurs de l'institutionnalisation et du changement institutionnel peuvent agir de différentes manières et à différents niveaux du processus d'institutionnalisation. L'étude des ECC peut permettre d'identifier les mécanismes qui orientent les choix (technologiques, industriels, de marché ou sociaux) au sein du champ. Leur étude est aussi un moyen d'accès au processus d'institutionnalisation (Schüssler *et al.*, 2014) ou au processus de désinstitutionnalisation (Delacour et Leca, 2011). Au cœur de l'ECC, sont présents les acteurs qui œuvrent dans cette dynamique en réalisant un travail institutionnel. Dans le cas d'un champ institutionnel non mature, l'étude d'un ECC peut être un moyen de contourner les limites d'un champ aux frontières floues et aux enjeux en cours de définition.

## **2.4. Limites théoriques et dépassements possibles**

Historiquement, les premières études concernant les champs organisationnels tendaient à soutenir l'idée d'un isomorphisme institutionnel au sein du champ qui ferait tendre vers une homogénéité de ses membres. Les travaux plus récents défendent l'idée d'une approche

dynamique laissant plus de place à l'hétérogénéité (Hoffman, 1999 ; Wooten et Hoffman 2008) et à des capacités stratégiques des acteurs.

L'analyse du champ institutionnel et des institutions s'impose comme une première étape de toute étude empirique s'appuyant sur la grille des TNI. Mais le champ institutionnel peut prendre différents états selon son degré de structuration, et quand un champ n'est pas arrivé à maturité, le tamis actuel des TNI semble limité dans sa capacité à filtrer les particules élémentaires qui le composent : identification des enjeux, des frontières, des acteurs et des dynamiques institutionnelles à l'œuvre. De plus, les travaux issus de la TNI opèrent généralement cette qualification par une analyse *ex post* ce qui empêche toute possibilité d'action *in situ*. Analyser le processus d'institutionnalisation au moment où se posent les interrogations au cœur des organisations peut avoir plusieurs intérêts dont celui de mettre en lumière des éléments non visibles par la suite, ou encore de permettre au chercheur d'accompagner le praticien dans sa réflexion qui précède l'action.

Si l'on regarde du côté de la prévention des RPS, les limites évoquées sont encore plus flagrantes. Dans l'hypothèse de l'existence d'un champ non mature de la prévention des RPS, l'identification des acteurs et des enjeux sociaux qu'ils partagent pose problème. Identifier les différentes alternatives (proto-institutions) qui s'offrent aux organisations pour paraître crédibles ou encore analyser les mécanismes à l'œuvre qui influencent l'arbitrage entre ces alternatives, apparaît compromis. De plus, les récentes évolutions du cadre de la prévention des RPS qui s'imposent progressivement aux organisations ne permettent pas à ce stade une prise de recul nécessaire à la mise en œuvre des grilles d'analyse actuelles du *changement institutionnel*.

Pour contourner ces limites, plusieurs pistes sont possibles. L'étude des acteurs de l'institutionnalisation et du changement institutionnel est celle que nous retiendrons. Les ECC apparaissent comme un objet d'étude particulièrement intéressant dans la perspective qui est la nôtre. En effet, ils concentrent dans l'espace et dans le temps la plupart des ingrédients qui composent le champ institutionnel auquel ils appartiennent. Les ECC sont à la fois des émanations du champ institutionnel et un élément constitutif du processus de structuration du

champ. Cette propriété fait des ECC une particule intriquée<sup>35</sup> du champ, à même de représenter aussi bien les causes que les conséquences de celui-ci. Considérés comme des arènes institutionnelles, les ECC concentrent les dynamiques qui permettent ou non l'institutionnalisation, dynamiques qui peuvent être contradictoires voire opposées au moment de la structuration du champ. Les ECC regroupent les acteurs du changement qui réalisent un travail institutionnel comme la promotion de proto-institutions, ainsi que les entrepreneurs institutionnels au comportement stratégique.

Parmi les différents événements à l'origine du changement institutionnel, seuls les chocs « exogènes »<sup>36</sup> peuvent exister dans un champ institutionnel en phase de structuration. En effet, les contradictions endogènes au champ et des dynamiques intra-organisationnelles ne peuvent, par définition, exister car il n'existe pas d'institutions établies à l'origine de contradictions ou nécessitant un « travail quotidien » pour réguler les zones de tension.

Ces chocs offrent un point de départ à l'analyse du processus d'institutionnalisation. Cette approche *top-down*, processus descendant, prend comme appui les enjeux sociétaux par l'analyse de nouvelles attentes ou recommandations de la société (État, marché, société civile,...). La reconnaissance d'une capacité d'agence aux acteurs nécessite également la prise en compte d'un processus ascendant, approche *bottom-up*, qui s'appuie sur les réponses des organisations face aux pressions institutionnelles.

---

<sup>35</sup> En physique quantique, l'intrication correspond au phénomène dans lequel un même objet affiche deux états distincts simultanément.

<sup>36</sup> Comme le champ est en construction et ses frontières encore floues, il paraît délicat de qualifier un choc « d'exogène » au champ.

### **3. Des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles**

« Si les institutions exercent une influence puissante sur la manière dont les individus peuvent formuler leurs désirs et doivent travailler pour les atteindre, alors comment le changement institutionnel peut-il se produire? » (Powell et DiMaggio, 1991, p. 29). Cette question centrale soulevée de manière précoce, anime la recherche depuis de nombreuses années sous le nom de paradoxe de l'agent encastré ou *embedded agency* (Holm, 1995 ; Seo et Creed, 2002). Autrement dit, « comment les agents peuvent-ils changer les institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées précisément par ces institutions qu'ils veulent changer ? » (Holm, 1995, p. 389). Cette énigme relance au sein de l'institutionnalisme sociologique le débat classique qui traverse les sciences sociales sur la relation « agence-structure ». De nombreux appels (Hallett et Venstresca, 2006 ; Pache et Santos, 2010 ; Suddaby *et al.*, 2010) ont invité les chercheurs à plonger à l'intérieur des organisations et à centrer leurs travaux sur les acteurs, leurs actions, leurs interactions avec l'environnement et leurs interprétations des exigences institutionnelles.

Après une section 2 consacrée à une approche macro des TNI centrée sur le champ institutionnel, cette section 3 a pour objectif d'appréhender les TNI un niveau micro, celui des acteurs et de leurs pratiques au sein des organisations, toujours dans le but d'expliquer le processus d'institutionnalisation, et plus particulièrement dans le cas d'un champ émergent.

Les théories des logiques institutionnelles (3.1), en reliant l'individu aux pratiques et aux règles institutionnelles, apportent des perspectives d'analyse convaincantes (3.2) jusque dans l'explication du changement institutionnel (3.3). Notre synthèse débouchera sur la proposition d'un modèle d'institutionnalisation pour un champ émergent (3.4).

#### **3.1. Les logiques institutionnelles**

Avancé pour la première fois par R.R. Alford et R. Friedland (1985), le concept de logiques institutionnelles a pour objet de décrire les pratiques et croyances contradictoires dans les

institutions des sociétés modernes occidentales et les interrelations entre les individus, les organisations et la société (Friedland et Alford, 1991). Ce concept, qui s'est enrichi au fil du temps, permet d'apprécier les capacités d'agence des acteurs.

### 3.1.1. Définitions

La société est un système interinstitutionnel dans lequel les agents (individus et organisations) subissent des pressions institutionnelles (Friedland et Alford, 1991). Ces agents peuvent se rattacher à des références institutionnelles différentes en fonction de leurs valeurs et de leurs intérêts. R.R. Alford et R. Friedland identifient cinq ordres institutionnels majeurs : le marché capitaliste, l'État bureaucrate, la famille, la démocratie et la religion catholique (Friedland et Alford, 1991, p. 248). A chaque ordre institutionnel correspond une logique centrale qui guide les principes organisationnels et « des identités et des ordres de valeurs qui structurent la décision et les pratiques des acteurs » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 805). Autrement dit, les logiques institutionnelles indiquent le comportement attendu de la part des agents et pour un ordre institutionnel donné.

Les logiques peuvent exister à plusieurs niveaux : organisations, marchés, réseaux d'organisations, champs organisationnels ou au niveau de l'organisation (Scott *et al.*, 2000). Les logiques sont enracinées dans des pratiques et systèmes symboliques qui orientent les organisations. Au sein d'un champ institutionnel donné, plusieurs logiques se référant à des ordres institutionnels différents peuvent s'affronter. P.H. Thornton et W. Ocasio (1999) qui enrichiront le concept, définiront les logiques institutionnelles comme « des pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, organiser le temps et l'espace et donner du sens à la réalité sociale » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804). Les auteurs intègrent une dimension normative en plus des dimensions structurelles et symboliques avancées par R. Friedland et R.R. Alford. P.H. Thornton et W. Ocasio considèrent ces trois dimensions des institutions à la fois comme nécessaires et complémentaires (Thornton et Ocasio, 2008, p. 101). Cette définition permet de relier les capacités d'agence individuelle à la cognition et aux pratiques institutionnelles socialement construites ainsi qu'aux règles structurelles. Les logiques clés définies par R. Friedland et R.R. Alford ont été remaniées et actualisées afin d'obtenir un ensemble de sept logiques - le

marché, l'entreprise, la profession, la famille, la religion, l'Etat et la communauté -, qui expliquent et permettent de comprendre en majeure partie le fonctionnement mais aussi les évolutions des différents secteurs de la société, des organisations et des individus (Thornton, 2004 ; Thornton *et al.*, 2012).

Les logiques institutionnelles offrent un pont entre l'individu et les pressions socialement construites de l'environnement institutionnel en définissant le cadre de la rationalité du comportement pour les acteurs. Elles définissent donc les principes organisationnels du champ. Pour certains auteurs, c'est en quelque sorte la brique manquante entre le concept de champ institutionnel (perspective macro structurelle) et les actions à un niveau individuel ou collectif (processus micro ou micro processus). Les logiques institutionnelles sont des constructions sociales dont l'étude permet d'interpréter et de comparer les institutions (Thornton et Ocasio, 2008).

### **3.1.2. Logiques institutionnelles et capacités d'agence**

Si les logiques s'imposent aux organisations, ces dernières développent en retour une *agency* (une *capacité à agir* ou *capacité d'agence*), et produisent, dans le cadre de leurs activités, des réponses aux attentes institutionnelles (Seo et Creed, 2002). Pour répondre aux attentes institutionnelles, les organisations peuvent enraciner un ensemble de règles, d'outils, de valeurs et de croyances socialement partagées, autrement dit intégrer des logiques institutionnelles qui rendent légitime l'action sociale dans l'espace et dans le temps (Thornton et Ocasio, 2008). Les *capacités d'agence* de l'organisation et de ses membres (Seo et Creed, 2002) permettent la construction des réponses aux attentes institutionnelles.

Les logiques institutionnelles sont « indépendantes et pourtant aussi contradictoires » (Friedland et Alford, 1991, p. 250). Elles ont la capacité de produire aussi bien la stabilité que le changement dans le comportement des organisations et des individus (Thornton et Occasio, 2008). Les agents exploitent les logiques à leur propre avantage et les contradictions entre logiques leur fournissent des ressources culturelles pour transformer leur identité.

Quand les bases de connaissances ne sont plus à même de prescrire l'ensemble des conduites à adopter, l'incertitude qui en résulte génère des marges de manœuvre pour les acteurs ; il

découle de ces marges de manœuvre des différences de pratiques et de techniques (Greenwood *et al.*, 2011),

Les logiques peuvent aussi favoriser l'évolution des institutions par les nouvelles idées qu'elles sont à même de générer, et entraîner ainsi le passage d'une « ère institutionnelle » à une autre (Scott *et al.*, 2000). Même si une logique institutionnelle domine, d'autres logiques peuvent continuer à être présentes au sein du champ et des organisations (*ibid.*).

\*

\*       \*

Les logiques institutionnelles représentent la dimension opérationnelle des institutions, elles guident l'action des acteurs au quotidien. Les acteurs sont, d'un côté, contraints par les logiques et, de l'autre, ils disposent de marges de manœuvre pouvant leur permettre d'adapter leurs réponses aux institutions voire d'influencer ces dernières. En fonction du degré de prescription d'une logique ou de l'existence de plusieurs logiques, les capacités d'agence s'en trouvent affectées. L'étude des logiques et de leurs évolutions au niveau organisationnel demande de s'intéresser aux acteurs, à leurs pratiques. L'analyse de ces pratiques ne peut se faire qu'à la lumière du cadre culturel dans lequel elles sont enracinées, par conséquent l'étude des logiques se fait au niveau du champ institutionnel et au niveau des organisations (Friedland et Alford, 1991).

Sur le terrain des RPS et de leur prévention, l'étude des logiques institutionnelles qui s'y rattachent peut donc être riche d'enseignements pour évaluer les contraintes qui s'imposent aux acteurs et pour apprécier leurs marges de manœuvre. Cette analyse nécessitera l'étude des pratiques organisationnelles en matière d'évaluation et de prévention des RPS. Ce travail permettra enfin de comparer les logiques organisationnelles qui sous-tendent les pratiques des acteurs avec le cadre institutionnel de la prévention des RPS, et ainsi nous éclairer sur les institutions ou les futures institutions du champ (toujours hypothétique à ce stade) de la prévention des RPS.



## **3.2. Changement et conflits de logiques institutionnelles**

Comme les logiques institutionnelles indiquent le comportement attendu de la part des agents et pour un ordre institutionnel donné, le changement institutionnel affecte les logiques institutionnelles, lors de la formation de nouvelles institutions, en cas de désinstitutionnalisation ou en cas de ré-institutionnalisation (Scott, 2008[1995]). Quand plusieurs logiques peuvent coexister au sein de la même organisation, peuvent apparaître des situations de conflit voire de blocage

### **3.2.1. Evolution et changement de logiques**

Les travaux issus de la TNI qui se sont intéressés à l'évolution des logiques institutionnelles ont étudié le remplacement d'une logique par une autre, la coexistence durable de plusieurs logiques ou encore les situations d'incompatibilité entre logiques.

Pour résoudre des situations inédites auxquelles ils sont confrontés, les acteurs peuvent faire appel à des pratiques qui font référence à d'autres logiques institutionnelles (Thornton *et al.*, 2012) et ainsi procéder progressivement au remplacement d'une logique par une autre. Plusieurs secteurs d'activité ont été étudiés. Le secteur de l'édition universitaire historiquement animée par une logique éditoriale qui a été progressivement remplacée par une logique professionnelle (Thornton, 2002). Le secteur de la finance, où une logique de régulation a été remplacée par une logique d'autonomie puis par une logique libérale (Marquis et Lounsbury, 2007). Ou encore le secteur de la santé américaine où la logique de marché a progressivement supplanté la logique professionnelle et la logique fédérale (Scott *et al.*, 2000).

Dans certaines situations, plusieurs logiques peuvent coexister au sein des mêmes organisations. Pour plusieurs chercheurs (comme par exemple Mair et Hehenberger, 2014), il existe une certaine compatibilité entre les logiques permettant à l'organisation de s'adapter. A titre d'illustration, au sein de la profession médicale, les logiques de santé et de soins doivent cohabiter avec les logiques de recherche scientifique, voire de performance et d'optimisation des pratiques (Dunn et Jones, 2010 ; van den Broek *et al.*, 2014). Ces logiques sont encadrées dans les pratiques et les idées. Elles sont portées par des groupes et des intérêts différents et

cette coexistence est également génératrice de tensions (Dunn et Jones, 2010). Cette coexistence peut également donner lieu à un rapprochement des deux logiques en une seule. M.A. Glynn et M. Lounsbury (2005), par l'étude de l'Atlantic Symphony Orchestra (Canada), ont montré que le centre d'attention dans les critiques de la presse s'est déplacé d'une logique esthétique à une logique de marché, et que les deux logiques, à l'origine en opposition, se sont regroupées pour n'en former qu'une seule au sein de l'orchestre.

Dans certains cas, plusieurs logiques concurrentes au sein d'une organisation peuvent être difficilement compatibles. La littérature différencie deux formes d'incompatibilité, l'incompatibilité des buts et l'incompatibilité de moyens ou de plans d'action (Pache et Santos, 2010). Quand les organisations se situent dans un contexte institutionnel hétérogène, il est plus facile pour elles de gérer les conflits qui portent sur les moyens ou les plans d'action, car les acteurs peuvent négocier en interne et mettre en œuvre des pratiques organisationnelles « hybrides » à même d'augmenter la compatibilité entre les logiques (*ibid.*). Une autre source d'incompatibilité est le degré de spécification des logiques. En présence de plusieurs logiques, plus le degré de spécification est élevé, moins les possibilités d'agence à même de faire concilier ces logiques entre elles sont élevées (Greenwood *et al.*, 2011). Inversement, quand les logiques sont moins spécifiques, l'ambiguïté sur les pratiques et sur les objectifs prescrits est plus forte, il semble dans ce cas plus aisé d'arriver à des conciliations (*ibid.*).

### **3.2.2. Les acteurs face à la complexité institutionnelle**

Quand deux logiques institutionnelles sont présentes au sein de l'organisation, des travaux soulignent la coexistence durable de plusieurs logiques (Mair et Hehenberger, 2014 ; Mair *et al.*, 2015), et d'autres mettent en lumière l'existence de formes de raisonnements contradictoires (van den Broek *et al.*, 2014). En situation de coexistence durable de logiques institutionnelles, la littérature parle de *complexité institutionnelle* (Greenwood *et al.*, 2011). La prévalence croissante des environnements institutionnels pluralistes génère une complexité institutionnelle qui place les organisations dans des situations où elles doivent apporter différentes réponses parfois contradictoires, voire incompatibles (*ibid.*). En situation d'environnement institutionnel complexe, plusieurs logiques indiquent des comportements, des buts et des moyens légitimes pour atteindre ces buts (Thornton et Ocasio, 2008). Les sources d'incompatibilité sont donc multiples et peuvent porter sur les moyens, les concepts

ou les buts à atteindre. Quand les organisations font face à plusieurs pressions institutionnelles différentes, plusieurs logiques sont alors en compétition, des forces pouvant prôner le changement et d'autres l'inertie. La réponse qu'apportera l'organisation « est fonction de la nature de ces exigences et du degré auquel les exigences sont représentées au sein de l'organisation » (Pache et Santos, 2010, p. 459). Sous certaines conditions, ces logiques peuvent se combiner dans une nouvelle identité organisationnelle à même de supporter les deux logiques (Battilana et Dorado, 2010). Dans d'autres cas, les logiques peuvent apparaître comme incompatibles et paralyser l'organisation (Pache et Santos, 2010).

Les organisations dites hybrides sont celles qui intègrent des éléments de différentes logiques institutionnelles. Pour Battilana et Dorado (2010), les organisations qui poursuivent simultanément des buts économiques et sociaux sont prises en étau entre le risque de voir une logique supplanter l'autre et le risque de conflits chroniques et ingérables paralysant l'organisation. Pour ces auteures, la coexistence de ces deux logiques repose sur une distribution du pouvoir entre les représentants de chacune des logiques, ainsi que d'une certaine souplesse cognitive de ces représentants (Battilana et Dorado, 2010). La résolution de ces conflits passe par des productions de sens qui permettent l'émergence de solutions (Jay, 2013). Pour A.C. Pache et P. Santos (2010), ces organisations voient souvent des coalitions qui portent ces logiques se former. Les contradictions entre ces logiques institutionnelles sont sources de marges de manœuvre pour ces agents et la résolution du conflit de logique repose sur le pouvoir des acteurs qui portent ces logiques. Une autre possibilité de réponses organisationnelles est proposée par P. Jarzabkowski, J. Matthiesen et A.H. van de Ven (2010) qui constatent que les organisations en situation institutionnelle complexe peuvent produire une différenciation des unités organisationnelles permettant de concilier les différentes logiques.

\*

\*       \*

Ainsi, face à des demandes multiples qui pèsent sur leurs activités, les organisations et les individus peuvent développer des pratiques, des identités et des routines organisationnelles qui favorisent le remplacement d'une logique par une autre ou qui combinent ces différentes

logiques. Il apparaît néanmoins, dans certains cas, des formes d'incompatibilité qui limitent les possibilités de réponse des agents. Les acteurs jouent donc un rôle clé dans l'interprétation et la mise en œuvre d'une logique, mais aussi pour composer de manière durable avec plusieurs logiques contradictoires voir difficilement compatibles entre elles. Les tensions générées par ces sources de conflits peuvent avoir des répercussions négatives fortes (paralysie) pour l'organisation.

Une approche restrictive des RPS place toute action de prévention dans une logique dans laquelle la santé individuelle des salariés représente un coût qui pénalise la santé économique de l'entreprise (*cf.* chapitre 1) et les outils de la gestion de la SST sont conçus dans le sens d'un arbitrage coûts-bénéfices (*cf.* chapitre 2). Faire évoluer l'organisation vers une approche élargie de la prévention des RPS, nécessite la remise en cause de la logique déjà enracinée. La question qui peut alors se poser est de savoir dans quelle direction peuvent évoluer ces deux logiques quand elles sont simultanément présentes dans une organisation : remplacement, coexistence, hybridation ou blocage ? Plusieurs réponses organisationnelles sont possibles.

### **3.3. Réponses organisationnelles et changement institutionnel**

Les acteurs à la fois encastrés dans leurs institutions et investis de capacités d'agence, construisent des réponses sous contrainte des pressions institutionnelles. Cinq auteurs proposent des catégorisations des réponses possibles (Kraatz et Block, 2008 ; Oliver, 1991 ; Pratt et Foreman, 2000).

C. Oliver (1991), dans un article théorique, cherche à identifier les différentes réponses stratégiques que les organisations adoptent, dans une recherche de conformité, face aux pressions institutionnelles qui sont exercées sur elles. L'auteure établit une typologie de cinq comportements stratégiques face aux pressions institutionnelles : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation. Chacune de ces stratégies se décline en plusieurs trois tactiques possibles. Une stratégie de manipulation nécessite, pour être mise en œuvre, un investissement de la part des acteurs afin de modifier les attentes institutionnelles.

À l'opposé, une stratégie d'évitement peut, entre autres tactiques, entraîner un découplage entre l'activité interne et l'affichage externe.

M.G. Pratt et P.O. Foreman (2000) ont étudié les situations de « multiples identités organisationnelles ». Ils proposent une classification des réponses managériales à la question de l'*identité multiple* et différencient quatre principaux types de réponses : la compartimentation, la suppression, l'intégration, et l'agrégation. *La compartimentation* se produit lorsque l'organisation et ses membres choisissent de maintenir toutes les identités existantes en les séparant les unes des autres, mais ils ne cherchent pas à développer des synergies entre elles. *La suppression* correspond au fait d'abandonner une ou plusieurs identités. *L'intégration* se produit lorsque les gestionnaires tentent de fusionner plusieurs identités dans un nouvel ensemble distinct, situation qui peut se produire lors de la fusion de deux sociétés en une nouvelle. Enfin, *l'agrégation* de plusieurs identités correspond à la situation dans laquelle une organisation tente de conserver toutes ses identités tout en forgeant des liens entre elles.

M.S. Kraatz et E.S. Block (2008) se sont intéressés à savoir si les conséquences du pluralisme institutionnel étaient positives ou non pour l'organisation alors même que le pluralisme est potentiellement source d'incohérences, de conflits, et d'instabilité organisationnelle. Pour ce faire, les auteurs étudient la manière dont les organisations gèrent leur problème de légitimité organisationnelle en situation de pluralisme institutionnel. Ils identifient quatre grandes possibilités :

- *le rejet* : résoudre le conflit de logique en cherchant à se dégager de l'une de ces logiques. Les organisations cherchent à éliminer le pluralisme en rejetant les exigences de conformation et en les considérant comme illégitimes et non fondées,
- *la compartimentation* : répondre indépendamment aux attentes institutionnelles par des « unités » séparées. Pour éviter les conflits de logique dans les réponses à apporter, l'organisation peut se structurer de manière à avoir deux unités séparées en charge de chacune des logiques,
- *la coopération* : rechercher des compromis entre les différentes logiques. Une recherche de coopération est engagée en fonction des marges de manœuvre laissées par chaque institution quant à ses exigences,

- *l'agrégation* : évoluer vers une nouvelle forme d'organisation à même de répondre aux deux logiques. L'organisation dépasse les conflits des logiques initialement conflictuelles par une intégration lui permettant d'institutionnaliser de nouvelles normes, pratiques et croyances compatibles avec les deux logiques.

Selon les auteurs, les organisations qui sont en situation de pluralisme institutionnel doivent être particulièrement flexibles pour pouvoir répondre aux différentes exigences institutionnelles. En réponse à la question initiale d'identifier les conséquences du pluralisme institutionnel, M.S. Kraatz et E.S. Block concluent à des effets positifs de type additifs voir multiplicatifs.

\*

\* \*

Même si ces trois travaux se différencient par leurs approches (choix stratégiques ou construction d'identité), les conclusions tendent vers la même direction et nous indiquent un nombre limité de réponses possibles en situation institutionnelle complexe. Certains comportements organisationnels permettent donc le changement institutionnel alors que d'autres au contraire le contraignent. L'étude du processus de changement institutionnel nécessite donc de prendre en compte les stratégies des acteurs dont les positionnements peuvent différer par rapport au contexte institutionnel.

Plusieurs modèles ont pour objectif d'expliquer ce processus de changement institutionnel en s'appuyant sur les logiques institutionnelles. Dans un cas (Smets *et al.*, 2012), le changement prend naissance au niveau des dynamiques intra-organisationnelles consécutives à un conflit de logiques, et dans l'autre (Misangyi *et al.*, 2008), le rôle des entrepreneurs institutionnels est central dans le processus de passage d'une logique à une autre. On peut reconnaître à ces modèles la volonté de mettre en relation le champ, les organisations et les pratiques dans l'articulation du changement institutionnel. Néanmoins, on peut reprocher au premier modèle de concentrer le processus déclencheur du changement au niveau intra-organisationnel et d'enchaîner par « concaténation » les éléments et états qui conduisent par des liens de causalité au changement institutionnel. Cette approche ascendante limite, selon nous, la prise en compte du processus descendant d'institutionnalisation évoquée dans la section 2. Quant

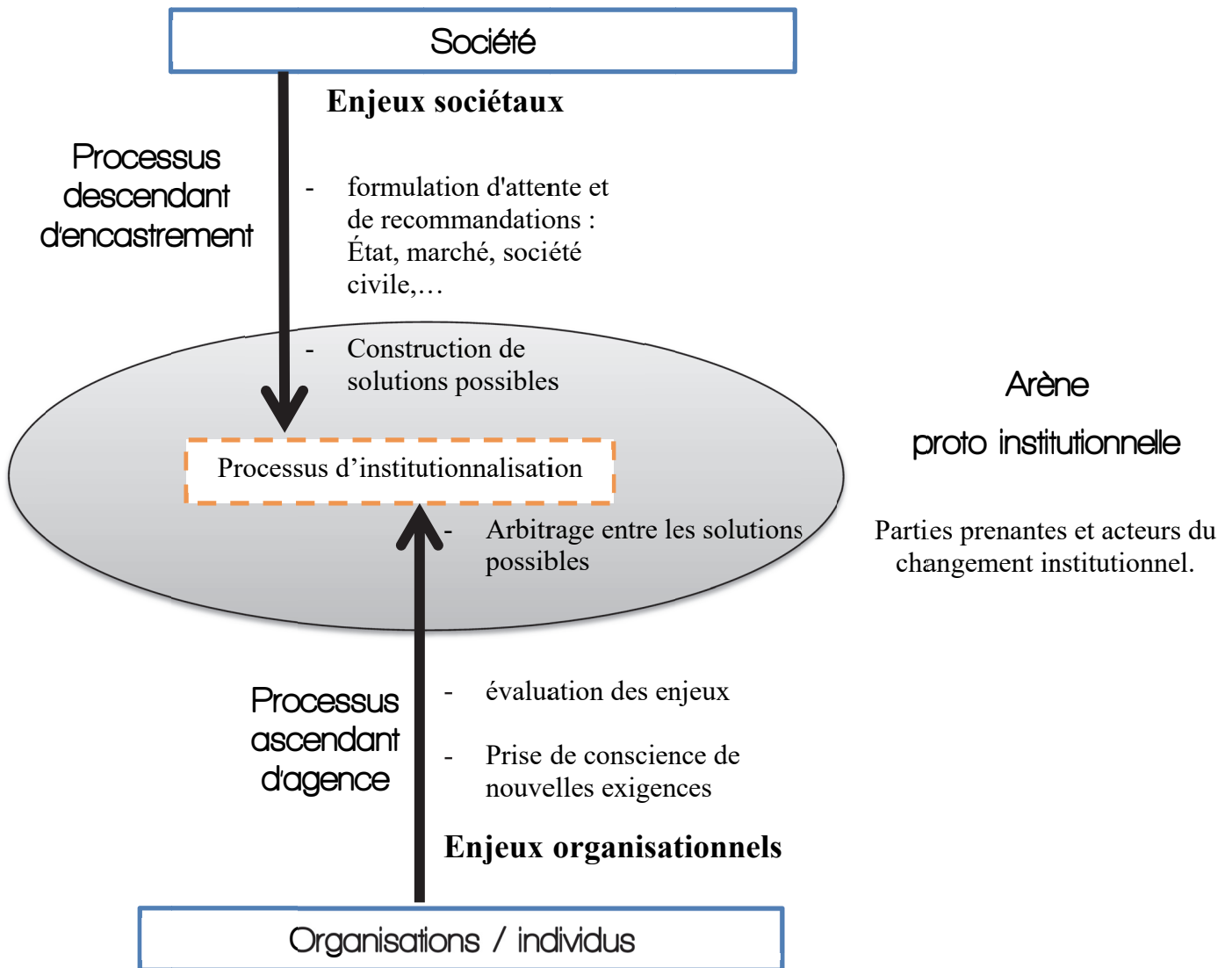
au deuxième modèle, en plaçant les dynamiques du changement dans une tension entre les promoteurs du *statu quo* et ceux du changement, il laisse peu de place à d'autres facteurs comme par exemple les évolutions technologiques ou les pressions institutionnelles (autres que celles des acteurs qui portent les logiques concurrentes).

### **3.4. Conclusions**

Dans notre démarche de recherche, nous essayons d'identifier les caractéristiques d'un champ institutionnel en phase de structuration, d'en délimiter les frontières, d'en préciser les acteurs, d'en définir les enjeux. Nous cherchons également à identifier les réponses possibles que peuvent adresser les organisations et les arbitrages stratégiques auxquels elles doivent faire face. Nous proposons donc, suite à cette relecture des travaux issus de la TNI, un modèle du processus d'institutionnalisation adapté à l'étude des champs émergents et qui a pour intérêt de dépasser les limites des modèles présentées ci-avant (Figure 8).

Un champ arrivé à maturité est le centre de batailles institutionnelles incessantes (Hoffman, 1999). Dans une phase de structuration, cette caractéristique est centrale car les relations entre les organisations ne sont pas encore régies par des modèles d'interaction (Greenwood et Suddaby, 2006) et plusieurs promoteurs institutionnels (Zietsma et McKnight, 2009) réalisent un travail institutionnel dans le but de diffuser les proto-institutions (Lawrence *et al.*, 2002) qu'ils soutiennent. Le champ en construction apparaît principalement comme une arène proto-institutionnelle, où les tensions sont particulièrement fortes car il n'y a pas d'institutions dominantes, c'est au cours de cette étape que s'institutionnalisent des pratiques et des discours (Scott, 2008 [1995]).

**Figure 8 : Modèle d'institutionnalisation multi niveau dans un champ émergent**



Le modèle présenté répond à l'invitation d'étudier les processus à l'œuvre davantage que les institutions, ainsi qu'à celle d'une meilleure prise en compte des actions individuelles et organisationnelles. Il est en décalage avec plusieurs modèles du changement institutionnel, causalistes et linéaires, dont le point de départ est un champ à maturité avec des institutions enracinées, et dont le point d'arrivée est l'aboutissement d'un processus de réinstitutionnalisation. Notre modèle considère l'institutionnalisation comme une étape dans un processus d'interaction permanente. L'institutionnalisation correspond à un équilibre



précaire entre les différentes pressions et tensions, c'est plus un état transitoire (même s'il peut durer) que l'aboutissement d'un processus linéaire guidé par des relations de causalité. Selon la force des tensions exercées au sein de cette arène institutionnelle, les organisations peuvent choisir ou non de « participer » à la construction de réponses, et d'adopter un comportement isomorphe. Le processus d'institutionnalisation est une catalyse proto-institutionnelle, stabilisation d'un processus réactif entre discours, pratiques, outils et jeux d'acteurs, caractéristiques d'un environnement institutionnel complexe (Greenwood *et al.*, 2011).

L'arène proto-institutionnelle qu'est le champ en phase de structuration, apparaît comme une place de marché institutionnelle où se rencontrent l'offre et la demande d'institutions à même d'établir un nouvel ordre, gage d'une stabilité temporaire. Cette arène se trouve prise en étau entre un processus descendant d'encastrement et un processus ascendant d'agence, le premier cherchant à imposer de nouvelles attentes, le second agissant sur la définition des solutions stratégiques à même de concilier affichage externe et fonctionnement interne. Si le processus descendant est davantage porté par les discours et les textes (Phillips *et al.*, 2004), le processus ascendant repose quant à lui davantage sur les pratiques organisationnelles (Smets *et al.*, 2012). Une des contributions de la lecture du processus d'institutionnalisation est d'apporter une réponse au paradoxe de l'agent encasté en dissociant le processus d'encastrement du processus d'agence.

À ce jour, malgré toute l'attention portée sur l'émergence de la structuration d'un champ institutionnel, très peu d'études se sont intéressées à la place des proto-institutions (Schübler *et al.*, 2014). Cela tient pour partie à la difficulté d'accéder au champ dont les frontières sont à ce stade encore floues. Plusieurs portes d'accès sont pourtant possibles avec l'étude des ECC ou encore celle des structures inter-organisationnelles, qui peuvent être construites délibérément pour structurer le champ (Anand et Jones, 2008). Ces structures permettent d'identifier, de maintenir et de rendre cohérents les intérêts et les problèmes du champ. Les ECC sont également un moyen d'accéder à l'arène proto-institutionnelle. Au sein de cette arène, se rencontrent les acteurs de l'institutionnalisation : des entrepreneurs institutionnels tels que l'État, des promoteurs travaillant à la diffusion des solutions qu'ils soutiennent, et un certain nombre d'acteurs en recherche de solutions à même de cohabiter avec leur stratégie.

Les logiques institutionnelles, en définissant les principes organisationnels d'un champ donné, offrent une perspective d'analyse à de multiples niveaux des institutions jusqu'aux individus (Thornton et Ocasio, 2012). L'étude de leurs dynamiques affine la compréhension du changement institutionnel aussi bien dans une perspective descendante (les institutions s'imposent aux organisations) que dans une perspective ascendante (les organisations et leurs membres influencent la structuration du champ). Les typologies de réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles permettent de catégoriser les choix stratégiques opérés par les organisations. Ce support est particulièrement intéressant pour l'étude du processus ascendant (comme par exemple la synthèse de M.S. Kraatz et E.S. Block, 2008).

Une étude empirique reposant sur ce modèle nécessite une double analyse, celle du processus d'encastrement et celle du processus d'agence. L'analyse des résultats obtenus, croisée avec des caractéristiques distinctives de l'arène institutionnelle, peut permettre de répondre à une des étapes de notre questionnement : identifier les caractéristiques d'un champ institutionnel en phase de structuration, délimiter ses frontières, préciser les acteurs, définir les enjeux et identifier les arbitrages stratégiques auxquels les organisations doivent faire face et les réponses qu'elles peuvent adresser.

Appliqué à l'hypothèse de l'existence d'un champ de la prévention des RPS, ce modèle d'étude d'institutionnalisation permettra d'identifier les différents acteurs du champ et les enjeux qui s'y trouvent. En les comparant aux solutions considérées comme stratégiquement possibles pour les organisations, nous pourrons alors déterminer les éléments qui participent au processus d'institutionnalisation. À partir de ce point, il sera possible de voir dans quelle logique peut s'inscrire un futur instrument de gestion des RPS. Mais en amont de toute démarche d'ingénierie, la question de la place et des rôles que peut occuper un instrument de gestion, et plus particulièrement au cœur des TNI, nécessite d'être traitée. C'est l'objet de notre section 4.

## 4. Instruments de gestion et TNI

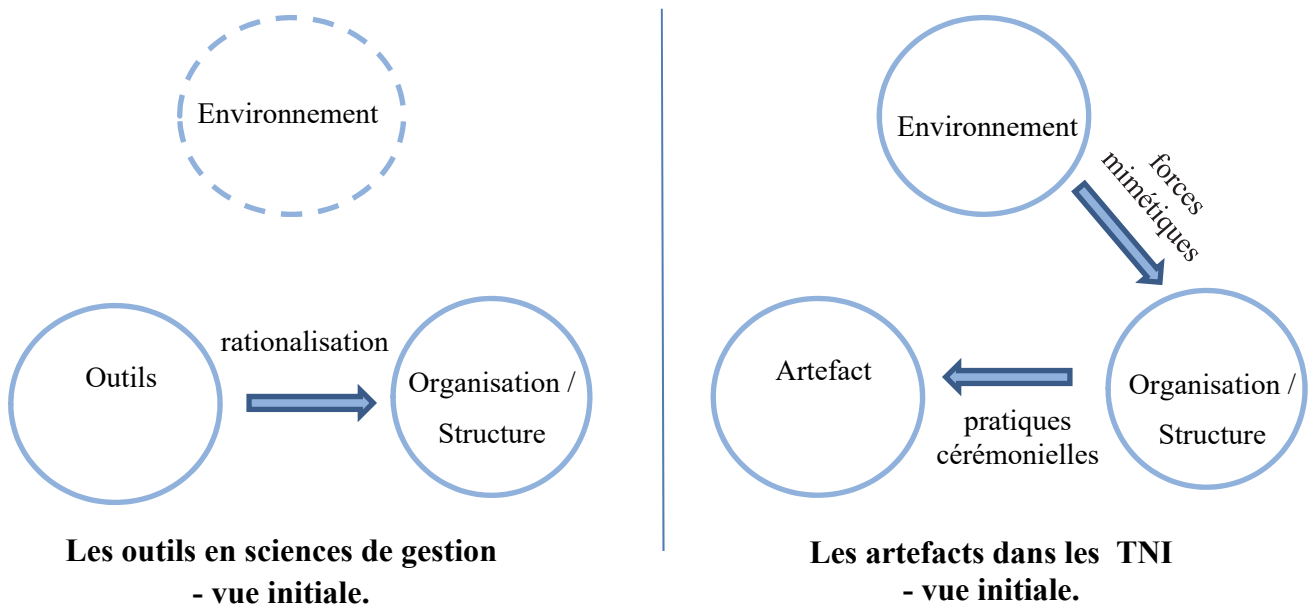
On peut trouver à bien des objets une dimension institutionnalisée ou « institutionnalisante », y compris, très probablement, à la machine à café d'entreprise. Mais les outils de gestion<sup>37</sup> occupent une place à part dans l'étude des processus d'institutionnalisation. Ceux-ci n'ont été pourtant que rarement pris en compte, pour ne pas dire qu'ils sont souvent inexistant, dans l'étude des dynamiques du changement institutionnel. En regardant du côté du contrôle de gestion, les recherches autour des instruments de gestion et les concepts qui s'en rapprochent, sont particulièrement fécondes depuis maintenant une trentaine d'années. Des passerelles commencent à être dressées entre ces deux corpus théoriques apportant des pistes de recherche stimulantes aussi bien du côté institutionnel (par exemple avec le développement de travaux sur la matérialité dans les TNI – Jones *et al.*, 2013 ; Boxenbaum *et al.*, 2016) que du côté organisationnel (avec des études des instruments de gestion élargies à leur environnement socioculturel – Ferreira et Otley, 2009 ; Malmi et Brown, 2008).

La démarche est pourtant particulièrement périlleuse car historiquement, les TNI donnent un rôle exclusivement symbolique aux outils de gestion et les placent au centre d'une démarche cérémonielle d'adoption de pratiques résultant d'un mimétisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Quant à l'approche des outils de gestion dans la recherche en contrôle, elle a historiquement placé les outils dans une conception purement instrumentale, conséquence de choix stratégiques, et ayant pour finalité de prescrire et normaliser les comportements, et de rendre compte de la situation et des activités de l'organisation (Lorino, 2002 ; Moisdon, 2005). Souvent reléguée à un rôle d'intendance (qui suit la stratégie), l'outil de gestion occupe régulièrement le rôle d'un véhicule passif, transporteur du changement (Bessire *et al.*, 2012). Comme l'illustre la figure 9, les deux approches qui serviront de point de départ à notre réflexion n'accordent que peu d'intérêt aux outils de gestion.

---

<sup>37</sup> Ce terme étant le plus usité, nous utilisons volontairement dans un premier temps l'appellation d'*outils de gestion* avant d'en changer à partir de la sous-section suivante.

**Figure 9 : Le rôle secondaire et symbolique des outils de gestion.**



Empiriquement, les outils de gestion possèdent une dimension institutionnelle. Construits dans le respect de normes (par exemple comptables) et de cadres parfois contraignants (par exemple celui de la CNIL), ils sont souvent au cœur des enseignements supérieurs en gestion qui en favorisent la diffusion (de Vaujany, 2006). Mais ils possèdent également une dimension instrumentale à différents niveaux de l'organisation (des objectifs commerciaux aux ratios financiers à titre d'illustration). Le succès d'un nouvel outil de gestion peut dépendre de l'utilisation qui en est faite (et qui peut être détournée), de son adoption (ou de son rejet) mais aussi de son « acceptabilité » sociale. Le chercheur ou le praticien qui souhaite proposer un nouveau « dispositif » doit donc s'interroger en amont sur ces points, les questions autour de la conceptualisation ne pouvant être détachées de celle du statut et de l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2006). Quelle est la part de l'utilisateur, de l'organisationnel et de l'institutionnel dans le processus d'appropriation des outils de gestion ? Dans une lecture néo-institutionnelle, si l'outil dépasse aujourd'hui la simple dimension symbolique, quelles fonctions remplit-il dans les dynamiques du changement institutionnel ? Cette section tentera d'apporter des réponses aux interrogations ici soulevées.

Au terme d'outils de gestion, nous préférons celui d'instruments, mieux à même d'intégrer les multiples dimensions que les recherches en contrôle ont mis au jour (4.1). Le renouveau des travaux néo-institutionnels a quant à lui contribué à l'identification de nouveaux rôles pour les outils (4.2). Une proposition de synthèse tentera de replacer les instruments dans le processus d'institutionnalisation (4.3).

## 4.1. Instrumentation et contrôle de gestion

La littérature est riche de concepts qui bordent le thème de l'instrumentation : *artefacts*, *règles de gestion*, *objets de gestion*, *outils de gestion*, *systèmes de gestion*, *dispositifs de gestion*, *instruments de gestion*, *technologie de gestion* ou encore *machine de gestion* et *routines* (de Vaujany, 2006 ; Aggeri et Labatut, 2010). Chaque désignation recouvre des réalités différentes.

Le concept d'*outils de gestion*, qui trouve son origine dans les écoles d'ingénieurs (David, 1998) est le plus utilisé en sciences de gestion. Il fait généralement référence à « l'ustensile » qui permet de réaliser son travail. Sa seule dimension est de nature pratique. Elle le réduit à sa fonction d'utilité qu'il peut avoir lors de son utilisation (Aggeri et Labatut, 2010). Les *dispositifs de gestion* font référence à l'articulation de plusieurs outils en un système structuré. À l'opposé, les *routines* correspondent à des outils et modes de fonctionnement qui se sont mis en place au sein de l'organisation, généralement de manière informelle et indépendamment de la volonté des dirigeants (Feldman et Pentland, 2003).

Le concept qui est davantage retenu par les chercheurs en gestion est celui d'*instrument de gestion*. Il est considéré comme supérieur à celui d'*outils de gestion* dans le sens où il caractérise un moyen d'action dans un usage donné et au service d'une finalité préétablie. « Il est souvent lui-même le produit d'une activité de conception. Dans un sens figuré, l'instrument est également politique. Il est le véhicule d'un dessein, d'une force. Il vise le contrôle des comportements et est destiné à produire des effets » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9). Le concept d'instruments de gestion recouvre donc plusieurs dimensions : une dimension matérielle (artefact, « substrat technique »), une dimension cognitive (construction qui est

l'aboutissement d'une étape de conception, « une philosophie gestionnaire ») et une dimension politique (avec des finalités implicites ou explicites, une vision simplifiée des idéaux et des rôles) (Aggeri et Labatut, 2010 ; Hatchuel et Weil, 1992).

Les travaux de recherches récents retiennent une définition multidimensionnelle des instruments de gestion, comme par exemple celle de A. Ancelin-Bourguignon qui les considère comme « un ensemble de formalisations et de procédures associées, reposant sur des règles, et qui assiste à des titres divers, d'une façon explicite ou non, la conduite de l'action collective » (Bourguignon, 2006). En cohérence avec ces travaux et pour éviter toute confusion, nous retiendrons le terme d'instruments de gestion même s'il n'est pas toujours utilisé de manière uniforme dans la littérature.

Sans refaire le fil de l'histoire des recherches sur les instruments de gestion, une première série de travaux sur les outils de gestion a émergé dans les années 70 dans les écoles d'ingénieurs françaises. Les contributions ont permis de générer une première salve de critiques autour des conceptions normatives des outils de gestion. Progressivement, se sont posées les questions de la rationalité des acteurs (Berry, 1983), du rôle des outils (Moison, 1997) ou encore des relations de pouvoir (travaux qui s'appuient sur les écrits de M. Foucault). À partir des années 80, et parallèlement au développement des NTIC, de nouvelles approches conceptuelles ont enrichi les connaissances autour des instruments de gestion. Même si ces travaux font référence à des cadres théoriques différents, ils ont permis des avancées notables dans l'explication des dynamiques du changement organisationnel. On peut les regrouper autour de cinq axes.

En premier, les instruments de gestion possèdent une dimension structurante car ils imposent par leurs prescriptions « un système de valeurs par une spécification de performance » qui organise les comportements internes organisationnels (Moison, 2005, p. 165). Dans le prolongement de cet axe, les instruments ont également une dimension performative car ils permettent le développement de nouvelles capacités de gestion pour les utilisateurs, ils permettent de créer et propager du savoir (Moison, 1997).

En deuxième, si les instruments modifient l'organisation, en retour l'organisation modifie également les instruments. En effet, des dynamiques d'appropriation par les utilisateurs

peuvent faire que les instruments ne sont utilisés que partiellement voire détournés de l'usage initialement prévu (de Vaujany, 2006). Les instruments de gestion se trouvent également au centre de jeux de rôles entre les acteurs (Orlikowski, 2007) et ils participent « à la reconfiguration des rapports de pouvoir au sein des organisations » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 24).

En troisième, les instruments ont également une dimension politique. Ils peuvent servir avant tout comme des moyens de communication auprès des parties prenantes. Ils peuvent également porter des projets plus implicites, ce qui en fait des chevaux de Troie, transporteurs de stratégies cachées, comme par exemple une politique de réduction de coût (Bessire *et al.*, 2012). Cette dimension politique peut être reliée à une volonté de transparence accrue pour développer la confiance et les relations avec les parties prenantes, elle peut également se rattacher à une dimension symbolique, l'instrument devenant le garant d'une forme de légitimité dans un contexte institutionnel aux multiples influences (David, 1998 ; Robert et Scapens, 1985).

En quatrième, les instruments de gestion sont non seulement la conséquence de choix stratégiques et organisationnels, mais ils en sont également les transporteurs en tant que vecteur du changement organisationnel (Bourguignon, 2006 ; Gilbert, 1998 ; Moisdon, 1997). Les outils sont des leviers pour une « rationalisation managériale », à chaque technique pouvant être assigné un objectif qui s'inscrit dans un schéma plus large (Hatchuel et Weil, 1992). L'instrument de gestion est donc un transporteur d'idéologies, et chaque coalition d'acteurs porteuse d'une idéologie peut être amenée à défendre l'adoption d'un outil plutôt qu'un autre (Bringall et Modell, 2000).

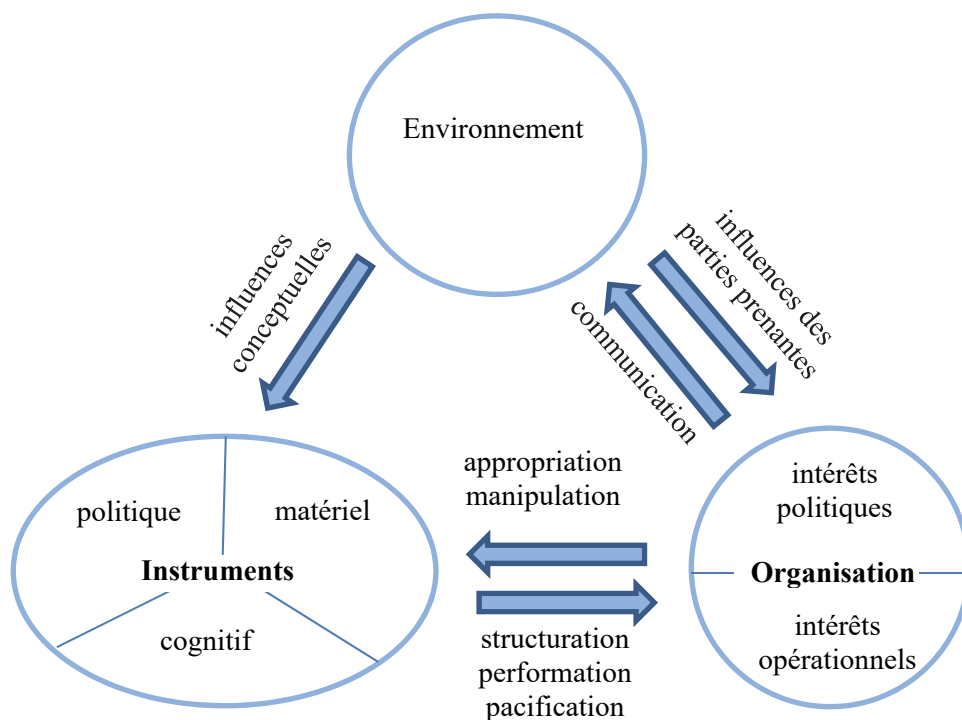
En cinquième, l'instrument de gestion possède également des propriétés de pacification sociale. Par les représentations collectives qu'il diffuse, il favorise l'intégration et permet de résoudre les conflits entre acteurs (Drevet, 2008, 2014). Il est à la fois un régulateur de la violence au sein de l'organisation (Chiapello et Gilbert, 2013) et la représentation incarnée de cette situation pacifiée (Pezet et Morales, 2010).

On peut considérer que la prise en compte de l'environnement organisationnel s'est faite à partir des approches critiques de la comptabilité et du management initialement développées

par A. Hopwood à partir des années 70. Emerge alors un intérêt particulier sur la dimension sociale de de la comptabilité<sup>38</sup>, considérant que les techniques sur lesquelles elle s'appuie ont un rôle dans la distribution du pouvoir au sein des organisations. La comptabilité est en interaction avec son environnement social et institutionnel (Gilling, 1976) et les outils de gestion sont comme un système technique en interaction avec les individus de l'organisation et comme une activité insérée dans l'environnement économique et social (Hopwood, 1974). La proximité de ces travaux avec ceux de la TNI facilite dès lors les comparaisons.

À titre d'illustration, la figure 10 synthétise les différentes dimensions des instruments de gestion et leurs interrelations avec l'environnement et l'organisation.

**Figure 10 : Place et rôles des instruments dans la recherche en sciences de gestion**



<sup>38</sup> Au sens anglo-saxon du terme : comptabilité, contrôle, audit.



## 4.2. Instruments de gestion et TNI

L'introduction des instruments de gestion dans l'analyse institutionnelle et dans l'étude des processus à l'œuvre dans le changement institutionnel n'est pas récente. Pourtant, la diversité des travaux néo-institutionnels empêche encore de pouvoir afficher un cadre théorique global cohérent. Nous différencions ici les travaux résumant le rôle des instruments à une dimension symbolique, ceux qui leur attribuent une dimension rhétorique, ceux encore qui leur attribuent un rôle de véhicules de logiques institutionnelles, et enfin ceux qui placent les instruments de gestion au cœur des dynamiques de changement institutionnel.

### 4.2.1. La dimension symbolique des instruments de gestion

Les outils sont historiquement considérés par la TNI comme des dispositifs de légitimation et dont l'intégration au sein des organisations se fait principalement par mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Si certaines organisations, pionnières, tendent à adopter des outils de gestion dans une démarche de recherche d'efficacité, les suivantes le feraient par mimétisme dans une recherche de légitimité (Tolbert et Zucker, 1983). Au regard de la TNI, le contrôleur de gestion diffuse des outils « cérémoniels » qui servent à symboliser la légitimité de l'organisation et de ses pratiques dans son champ institutionnel, et de donner l'illusion de la rationalité (Scott, 2003). Dans cette approche, les *artefacts* peuvent être à la fois des objets respectant les spécifications autorisées (pilier institutionnel régulateur), des objets conformes aux conventions et standards (pilier normatif), et des objets possédant une valeur symbolique (pilier culturel – cognitif) (Scott, 1991). Les premiers travaux qui ont mobilisé la TNI en gestion, se sont principalement centrés sur la légitimité par l'alignement des comportements, et le découplage qui génère des marges de manœuvre aux acteurs de l'organisation (Carruthers, 1995). Le contrôle de gestion apparaît alors comme « la quintessence du mythe rationnel » (Carruthers, 1995, p. 326). Les instruments de gestion, comme le contrôle budgétaire, servent avant tout à créer le mythe de la rationalité pour légitimer l'organisation dans son environnement (Meyer et Rowan, 1977), les raisons du choix étant plus motivées par des contraintes institutionnelles que par des facteurs de contingence propres aux organisations (Sponem, 2010).

Un mécanisme isomorphique a été davantage étudié, le processus mimétique « car il favoriserait les phénomènes de mode managériale. Il conduit à l'imitation et explique l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion (Huault, 2009). Ce processus est engagé même sans espoir d'une meilleure efficacité, puisque les organisations sont récompensées pour leur similarité » (Château-Terisse, 2013, p. 63). Pour J. Bensedrine et B. Demil (1998), le symbole même du processus mimétique est incarné par les techniques de *benchmarking*. Technique qui consiste (très sommairement) à imiter les meilleures pratiques des concurrents, le *benchmarking* traduit, selon les auteurs, l'institutionnalisation du processus de mimétisme. Il est possible de différencier dans le concept d'isomorphisme, le processus d'imitation des outils et celui d'imitation des pratiques. G. Erlingsdottir et K. Lindberg (2005) séparent la démarche qui crée des pratiques homogènes (isopraxisme) de celle d'imitation qui repose sur l'adoption d'un même vocable sans pour autant avoir les mêmes pratiques (isonymisme).

Plusieurs travaux ont souligné les limites de cette approche théorique. En premier point, même si les comportements mimétiques ont pu être constatés dans plusieurs travaux empiriques, des facteurs de contingence ont néanmoins été constatés. En fonction de la contrainte légale à adopter de nouvelles mesures, la vitesse de diffusion ainsi que les raisons de l'adoption diffèrent d'une organisation à l'autre (Tolbert et Zucker, 1983). Certaines organisations peuvent avoir une démarche de recherche d'efficacité alors que d'autres, au contraire, adopteront les réformes pour des questions de légitimité. Mais l'arbitrage n'est pas exclusif et l'adoption de nouveaux instruments de gestion peut se faire à la fois dans un objectif de recherche de performance et dans un objectif de légitimité (Kennedy et Fiss, 2009). Si les organisations qui adoptent rapidement ces innovations managériales voient ce changement comme une opportunité, par contre celles qui l'adoptent plus tardivement le perçoivent au contraire comme une menace (pertes économiques, perte de légitimité) et déploient une version partielle des techniques (*ibid.* ; Westphal *et al.*, 1997).

Les travaux séminaux de la TNI prédisent également une conformité comportementale qui entraîne une homogénéité des pratiques. Un deuxième accroc à la théorie est que ces pratiques semblent pourtant varier lors de leur diffusion (Ansari *et al.*, 2010). Pour les auteurs, les outils n'étant pas adaptés aux spécificités des organisations, c'est au moment de

l'adoption d'outils que ceux-ci sont modifiés par un processus visant à concilier les attentes externes avec les besoins opérationnels.

Pour les organisations, la recherche de légitimité dans l'adoption d'outils de gestion n'est donc pas une motivation exclusive, et le degré de motivation peut varier entre deux organisations d'un même champ. De plus, les résultats obtenus suite à l'intégration de ces outils sont divergents. L'hypothèse selon laquelle la recherche d'efficacité et la recherche de légitimité seraient découplées est remise en cause (Lounsbury, 2007). La poursuite de ces buts étant toutes deux des réponses aux pressions institutionnelles, les adoptants tiennent à la fois des considérations d'efficacité et de légitimité (Kennedy et Fiss, 2009).

#### **4.2.2. La dimension rhétorique des instruments de gestion**

En plaçant le langage et les discours comme des éléments d'un processus rhétorique au centre dans les dynamiques de changement institutionnel, plusieurs auteurs ont contribué à réintroduire les individus au niveau des organisations en les dotant de certaines capacités à agir. Cette dimension rhétorique des instruments de gestion est mieux à même d'expliquer l'hétérogénéité des pratiques au sein des organisations d'un même champ.

Même si de nouvelles pratiques sont largement diffusées, elles ont besoin dans un premier temps d'être justifiées pour progressivement être adoptées (Fligstein, 1990). La rhétorique joue un rôle central dans la diffusion des instruments, c'est le discours qui construit la dimension cognitive et la norme sociale autour de l'instrument. N. Phillips, T.B. Lawrence et C. Hardy (2004) considèrent que les institutions sont produites par les discours. C'est par un processus de traduction des actions dans des textes, que les pratiques prennent place dans des discours acceptés. Ces derniers sont, par leur diffusion, les générateurs des institutions. S.E. Green (2004) établit une différenciation entre rationalisation et institutionnalisation : « rationaliser c'est donner des raisons discursives aux actions ; institutionnaliser c'est accepter de tenir pour acquises ces raisons » (Green, 2004, p. 654). Pour l'auteur, ce sont les discours autour des pratiques qui influencent les décisions d'adoption et la diffusion des outils.

L'évolution des discours fait évoluer la perception des managers qui enracinent progressivement de nouvelles pratiques et instruments (Green *et al.*, 2009).

De nombreux auteurs (Green, 2004 ; Green, *et al.*, 2009 ; Hardy et Maguire, 2010 ; Hasselbladh et Kalinikos, 2000 ; Maguire et Hardy, 2009 ; Phillips, *et al.*, 2004 ; Seo et Creed 2002 ; Suddaby et Greenwood, 2005) ont souligné le rôle clé des discours dans le processus d'élaboration ou de déstabilisation des institutions. N. Phillips, T.B. Lawrence et C. Hardy considèrent même que « les institutions sont constituées par les discours et que ce n'est pas l'action en soi qui constitue la base de l'institutionnalisation, mais plutôt les textes qui décrivent et communiquent sur ces actions » (Phillips *et al.*, 2004, p. 635). Selon eux, le processus d'institutionnalisation n'est pas uniquement la conséquence d'un processus d'imitation d'actions, il repose sur les textes qui exposent ces actions, et leur diffusion à travers des discours. L'étude du processus d'institutionnalisation peut donc aussi s'appuyer sur l'analyse des textes, leurs interconnexions, et les acteurs qui les portent.

La réussite de l'introduction d'un nouvel instrument de gestion au sein d'une organisation se traduit par la légitimation de nouvelles pratiques. R. Laufer (2008) souligne le rôle des parties prenantes internes concernées par l'instrument dans son appropriation et son acceptation. Dans certains cas, l'introduction d'un outil peut être sujette à des modifications au sein de l'organisation lors de la mise en œuvre de celui-ci. Cette possible adaptation est assimilable à une marge de manœuvre laissée aux parties prenantes internes, marge de manœuvre liée à l'ambiguïté plus ou moins forte autour de l'instrument (Suddaby et Greenwood, 2005).

H. Hasselbladh et J. Kallinikos (2000) ont proposé une modélisation qui a remporté un certain succès. Ils considèrent que la place des instruments de gestion est centrale dans le processus d'institutionnalisation car ceux-ci structurent et portent le sens des actions des acteurs au sein des organisations. Pour les auteures, les *idéaux*, exprimés de manière vague et globale, sont transformés par les *discours* qui les opérationnalisent en indiquant les buts, les rôles et caractéristiques pour l'action. Les *techniques de contrôle* incarnent les *discours*, et leur objet est d'évaluer les résultats des agents, elles détaillent avec précision les relations qu'elles cherchent à réguler. Si, dans un premier temps, l'institutionnalisation tend à objectiver les idéaux et les discours, dans un second temps, se met en place une subjectivation au niveau de chaque individu lors de l'intégration dans ses pratiques.

Cette approche de l'institutionnalisation par les discours a rencontré un intérêt certain dans la littérature néo-institutionnelle. Elle a contribué à un premier pas vers l'analyse des micros processus à l'œuvre dans les dynamiques du changement institutionnel. Cependant, on peut lui reprocher de considérer l'instrument comme un élément passif, n'intervenant pas directement dans le changement institutionnel. Les instruments de gestion disposent pourtant de capacités à contraindre et habilitier, celles-ci ne peuvent être donc être prises en compte à ce stade de la littérature.

#### **4.2.3. Les instruments de gestion transporteurs des logiques institutionnelles**

Les travaux sur les logiques institutionnelles accordent également les capacités d'agence aux acteurs de l'organisation. Elles confient aux instruments de gestion le rôle de transporteurs de ces logiques, un véhicule institutionnel.

C. Jones, E. Boxenbaum et C. Anthony (2013), étudiant la matérialité des pratiques au cœur des logiques institutionnelles, soulignent l'importance des outils de gestion au même titre que celui des discours. La matérialité est constitutive des logiques institutionnelles dans la définition qu'en donnent R. Friedland et R.R. Alford (1991) « un ensemble de pratiques matérielles et de construction symbolique » (p. 248). P.H. Thornton et W. Ocasio (1999) considèrent que les pratiques matérielles font partie intégrante des logiques institutionnelles. « Les logiques institutionnelles sont actualisées et portées par des individus, leurs actions, leurs outils, et les technologies » (Powell et Colyvas, 2008, p. 277). Pour W.W. Powell et J.A. Colyvas (2008), les outils jouent un rôle médiateur dans le processus d'institutionnalisation.

Plusieurs travaux ont cherché à comprendre le rôle des outils dans un processus d'institutionnalisation. M. Ezzamel, K. Robson et P. Sapeleton (2012) se sont intéressés à l'introduction de pratiques budgétaires dans un contexte de compétition de logiques institutionnelles au sein du champ de l'éducation. Ils concluent que, selon la logique sur laquelle les acteurs s'appuient, les pratiques budgétaires et leur interprétation diffèrent. T. Hopper et M. Major (2007), en étudiant les processus d'adoption de la méthode ABC au sein

d'une entreprise de télécommunication, ont montré qu'il pouvait y avoir différents degrés d'institutionnalisation au sein d'une même organisation et que l'adoption de l'instrument peut être liée aux intérêts des individus ou groupes d'individus au sein de cette organisation.

Les outils peuvent aussi être considérés comme des objets intermédiaires à même de porter plusieurs logiques institutionnelles différentes. En fonction de leur ambiguïté et de leurs technologies ambivalentes, les outils peuvent diffuser de nouvelles logiques à l'insu des acteurs ; ils peuvent aussi permettre à deux logiques de coexister (Dambrin, Lambert et Sponem, 2007). Les différents acteurs peuvent chercher à modifier l'instrument de gestion afin qu'il soit mieux à même de porter leurs propres logiques (Château-Terisse, 2013), l'ambiguïté qui peut exister autour d'un outil de gestion sert les intérêts des coalitions en désaccord.

Dans cette approche, les instruments de gestion sont des véhicules transporteurs de logique, réducteurs de la complexité et à même d'être des médiateurs du changement dans l'organisation. Le même outil peut être interprété différemment selon la logique à laquelle les adoptants se réfèrent, et son appropriation est sujette à interprétation par les adoptants. Cette perspective évolutive permet à l'instrument d'être un véhicule partagé par plusieurs logiques.

La justification théorique de la matérialité dans les travaux néo-institutionnels n'est cependant pas fréquente (Lounsbury et Crumley, 2007). On pourra également reprocher à cette approche, encore une fois de cantonner le rôle des instruments de gestion à des dimensions relativement secondaires dans le processus d'institutionnalisation. Plusieurs pistes stimulantes permettent de dépasser cette limite.

#### **4.2.4. De nouvelles pistes institutionnelles pour les instruments de gestion**

Dépassant les trois rôles précédemment cités, plusieurs auteurs attribuent aux instruments de gestion des fonctions de support et des capacités d'agence, les instruments peuvent accompagner les acteurs dans leurs actions institutionnelles, ils peuvent aussi « agir » de manière autonome.

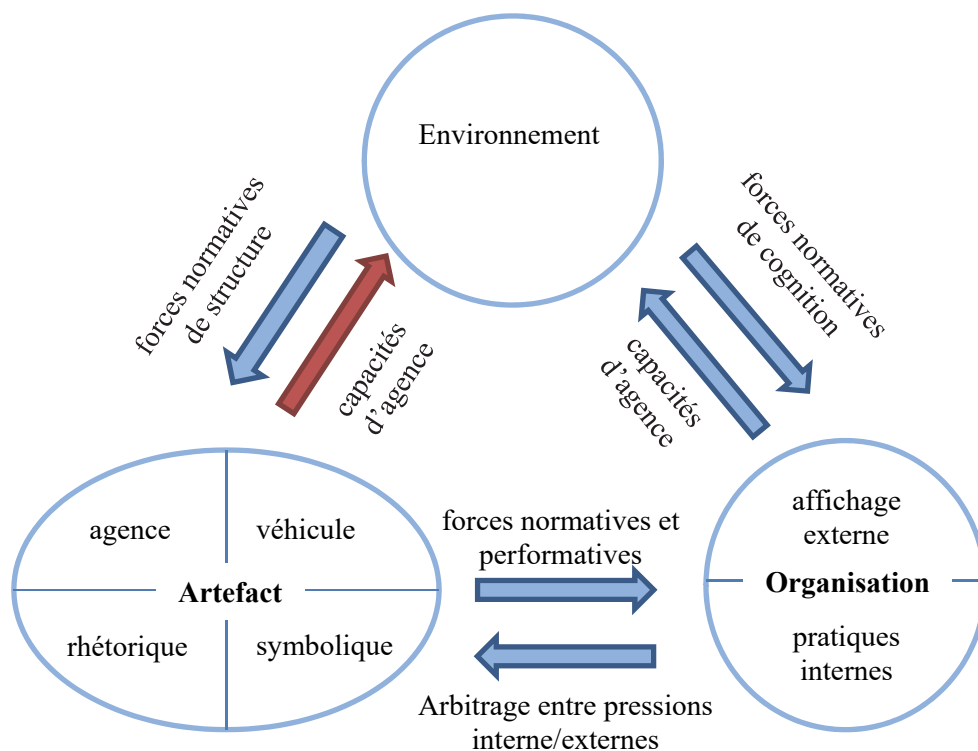
En faisant le lien entre les institutions et les pratiques, les instruments sont des supports au travail institutionnel. Ils peuvent être utilisés par des acteurs pour conduire un travail institutionnel comme dans le cadre de la promotion ou de la déstabilisation des institutions (Blanc et Huault, 2014). Les instruments de gestion peuvent également accompagner le processus d'institutionnalisation et de maintien des institutions (Leca *et al.*, 2009). Quand l'instrument est au centre du processus, il sert de support à l'institutionnalisation qui se fait par le développement simultané d'un environnement propice, de connaissances nécessaires à l'utilisation de techniques ainsi que son acceptation par les acteurs (Power, 1996).

Les instruments de gestion peuvent également disposer de capacités d'agence dans le sens où ils peuvent agir comme des vecteurs d'institutionnalisation au sein d'un champ, comme par exemple au cours de sa phase de structuration (Déjean *et al.*, 2004). Les outils de gestion peuvent ainsi être les catalyseurs du changement institutionnel (Dambrin *et al.*, 2007).

Ces quelques exemples de travaux illustrent une nouvelle voie de recherche pour les théoriciens néo-institutionnalistes qui aborde les instruments de gestion sous un angle moins passif, avec des instruments au cœur des dynamiques de changement institutionnel.

La figure 11 ci-après propose d'articuler les conclusions des différents travaux issus de la TNI autour de la question des instruments de gestion.

**Figure 11 : Place et rôles des instruments dans l'approche néo-institutionnelle actuelle**



### 4.3. Synthèse

L'instrument de gestion peut donc être appréhendé selon plusieurs dimensions. Aux deux dimensions faussement en opposition évoquées au début de cette section, à savoir une dimension rationnelle et une dimension symbolique des instruments de gestion, s'ajoutent deux dimensions supplémentaires. Une dimension psycho-cognitive, autour de l'adoption et d'appropriation de l'instrument et la manière dont celui-ci oriente les comportements, et une dimension socio-politique autour des jeux d'acteurs et de pouvoir (Grimand, 2012). Ces quatre dimensions peuvent permettre de situer les différents travaux qui s'intéressent à la question de la place et du rôle des instruments de gestion.

Questionner les interactions entre les instruments, les utilisateurs, les acteurs de l'organisation et l'environnement institutionnel nous a semblé essentiel en préambule de notre démarche de conceptualisation d'un instrument de contrôle des RPS. La question de l'utilité de



l'instrument de gestion des RPS peut donc se lire dans chacune de ces quatre dimensions. Le développement d'un instrument permettant de mieux rendre compte des RPS à un niveau organisationnel serait une réponse « rationnelle » aux interrogations de performance déjà soulevées, ainsi qu'une réponse « symbolique » aux nouvelles obligations des organisations en termes de prévention. Mais l'instrument peut également être un moyen de pacification des rapports sociaux dans sa capacité à porter les attentes de plusieurs coalitions d'acteurs (comme par exemple ceux de la direction et ceux des syndicats dans l'exemple de France Telecom – Orange). Cet instrument peut enfin être performatif dans le sens où il serait à même de faire évoluer la perception des RPS et de leurs origines dans les organisations.

Dans une lecture néo-institutionnelle, cette approche quadridimensionnelle des instruments nous semble également pertinente. En effet, les deux dimensions, rationnelle et symbolique, apparaissent dès les travaux séminaux de la TNI, et les développements autour des logiques institutionnelles ont permis de souligner les jeux de pouvoir autour des pratiques (dimension socio-politique) ainsi que la manière dont les choses sont tenues pour acquises par les agents (dimension psycho-cognitive). Nous proposons de simplifier ces quatre dimensions autour de deux axes, le premier regroupant les motivations internes à l'organisation quant à l'adoption d'un instrument de gestion (rationalisation, jeux de pouvoir, coexistence de logiques...), et le deuxième regroupant les motivations « externes », c'est-à-dire liées à des choix stratégiques et pressions institutionnelles.

En cohérence avec les approches rhétoriques, les discours orientent l'adoption des instruments de gestion qui en deviendront les supports pour leur diffusion dans les organisations. Et dans le prolongement de notre conclusion de la section 3, nous considérons que symétriquement à ce processus d'institutionnalisation descendant (*top down*), s'opère un mécanisme ascendant (*bottom up*) d'adoption et d'appropriation des instruments. En fonction des forces normatives institutionnelles et des forces de résistances au changement, s'opérera (ou pas) le changement institutionnel avec l'enracinement de nouveaux instruments, de nouvelles pratiques et de nouveaux discours. Nous considérons également que les forces normatives sont de deux ordres, les forces normatives de structures qui poussent à l'homogénéisation des pratiques et des structures organisationnelles, et les forces normatives de cognition qui poussent à l'homogénéisation des discours. L'intérêt de cette distinction est double. Elle permet, d'une part, une analyse plus fine des mécanismes à l'œuvre dans le processus

d'institutionnalisation ; elle permet, d'autre part, de reconnaître le rôle prépondérant des outils de gestion (et plus largement le rôle de la matérialité) à côté de celui des discours dans le processus d'institutionnalisation. À titre d'illustration, nous considérons que les discours autour de la qualité n'auraient pas pu s'institutionnaliser sans le TQM<sup>39</sup>, et que Excel a été un élément central dans la diffusion de la culture des tableaux de bord (la meilleure preuve est peut-être que la quasi-totalité des tableaux de bord qui existent ne possèdent que deux dimensions - ce que permet de faire un tableur).

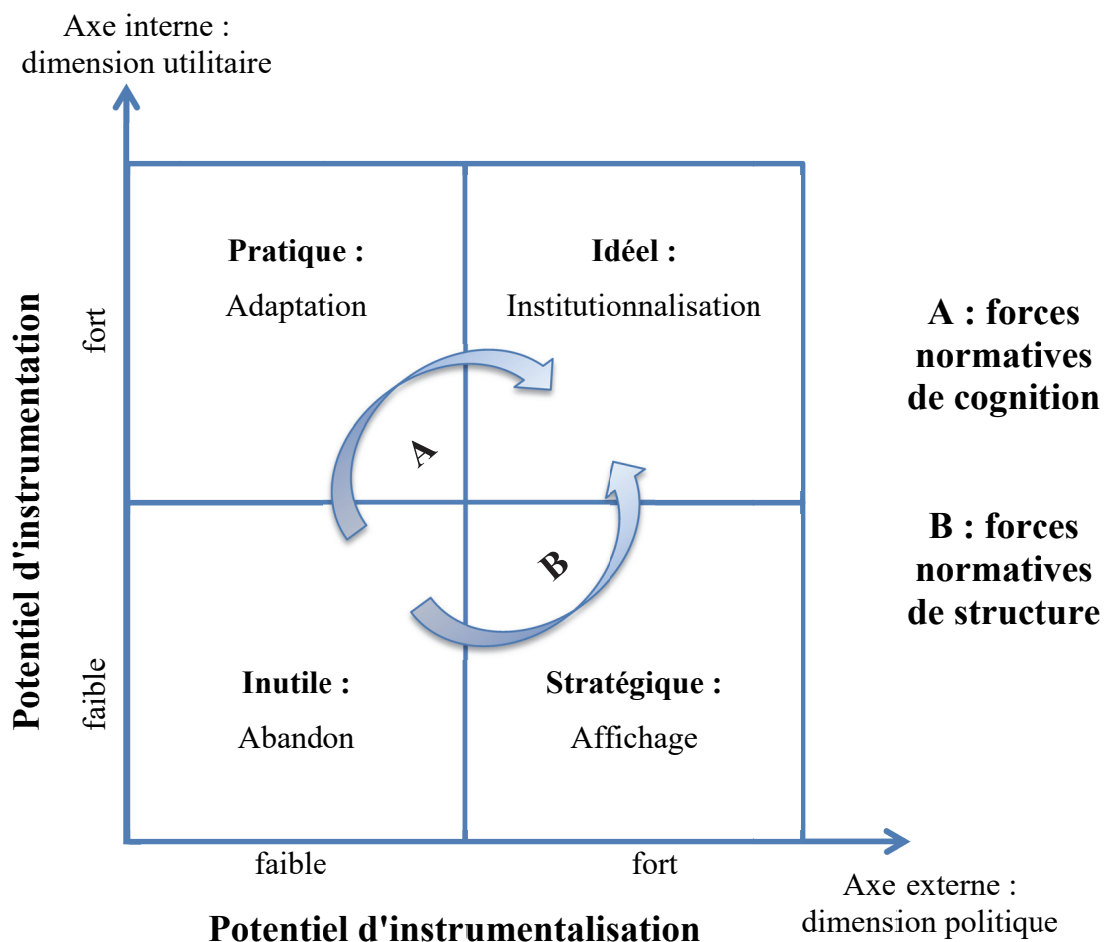
Nous proposons pour synthèse de cette approche théorique le modèle présenté figure 12, une matrice d'adoption d'un instrument de gestion, mieux à même d'expliquer le changement institutionnel en prenant en compte notre synthèse de la littérature. Nous considérons qu'en fonction de l'utilité organisationnelle et de l'intérêt politique de l'instrument de gestion, les réponses organisationnelles sont différentes. L'axe interne correspond à une dimension utilitaire multiple et pas uniquement technique, l'utilité peut être sociale, performative, ou encore au niveau des jeux de rôles de pouvoir. L'outil possède donc un *potentiel d'instrumentation*. Le deuxième axe, externe, prend en compte la dimension politique et institutionnelle de l'instrument. Plus les demandes auxquelles doit répondre l'organisation sont fortes, et plus le *potentiel d'institutionnalisation* est élevé.

Comme pour le processus d'institutionnalisation décrit dans la section 3 de ce chapitre, nous ne considérons pas la dynamique d'adoption d'un instrument de gestion comme un processus linéaire et causal mais davantage comme une réaction catalytique entre les forces en présence. Ici, l'instrument de gestion, au même titre que les discours, est l'impulsion qui peut provoquer la réaction : par les interprétations et les utilisations qui en sont faites, les modifications qui peuvent lui être apportées, voir les redistributions des cartes du pouvoir qu'il peut générer, l'instrument fait interagir les forces normatives et les forces de résistance au changement jusqu'à un équilibre provisoire probable.

---

<sup>39</sup> TQM : *Total Quality Management*, Management par la Qualité Totale.

**Figure 12 : matrice d'adoption d'un instrument de gestion**



Les deux axes internes et externes détaillés ci-avant permettent de différencier quatre « types d'utilité » à un instrument de gestion : selon cette classification il peut être inutile, d'une utilité pratique, d'une utilité stratégique ou encore d'une utilité idéale. Quand l'instrument a un potentiel interne et externe faible, les chances de changement institutionnel le sont aussi (par exemple une comptabilité de gestion par activité dans une université). Quand seules les attentes institutionnelles sont élevées, l'organisation opère un choix stratégique motivé par les pressions institutionnelles de changement par mimétisme, intégration partielle qui peut entraîner un découplage entre l'affichage et les activités réelles (par exemple avec la mise en

place d'une démarche RSE plus proche du *green washing* que d'une réelle mission sociale et environnementale). Quand les attentes internes sont fortes, et sans pression institutionnelle particulière, les outils peuvent être adaptés en interne en fonction de leur utilité, de la compréhension qu'en ont les acteurs et des jeux de pouvoir qu'ils peuvent générer (comme par exemple avec la mise en œuvre d'un ERP). Enfin, quand les potentiels d'instrumentation et d'instrumentalisation sont tous deux élevés, les tensions importantes peuvent aussi bien entraîner une situation de blocage qu'accélérer le processus réactif menant au changement organisationnel (comme par exemple avec l'adoption d'une démarche TQM ou une certification ISO).

Le double potentiel interne et externe de l'instrument de gestion ne suffit pas à déterminer le type d'adoption qui lui serait réservé. Comme indiqué précédemment, cette adoption est soumise à des tensions opposées. Dans un sens, des forces normatives tirent vers une institutionnalisation « complète » (par opposition à un simple affichage). Ces forces peuvent être de deux types : les forces normatives de cognition poussent les utilisateurs à considérer positivement l'intérêt du changement, les forces normatives de structures poussent à la reconfiguration organisationnelle. Ces deux forces normatives peuvent se retrouver autour d'un même instrument comme par exemple la mise en place d'une certification ISO qui nécessite des modifications de structure et de cognition. Dans un sens opposé, des forces de résistance au changement proposé peuvent être plus ou moins importantes en fonction des capacités d'agence des acteurs (et de leurs motivations) qui peuvent orienter le changement institutionnel dans d'autres directions que celle initialement prévue (par exemple une organisation qui fonctionne pendant plusieurs années avec deux systèmes informatiques superposés, le nouveau et l'ancien).

Cette grille théorique permet de relire la plupart des travaux empiriques qui abordent les questions d'instruments de gestion et de changement institutionnel, et aussi de mieux les articuler les uns par rapport aux autres. Cette grille permet également de mieux expliquer la place et les rôles que peut jouer l'instrument de gestion dans le changement institutionnel. En fonction des tensions qui entourent son adoption, l'instrument dépasse les rôles symboliques, rhétorique ou d'un simple véhicule transporteur d'idéologie. Il devient un acteur à part entière

du changement doté de capacités d'agence, qui, en fonction de son degré de malléabilité, limitera les blocages et permettra un changement institutionnel plus abouti, ou au contraire cristallisera les tensions et empêchera le changement.

## **5. Conclusion**

L'objectif annoncé de ce chapitre était d'exploiter la grille de lecture des TNI et d'en voir l'intérêt et les limites dans l'analyse des RPS et les instruments de gestion. Dans cette relecture, nous avons tout d'abord cherché à voir de quelle manière identifier les caractéristiques d'un champ institutionnel en phase de structuration, à en délimiter les frontières, à en préciser les acteurs et à en définir les enjeux. Nous avons ensuite analysé les dynamiques à l'œuvre dans la construction des réponses possibles que peuvent adresser les organisations et les arbitrages stratégiques auxquels elles doivent faire face. Enfin, nous avons interrogé la place et le rôle que peuvent prendre les instruments de gestion dans ces dynamiques.

La richesse des développements et des nouveaux concepts issus des TNI offre une perspective d'analyse particulièrement adaptée à la question de la gestion des RPS. En effet, les chapitres 1 et 2 ont souligné que la question des RPS devaient être appréhendée dans un cadre beaucoup plus large que celui de l'organisation, nécessitant par la même une analyse à plusieurs niveaux, ce que permettent les TNI. Pourtant, deux limites principales ont été soulignées. Une première limite concerne l'étude des institutions, il n'existe pas à ce jour de méthodologie d'analyse d'un champ non arrivé à maturité, tous les modèles théoriques s'appuyant sur une situation de départ déjà institutionnalisée. Une deuxième limite concerne l'étude des outils de gestion qui, malgré des constatations empiriques stimulantes comme celle d'un instrument de gestion doté de capacités d'agence, manque encore de soubassements théoriques pour expliquer les observations réalisées. Pour répondre à ces limites, ce chapitre débouche sur deux propositions théoriques.

Notre lecture du changement institutionnel comme un processus non linéaire, multifactoriel et adaptatif est une réponse à la demande de A.D. Meyer, V. Gaba et K.A. Colwell (2005) pour

une meilleure prise en considération des dynamiques institutionnelles au sein d'un champ comme la recherche d'un point d'équilibre. Notre représentation théorique du processus d'institutionnalisation diffère des modèles existants en cela qu'elle permet non seulement d'expliquer le processus d'institutionnalisation indépendamment du fait que le champ soit arrivé ou pas à maturité, mais aussi en considérant l'institutionnalisation non pas comme l'aboutissement d'un processus causal linéaire, mais comme une situation particulière dans la recherche d'équilibre perpétuel entre les acteurs et au sein du champ. Ce modèle permet également de réaliser une analyse du processus d'institutionnalisation au moment où se posent les interrogations au cœur des organisations ce qui peut notamment permettre au chercheur d'accompagner le praticien dans la réflexion qui précède l'action. Appliqué à la question de la gestion des RPS, ce modèle théorique et la méthodologie d'étude associée permettront d'identifier les différents acteurs du champ et les enjeux qui s'y trouvent. En les comparant aux solutions considérées comme stratégiquement possibles par les organisations, il sera alors possible de déterminer les éléments qui participent au processus d'institutionnalisation.

Concernant la place et le rôle qu'accordent les TNI aux instruments de gestion dans les dynamiques de changement, le deuxième modèle théorique proposé se veut une synthèse et un prolongement des travaux antérieurs. Si le succès d'un instrument est la conséquence de dynamiques internes et externes à l'organisation, il est aussi lié aux caractéristiques intrinsèques de l'outil qui agissent plus ou moins fortement sur l'organisation et sur son environnement. Ce modèle contribue ainsi à la meilleure estimation *ex ante* des chances de réussite de l'instrument de gestion. La mise en place d'un contrôle de gestion des RPS nécessite de pouvoir « rendre compte » de la situation organisationnelle. La réflexion en amont de toute considération technique peut s'appuyer sur le modèle proposé dans l'objectif d'augmenter les chances de succès de l'instrument final.

## **Conclusion de la première partie**

Cette première partie s'achève en ayant soulevé un certain nombre de questionnements légitimes et en apportant également plusieurs pistes à même d'orienter par la suite ce projet de recherche. Ces premières conclusions nous permettent de justifier notre problématique générale et de préciser les questions de recherche auxquelles nous allons tenter de répondre dans une deuxième partie.

Le premier chapitre a permis d'établir que les RPS sont un enjeu en termes de santé publique et en termes de performance économique, et que ces deux enjeux ne sont pas forcément à opposer. L'évolution du cadre juridique des RPS, historiquement issu de la SST, prend aujourd'hui mieux en compte les spécificités des RPS, et les recommandations institutionnelles (*soft law*) invitent au développement d'une culture de la prévention des RPS à un niveau organisationnel (par opposition à une approche centrée sur l'individu). La définition de l'objet scientifique que représentent les RPS s'affine grâce notamment au développement de l'interdisciplinarité qui permet par exemple aujourd'hui de pouvoir identifier, par des démarches scientifiques éprouvées, les facteurs psychosociaux à risque, ou encore de pouvoir s'appuyer sur des outils opérationnels (comme des questionnaires) théoriquement justifiés et empiriquement validés. Pourtant, malgré les différentes possibilités d'intervention davantage orientées vers l'individu et d'autres davantage vers l'organisation, il semble que l'engouement que suscitent les RPS au niveau managérial reste encore limité. Ce manque d'intérêt trouve pour partie son explication dans la sous-estimation des conséquences que les RPS peuvent entraîner. Les méthodes de calcul du coût des RPS sont principalement des modèles issus de l'économie et n'offrent à ce jour pas de réelles possibilités de rendre compte des RPS à un niveau organisationnel. Enfin, nous considérons qu'il existe trois familles d'approche des RPS. Nous positionnons nos travaux dans une approche organisationnelle (que nous avons nommé étiologique) avec pour objectif d'améliorer l'interaction homme – travail, et dans le but de favoriser une prévention à un niveau primaire et secondaire, seules formes de prévention valables à moyen et long terme.



Le deuxième chapitre aborde la question des RPS du point de vue de la gestion. En plaçant le contrôle des RPS à l'intersection du contrôle de gestion, de la gestion des risques, de la SST et des spécificités des RPS, nous concluons sur l'importance du contrôle de gestion à informer et accompagner les managers dans leur prise de décision sur les questions de gestion des RPS. Les méthodes actuellement disponibles sont issues de la gestion des risques et de la SST, s'appuyant notamment sur les travaux de l'épidémiologie industrielle, et ne sont pas adaptées à cette nouvelle famille de risques. Les outils conventionnels de la gestion du risque et de la SST ont conduit à une relative invisibilité des RPS aux yeux des décideurs. De nouvelles approches inspirées d'autres disciplines académiques permettent aux chercheurs et aux praticiens en gestion et en contrôle de développer des réponses qui peuvent s'inscrire dans les lectures « étroites » ou « élargies » des RPS, mais, à ce stade, il n'existe pas encore de réelles avancées pour un contrôle de gestion des RPS. Nous concluons également sur l'intérêt de développer des outils de contrôle de gestion à même de rendre compte des RPS plus que de chercher à en calculer le coût, dans une approche organisationnelle (étiologique) cohérente avec les obligations non contraignantes de la SST (culture de la prévention) et dont on peut espérer le succès (l'institutionnalisation).

Le troisième chapitre, théorique, procède à une relecture des travaux issus des TNI à la fois pour en saisir la richesse pour le projet d'une recherche centrée sur le contrôle des RPS et les instruments de gestion, et pour en déterminer les frontières actuelles. La pertinence de cette grille est avérée dans sa capacité à permettre une analyse à de multiples niveaux, que ce soit celui de l'environnement organisationnel (le champ institutionnel), celui de l'organisation ou encore celui des instruments et des pratiques. Notre synthèse permet de proposer un premier modèle d'analyse pour l'étude du potentiel champ de la prévention des RPS, champ qui serait encore en construction. La démarche repose sur une analyse descendante du processus d'institutionnalisation par l'étude des forces d'encastrement, croisée avec une analyse ascendante partant de l'organisation et reposant sur l'étude des possibilités d'agence, pour déterminer le cadre et les enjeux dans lesquels se construisent les réponses organisationnelles. Le deuxième modèle théorique proposé est une contribution à l'étude des instruments de gestion mieux à même d'expliquer les raisons du succès ou de l'échec d'un instrument. En croisant les différentes utilités internes et externes à l'organisation que peut avoir un instrument de gestion, la matrice proposée permet de différencier quatre différents types

d'adoption d'un instrument, et de distinguer deux forces normatives dites « de cognition » et « de structure » qui orientent différemment le processus d'institutionnalisation. Nous considérons que les instruments de gestion sont au cœur des forces normatives de structures, et qu'ils participent au même titre que les discours, mais de manière différente, à l'enracinement de nouvelles institutions.

À la fin de ces trois premiers chapitres, plusieurs questions s'entrecroisent autour de la prise en compte à un niveau organisationnel des RPS, de la capacité du contrôle de gestion par ces instruments à rendre compte de cette situation, de la nécessaire prise en compte des enjeux institutionnels liés à la question des RPS, des possibles réponses stratégiques que peuvent formuler les organisations, et enfin de l'intérêt (ou de l'utilité) d'un instrument de gestion et de ses chances de réussite institutionnelle. Notre problématique est ainsi confirmée :

**Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise en compte des RPS à un niveau organisationnel ?**

Les dynamiques à l'œuvre dans un processus d'institutionnalisation sont différentes si on les compare au niveau du champ, au niveau de l'organisation et au niveau des acteurs opérationnels, nécessitant dès lors un triple niveau d'analyse. Pour répondre à nos questions, nous mettons en place dans la deuxième partie de ce travail une démarche d'analyse multi-niveaux en cascade.

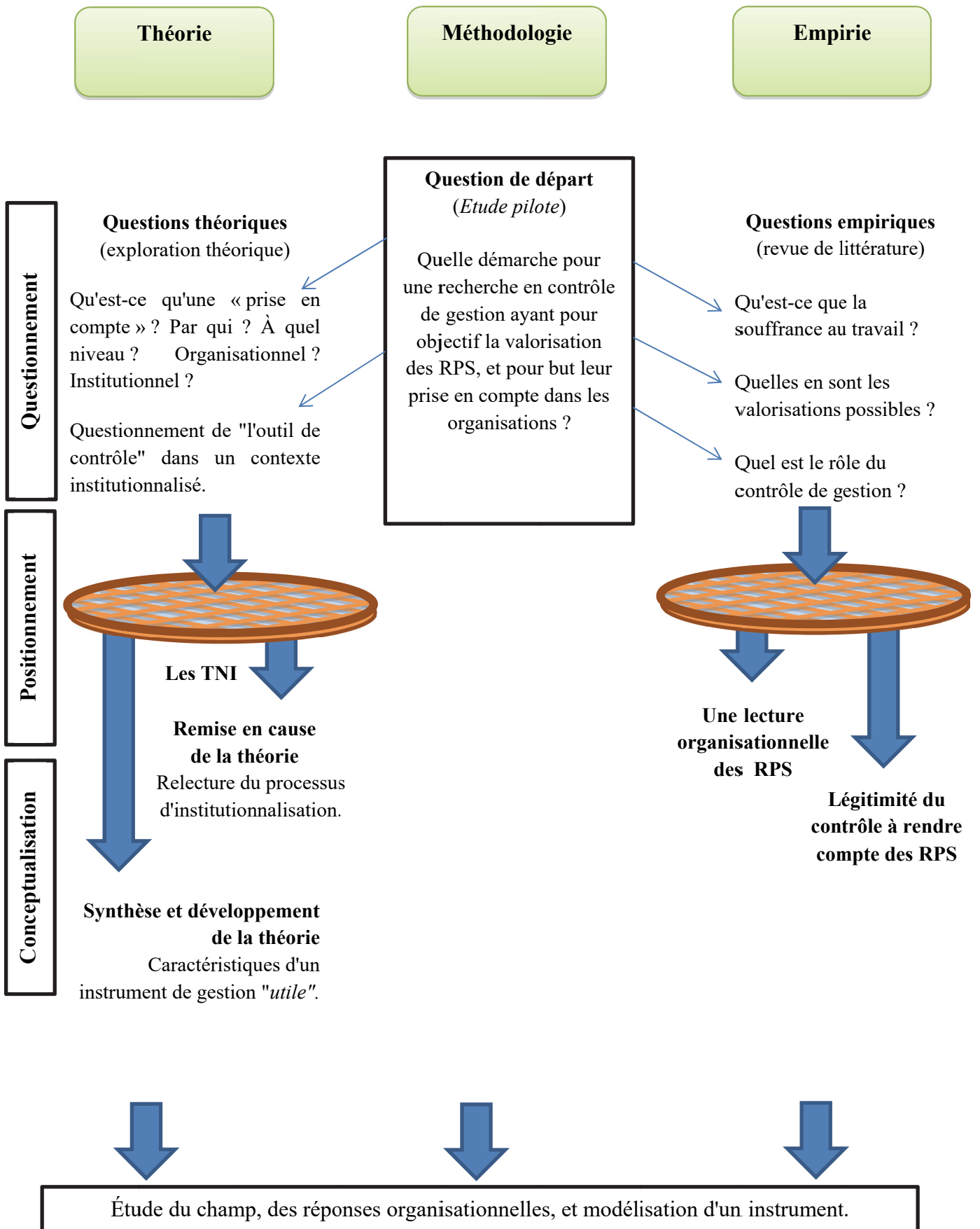
Le **chapitre 4** s'attachera à identifier l'existence du champ institutionnel de la prévention des RPS et à identifier les principales caractéristiques de ce champ en phase de structuration par l'étude d'un ECC, le colloque du Dim Gestes. Les spécificités d'un champ non arrivé à maturité nécessitent la mise en place d'une méthodologie innovante pour accéder à ces différentes informations. Ce chapitre tentera de répondre à l'interrogation suivante : en quoi l'étude d'un ECC peut-elle contribuer à l'identification et à la caractérisation d'un champ institutionnel en phase de structuration ?

Le **chapitre 5** sera centré sur l'analyse des réponses stratégiques que les organisations peuvent formuler quant à leurs nouvelles obligations de prévention des RPS. En croisant les différentes lectures des RPS possibles avec les différentes réponses stratégiques de la grille de M. S. Kraatz et E.S. Block (2008), les réponses de 21 organisations sont analysées à la lumière de leurs discours et de leurs pratiques. Un prolongement de l'étude est réalisé en essayant de davantage prendre en compte les spécificités d'un champ en phase de structuration, à savoir l'absence d'institutions reconnues et partagées par les acteurs du champ. La question qui est retenue est celle de savoir quelles sont les réponses stratégiques possibles des organisations en situation de « pluralisme proto-institutionnel » ?

Ces deux chapitres permettent de déterminer le cadre et les enjeux de la prévention des RPS pour le champ en structuration et pour les organisations du champ. Le **chapitre 6** propose un instrument de gestion à même d'y répondre. Ce chapitre cherche à évaluer si une prise en compte des RPS - et non de leurs possibles conséquences, dans une définition plus large que celle généralement retenue, peut permettre une meilleure appréhension à la fois de la performance et des RPS dans l'organisation. L'outil proposé modélise la performance commerciale dans un construit multidimensionnel intégrant les RPS. Sa robustesse est éprouvée par la méthode des équations structurelles sur la base des réponses de 275 salariés issus de 12 structures d'une même enseigne commerciale. Cette proposition peut s'inscrire comme point de départ d'un futur contrôle de gestion des RPS.

Dans l'avancée de notre plan de recherche (figure 13), la première partie a donc permis de répondre à notre questionnement initial en identifiant et en opérationnalisant les concepts de RPS, de contrôle de gestion des RPS, de processus d'institutionnalisation et d'adoption d'un instrument de gestion. Dans une démarche constante d'objectivité, le positionnement retenu pour la suite de l'étude a été précisé. Enfin, la problématique générale et les différentes questions de recherche qui en découlent ont été énumérées. La deuxième partie de cette thèse apportera des réponses à ces questions.

Figure 13 : Plan de recherche – étape intermédiaire



## **Deuxième partie.**

# **Éléments de réponse pour une démarche de création d'un instrument de gestion des RPS**

## Introduction générale

Intérêt et enjeux du programme de recherche  
Démarche générale de la recherche

### Partie 1 : Questionnements autour des RPS, de leur gestion et de l'apport des TNI

**Chapitre 1.** *Approches interdisciplinaires de la question des RPS et de leur évaluation.*

**Chapitre 2.** *Prendre en compte les RPS en gestion, organisation de la littérature.*

**Chapitre 3.**  
*Cadrage théorique : les RPS et les instruments de gestion au tamis des théories néo-institutionnelles.*

#### Problématique générale

Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise en compte des RPS à un niveau organisationnel ?

### Partie 2 : Eléments de réponse pour une démarche de création d'un instrument de gestion des RPS

Un triple niveau d'analyse

**Niveau macro :**  
Le champ dans la société

**Chapitre 4.** *L'étude d'un champ institutionnel en phase de structuration par le biais d'un événement configureur de champ : Le cas du Dim Gestes.*

**Niveau méso :**  
Le champ et ses acteurs

**Chapitre 5.** *Les réponses organisationnelles dans un champ institutionnel en phase de structuration : analyse comparative de 21 organisations.*

**Niveau micro :**  
L'organisation dans le champ

**Chapitre 6.** *La performance commerciale sous l'influence des RPS ? Modélisation autour du cas de la restauration rapide.*

### Conclusion générale

Contributions théoriques, empiriques et méthodologiques. Limites et prolongements.

## **Chapitre 4.**

**L'étude d'un champ institutionnel en phase de structuration par le biais d'un événement configurateur de champ : Le cas du Dim Gestes.**

# 1. Introduction

L'une des particularités des TNI est de proposer un niveau d'analyse qui se situe entre la société et l'individu : le champ institutionnel. Les champs institutionnels se forment autour de problématiques et d'enjeux qui deviennent importants aux yeux des acteurs (Hoffmann, 1999). Dans un champ en phase de structuration, les frontières sont encore floues et les acteurs du champ ne sont pas clairement identifiés, ce qui rend particulièrement délicates la définition et la caractérisation du champ (DiMaggio et Powell, 1983). C'est pourtant dans cette étape de construction du champ que se définissent les institutions qui, par la suite, s'imposeront à toutes les organisations du champ (Scott, 1995). C'est aussi à cette étape que des acteurs particuliers acquièrent des ressources, du pouvoir et leur légitimité. Comment dès lors étudier un champ dans son étape de structuration si l'on ne peut ni caractériser ni même identifier l'objet de l'étude ? Pour répondre à cette question, l'étude des événements configureurs de champ (ECC) peut être une piste.

Défini comme un groupe d'organisations constituant une sphère particulière de la sphère institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), le champ institutionnel dépasse le simple cercle des parties prenantes ; il regroupe l'ensemble des agents partageant les mêmes « enjeux sociaux » mais dont les objectifs et les activités peuvent être différents (Hoffman et Ventresca, 2002). Un champ peut se former autour d'une technologie, d'un marché ou d'une problématique. Ces enjeux constituent « des processus de construction sociale et de création du sens autour de la négociation d'un certain ordre social » (Hardy *et al.*, 1998, p. 218). La littérature distingue différents stades dans l'évolution d'un champ : l'émergence, la structuration et la maturité (DiMaggio et Powell, 1983). Dans la phase de structuration du champ les interactions entre les organisations augmentent, des structures inter-organisationnelles émergent (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995). De nouvelles pratiques, règles et technologies qui dépassent une relation de collaboration occasionnelle peuvent alors devenir de nouvelles institutions. Si elles se diffusent suffisamment, on parle alors de proto-institutions (Lawrence *et al.*, 2002, p. 281). Les proto-institutions, qui sont peu diffusées et faiblement implantées, sont plus à même de caractériser des domaines émergents. À cette étape de l'institutionnalisation, il peut y avoir plusieurs proto-institutions qui sont en concurrence, chacune étant soutenue par des acteurs qui réalisent un travail institutionnel



(Lawrence et Suddaby, 2006). Ces promoteurs travaillent non seulement au développement initial et à la promotion des proto-institutions qu'ils supportent, mais ils œuvrent également à la perturbation des proto-institutions concurrentes (Zietsma et McKnight, 2009). Bien que toutes les proto-institutions ne deviendront pas des institutions à part entière (Zeititz *et al.*, 1999), elles représentent une première étape importante dans le processus de création des institutions (Lawrence *et al.*, 2002).

Les ECC représentent des organisations sociales temporaires (Lampel et Meyer, 2008, p. 1026) dans lesquelles des acteurs de diverses organisations sociales interagissent « avec l'intention consciente et collective d'essayer de construire un champ organisationnel » (Meyer *et al.*, 2005, p. 467) et dans l'intention de structurer celui-ci. Ils peuvent prendre la forme de foires commerciales, de rencontres professionnelles, de concours technologiques, qui synthétisent et façonnent le développement des métiers, des technologies, des marchés et industries (Meyer *et al.*, 2005 ; Garud, 2008). Les ECC sont l'occasion pour des acteurs qui habituellement n'interagissent pas entre eux (Hardy et Maguire, 2010) d'annoncer des nouveautés, de développer des normes, de construire des réseaux sociaux, d'interpréter des informations et de prendre des décisions (Lampel et Meyer, 2008). Les ECC sont à la fois le regroupement des parties prenantes aux enjeux du champ (Hardy et Maguire, 2010), et une arène dans laquelle se construit l'avenir du champ (Schüssler *et al.*, 2014). Ils jouent un rôle de catalyseur dans la construction de sens commun (Oliver et Montgomery, 2008), et ainsi influencent en retour la structuration du champ auquel ils appartiennent (Lampel et Meyer, 2008). Les ECC sont aussi bien des conséquences de l'évolution du champ (Delacour et Leca, 2011) que des « pilotes » de ce changement (Meyer *et al.*, 2008, p. 1028). On peut distinguer six caractéristiques qui permettent de définir un ECC (Lampel et Meyer, 2008) :

- 1) ils réunissent dans un même endroit des acteurs d'origines géographiques, professionnelles et organisationnelles diverses,
- 2) leur durée est limitée à quelques heures ou quelques jours,
- 3) ils offrent des possibilités d'interaction sociale non structurée en face-à-face,
- 4) ils incluent des activités cérémonielles et dramaturgiques,
- 5) ils sont des occasions d'échanges d'informations et de construction de sens commun,
- 6) ils génèrent des ressources sociales et de réputation qui peuvent être déployées autre part et à d'autres fins.

Les ECC offrent des espaces discursifs entre des opposants institutionnels (Mair *et al.*, 2012), espaces qui sont des tribunes pour les détracteurs des institutions dominantes (Hardy et Maguire, 2010) mais qui facilitent aussi le processus de construction de sens partagés (Oliver et Montgomery, 2008) et la définition de standards techniques (Garud, 2008) ou de systèmes de classification (Anand et Jones, 2008). L'étude des ECC est aussi une source de réponse au paradoxe de « l'agence encastrée » (Seo et Creed, 2002), car s'y déploient les microprocessus qui permettent le changement et s'y dessinent les institutions qui contraindront les acteurs du champ.

L'étude des ECC permet donc une meilleure compréhension des mécanismes qui orientent les choix (technologiques, industriels, de marché ou sociaux) au sein du champ. La littérature néo-institutionnelle offrant peu de réponses quant à savoir comment caractériser un champ qui n'est pas encore arrivé à maturité, l'étude des ECC est aussi, potentiellement, un moyen d'accéder aux acteurs du champ, aux frontières de celui-ci et aux enjeux qui sont en débat (ses acteurs, ses frontières, les proto-institutions en concurrence...). Ainsi, la question à laquelle ce chapitre est consacré est de savoir en quoi l'étude d'un ECC peut contribuer à l'identification et à la caractérisation d'un champ institutionnel en phase de structuration.

Pour y répondre, l'étude du champ de la prévention des RPS dont les définitions, les pratiques et les outils font débat, est réalisée par le truchement d'un ECC, le congrès du Dim Gestes, Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail, qui a réuni en 2013 et 2015 les chercheurs et les acteurs de la prévention et de la SST. La question de la santé au travail a connu un fort regain d'intérêt ces dernières années avec la mise en lumière des « risques psychosociaux », en attestent les productions scientifiques dans nombre de disciplines (*cf.* chapitres 1 & 2). Aujourd'hui, la prévention des RPS pourrait sembler être un problème soldé si l'on s'en tient à toutes les solutions clés en main disponibles et proposées par les cabinets de conseils spécialisés, les salons dédiés à la prévention et la santé, ou encore les agences nationales concernées. Pourtant, si l'on regarde du côté de la recherche, on se rend compte que la question est loin d'être tranchée. Même s'il semble exister un consensus très relatif quant à l'objet étudié, les distinctions qui subsistent quant aux origines et aux mécanismes qui sous-tendent ces risques font que les démarches de diagnostic et de remédiation sont très différentes selon les disciplines, voire le positionnement épistémologique du chercheur. Par ailleurs, il n'existe pas à ce jour de définition juridique du stress, des risques psychosociaux,

du *burnout* ou encore de la santé mentale au travail, ce qui complique un peu plus la situation. Les organisations doivent pourtant répondre à de nouvelles obligations davantage contraignantes en matière de prévention<sup>40</sup>. Elles doivent également afficher leurs « bonnes pratiques » en la matière comme par exemple avec le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER). La prévention des RPS peut donc apparaître comme un champ institutionnel dans lequel de multiples acteurs cherchent à imposer leurs discours, alors que d'autres cherchent à paraître légitimes par l'affichage de leur pratique de prévention.

Ce travail s'articule en trois sous-sections. Dans un premier temps est détaillée la méthode d'analyse du champ et de l'ECC (2). Une deuxième section développe les principaux résultats consécutifs à l'étude du champ de la prévention des RPS et du Dim Gestes et son congrès (3). Le dernier point de ce chapitre discute des contributions de l'étude (4).

## **2. Méthodologie et protocole d'analyse des données**

Les multiples objectifs de ce chapitre nécessitent des méthodologies distinctes : l'analyse du potentiel champ de la prévention des RPS s'appuie sur une étude documentaire, et celle du Dim Gestes et de son colloque croise des méthodes qualitatives et quantitatives (2.1). La collecte des données et les protocoles d'analyse sont détaillés dans la sous-section suivante (2.2).

### **2.1. Méthodologie**

L'étude du champ de la prévention des RPS doit permettre d'en valider l'existence, et, dans la mesure du possible, d'en déterminer les enjeux. L'étude du colloque du Dim Gestes devrait permettre, dans un deuxième temps, d'identifier les acteurs, les promoteurs et les institutions en confrontation dans ce champ. Le tableau 6 précise les matériaux retenus pour

---

<sup>40</sup> Comme par exemple au niveau du droit du travail ou bien dans les rapports annuels.

chaque étape de l'étude.

**Tableau 6 : Objectifs et méthodologies pour l'étude du champ**

	<b>Objectifs</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Matériaux</b>
<b>Le champ de la prévention de RPS</b>	Valider l'existence du champ Déterminer les enjeux	Etude documentaire	Lois et règlements Discours, rapports publics Médias, syndicats Travaux universitaires Ouvrages de vulgarisation
<b>Le colloque du Dim Gestes</b>	Identifier les acteurs, les promoteurs et les institutions en confrontation	Analyse lexicographique et statistiques descriptives	466 documents : actes de colloques, newsletters, archives, publications, entretiens... Une observation participante au colloque 2015 Les « cartes de visite » des 744 participants

### **L'étude du champ de la prévention des RPS**

L'étude du champ de la prévention des RPS a été en partie réalisée au cours de l'étude pilote qui a permis d'établir nos questions de recherche (Partie 1 – Chapitre 1). Le contexte juridique ayant une influence particulière sur l'objet d'étude que sont les RPS, ce sont exclusivement les documents qui se rapportent au cadre français qui ont été retenus pour ce chapitre. L'intégralité des documents considérés comme faisant référence au supposé champ de la prévention a été étudiée. Le terme de « risques psychosociaux » est assez récent, sa première utilisation remonterait à l'année 2000, et c'est seulement à partir du milieu des

années 2000 que son utilisation devient plus fréquente. Les documents étudiés les plus récents vont jusqu'au début de l'année 2016. Cette étude documentaire s'est appuyée sur différents matériaux empiriques :

- Lois et règlements qui régissent la santé au travail
- Discours et communications politiques sur la santé au travail
- Études et rapports scientifiques sur la santé au travail
- Articles et dossiers médiatiques
- Dossiers et ouvrages sur la prévention et la maîtrise des risques psychosociaux
- Discours et communication d'entreprise sur la santé au travail
- Discours et communication des représentants des salariés sur la souffrance au travail

Les documents ont été majoritairement identifiés par des moteurs de recherche (Science Direct, Cairn, Google Scholar, Google...) autour des mots-clés : « souffrance au travail », « risques psychosociaux », « risques psycho-sociaux », « facteurs psychosociaux », « stress au travail »<sup>41</sup>, « *burnout* »,<sup>42</sup> « suicide sur le lieu de travail », « santé et sécurité au travail ». Une trentaine d'ouvrages universitaires ou de vulgarisation sur le sujet ont été étudiés ainsi que l'intégralité des rapports et comptes rendus issus des commissions qui ont travaillé sur le sujet des sujets connexes (cf. chapitre 1, ou encore des travaux comme ceux de l'Observatoire National des Suicides).

### **L'étude du Dim Gestes et de son congrès**

L'étude du Dim Gestes et son congrès s'appuie sur une méthodologie mixte. Une étude de cas est appropriée pour l'étude de phénomènes peu connus ou complexes et à même de favoriser l'émergence de concepts théoriques, dans une perspective de généralisation analytique (Yin, 2003). Les matériaux collectés sont de différentes natures : actes de colloques, informations publiques, newsletters, archives, articles de presse et publications, enregistrements audio des actes de congrès et entretiens :

---

<sup>41</sup> La notion de stress étant bien antérieure à celle des RPS, seuls les documents faisant référence explicitement aux risques professionnels et postérieurs à 2000 (date d'apparition du terme de risques psychosociaux) ont été étudiés.

<sup>42</sup> Idem.

- 466 documents : actes de colloques, newsletters, archives et publications représentant l'intégralité des documents disponibles concernant le Dim Gestes ou diffusés par celui-ci jusqu'à mai 2016.
- Un entretien téléphonique type semi-directif de 1h30 avec la co-directrice du Dim Gestes.
- Une observation participante au colloque 2015 qui a permis de nombreux échanges informels avec les participants, organisateurs et présentateurs.
- Enfin, l'étude de la base de données des 744 participants au colloque 2015 du Dim Gestes.

La participation au colloque de 2015 a également permis l'observation des espaces discursifs au sein desquels plusieurs questions centrales à la prévention des RPS ont pu être débattues. L'analyse « des cartes de visite » des participants au colloque, qu'ils soient observateurs ou communicants, contribue à dresser le paysage des acteurs du champ de la prévention des RPS. Les données utilisées dans l'analyse respectent quatre principes (Bardin, 2001) : l'exhaustivité par l'étude de tous les documents, la représentativité en cas d'échantillon, l'homogénéité des types de documents retenus, et la pertinence dans le choix des documents retenus par rapport aux objectifs de l'analyse.

## **2.2. Protocole d'analyse des données**

Pour déterminer si les nouvelles obligations auxquelles doivent faire face les organisations en matière de prévention des RPS correspondent bien à un champ institutionnel en phase de structuration, on peut se référer aux travaux de P.J. DiMaggio et W.W. Powell (1983, p. 148) qui identifient quatre caractéristiques spécifiques à cette étape. Pour les auteurs, c'est à ce stade du processus d'institutionnalisation que l'on peut constater une croissance des interactions entre les organisations du champ, ainsi que l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de coalitions d'acteurs. Les auteurs soulignent également une augmentation du niveau d'information à traiter et à diffuser, ainsi que la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités. On peut également s'appuyer sur les travaux de W.R. Scott (1995) qui, pour caractériser cette étape,

considère que les organisations au sein du champ adoptent de plus en plus les mêmes pratiques. Pour N. Phillips, T. Lawrence et C. Hardy (2004), le processus d'institutionnalisation n'est pas uniquement la conséquence d'un processus d'imitation d'actions. Celui-ci repose davantage sur les textes qui sont diffusés par les discours, « ce n'est pas l'action en soi qui constitue la base de l'institutionnalisation, mais plutôt les textes qui décrivent et communiquent sur ces actions » (Phillips *et al.*, 2004, p. 635). L'étude des discours occupera une place centrale dans notre analyse dans le but de permettre l'identification des thèmes clés à étudier au cours de l'analyse de l'ECC.

L'origine du Dim Gestes remonte à 2011, ce qui limite une étude longitudinale (comme l'évolution du discours par exemple) avec seulement quatre années de recul jusqu'à début 2016. Néanmoins, le récit chronologique des différentes étapes de structuration du Dim Gestes peut participer à l'identification des frontières du champ. L'étude de ces données primaires et secondaires a été réalisée en plusieurs étapes en fonction de la source de données. Les méthodes quantitatives ont été privilégiées de manière à supprimer les biais liés au codage des données et à garantir la neutralité des traitements. En premier lieu, pour déterminer les acteurs du champ de la prévention des RPS, une analyse de la base de données des 744 participants au dernier colloque 2015 du Dim a été menée. Un regroupement des participants par catégorie a été réalisé en retenant comme critère l'activité principale de l'organisation représentée par le participant. À titre d'exemple, un psychologue, selon qu'il travaille dans un cabinet de consultants ou dans une unité médicale, ne sera pas classé dans la même catégorie. Ces regroupements ont permis d'établir les différents acteurs-type présents lors de la manifestation, puis de les mettre en lien avec les proto-institutions en discussion.

Dans une deuxième étape, l'ensemble des documents collectés autour du Dim Gestes et de son colloque a été analysé avec le logiciel Amos. Ces données ont fait l'objet d'une analyse lexicographique, une méthode fréquemment utilisée en sciences de gestion (Allard-Poesi *et al.*, 2003). Elle permet de réaliser des études descriptives multidimensionnelles appliquées au domaine textuel. L'analyse des textes comporte plusieurs étapes : l'établissement de la liste exhaustive des événements discursifs (Maguire et Hardy, 2009) et l'analyse thématique des discours et des pratiques promues lors des colloques. Les 466 documents ont été pris en compte dans l'analyse. Une première étape de lemmatisation a permis de regrouper dans les

mêmes unités les formes graphiques qui correspondent aux différentes flexions d'un même lemme.

Une deuxième étape a consisté à l'établissement de la liste des formes lexicales porteuses de sens et d'au moins trois caractères. L'analyse des 1000 unités de sens les plus fréquentes a permis de calculer un arbre de classification hiérarchique fondé sur le calcul du coefficient de corrélation de Pearson (Annexe 1). Cet arbre permet d'établir les différentes classes de discours diffusé par le Dim Gestes. La catégorie de discours retenue est construite suite à des allers-retours avec des *Verbatims* contenant les unités de sens.

Enfin, dans une dernière étape, il a été procédé à la mise en rapport les enjeux établis dans l'analyse du champ avec les thématiques portées par le Dim Gestes et les différents acteurs identifiés du champ.

### **3. Analyse du champ et de l'ECC**

Le cadre théorique néo-institutionnel nécessite d'étudier et d'identifier les institutions et les acteurs d'un champ en amont de toute étude organisationnelle. Selon le degré de structuration du champ, il est possible d'identifier les différentes institutions en concurrence ainsi que leurs promoteurs particulièrement actifs lors des événements configurateurs de champ (1.1). Si l'on regarde du côté des RPS, chaque grande définition est assimilable à une proto-institution soutenue par des acteurs qui en font la promotion (1.2).

#### **3.1. Les enjeux liés à la question de la prévention des RPS**

La synthèse des matériaux empiriques collectés visant à nous informer sur les enjeux du champ a permis de mettre en évidence les éléments suivants.

L'analyse des origines des RPS permet de différencier les facteurs de risques des risques en eux-mêmes et des effets sur les salariés. Le rapport Gollac et Bodier (2011) identifie six types



de facteurs de risque : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique et l'insécurité de la situation de travail. Quatre types de risques sont généralement cités : le stress, les violences internes, les violences externes, et l'épuisement psychologique. Les conséquences de ces risques pour les salariés sont nombreuses, elles peuvent être de nature physiologiques, psychiques, addictives ou encore favoriser des comportements à risque.

Même si l'on peut constater une stabilisation de la définition des RPS, celle-ci ne fait consensus que parce qu'elle est suffisamment large pour intégrer des différences de perception fortes. On peut en effet distinguer plusieurs grands courants (*cf.* chapitre 1) qui placent chacun la problématique des RPS à des niveaux différents et, par la même, qui proposent des moyens d'évaluation et de remédiation différents. Le tableau 7, qui découle de la conclusion du chapitre 1, en rappelle la synthèse.

Un premier courant place la problématique des RPS dans une approche individuelle, considérant que chacun peut réagir de manière différente à un même stimulus. Repérer les situations de RPS repose alors sur l'identification des personnes « les plus fragiles », et la prévention passe par un accompagnement de ces publics. Ici, on cherchera à adapter l'homme à son environnement de travail, démarche qui passe par des pratiques de sélection (par exemple à l'embauche), d'accompagnement (par exemple une formation sur la gestion du stress) et de remédiation auprès des salariés (par exemple le suivi psychologique). Une deuxième approche place la problématique des RPS comme une conséquence de l'interaction de l'individu et de l'organisation, en mettant en avant que des situations de travail sont plus délétères que d'autres. Dans cette lecture, l'évaluation consiste en l'identification de ces zones de risques, leur occurrence et leur niveau de dangerosité. La prévention correspond à des ajustements qui peuvent concerner l'organisation, le salarié, ou les deux. Dans une dernière approche, enfin, les RPS sont vus comme une conséquence de l'évolution récente des organisations et de leur management, qui peuvent détruire les systèmes de régulation du travail. L'identification des situations de risque passe ici par l'étude du travail et de ses systèmes de régulation, les actions de prévention se situant au niveau organisationnel.

**Tableau 7 : Les différentes approches des RPS**

	<b>Approches individuelles</b>	<b>Approches étiologiques</b>	<b>Approches cliniques</b>
<b>Angle d'approche</b>	Approche par l'individu	Approche par l'organisation	Approche par le travail
<b>Démarche</b>	Affronter les risques : compenser la souffrance	Maitriser les risques : amoindrir la souffrance	Supprimer les risques : éviter la souffrance
<b>Disciplines concernées</b>	Médecine du travail Psychologie Economie	Epidémiologie Economie de la santé	Sociologie Ergonomie de l'activité Approches cliniques
<b>Les RPS vus comme</b>	la conséquence d'une inadaptation de l'individu	la conséquence d'une interaction avec les facteurs de risque	la conséquence du changement de l'organisation et des conditions de travail
<b>Solutions recherchées</b>	Adapter l'homme au travail	Améliorer l'interaction homme-travail	Adapter le travail à l'homme
<b>Méthode</b>	Compenser le risque et ses conséquences	Éviter les situations de risque	Supprimer les risques
<b>Finalité</b>	Préserver le travailleur	Préserver l'organisation	Préserver le travail
<b>Conduit à une prévention de type</b>	Secondaire et tertiaire	Primaire et secondaire	Primaire
<b>Méthodes d'accès aux données et de diagnostic</b>	Consultation, tests individuels, grilles d'évaluation	Identification des situations de risque : ERC, tests statistiques	Entretiens individuels et collectifs, observations, études longitudinales

Chaque définition a ses promoteurs et ses détracteurs. Dans le premier cas, l'approche est plutôt psychologique, gestionnaire et économique (néoclassique). La deuxième approche se retrouve quant à elle dans des travaux d'économistes de la santé, d'épidémiologistes ou encore de gestionnaires du risque. Enfin, la troisième définition est en lien avec des travaux en

ergonomie de l'activité, en sociologie et en psychopathologie clinique, ou encore les approches critiques en management. On comprend mieux dès lors que les disciplines concernées peuvent avoir du mal à s'accorder sur la problématique des RPS.

Parallèlement, on peut également distinguer trois niveaux de prévention des risques (Quick et Quick, 1984) qui sont assez liés à ces trois définitions : la prévention primaire qui vise à maîtriser ou à supprimer les facteurs de risque existants, la prévention secondaire qui cherche à accompagner les salariés pour mieux « gérer » les RPS, enfin la prévention de niveau tertiaire qui regroupe les actions servant à réparer les dégâts des RPS (Hubault, 2005). Les recommandations de l'ANACT<sup>43</sup> sont aujourd'hui d'agir à tous les niveaux pour prévenir des RPS.

Au cœur des enjeux de la prévention des RPS sont donc en conflit plusieurs approches des RPS qui renvoient à plusieurs niveaux de prévention, et à ce jour aucune ne semble davantage légitimée que les autres.

### **3.2. Le champ émergent de la prévention des RPS**

Un champ institutionnel se développe à travers des processus de structuration, de sorte que les structures d'action sociale produisent et reproduisent les institutions et les relations qui constituent le champ (Barley et Tolbert, 1997). Comme précisé ci-avant, P.J. DiMaggio et W.W. Powell (1983, p. 148) identifient quatre caractéristiques de cette étape : une croissance des interactions entre les organisations du champ, l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de modèle de coalition, une augmentation du niveau d'information à traiter et à diffuser, et la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités. Retrouver ces caractéristiques dans le champ étudié permettra alors de le caractériser comme un champ en phase de structuration.

Le terme de risque psychosocial, relativement nouveau, a fait prendre conscience aux

---

<sup>43</sup> Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

organisations d'une réalité plus ancienne, celle de la souffrance au travail. En France, l'enjeu social que représente la prévention des risques psychosociaux (RPS) suscite un intérêt grandissant aussi bien au niveau scientifique, politique et socio-économique que médiatique. La loi de 2008<sup>44</sup> (article L. 4121-2 du Code du travail, modifié en 2012 puis en 2016) oblige les organisations à préserver la santé mentale de leurs salariés notamment en évaluant les risques qui ne peuvent pas être évités et en combattant les risques à la source. Même si elles ne se sentent pas toujours concernées par la question des RPS, les organisations sont davantage contraintes à afficher des réponses face à des demandes institutionnelles nouvelles comme dans le DUERP<sup>45</sup> ou dans les rapports sociaux. Cette loi représente une évolution majeure dans la prévention de la santé au travail car elle dépasse le cadre institutionnel en place de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles en englobant tous les risques (y compris les RPS) auxquels peuvent être exposés les salariés en activité. La jurisprudence a par ailleurs conclu à une obligation de résultat pour l'employeur.

A cette loi ont succédé plusieurs études sur la question des RPS visant à proposer des définitions du concept et des propositions d'actions de prévention. On peut citer le rapport « Nasse-Légeron » (Nasse, Légeron, 2008), le rapport de la commission UMP-Nouveau Centre sur la souffrance au travail (Copé *et al.*, 2010), la mission d'information du Sénat sur le mal-être au travail (Dériot, 2010), le rapport commandé par le Premier Ministre « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » (Lachmann *et al.*, 2010), la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux au travail (Lefrand, 2011) et, le plus connu, le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier, 2011). Dans chaque

---

<sup>44</sup> Article L4121-2 modifié par LOI n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 7 :

« L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants : 1° Eviter les risques ; 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3° Combattre les risques à la source ; 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ; 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs. ».

<sup>45</sup> Le document unique d'évaluation des risques professionnels.

groupe de travail qui a contribué à la réalisation de ces rapports, on peut noter la participation croisée des chercheurs, des professionnels de la santé, des représentants des organisations (et parfois des personnels) ainsi que des politiques. Parallèlement à la loi de 2008 a été signé un accord national interprofessionnel sur le stress au travail. Les sociétés de plus de 1 000 salariés ont dû entamer à partir de 2009 des négociations qui devaient mener à un accord au sein de chaque organisation concernée par la question de la prévention des RPS. Enfin, plusieurs agences gouvernementales ont été chargées de travailler sur les questions liées à l'évaluation, à la prévention et la maîtrise des RPS et de diffuser les informations correspondantes. On peut citer entre autres l'Institut de veille sanitaire (InVS), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), le Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT), les Comités Régionaux de Préventions des Risques Professionnels (CRPRP), ou encore les Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail (CARSAT).

Tous ces éléments convergent vers une intensification et une complexification des démarches de prévention des RPS dans les organisations, et par la même sont le reflet des caractéristiques qui permettent de l'assimiler à un champ institutionnel en structuration (DiMaggio et Powell, 1983), champ dans lequel plusieurs acteurs ou coalitions d'acteurs défendent des définitions, des pratiques et des outils d'évaluation et de prévention très différents et « discutés » par les recherches actuelles.

L'identification des caractéristiques du champ de la prévention des RPS doit donc pouvoir se faire en théorie par l'étude d'un ECC issu du champ, ici le congrès du Dim Gestes, Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail.

### **3.3. Étude du Dim Gestes et de son congrès**

La revue de littérature visant à caractériser les enjeux du champ de la prévention des RPS (chapitre 1) a permis de mettre en lumière plusieurs définitions « en concurrence » des RPS, se différenciant par leur manière d'évaluer ces risques, et par les actions recommandées pour

les prévenir ou les maîtriser. La présentation du Dim Gestes et de son congrès permet de mesurer l'importance grandissante prise par cet ECC dans le champ de la prévention des RPS.

Un Dim est un domaine d'intérêt majeur : un réseau scientifique pluridisciplinaire réuni autour d'une même thématique. Le Dim Gestes a été créé en novembre 2011, il est financé par la région Île-de-France à hauteur de 3,3 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Le Dim Gestes, dont l'un des premiers objectifs a été de construire un réseau scientifique autour du travail en Île-de-France, regroupe plus de 200 chercheurs (et 40 doctorants) issus de 34 équipes de recherche en Sciences Humaines et Sociales<sup>46</sup> et de 25 établissements d'enseignement et de recherche. Les sujets au centre du Dim Gestes sont ceux du travail et de ses transformations actuelles, de la souffrance au travail et de la santé au travail. Le Dim Gestes concentre la majeure partie de ses ressources autour de deux axes : le soutien à la recherche avec des allocations doctorales et post-doctorales, et le soutien ou le développement d'événements scientifiques. Sur la période 2012 – 2016, le Dim Gestes a organisé 31 séminaires, 5 journées thématiques et 3 colloques (en 2012, 2013 et 2015). Si les deux premiers colloques ont favorisé la pluridisciplinarité entre chercheurs et la mise en discussion des approches particulièrement développées en France, le dernier colloque a sollicité de nombreux professionnels et, plus généralement, des acteurs parties prenantes à la question de la santé au travail. L'attrait du dernier colloque était tel que l'ensemble des places disponibles ont été réservées en quelques jours.

En favorisant les échanges interdisciplinaires mais aussi entre les acteurs concernés par les questions en débat, le Dim Gestes est devenu une référence au-delà du monde académique et son site Internet en est devenu la vitrine. Le site [www.gestes.net](http://www.gestes.net) comptabilise régulièrement plus de 6.000 visiteurs par mois (jusqu'à 12.000 utilisateurs pendant le mois de septembre 2015). C'est par ce site que se fait la communication du congrès et de toutes les manifestations que soutient le Dim Gestes, de la promotion jusqu'à la diffusion des actes. Le site met à disposition un grand nombre de ressources et fait la promotion des recherches qu'il

---

<sup>46</sup> Des chercheurs en droit, en économie, en épidémiologie, en ergonomie, en gestion, en histoire, en médecine, en philosophie, en psychologie, en psychanalyse, en sociologie...

soutient. Les derniers chiffres (début 2016) indiquent plus de 2600 abonnés à la newsletter mensuelle.

L'analyse lemmatique des documents collectés issus du site Internet (réalisée avec le logiciel N Vivo v.10) permet sans surprise d'identifier le mot « travail » comme étant le plus cité d'entre tous avec 13 078 occurrences contre seulement 2 496 pour le mot « santé » ou encore 1 678 citations pour le mot « risques ». En effet le terme « travail » est au cœur de la définition même de l'objet du Dim Gestes. Le tableau 8 répertorie les 20 premières unités de sens identifiées et classés par ordre décroissant.

**Tableau 8 : Les 20 premières unités de sens retenues**

<b>Mots / segments</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Mots / segments</b>	<b>Fréquence</b>
travail	13 078	action	1 078
santé	2 496	entreprises	980
recherche	1 850	professionnels	946
souffrance	1 726	domaine	900
risques	1 678	acteurs	865
prévention	1 382	social	834
salariés	1 286	sociologie	833
université	1 175	work	824
conditions	1 118	projet	801
groupe	1 083	temps	751

L'analyse lexicographique basée sur les 1 000 unités de sens d'au moins trois caractères les plus fréquentes, par l'établissement d'un arbre de classification fondée sur le calcul du coefficient de corrélation de Pearson, permet d'établir les différentes classes de discours diffusé par le Dim Gestes. La catégorie de discours retenue est établie suite à des allers-retours avec des *Verbatims* contenant les unités de sens. Dans plusieurs cas, l'évaluation des rapprochements s'est révélée impossible pour plusieurs raisons. Le mot « travail » est au centre de l'activité du Dim Gestes (et de sa définition), il ne peut être rattaché à un discours particulier, il est par ailleurs cinq fois plus souvent cité que le mot « santé », deuxième en

termes de fréquence. Il en est de même pour les termes de « RPS » et « activité ». Dans deux autres cas, les liens contextuels ne sont pas significatifs : pour la grappe « Work - stress », ainsi que « qualité – sociale – management ». Le tableau 9 présente les discours identifiés suite à l'étude des *Verbatims* concernant les mots et les segments statistiquement proches.

**Tableau 9 : Synthèse des discours – analyse par grappe**

<b>Discours</b>	<b>Mots / segments</b>	<b>Thématique</b>
1	<i>Work – Stress</i>	-
2	Thèse – coordination – contact – administratif	Promotion et diffusion de la recherche
3	Chercheurs – gestion – politique – direction – question – droit	
4	Enjeux – psychosociaux	
5	Recherche – action	
6	Gestes – domaine – majeur – financé – France – région – groupe – colloque – souffrance – centre	Identité du Dim
7	Social – sociologie – sciences – conseil – public	
8	Université – Paris – CNRS – laboratoire – projet – scientifique	
9	Travailleurs – sécurité – communication – place – professionnelle	Société
10	Personne – professionnels – formation – données – exemple	Conseils et prévention
11	pratiques – relations	Etudes de cas, entreprises et autres organisations
12	Conditions – organisation – rôle – entreprise – cadre – salariés – rapport – manière – <i>travail</i> – professionnelle – temps	
13	Emploi – social – travaux – développement	
14	Sociaux – mesure – situation	Diffusion société
15	<i>Qualité – social – management</i>	-
16	<i>RPS</i>	-
17	<i>Activité</i>	-
18	CHSCT – professionnelle – acteurs – médecins – services – prévention – risque – santé – action – services	Accompagnement et soins



Enfin, la dernière étude réalisée à partir de la liste des 744 participants au congrès du Dim Gestes 2015 permet d'identifier ce que nous appelons « les acteurs type », c'est-à-dire les différentes catégories d'acteurs qui se regroupent en fonction de l'activité principale de l'organisation représentée par le participant (tableau 10). Le nombre d'acteurs dans chaque catégorie permet également d'en calculer la proportion.

**Tableau 10 : Les participants au congrès, acteurs et promoteurs dans le champ**

<b>profils</b>	<b>nombre</b>	<b>part</b>
Enseignants et chercheurs	128	17,2%
Etudiants et doctorants	91	12,2%
<b>Recherche et théories</b>	<b>219</b>	<b>29%</b>
Professionnels de la santé	101	13,6%
Médecins du travail	31	4,2%
<b>Accompagnement et soins</b>	<b>132</b>	<b>18%</b>
Chargés de mission prévention santé	44	5,9%
Professionnels Gestion RH	36	4,8%
Professionnels autres (direction)	32	4,3%
<b>Entreprises et autres organisations</b>	<b>112</b>	<b>17%</b>
Consultants	141	19,0%
Accompagnement et diffusion d'informations autre que consultants	45	6,0%
<b>Expertise conseils et prévention</b>	<b>186</b>	<b>25%</b>
Politiques	38	5,1%
Agences d'étude	9	1,2%
Médias	6	0,8%
Syndicats - représentants du personnel	28	3,8%
<b>Société et salariés</b>	<b>81</b>	<b>11%</b>
Autres, non classés	14	1,9%
<b>Total</b>	<b>744</b>	<b>100%</b>

## **4. Discussion**

La discussion des résultats s'orientera autour de deux axes. Le premier concerne plus particulièrement l'analyse des résultats empiriques suite à l'étude du colloque (4.1). Le deuxième axe fait le lien entre les résultats obtenus et les éléments théoriques avancés (4.2).

### **4.1. Le Dim Gestes, d'une démarche scientifique à un événement structurant**

Dans un champ en phase de structuration, les institutions ne sont pas clairement définies et il n'existe pas encore de « centre » du champ établi. Par conséquent, et dans cette situation, il est difficile de dire si un ECC est au centre du champ ou non. Dans le cas du colloque du Dim Gestes, on peut s'appuyer sur les caractéristiques proposées par J. Lampel et A.D. Meyer (2008) pour vérifier que nous sommes bien face à un ECC : le Dim Gestes réunit dans un même endroit des acteurs d'origines géographiques, professionnelles et organisationnelles diverses ; la durée est limitée à deux jours ; l'organisation permet des interactions sociales non structurées en face-à-face (dans les ateliers, pendant les pauses, pendant les tables rondes, en session...) ; les sessions plénières participent à la dimension cérémonielle et dramaturgique du congrès ; les échanges d'informations sont nombreux et enfin le colloque génère des ressources (notamment les actes) exploitables par la suite. Le Dim Gestes est donc bien un ECC qui se situe dans le champ de la prévention des RPS.

Le thème retenu pour le colloque 2015 était « Agir sur la santé au travail : acteurs, pratiques et dispositifs autour des enjeux psychosociaux », avec pour objectif de mettre en discussion les acteurs concernés par ces pratiques et ces dispositifs. Les intervenants sont pour parties égales des chercheurs et des acteurs concernés par la santé au travail (représentants de l'entreprise ou du personnel, professionnels de la santé au travail, professionnels du conseil, institutionnels...). L'étude des participants à la manifestation de 2015 permet d'identifier cinq catégories d'acteurs-type (tableau 10). Le premier groupe d'acteurs est celui affilié à la recherche. Composé de chercheurs et d'étudiants, il représente la raison d'être originelle du Dim Gestes : la structuration d'un réseau de recherche. Un deuxième groupe est composé d'acteurs dans le domaine des soins et de l'accompagnement (professionnels de la santé au

sens large) directement en contact avec les travailleurs en souffrance. Un troisième groupe est construit autour des professionnels au sein des organisations (entreprises et structures publiques ou assimilées) avec des acteurs en lien avec le management (direction, ressources humaines, chargés de mission). Un quatrième groupe, particulièrement important, est constitué d'acteurs extérieurs aux organisations et qui proposent leur expertise (et majoritairement la vendent), principalement des cabinets de conseil mais aussi quelques associations. Enfin, un dernier groupe est composé d'acteurs en lien avec la société (mais pas forcément en dehors du champ) et qui contribuent à la diffusion d'informations depuis le champ vers l'extérieur. Avec 71 % d'acteurs non liés à la recherche, on peut donc constater que le Dim Gestes suscite l'intérêt d'une grande diversité d'acteurs. Même s'il n'est pas possible de parler de coalition pour chacun des groupes d'acteurs-type, on peut au moins évoquer l'idée d'intérêts partagés par chacune des catégories d'acteurs identifiées.

L'étude lexicographique réalisée (tableau 9) permet de mettre en évidence les thématiques présentes dans les discours du Dim Gestes. Le thème « promotion et diffusion de la recherche », qui fait partie des motivations premières de la constitution de ce Dim, est logiquement présent dans les discours. Les autres thématiques identifiées sont en lien avec les acteurs concernés par la santé au travail présents parmi les conférenciers et les participants au colloque. Le thème de « conseils et prévention » est en lien avec les cabinets de conseils, celui des « études de cas, entreprises et autres organisations » est en lien avec les professionnels (direction, RH, chargés de mission), et le thème « accompagnement et soins » est en lien avec les professionnels de la santé. Chaque acteur-type présent au congrès est donc en lien avec au moins l'un des discours diffusés par le Dim Gestes (tableau 11).

D'un projet à visée scientifique (l'organisation et le développement de la recherche en Île-de-France autour des questions de la santé au travail), le Dim Gestes est devenu un acteur majeur dans le champ de la prévention des RPS et son congrès représente un ECC favorisant les échanges et les mises en débat des pratiques et dispositifs de prévention. Les frontières ont largement dépassé l'Île-de-France comme en témoigne l'origine internationale de plusieurs intervenants, participants et utilisateurs du site internet (Europe, Amérique du Nord ...).

**Tableau 11 : Relations entre les discours du Dim Gestes et les participants  
au colloque 2015**

<b>Thématiques</b>		
		<b>Recherche et théories (29%)</b>
		Enseignants et chercheurs
		Etudiants et doctorants
Promotion et diffusion de la recherche	→	<b>Accompagnement et soins (18%)</b>
		Professionnels de la santé
		Médecins du travail
Identité du Dim	→	Chargés de mission prévention santé
Accompagnement et soins	→	<b>Entreprises et autres organisations (17%)</b>
		Professionnels Gestion RH
Etudes de cas, entreprises et autres organisations	→	Professionnels autres (direction)
		Consultants
Conseils et prévention	→	<b>Expertise conseils et prévention (25%)</b>
		Accompagnement et diffusion d'informations autre que consultants
Diffusion société	→	Politiques
		Agences d'étude
		Médias
Société	→	<b>Société et salariés (11%)</b>
		Syndicats - représentants du personnel

Le Dim Gestes a positionné initialement ses centres d'intérêts autour de la question du travail, de la souffrance et de la santé. Cette approche le place dans une acception large du concept de RPS (Mias, 2010), la « mise en discussion du travail » se trouve au centre de la majorité des manifestations organisées (le terme « travail » est cité plus de 13 000 fois contre 1 678 fois pour le terme « risques » et 385 fois pour « RPS »). Ce choix place les travaux du Dim Gestes plutôt dans une approche « clinique » (cf. tableau 7). Pourtant, au regard des conférenciers et de leurs présentations<sup>47</sup>, on peut constater une représentation à la fois des

<sup>47</sup>Détail des programmes disponible sur le site [www.gestes.net](http://www.gestes.net)

approches « étiologiques » et « individuelles ». Ces trois approches peuvent donc être lues comme des proto-institutions qui cherchent à s'imposer dans le champ de la prévention et soutenues par leurs promoteurs respectifs. En effet, les ECC sont également une tribune pour les détracteurs des institutions dominantes où sont exposées différentes opinions, croyances et valeurs (Hardy et Maguire, 2010). Mais ici, on peut se demander si c'est le cas. La situation singulière du champ en phase de structuration étudié fait qu'il n'y a pas de « centre » au champ, aucune institution ne semble dominer. On assiste donc plus à une mise en débat de plusieurs proto-institutions avec la recherche et des chercheurs (acteurs-type) apparaissant comme les catalyseurs autour de la reconnaissance de pratiques et démarches pourtant très différentes les unes des autres. Les questions posées par le Dim Gestes croisent les trois approches identifiées :

*« Faut-il soigner les travailleurs ? Soigner l'organisation ? Ou bien soigner le travail ? »*

Il apparaît donc que les chercheurs universitaires porteurs du congrès jouent le rôle d'acteurs institutionnels cherchant à promouvoir une définition élargie de la prévention de la santé au travail tout en mettant en débat au cœur du congrès les différentes proto-institutions en concurrence que sont les définitions alternatives de la prévention des RPS.

## **4.2. Contribution d'un ECC à la définition du champ et de ses acteurs**

Par l'organisation de ce congrès, le Dim Gestes met en « discussion » trois proto-institutions et il semble apparaître comme le promoteur de l'une d'entre elles. Le colloque apparaît dès lors comme le déclencheur d'un processus à même de modifier les positions et les compréhensions des acteurs du champ de la prévention des RPS (Hardy et Maguire, 2010). En effet, la mise en discussion des pratiques et dispositifs autour des enjeux psychosociaux à travers les ateliers et les tables rondes génèrent des espaces relationnels entre les « opposants » (Kellogg, 2009 ; Mair *et al.*, 2012). L'ECC étudié participe à la phase de structuration du champ en facilitant le changement institutionnel (Hardy et Maguire, 2010) et,

dans ce cas, à l'institutionnalisation d'une définition élargie de la prévention de la santé au travail.

Pourtant, même si la théorie met en avant que l'étude des ECC permet une meilleure identification des mécanismes qui déterminent le développement des trajectoires des technologies, des marchés ou des industries (Lampel et Meyer 2008), dans le cas présenté ici, il est difficile de conclure à l'établissement d'une norme sociale partagée tant les divergences semblent grandes. Les entretiens informels conduits lors du congrès vont plus dans le sens d'une recherche de légitimité de chaque acteur pour ses propres pratiques, ou encore dans celui de la recherche de pratiques légitimes, voire légitimées par le congrès.

La nécessité, nouvelle, pour les organisations d'apporter des réponses et de les diffuser en cohérence avec ce cadre législatif et sous le regard attentif de plusieurs acteurs (comme la presse ou les syndicats) constitue le point de départ d'un ensemble d'enjeux à l'origine de la formation du champ de la prévention des RPS. Mais imposer une obligation de résultat aux organisations en matière de prévention de la santé mentale alors qu'il n'existe pas de définition juridique à ce jour, revient à demander aux obligés de définir eux-mêmes le cadre de leurs obligations. La place particulière de l'État au sein du champ est à souligner. Le rôle de l'État dans un champ est souvent limité à une dimension contraignante ou habilitante. Mais son rôle est ici ambigu dans le sens où les organismes sociaux qu'il pilote sont aussi concernés par les RPS et les coûts engendrés (accidents, maladie, retraite...). L'État, par l'évolution de la législation, a par ailleurs modifié les principes généraux de prévention (notamment en faisant reposer ceux-ci sur l'adaptation du travail à l'homme et en recommandant d'agir sur les risques à la source). Cette évolution semble faire davantage porter les responsabilités des RPS sur les organisations. L'État est donc ici en interaction avec le champ organisationnel et ses membres dans la structuration et la définition du champ (Fligstein, 2001). Il est donc un acteur institutionnel du champ qui peut avoir un intérêt à orienter les acteurs du champ vers l'une ou l'autre des proto-institutions en compétition. La présence de nombreux institutionnels lors du congrès ou encore tous les outils et dispositifs diffusés par des organismes nationaux (comme par exemple ceux de l'ANACT) peuvent corroborer cette idée d'un Etat cherchant à orienter la structuration du champ.

Moins un champ est structuré et plus un ECC peut contribuer à son évolution. *A contrario* la complexité croissante des champs et la multiplication des questions rendent plus difficile la capacité d'un ECC à modifier le champ (Schüssler *et al.*, 2014). Le rôle du congrès du Dim Gestes apparaît donc central dans la construction du champ de la prévention des RPS. Même si toutes les proto-institutions ne deviendront pas des institutions à part entière (Zeitzi *et al.*, 1999), elles contribuent pourtant à la construction d'une nouvelle compréhension collective (Oliver et Montgomery, 2008). Ainsi, le Dim Gestes permet la mise en discussion des actions et dispositifs de prévention en lien avec des définitions différentes des RPS, et favorise la construction d'une représentation partagée de la prévention. Même en s'inscrivant davantage dans l'une des définitions de la prévention, le congrès laisse des marges d'initiative et de créativité car les participants peuvent aussi interagir de manière imprévisible (Lampel et Meyer, 2008), ce qui limite toute projection de trajectoire prédéterminée quant à l'évolution du champ vers la maturité.

## **5. Conclusion**

La question à laquelle nous avons essayé de répondre était de savoir en quoi l'étude d'un ECC peut contribuer à l'identification et à la caractérisation d'un champ institutionnel en phase de structuration. Nous pouvons conclure, après l'étude du colloque du Dim Gestes considéré comme un ECC dans le champ de la prévention des RPS, que nos propositions théoriques sont ici confirmées et qu'un ECC est en effet un moyen d'accès aux informations d'un champ en phase de structuration. Cette étude aura également permis de mettre en évidence les enjeux et les acteurs du champ de la prévention des RPS. Un acteur institutionnel « invisible » au niveau du champ est apparu par l'étude du congrès : la recherche universitaire. Son travail institutionnel de promotion et diffusion d'une vision élargie de la prévention des RPS contribue à influencer et orienter les autres acteurs du champ (professionnels de la santé, responsables RH, consultants...). Enfin, et d'un point de vue méthodologique, la démarche originale proposée a permis de faire le lien entre théorie et pratique.

En mettant en évidence le champ de la prévention des RPS, les proto-institutions que des promoteurs cherchent à diffuser, les enjeux et les acteurs au sein du champ, ce travail permet

d'aboutir à une première étape dans notre analyse du processus d'institutionnalisation. Les discours et les pratiques diffusés lors du colloque du Dim Gestes participent à l'institutionnalisation d'une nouvelle culture de la prévention des RPS mais dont les contours sont encore incertains. Le site Internet du Dim Gestes contribue également à ce processus descendant d'encastrement.

Notre étude suivante (chapitre 5) s'intéressera plus particulièrement aux réponses stratégiques que peuvent apporter les organisations dans ce contexte institutionnel.



## Introduction générale

Intérêt et enjeux du programme de recherche  
Démarche générale de la recherche

### Partie 1 : Questionnements autour des RPS, de leur gestion et de l'apport des TNI

**Chapitre 1.** *Approches interdisciplinaires de la question des RPS et de leur évaluation.*

**Chapitre 2.** *Prendre en compte les RPS en gestion, organisation de la littérature.*

#### Chapitre 3.

*Cadrage théorique : les RPS et les instruments de gestion au tamis des théories néo-institutionnelles.*

#### Problématique générale

Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise en compte des RPS à un niveau organisationnel ?

### Partie 2 : Eléments de réponse pour une démarche de création d'un instrument de gestion des RPS

Un triple niveau d'analyse

**Niveau macro :**  
Le champ dans la société

**Chapitre 4.** *L'étude d'un champ institutionnel en phase de structuration par le biais d'un événement configurateur de champ : Le cas du Dim Gestes.*

**Niveau méso :**  
Le champ et ses acteurs

**Chapitre 5.** *Les réponses organisationnelles dans un champ institutionnel en phase de structuration : analyse comparative de 21 organisations.*

**Niveau micro :**  
L'organisation dans le champ

**Chapitre 6.** *La performance commerciale sous l'influence des RPS ? Modélisation autour du cas de la restauration rapide.*

### Conclusion générale

Contributions théoriques, empiriques et méthodologiques. Limites et prolongements.

## **Chapitre 5.**

**Les réponses organisationnelles dans un  
champ institutionnel en phase de  
structuration,  
analyse comparative de 21 organisations.**

# 1. Introduction

Les travaux séminaux de la TNI (DiMaggio et Powell, 1983) supposaient que les premières organisations adoptaient un changement pour des raisons de performance économique, et que les suivantes le faisaient par mimétisme, démarche isomorphe qui conduirait toutes les organisations à se ressembler. Les travaux actuels cherchent davantage à étudier les processus d'institutionnalisation (Smets *et al.*, 2012) et à expliquer l'hétérogénéité malgré les contraintes normatives institutionnelles. Dans des environnements institutionnels pluralistes, les organisations peuvent être dans des situations où elles doivent apporter différentes réponses parfois contradictoires, voire incompatibles (Greenwood *et al.*, 2011). Pourtant, à ce jour, peu de travaux portent sur les dynamiques intra-organisationnelles à l'œuvre pour répondre à de multiples exigences institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010). Ce chapitre s'intéresse à l'étude des réponses institutionnelles que peuvent fournir les organisations dans le cas particulier d'un champ en phase de structuration.

Dans un champ arrivé à maturité, les organisations peuvent répondre aux attentes institutionnelles par l'enracinement d'un ensemble de règles, d'outils, de valeurs et de croyances socialement partagées, autrement dit intégrer des logiques institutionnelles qui rendent légitime l'action sociale dans l'espace et dans le temps (Thornton et Ocasio, 2008). Dans un champ institutionnel en structuration, où les proto-institutions en concurrence génèrent à la fois des incertitudes et des marges de manœuvre pour les organisations du champ, on peut se demander quelles stratégies de réponse peuvent adopter les organisations. Les capacités d'agence de l'organisation et de ses membres (Seo et Creed, 2002) permettent la construction des réponses aux attentes institutionnelles. Quand plusieurs institutions sont en conflit (ce qui est le cas dans un champ en structuration avec plusieurs proto-institutions qui cherchent à s'imposer), les organisations sont alors face à des choix institutionnels. Pour aborder la question qui se pose aux organisations de l'arbitrage (s'il a lieu) quant à la définition à retenir des RPS, les travaux récents sur les processus d'institutionnalisation donnent un éclairage pertinent. Cette dynamique peut s'étudier au niveau du champ institutionnel et des proto-institutions en concurrence (Lawrence *et al.*, 2002) ainsi qu'au niveau des organisations et sur les réponses qu'elles apportent.

Plusieurs auteurs (Oliver, 1991 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Kraatz et Block, 2008) ont proposé des typologies de réponses stratégiques des organisations. Les travaux les plus récents de M.S. Kraatz et E.S. Block (2008), issus d'une synthèse de la littérature, établissent quatre types de réponses. L'organisation peut :

- résoudre le conflit issu des deux régimes de régulation en cherchant à se dégager de l'une de ces demandes : les acteurs cherchent à éliminer le pluralisme en rejetant les exigences de conformation et en les considérant comme illégitimes et non fondées. Une organisation peut par exemple se déclarer non concernée par la question des RPS,
- répondre indépendamment aux attentes institutionnelles par des « unités » séparées : pour éviter les conflits internes dans les réponses à apporter, l'organisation peut se structurer de manière à avoir deux unités distinctes en charge de chacune des demandes institutionnelles. La question des RPS peut par exemple être circonscrite au département RH,
- rechercher des compromis entre les différents régimes de régulation : une recherche de coopération est engagée en fonction des marges de manœuvre laissées par chaque institution quant à ses exigences. Au sein de l'organisation peuvent par exemple être aménagés des dispositifs de régulation du travail moins délétères pour la santé et tout aussi efficaces que les anciens,
- évoluer vers une nouvelle forme d'organisation à même de répondre aux deux demandes institutionnelles : l'organisation dépasse les contradictions inhérentes aux deux régimes de régulation par une combinaison lui permettant d'institutionnaliser de nouvelles normes, pratiques et croyances compatibles avec les deux demandes. Par exemple, une organisation peut intégrer le bien-être de ses salariés et la prévention des RPS comme des éléments indissociables de la performance économique et financière.

Ces quatre types de réponses stratégiques peuvent être envisagés en cas de conflit entre deux institutions. Mais qu'en est-il quand plusieurs proto-institutions essayent de s'imposer ? On peut se demander si le pluralisme institutionnel entraînera une démultiplication des réponses à apporter ou alors, les pressions institutionnelles étant moins intenses à ce stade de la construction du champ, il est possible que cette typologie ne soit pas adaptée. Cette question interroge également, d'un point de vue méthodologique, sur la manière de différencier les réponses uniquement institutionnelles de celles qui peuvent insuffler une dynamique de

changement organisationnel. On peut résumer ces interrogations autour de la question de recherche suivante : quelles sont les réponses stratégiques possibles des organisations en situation de « pluralisme proto-institutionnel » ?

Toujours en mobilisant le champ en structuration de la prévention des RPS, la diversité des réponses apportées par les organisations concernées sera appréhendée par une analyse comparative à visée confirmatoire de 21 organisations. Pour accéder à ces réponses, un angle d'approche original est retenu, celui du contrôle de gestion.

De prime abord, il peut paraître surprenant de vouloir analyser les réponses des organisations aux questions de la prévention des RPS en se focalisant sur le contrôle de gestion, les contrôleurs n'étant pas forcément les plus au fait des problèmes psychosociaux et plus généralement de la SST dans l'organisation. Pourtant, cette approche a de multiples intérêts car le contrôle de gestion est concerné à plus d'un titre par la question des RPS. En premier lieu, l'impact des RPS sur la performance de l'organisation est une question centrale, aussi bien du côté de l'efficacité (arrêts de travail, turnover...) que du côté de l'efficacéité (dégradation de l'image, baisse de la qualité...). Les coûts engendrés, trop peu valorisés par les organisations, peuvent être considérables (*cf.* chapitre 2). En second lieu, le contrôle joue un rôle clé dans la mise en œuvre et le maintien de dispositifs institutionnalisés, c'est-à-dire considérés comme allant de soi et non remis en cause par ceux qui les utilisent (Huault et Leca, 2009). En troisième lieu, les outils du contrôle peuvent être considérés comme des facteurs de risque et avoir ainsi des conséquences délétères sur la santé des salariés. Le chapitre 2 a souligné la légitimité du contrôle de gestion à s'intéresser davantage à la question des RPS, et la nécessité de celui-ci à devoir rendre compte aux décideurs pour accompagner les prises de décision. L'étude des dispositifs de gestion qui ont pu être déployés dans le but de « gérer » les RPS (et les discours qui sont rattachés) est donc un moyen de mettre en lumière les pratiques enracinées dans les organisations autour des questions de la SST et des RPS.

A ce jour, les travaux qui confrontent le contrôle de gestion à la problématique des RPS sont rares. Aussi, et pour mieux comprendre la manière dont le contrôle appréhende et gère cette famille de risques, il a été fait le choix d'une étude exploratoire auprès de 21 organisations par entretiens semi-directifs. La première partie de ce chapitre pose la question des RPS à un

niveau organisationnel en précisant les implications du contrôle de gestion (2). La méthodologie et le protocole d'étude des données sont ensuite détaillés (3). Les résultats de l'étude (4) sont mis en discussion dans une ultime section (5).

## **2. La question des RPS à un niveau organisationnel**

Les différentes définitions des RPS qui peuvent être retenues orientent la perception des problèmes et donc des moyens à mettre en œuvre pour y remédier au sein des organisations (2.1). Poser la question d'un éventuel contrôle de gestion des RPS doit également se faire à la lumière de ces définitions (2.2).

### **2.1. Les différentes définitions des RPS et leurs implications organisationnelles**

Les RPS peuvent se définir comme « l'ensemble des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés. Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des troubles anxio-dépressifs, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires voire entraîner les accidents du travail » (ministère du travail, 2010). Les RPS ont des conséquences directes sur la performance des organisations du fait de l'absentéisme, du turn-over, de la baisse de productivité et de la créativité, ou encore des accidents du travail. L'une des particularités des RPS réside dans le fait que l'on ne peut les considérer comme un événement statistiquement prévisible au contraire des autres risques. Ainsi, leur gestion nécessite non seulement un cadre d'analyse adapté (Attias-Delattre et Szpirglas, 2013) mais aussi des outils d'évaluation repensés (Allard-Poesi et Hollet-Haudebert, 2012), et enfin des dispositifs pour passer à l'action qui restent toujours à inventer (Abord de Chatillon, 2012).

Concernant les origines des RPS, la littérature retient généralement six types de facteurs de risque (Gollac et Bodier, 2011) : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique, et l'insécurité de la situation de travail. D'autres travaux visant à identifier les facteurs de santé au travail mettent en avant qu'il existe une origine organisationnelle à la dégradation de la santé au travail (Valeyre, 2006). De son côté, le manager peut jouer un rôle clé de régulateur (Detchessahar *et al.*, 2009). Et enfin, les outils de gestion peuvent aussi bien réguler les rapports de force et favoriser l'action collective qu'être des vecteurs de souffrance (Chiapello et Gilbert, 2012).

La question des RPS fait aujourd'hui l'objet d'un encadrement juridique renforcé quant aux obligations de l'employeur (Lerouge, 2014), faisant apparaître de nouvelles exigences auxquelles les organisations doivent se conformer. Ces contraintes issues d'un champ institutionnel en phase de structuration semblent *a priori* difficilement compatibles avec les exigences économiques enracinées dans la plupart des organisations, d'autant plus que les dispositifs de gestion sont régulièrement cités comme étant des sources de risques potentiellement délétères pour la santé psychologique des salariés (Bourguignon et Jenkins, 2004). La situation est d'autant plus complexe que plusieurs approches des RPS sont en confrontation (*cf.* chapitre 1) au sein de ce champ institutionnel en structuration et peuvent orienter les dispositifs de prévention et donc les réponses des organisations.

Nos travaux (chapitre 1 et chapitre 4) ont mis en évidence trois définitions en concurrence dans le champ en structuration de la prévention des RPS, chacune d'elles impliquant des conceptions différentes de l'origine des RPS et également des mécanismes de régulation de prévention peu compatibles avec les autres définitions. Aujourd'hui, alors même que les organisations sont légalement tenues d'apporter des réponses en termes de protection de la santé physique et mentale de leurs salariés, l'absence de définition précise des RPS qui fasse consensus pose problème. Dans beaucoup de cas, ce sont les cabinets nouvellement experts en RPS qui ont « institutionnalisé » un certain type de pratiques dans les organisations (Chakor, 2013), pratiques qui se rapprochent de la première définition, une lecture étroite des RPS et centrée sur l'individu. Ce cadre offre l'avantage de pouvoir apporter des solutions plus simples et plus rapides à mettre en œuvre (comme par exemple la formation des managers à l'identification des collaborateurs « à risque »). Les limites de cette démarche sont cependant

qu'elle traite davantage les conséquences du risque que les risques eux-mêmes. De plus, elle représente un investissement à court terme car elle nécessite d'être renouvelée fréquemment pour prévenir des conséquences de ces risques toujours présents. Les deux autres définitions, qui ont une lecture élargie de la prévention des RPS, nécessitent, pour être mises en œuvre, des reconfigurations à un niveau organisationnel consécutives à des décisions stratégiques, elles-mêmes nécessitant en amont des systèmes d'évaluation et en aval des systèmes de pilotage adaptés à cette approche des RPS. C'est à ce niveau que peut intervenir un éventuel contrôle de gestion des RPS.

## **2.2. Contrôle de gestion et RPS**

Le nouveau champ de la prévention des RPS (*cf.* chapitre 4) oblige les organisations à afficher des réponses en cohérence avec les attentes formulées. Dans ce champ, plusieurs proto-institutions ayant chacune leurs promoteurs (les consultants RPS, l'ANACT, les regroupements de professionnels comme EVREST...) sont en concurrence et trois visions des RPS présentées ci-avant cherchent à s'imposer.

Du point de vue de la gestion, chacune de ces définitions conditionne les méthodes de pilotage qui peuvent être mises en place. Dans le cas d'une lecture étroite de la prévention des RPS qui place davantage les questions à un niveau individuel, le référentiel de tout calcul de gestion a pour point de départ l'individu. L'évaluation des conséquences des RPS nécessite l'analyse des éléments comme l'absentéisme, les arrêts de travail, les maladies professionnelles, le présentéisme, la baisse de qualité ... Tout investissement dans le domaine de la prévention des RPS se place dans une analyse coûts – bénéfices sur la base de la valorisation des éléments évoqués et comparativement aux coûts d'une prévention de type tertiaire. Cette méthode, classique en SST, contribue selon nous au cercle vicieux de l'invisibilité et du manque de considération des RPS dans les organisations.

La prise en compte d'une définition plus large des RPS dans les organisations entraîne des modifications conceptuelles dans la manière de les valoriser et de les piloter. En premier point, l'approche se place à un niveau organisationnel et non plus à un niveau individuel,



nécessitant de s'interroger non plus sur les risques mais, en amont, sur les facteurs de risque. A titre d'exemple, les travaux de terrain en ergonomie de l'activité mettent en évidence des zones de tension entre l'organisation du travail et les salariés, les recommandations qui en découlent reposent ensuite sur une réorganisation du travail par sa mise en discussion avec les salariés concernés. En deuxième point, une définition élargie des RPS invite à considérer les bénéfices d'une action de prévention à un niveau plus large que la simple diminution de l'absentéisme ou des arrêts de travail. A titre d'exemple, les interactions individuelles faisant partie des facteurs de risque, on peut espérer une amélioration de la performance collective et du climat social comme des bénéfices attendus d'un programme interne de prévention. Ici, les coûts d'une prévention se situant au niveau primaire et secondaire, c'est-à-dire en amont des conséquences des RPS, correspondent davantage à la valorisation de l'enveloppe dédiée à un programme global de prévention qu'à la somme de coûts engagés pour des actions à visée corrective (possibilité de rencontrer un psychologue, mise à disposition de services de conciergerie, formation à la gestion du stress...). De même, les bénéfices attendus ne peuvent se mesurer qu'à un niveau organisationnel.

Face à ces lectures très différentes de ce que peut-être le contrôle de gestion des RPS, l'intérêt de l'analyse des discours et des pratiques des contrôleurs de gestion apparaît comme un moyen de pouvoir différencier les réponses que les organisations affichent et mettent en œuvre quant à leurs nouvelles obligations.

### **3. Méthodologie et protocole d'analyse**

Pour répondre à notre question, le choix retenu est celui d'une démarche qualitative. La méthodologie (3.1) et le protocole d'analyse (3.2) des données qualitatives recueillies sont détaillés ici.

#### **3.1. Méthodologie**

Face à la complexité de notre objet d'étude, le choix est fait d'une démarche analytique confirmatoire. En effet, la théorie nous indiquant les types de réponses que peut fournir une

organisation face aux pressions institutionnelles, nous souhaitons vérifier si l'on peut retrouver ces types de réponses dans le champ de la prévention des RPS en phase de structuration. Pour ce faire, 20 entretiens semi directifs ont été réalisés. Ils ont permis de collecter des informations sur les pratiques et les dispositifs de gestion déployés dans 21 organisations différentes. Les entretiens ont été réalisés avec des responsables financiers et des contrôleurs de gestion en activité, à même de décrire les dispositifs à l'œuvre dans leur organisation respective et les motivations (les discours) qui ont sous-tendu à leur mise en œuvre.

Le recrutement des interviewés s'est fait par sollicitation aléatoire dans un premier temps, puis suivant le principe de la boule de neige (parrainage), c'est-à-dire en invitant les premiers interviewés déjà rencontrés à nous orienter vers d'autres personnes en activité (Miles et Huberman, 2003). La taille de l'échantillon n'était pas prédéfinie, le nombre d'entretiens a été augmenté jusqu'à atteindre le seuil de saturation, moment à partir duquel chaque entretien supplémentaire n'apporte que des éléments marginaux aux connaissances déjà acquises (Strauss et Corbin, 1990). Est présenté dans le tableau 12 l'ensemble des organisations, qui ont été « anonymées » pour des raisons de confidentialité, ainsi que le nombre de salariés et le secteur d'activité. L'échantillon se compose d'une grande diversité d'organisations tant par leur secteur d'activité que par leur dimension. Les 21 organisations sont de toutes tailles, aussi bien publiques (ou assimilées) que privées (d'un actionnariat familial jusqu'à des entreprises cotées au CAC 40), dans des contextes économiques pouvant aller de très favorables à très défavorables, et dont les dispositifs de prévention des RPS vont de l'inexistant à très développés.

Le guide d'entretien (Annexe 2) a été réalisé en s'appuyant sur la revue de littérature qui a permis l'identification des thèmes pertinents à aborder, chaque thème ayant permis la construction des différentes rubriques du guide. Après une introduction et des questions d'amorce, quatre thèmes sont abordés : les outils de gestion et l'interaction avec les utilisateurs, les RPS, leur intérêt pour le contrôle de gestion, les dispositifs de régulation. La structure et le contenu du guide d'entretien ont évolué entre les deux vagues d'entretien (voir ci-après). En effet, pour limiter les refus au cours de nos sollicitations ou encore les blocages pendant l'entretien, le thème annoncé de l'étude a été celui de la place et de l'influence des outils de gestion, la question des RPS étant abordée dans la deuxième partie l'entretien. Le

guide d'entretien initialement utilisé pour les premières entrevues a donc évolué de manière à favoriser l'expression des interviewés sur le sujet sensible que sont les RPS.

**Tableau 12 : Liste des organisations de l'échantillon**

<b>Entreprise</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre de salariés</b>
E1	Services aux collectivités	1 500
E2	BTP - Service	3 000
E3	service public	3 000
E4	BTP - Services	3 000
E5	Distributeur d'électricité	100 000
E6	Industrie - machine outils	120
E7	Industrie - sport	1 500
E8	Industrie - tunnelier	150
E9	Transport publics	5 000
E10	Constructeur automobile	10 000
E11	Banque	115 000
E12	Distribution - magasins spécialisés	10 000
E13	Industrie métallurgie	200
E14	Assurance - mutuelle	9 500
E15	Coopérative agricole	2 700
E16	Industrie agroalimentaire	75 000
E17	Industrie automobile - sous-traitant	190
E18	Industrie - transformation véhicules	120
E19	Distribution - services	6 300
E20	Industrie - services aux collectivités	100
E21	Production culturelle	100
E22	Industrie -santé	330

Une première collecte des données a été réalisée sur le premier semestre 2014 et a comporté huit entretiens. Une deuxième vague, fin 2014, a complété l'étude. Les entretiens d'une durée de 50 à 115 minutes ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Ils ont permis de recueillir des expériences et des opinions qui ont été forgées au sein de 21 organisations : deux interviewés, qui avaient changé encore récemment d'employeur ont fait part de leur double expérience, et deux autres interviewés ont été sondés alors qu'ils travaillaient dans le même groupe. Pour différencier ces deux entretiens, l'organisation concernée porte le nom E2 ou E4. Une attention particulière a été apportée à la contextualisation de l'étude et aux consignes préliminaires à l'entretien. Enfin, quand des dispositifs de prévention des RPS ont été identifiés, nous avons collecté, quand cela était possible, des documents internes publics de l'organisation concernée décrivant ces dispositifs. Ces documents, en tant que données secondaires, ont permis une triangulation des résultats obtenus (pour confirmer par exemple les déclarations de la personne interrogée).

### **3.2. Protocole d'analyse**

Pour étudier les réponses apportées par les organisations, il est possible de s'appuyer sur les discours (Phillips *et al.*, 2004) ainsi que sur l'étude des pratiques (Tolbert et Zucker, 1993 ; Greenwood *et al.*, 2002). Il est également possible d'étudier les réponses organisationnelles aux attentes institutionnelles en se concentrant sur la matérialité des dispositifs de gestion (Boxenbaum *et al.*, 2016). En effet, le tournant « matériel » dans les TNI invite à s'intéresser davantage à la matérialité des pratiques au cœur des logiques institutionnelles, soulignant l'importance des outils de gestion au même titre que celle des discours (Jones *et al.*, 2013).

Avec l'accord des participants, l'intégralité des entretiens a été enregistrée. Les retranscriptions ont été exploitées avec le logiciel d'analyse de contenu de données qualitatives NVivo. Les données ont été encodées afin de réduire et d'organiser les matériaux à analyser. Le codage a été réalisé en deux étapes successives. Premièrement, un codage thématique a été réalisé par rapport aux thèmes du questionnaire, puis enrichi des thèmes abordés par les interviewés. L'analyse des *verbatim*s pour chacun des thèmes a entraîné un deuxième encodage analytique qui a permis de différencier les réponses pour chacun des

thèmes. La grille finale de codage est présentée en annexe 4. La fiabilité du processus de codage a pu être éprouvée lors de la deuxième phase d'entretiens, ou un ancien entretien a été codé une deuxième fois à plusieurs mois d'intervalle. La concordance du deuxième codage avec le premier a permis de constater la régularité du codeur dans le travail de catégorisation.

Dans la deuxième étape de codage, une attention particulière a été accordée aux discours des interviewés pour différencier les discours institutionnels de l'organisation des pratiques décrites en interne. Ainsi, ce sont davantage les exemples au sein de l'organisation concernée qui ont servi à illustrer les dispositifs à l'œuvre dans certains cas. A titre d'illustration, un interviewé peut indiquer que les RPS ne concernent pas son entreprise alors même qu'il indiquera à un autre moment qu'une cellule dédiée a été mise en place pour étudier la question suite à plusieurs « cas ».

Les données ainsi codées regroupent l'ensemble des *verbatim* qui ont ensuite été analysés comparativement à nos conclusions empiriques et théoriques :

- comparaison avec la revue de littérature des RPS et leurs origines
- comparaison avec les différentes réponses organisationnelles (Kraatz et Block, 2008)
- comparaison avec les proto-institutions en concurrence

Enfin, l'analyse des dispositifs de gestion des RPS, quand ils existaient, a été réalisée comparativement au discours « institutionnel » de l'organisation concernée sur la question des RPS. Les résultats sont présentés dans la section suivante.

## **4. Résultats et analyse**

### **4.1. Les RPS dans les organisations**

En comparant les résultats obtenus aux conclusions issues de la revue de littérature sur les RPS, il apparaît que les déclarations recueillies sont cohérentes. Concernant l'identification des facteurs de RPS, sont citées : l'origine organisationnelle (avec des facteurs aggravants comme les changements et les restructurations, les objectifs non négociables, l'isolement, la

disparition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle), l'origine managériale (le manque de soutien, les conflits interpersonnels, les violences), l'origine individuelle (la fragilité, les difficultés à prendre du recul).

*On est dans une société où on se doit d'avoir des résultats économiques et c'est un gros facteur de stress. – E19*

*Les RPS viennent de l'actionnaire, c'est le premier facteur, parce que derrière l'actionnaire il y a le cours de bourse et que le cours de bourse c'est le seul truc que regarde le top management, et de son évolution dépend si tu auras la paix ou pas. Plus le cours de bourse se casse la gueule et plus on t'en demande. – E16*

*Le benchmark entre agence avait dû être arrêté parce qu'il générerait trop de stress. D'ailleurs, le président de l'époque en avait fait les frais. – E11*

*Dans notre métier, il y a la pression que l'on peut avoir du comité exécutif et il y a la pression du syndicat des transports de XXXXXXXX. Ces dernières années cette relation est devenue à la limite de la torture, on rencontre des gens qui incarnent des décisions politiques, leurs techniciens pensent plutôt comme nous mais c'est la décision politique qui l'emporte. – E9*

Les objectifs généraux (principalement économiques) auxquels doivent s'astreindre des organisations étudiées apparaissent comme des contraintes impératives et non négociables (ou très faiblement) auxquelles doivent répondre les organisations. Pour satisfaire ces exigences institutionnelles, sont déployés des dispositifs de gestion qui, même si leur impact sur la santé psychologique des salariés semble au premier abord inexistant, peuvent avoir des conséquences délétères concernant les RPS, par exemple par l'utilisation qui peut en être faite.

*Le stress n'est pas généré par l'outil en lui-même, il est généré par la communication que l'on fait autour de l'outil. C'est la façon dont il est présenté et communiqué aux opérationnels, c'est là que le stress est généré. – E10*

*Oui ça j'en suis convaincu [que les dispositifs de gestion peuvent avoir des conséquences sur la santé psychologique des utilisateurs] parce que l'on a testé et on s'en est rendu compte (...), ça ne développait pas forcément le chiffre et en plus ça créait des conflits internes(...) les outils ont une capacité à influencer le comportement des collaborateurs. – E19*

La volonté d'affichage de « bons résultats » en termes sociaux comme le climat social, les baromètres internes ou encore des rapports *ad hoc*, confirme que les organisations de plus de 1000 salariés doivent également s'astreindre aux exigences d'un nouveau champ institutionnel. Cette double exigence est perçue de manière très différente selon l'organisation, cela se traduit par des réponses très contrastées d'un cas à l'autre.

*On n'a jamais autant parlé de ressources humaines que ces dernières années et pourtant on a tous ces phénomènes. Malheureusement, j'ai plus envie de dire que c'est plus une façade que l'entreprise veut donner qu'une réelle volonté – E17*

*Chez nous côté RH c'est quelque chose qui est mis en avant [la santé des collaborateurs]. Pour ma part on met trop facilement en avant cette partie-là pour, comment dirais-je, donner le change à des obligations sociales, et ce n'est peut-être pas assez fait pour justement faire avancer les choses, mais après c'est un avis ... – E11*

## **4.2. Les réponses organisationnelles aux attentes institutionnelles**

En s'appuyant sur les quatre types de réponses possibles à un environnement institutionnel complexe (Kraatz et Block, 2008), les organisations étudiées se répartissent comme indiqué dans le tableau 13.

Dans le premier cas, les organisations concernées ont pour particularité d'être des petites structures dans le domaine industriel et globalement en bonne santé financière. Ces éléments peuvent expliquer que, d'une part, les pressions institutionnelles quant à l'affichage des

performances sociales de l'organisation sont bien moindres, et que, d'autre part, les RPS sont moins visibles au quotidien. Les dispositifs de gestion apparaissent comme peu présents ou peu contraignants. Une exception cependant concerne l'entreprise E15, qui regroupe 2700 salariés ; la particularité de cette organisation (coopérative agricole) est que, selon la personne interrogée, le mode de fonctionnement est « archaïque », et les outils de gestion en sont à la « préhistoire ». Dans ces différents cas, les interviewés ne manifestent pas d'intérêt pour une prise en compte des RPS par la gestion.

*Les outils sont assez actualisés. La seule déviance qu'il peut avoir c'est sur l'explication, mais bon ... – E8*

*Pour chaque manager il est important de faire attention à son équipe et de faire attention qu'elle ne soit pas situation de stress ou qu'elle ne soit pas en situation de détresse. Mais généralement, on ne va pas se le cacher, c'est le truc que tu fais quand tu as fait tout le reste. – E15*

**Tableau 13 : Classification des réponses au pluralisme institutionnel  
(inspiré de M.S. Kraatz et E.S. Block, 2008)**

Type de réponse	Objectifs	Organisations
Le rejet	éliminer le pluralisme en rejetant la nouvelle demande	E8 E12 E13 E15 E18 E20
La compartimentation	avoir deux unités séparées en charge de chacune des demandes	E1 E2/E4 E7 E10 E11 E16
La coopération	engager une recherche de coopération entre les différentes demandes	E3 E6 E17 E21 E22
L'agrégation	institutionnaliser de nouvelles normes, pratiques et croyances compatibles avec les deux demandes	E5 E9 E14 E19



Dans le deuxième cas, les organisations recensées affichent une volonté de répondre aux nouvelles attentes en termes de santé psychosociale, mais cette réponse diffère assez nettement des réalités internes des organisations concernées. Ainsi, le travail d'étude et de prévention des RPS est à la charge exclusive des RH, parfois externalisé à un cabinet spécialisé dans le cadre d'une mission ponctuelle. Dans le cas de ces organisations, il a été relevé presque systématiquement des retours indiquant des situations de stress, de violences et/ou d'épuisement psychologique au travail, et de manière généralisée pour certaines d'entre elles (plus particulièrement dans les organisations de plus de 1000 salariés). Pour ces dernières, les dispositifs de gestion apparaissent particulièrement développés et exigeants. Les interviewés considèrent que la question des RPS n'est pas du ressort du contrôle de gestion mais plutôt des RH tout en acceptant que cela puisse représenter un réel coût pour l'organisation. L'absence d'outils de mesure reconnus des RPS empêche de travailler sur des objectifs quantifiés (comme un niveau de stress organisationnel critique à ne pas dépasser), ce qui permet aux organisations d'afficher comme réponse institutionnelle uniquement les moyens mis en œuvre pour lutter contre les RPS (la mise en place d'études *ad hoc*, de numéros verts, de formation des managers au dépistage des « personnes à risque », ...) sans aucune obligation de résultat.

*Ceux pour qui les reportings sont destinés, oui ça génère de la pression, mais c'est le but. – E10*

*Chez nous, côté RH, c'est quelque chose qui est mis en avant. Pour ma part on met trop facilement en avant cette partie-là pour, comment dirais-je, donner le change à des obligations sociales, et ce n'est peut-être pas assez fait pour justement faire avancer les choses – E11*

Dans le troisième type de réponse, les organisations qui cherchent à concilier les deux demandes institutionnelles affichent toutes des latitudes décisionnelles pour y arriver. Ces marges de manœuvres diffèrent cependant. Certaines organisations qui sont en excellente santé financière semblent subir moins de pressions externes (E6-E17-E22). D'autres organisations sont, par leurs spécificités, moins soumises à des exigences de performance économique ou financière (E3-E21). Même si le contexte organisationnel peut jouer, il est à noter que ces organisations considèrent leurs collaborateurs, salariés ou agents comme une

source de « plus-value » importante pour l'organisation qu'il faut préserver. Le dialogue semble plus ouvert, et les interviewés décrivent des situations de conciliation où ils servent d'intermédiaires entre deux demandes. La question des RPS est ici considérée comme importante, et les interviewés manifestent un intérêt pour plus d'informations et un meilleur suivi (comme par exemple l'intégration de données spécifiques dans le système d'information) mais sans pour autant aller jusqu'à une prise en compte comptable et financière.

*On est une société technique basée sur l'innovation, et si on a des gens qui ne sont psychologiquement pas sereins ou qui ont peur de prendre des décisions, ça sclérose un peu la prise d'initiative et la créativité, et pour nous c'est extrêmement grave car ça compromet la capacité de création, et ça ne va pas forcément avoir un impact, c'est du long terme, et sur les produits que l'on va développer et que l'on va sortir dans 2 ou 3 ans, on ne sera pas extrêmement efficace est potentiellement ça menace la pérennité de l'entreprise, et c'est ça le danger. – E6*

*C'est là-dessus que les collectivités vont devoir travailler pour accompagner le management sans faire trop de dégâts. Aujourd'hui tout se fait à marche forcée, ce sont des changements de culture rapide – E3*

Enfin, un dernier groupe se compose d'organisations très différentes (un EPIC, une mutuelle, un groupe privé à actionnariat familial et une SA cotée en bourse). L'une des particularités de ces organisations est d'avoir un fort dialogue social reconnu et/ou, à l'intérieur des organisations, des dispositifs institutionnalisés visant à mieux réguler le travail. Cette régulation se caractérise par une mise en discussion des conflits internes. Ces « espaces de discussion » (Detchessahar, 2011) se caractérisent systématiquement par la mise de côté des conventions qui encadrent les échanges quotidiens (cela pouvant se traduire par un abandon de la position hiérarchique des participants pour favoriser le dialogue), par une volonté d'appréhension globale des problèmes, ou encore par l'intervention de tierces personnes non parties prenantes au problème et ayant un rôle de médiateur. Les accords obtenus font l'objet d'un compte-rendu officiel et conduisent, selon les cas, à l'évolution des procédures et

dispositifs internes d'organisation du travail. On constate dans ce cas une hybridation de pratiques (Lok, 2010) se traduisant dans les exemples rapportés par la réorganisation d'éléments du système d'information et des dispositifs de gestion : suppression d'indicateurs et de demandes de reporting, actions volontaires d'accompagnement et d'explications pour donner du sens aux objectifs, ou encore co-développement de nouveaux dispositifs de gestion. Une organisation en particulier affiche des démarches volontaires visant à l'amélioration perpétuelle de la santé au travail en considérant celle-ci comme un prérequis à la performance globale de l'organisation, voire même à la performance financière de l'entreprise. On note une demande de plus d'informations et de plus d'outils pour une meilleure maîtrise et une meilleure prévention des RPS.

*Pour moi ce n'est pas l'outil qui pose problème mais le management, l'outil est une aide au service du manager, il ne doit pas être un frein (...) Ce que l'on recense aujourd'hui ce sont les agressions verbales et physiques. Elles sont identifiées et gérées. – E19*

*Je vois les « alarmes sociales » qui sont signalées, on indique une mauvaise ambiance de travail dans un atelier, tout le monde se met autour de la table, on discute, la plupart du temps il ressort des constats d'accord sur les actions à mettre en place pour améliorer la situation. « L'alarme sociale » c'est quand même un acte fort, formel et important dans la maison. C'est parfois excessif mais souvent ça permet de clarifier pour tout le monde parce qu'un constat d'accord est rédigé et diffusé. – E9*

La grille de M.S. Kraatz et E.S. Block amène donc de nombreuses informations et semble pertinente pour caractériser les réponses stratégiques des organisations, y compris dans un champ institutionnel en phase de structuration. Pourtant, si l'on regarde du côté des proto-institutions en concurrence, le résultat est moins tranché.

### **4.3. Inscription dans une définition des RPS**

Concernant l'arbitrage entre plusieurs proto-institutions en concurrence dans un champ en structuration, l'analyse montre que la quasi-totalité des organisations qui ne rejettent pas les demandes du nouveau champ choisissent la même proto-institution, à l'exception d'une seule (tableau 14). Cela s'explique par plusieurs raisons. La définition des RPS retenue par la majorité des entreprises est celle qui est portée par les cabinets externes sollicités pour mettre en œuvre des dispositifs de prévention. Elle l'est aussi par des regroupements interentreprises qui ont développé une démarche de prévention propre (par exemple le questionnaire EVREST) et l'utilisent (également) comme un outil de communication. Cette définition, même si elle accepte l'origine organisationnelle des RPS, a la particularité de ne pas remettre en cause l'organisation et sa structure. Enfin, cette définition propose des plans d'action dont les coûts peuvent être budgétés simplement et sur des périodes relativement courtes. Cette première définition des RPS en cours d'institutionnalisation apparaît donc comme la moins incompatible avec des exigences économiques, et la promotion de cette proto-institution est assurée par le travail de plusieurs promoteurs institutionnels. Les deux autres proto-institutions étudiées peinent à convaincre les organisations pour les raisons inverses à la première : des coûts plus difficiles à budgéter, des plans d'action possibles uniquement à moyen ou long terme, et une remise en cause partielle ou complète de l'organisation. Enfin, leur réseau de promoteurs peut sembler moins actif ou efficace sur le terrain.

Il apparaît donc que, dans la phase de structuration d'un champ institutionnel, quand plusieurs proto-institutions cherchent à s'imposer, les organisations du champ retiennent l'institution en construction la moins incompatible avec leurs pratiques historiques puis construisent leur réponse de la même manière que dans un champ arrivé à maturité.

**Tableau 14 : Arbitrage entre les proto-institutions du champ en structuration des RPS**

	<b>Pas de prise en compte des RPS</b>	<b>Approche individuelle</b>	<b>Approche étiologique</b>	<b>Approche clinique</b>
<b>Type d'approche</b>	Pas de prise en compte	Affronter les risques <b>Compenser la souffrance</b>	Maitriser les risques <b>Amoindrir la souffrance</b>	Supprimer les facteurs de risques <b>Eviter la souffrance</b>
<b>Entreprises identifiées</b>	E8 E12 E13 E15 E18 E20	E1 E2/E4 E7 E10 E11 E16 E3 E6 E17 E21 E22 E5 E14 E19	E9	-
<b>Outils identifiés</b>	-	Coaching, formations, intervention de consultants externes	Création d'une structure <i>ad hoc</i> d'identification des RPS, système d'évolution organisationnelle	-

Dans le cas de la prévention des RPS, le degré de spécification des réponses institutionnelles est faible, l'ambiguïté sur les pratiques et sur les objectifs prescrits est plus forte, il est dans ce cas plus aisé d'arriver à des conciliations entre différentes contraintes institutionnelles (Greenwood *et al.*, 2011). L'État imposant une obligation (prévention de la santé mentale) sans détailler les moyens à mettre en œuvre, il est plus facile pour les organisations de gérer les conflits qui portent sur les moyens ou les plans d'action car les acteurs peuvent négocier en interne et mettre en œuvre des pratiques organisationnelles hybrides (Lok, 2010 ; Pache et Santos, 2010). On peut donc penser que le cadre législatif relativement « flexible » a favorisé une prise en compte récente par les organisations de la problématique des RPS. Mais, en contrepartie, ces marges de manœuvre ont orienté les organisations vers les solutions les

moins contraignantes mais aussi les moins performantes en termes de santé psychosociale (Loriol, 2005).

Pourtant, une organisation a fait le choix ambitieux d'une définition des RPS plus contraignante. Ici, le groupe de transports publics étudié remet régulièrement en cause l'organisation du travail et le management pour prévenir les RPS tout en poursuivant ses objectifs économiques particulièrement contraignants. Ainsi, la double exigence se combine dans une nouvelle identité organisationnelle à même de supporter les deux institutions (Battilana et Dorado, 2010). Cette démarche volontaire est affichée en interne comme une opportunité de garantir la pérennité de l'organisation.

L'analyse des pratiques organisationnelles concernant la gestion des RPS (évaluation, prévention, gestion) nous permet de voir comment les organisations se positionnent stratégiquement face aux nouvelles demandes institutionnelles ayant trait à la prévention des RPS.

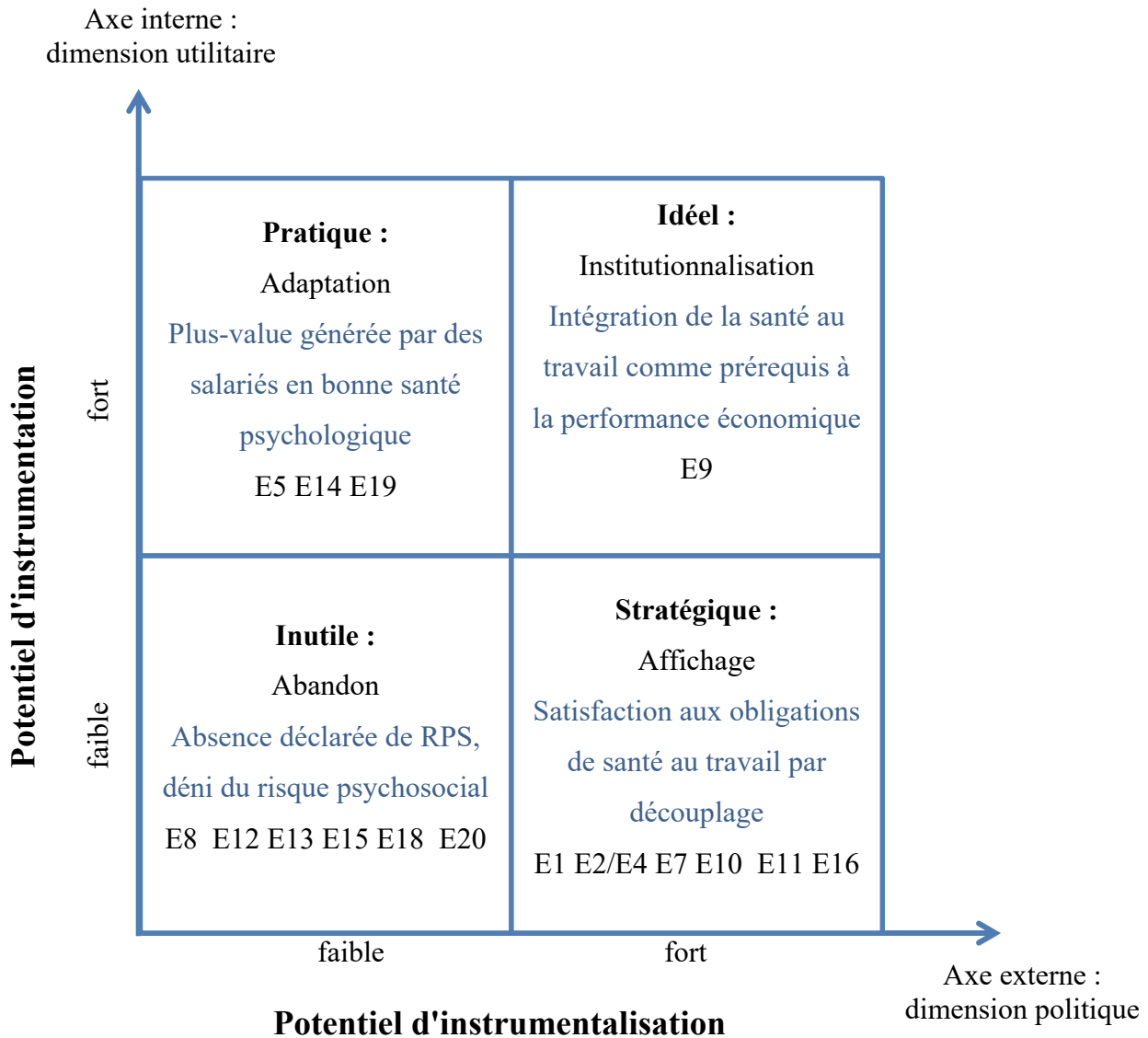
## **5. Discussion**

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de ces résultats. En premier point, la réponse à notre question de recherche : quelles réponses une organisation peut-elle apporter aux demandes de proto-institutions en concurrence dans un champ en structuration ? On voit à travers l'étude du champ en structuration de la prévention des RPS que les possibilités de réponses sont multiples et que, de la même manière que dans un champ institutionnel à maturité, on identifie quatre formes de réponses à une nouvelle demande institutionnelle. Ces résultats sont donc cohérents avec les travaux de M.G. Pratt et P.O. Foreman (2000) et de M.S. Kraatz et E.S. Block (2008) et prolongent leurs conclusions à l'étape de structuration du champ institutionnel (Powell et DiMaggio, 1983). Ainsi, quand une organisation doit répondre à une nouvelle demande institutionnelle « en construction », quatre comportements stratégiques sont possibles : le rejet, la compartimentation, la coopération et l'agrégation.

La limite de ces classifications est de ne pas pouvoir nous renseigner quant aux arbitrages qui peuvent être effectués par les organisations entre les différentes solutions qui s'offrent à elles.

Dans l'exemple du champ de la prévention des RPS en phase de structuration, où trois proto-institutions sont en concurrence, nos conclusions montrent que les organisations étudiées font massivement le choix de ne pas répondre ou de répondre *a minima* aux demandes institutionnelles. Pourtant, si l'on étudie les pratiques déclarées par les interviewés, les résultats sont davantage contrastés. La matrice d'adoption d'un instrument de gestion issue de nos conclusions de la littérature théorique (chapitre 3) et appliquée ici permet de davantage différencier les pratiques organisationnelles (figure 14). Par rapport au tableau précédent où la majorité des organisations s'inscrit dans une approche individuelle des RPS, les résultats obtenus ici permettent de différencier les organisations qui font le choix stratégique d'afficher des pratiques conformes aux attentes institutionnelles et les organisations davantage engagées dans la prévention de la santé psychosociale de leurs salariés. Ces résultats, qui s'appuient sur l'étude croisée des pratiques et des discours (et, dans certains cas, des instruments déployés à des fins de prévention), permettent de différencier quatre types d'organisation. En premier, les organisations pour lesquelles tout dispositif de prévention est sans intérêt, ni pour une recherche de performance interne ni pour un affichage externe. Dans la majorité des cas, les organisations concernées sont davantage dans le déni des RPS. Un deuxième groupe d'organisations se caractérise par l'attention qui est portée à l'affichage externe des bonnes pratiques qu'elles auraient pu mettre en œuvre dans le cadre de la prévention des RPS, sans pour autant que cela ait entraîné des modifications au niveau des pratiques organisationnelles. Un troisième groupe, moins sensible à la pression institutionnelle (peu de communication), est néanmoins particulièrement sensible à la bonne santé de ses salariés. Les organisations concernées déploient des systèmes *ad hoc* dans une recherche de performance économique et non pour des raisons d'affichage. Enfin, une dernière organisation, déjà évoquée plus haut, se caractérise par une forte capacité à prendre en compte très en amont les problèmes liés aux RPS et à procéder à une re-conceptualisation organisationnelle le cas échéant. Une attention particulière est accordée par cette organisation à la communication de ces pratiques (à titre d'exemple, des groupes étrangers dans le même secteur d'activité viennent régulièrement visiter l'organisation pour s'inspirer de ses pratiques sociales). Dans cinq cas (les organisations E3, E6, E17, E21 et E22), les informations collectées n'ont pas permis les positionner de manière définitive.

**Figure 14 : Matrice d'adoption d'un instrument de gestion**



Comme il n'existe pas d'outils de mesure synthétique et reconnu institutionnellement permettant d'évaluer les risques psychosociaux et ainsi d'indiquer « une limite à ne pas dépasser », la légitimité des actions entreprises par l'organisation pour répondre aux attentes institutionnelles de préservation de la santé de ses membres ne peut passer que par l'affichage d'une démarche de prévention normalisée. Ainsi, on retrouve pêle-mêle les cellules psychologiques, les numéros verts, les formations des managers au dépistage des sujets à risque ... Ces forces normatives (DiMaggio et Powell, 1983), souvent sous l'impulsion de



cabinets spécialisés, favorisent ainsi l'homogénéisation des pratiques et la convergence des réponses organisationnelles apportées à la problématique des RPS. Pourtant, cette étude a montré que des organisations ont fait le choix d'autres réponses.

Les entretiens ont permis de relever à plusieurs reprises le manque d'outils de gestion adaptés qui permettraient un réel contrôle de gestion des RPS. Un tel instrument, à même de prendre en compte les RPS dans une dimension organisationnelle et non individuelle pour être en phase avec le développement d'une culture de la prévention des RPS, devra également avoir des vertus performatives. La capacité de l'instrument à rendre compte aux décideurs des RPS et de leurs conséquences sur l'organisation pourra favoriser la mise en œuvre de plans de prévention à un niveau primaire et secondaire. Le dernier chapitre de cette thèse s'attachera à développer un instrument à même de répondre à ces multiples attentes.

## Introduction générale

Intérêt et enjeux du programme de recherche  
Démarche générale de la recherche

### Partie 1 : Questionnements autour des RPS, de leur gestion et de l'apport des TNI

**Chapitre 1.** *Approches interdisciplinaires de la question des RPS et de leur évaluation.*

**Chapitre 2.** *Prendre en compte les RPS en gestion, organisation de la littérature.*

**Chapitre 3.**  
*Cadrage théorique : les RPS et les instruments de gestion au tamis des théories néo-institutionnelles.*

#### Problématique générale

Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise en compte des RPS à un niveau organisationnel ?

### Partie 2 : Eléments de réponse pour une démarche de création d'un instrument de gestion des RPS

Un triple niveau d'analyse

**Niveau macro :**  
Le champ dans la société

**Chapitre 4.** *L'étude d'un champ institutionnel en phase de structuration par le biais d'un événement configurateur de champ : Le cas du Dim Gestes.*

**Niveau méso :**  
Le champ et ses acteurs

**Chapitre 5.** *Les réponses organisationnelles dans un champ institutionnel en phase de structuration : analyse comparative de 21 organisations.*

**Niveau micro :**  
L'organisation dans le champ

**Chapitre 6.** *La performance commerciale sous l'influence des RPS ? Modélisation autour du cas de la restauration rapide.*

## Conclusion générale

Contributions théoriques, empiriques et méthodologiques. Limites et prolongements.

## **Chapitre 6.**

**La performance commerciale sous  
l'influence des RPS ?**

**Modélisation autour du cas de la  
restauration rapide.**

# 1. Introduction

Les risques psychosociaux constituent « une nouvelle frontière non financière du contrôle de gestion » (Berland et De Rongé, 2013, p. 529). Les différents coûts qu'ils peuvent générer, qu'ils soient visibles ou invisibles, effectifs ou latents, immédiats ou différés, impactent négativement la performance des organisations. Le seul coût du stress serait estimé *a minima* entre 1,9 et 3 milliards d'euros pour la France (Trontin *et al.*, 2010) et entre 15 et 20 milliards d'euros pour l'UE<sup>48</sup>. Malgré une prise en compte progressive des RPS par les organisations ces dernières années qui fait suite à la médiatisation importante à partir de 2008<sup>49</sup> et à une législation plus contraignante<sup>50</sup>, la question des RPS, quand elle est posée dans les organisations, est généralement cantonnée aux services RH voire externalisée, et intéresse encore peu les gestionnaires (Chapitre 5). L'évaluation des RPS reste cependant un exercice délicat, cela s'explique en partie par la difficulté à les définir (Chapitre 1 & 2).

Le concept « valise » de RPS, bien que récent, regroupe un ensemble de risques plus anciens et qui n'avaient pas été classifiés dans les trois catégories traditionnelles que sont les risques physiques, chimiques ou biologiques (Lhuilier, 2010). Les RPS rassemblent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés. La définition des RPS est un sujet qui fait pourtant débat dans la communauté scientifique. De cette définition dépendent les dispositifs d'évaluation et de prévention. La définition la plus couramment retenue retient une vision « étroite » des RPS (chapitre 1) qui cantonne généralement les actions au niveau des individus (approches psychologiques entre autres) et les évaluations au niveau des troubles constatés (accidents du travail, maladies professionnelles, baisse de productivité...). D'autres démarches de prévention des RPS ont une approche plus « large » et placent la problématique des RPS en amont des troubles constatés sur les individus (chapitre 1). Leur intégration permet une meilleure analyse des origines de cette nouvelle famille de risques professionnels et les actions de prévention ou de maîtrise se situent à un niveau organisationnel. Mais, à ce jour, les dispositifs propices à

---

<sup>48</sup> EUROGRIP – Risques Psychosociaux au travail : une problématique européenne, 2010.

<sup>49</sup> Suite aux vagues de suicides dans les entreprises France Telecom, Renault ou Pôle Emploi.

<sup>50</sup> Article L. 4121-1 et -2 du Code du travail, 2008 : l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

l'action semblent à ce jour manquer d'outils pour agir (Sardas *et al.*, 2011 ; Abord de Chatillon *et al.*, 2012). Ce cadre conceptuel pose aussi un problème au gestionnaire : on parle ici de risques latents et non de troubles avérés. Les troubles causés par les RPS étant considérés comme des événements non statistiquement prévisibles (Attias Delattre et Szpirglas, 2013), comment justifier dès lors des investissements en matière de prévention des risques si on ne peut en mesurer les bénéfices, à savoir l'absence possible de trouble ? La dégradation de la santé des salariés pénalise les organisations à plusieurs niveaux (Gintrac, 2011) et le contrôle s'est déjà saisi de cette problématique (par exemple avec le contrôle des ressources humaines, le contrôle de gestion sociale, le contrôle RSE...). Des travaux s'intéressent plus particulièrement à la question de la santé comme les coûts cachés (Savall *et al.*, 2015), le capital humain (Cappelletti, 2010) ou encore la méthode CARE (Richard, 2012). Mais, dans le meilleur des cas, ces méthodes intègrent uniquement les troubles consécutifs aux RPS (comme l'absentéisme par exemple), alors même que les liens entre troubles et risques sont distendus. Prendre en compte des RPS alors même qu'aucun trouble n'est constaté « comptablement » peut pourtant être une piste à développer pour évaluer en creux d'autres conséquences des RPS difficiles à appréhender comme le présentéisme, voire le climat social.

La relation entre santé et performance a déjà été établie de longue date<sup>51</sup>. À titre d'exemple, le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles en France représente 3 % du PIB, soit l'équivalent de 10 jours fériés (Lhuilier et Litim, 2009, p. 85). Cette relation est encore plus étroite quand on s'intéresse à la performance commerciale. Les équipes commerciales, les vendeurs, les chargés d'accueil ... contribuent directement à la performance de leur organisation par la relation client, la capacité à convaincre, à fidéliser ou encore à développer l'image de marque. Le lien entre RPS et performance a été établi à un niveau individuel dans des études sur les centres d'appels (Witt *et al.*, 2004) ce qui place ces travaux dans une approche « étroite » des RPS (car centrée sur l'individu) et rend difficile l'évaluation de l'organisation et toute comparaison avec d'autres structures, mais aussi empêche toute action de prévention des RPS à un autre niveau que celui de l'individu.

---

<sup>51</sup> Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, deux théories s'opposaient déjà sur les origines des problèmes de santé des salariés et qui pénalisaient la productivité (Moriceau, 2009).

D'autres travaux s'appuient sur la méthode d'enveloppement de données DEA (Deville et Leleu, 2010), méthode qui repose sur des comparaisons de structures permettant d'évaluer différents degrés de performance. Mais aucun d'entre eux n'a intégré des informations concernant les RPS comme une variable d'entrée du modèle.

L'institutionnalisation progressive d'une culture de la prévention des RPS (chapitre 1) contraint les organisations à faire évoluer progressivement les pratiques classiques de la SST vers des dispositifs plus adaptés aux spécificités des RPS (chapitre 2) et davantage orientés vers des actions de prévention de type primaire et secondaire. Mais, si la légitimité pour le contrôleur de s'emparer de cette nouvelle problématique est acquise, il n'en reste pas moins que le développement d'instruments de gestion à même d'y répondre est un réel enjeu. En effet, les attentes qui peuvent se cristalliser autour du futur instrument sont nombreuses et de diverses natures. Comme il a été déjà souligné, les attentes institutionnelles sont de plus en plus fortes et le nouvel outil doit aussi permettre à l'organisation d'être légitime dans ses pratiques. Pour que l'objet ne se limite pas à un simple affichage, il devra permettre de rompre le cycle de l'invisibilité des RPS (*cf.* chapitres 1 & 2) en rendant compte au décideur afin de favoriser des actions de prévention un niveau organisationnel (primaire et secondaire). L'instrument peut enfin posséder des vertus de pacification entre les différentes coalitions dans le sens où il permet des représentations partagées et facilite le dialogue (chapitres 3 & 5). Cette double « utilité » interne et externe de l'instrument peut guider la phase de conception pour faciliter l'appropriation ou l'enracinement de nouvelles pratiques et donc le changement institutionnel.

En croisant les interrogations soulevées autour de la performance commerciale et de ses liens avec les RPS avec les contraintes et les finalités liées à la création d'un outil de contrôle des RPS, la question qui se pose alors est de savoir si une prise en compte des RPS - et non de leurs possibles conséquences, dans une définition plus large que celle généralement retenue, peut permettre une meilleure appréhension de la performance commerciale et des RPS.

L'objet de ce chapitre est donc de proposer et de tester un modèle conceptuel d'évaluation de la performance commerciale qui intègre la dimension élargie des RPS comme l'un des facteurs explicatifs. Ce modèle est une contribution à l'évaluation de la performance commerciale ainsi qu'à une meilleure prise en compte des RPS dans l'organisation à un

niveau non pas individuel mais organisationnel, c'est-à-dire dans une vision « élargie » des RPS. Pour tester le modèle proposé, un terrain composé de 579 salariés travaillant dans 12 restaurants de la même franchise est étudié. Les résultats obtenus suite à la mise en relation de deux concepts issus de champs disciplinaires différents (RPS et performance) permettent de valider<sup>52</sup> le modèle proposé ; ils ouvrent également des pistes nouvelles sur la conception de systèmes d'évaluation de la performance et sur son pilotage par les managers, et plus largement à un contrôle de gestion des RPS.

Ce chapitre est organisé en trois sections. Dans la première sont présentés les construits qui sous-tendent notre modèle de mesure de la performance commerciale étendu aux RPS et les différentes dimensions composant les RPS. Dans la deuxième sont détaillés le terrain et les données qui ont servi à l'évaluation du modèle ainsi que la procédure de validation. Enfin, les résultats sont présentés et discutés dans une troisième section.

## **2. Des situations à risque psychosocial à la performance commerciale : deux construits multidimensionnels**

Comme il a été précisé en fin du chapitre 1, ce travail se positionne dans une approche organisationnelle (étiologique) des RPS, plus en phase avec les nouvelles attentes institutionnelles en termes de prévention des RPS, et plus apte à permettre des actions de prévention de type primaire et secondaire à même de générer des bénéfices à moyen et long terme pour les organisations. Opérationnaliser cette lecture à travers des modèles d'évaluation nécessite de définir le construit retenu (2.1). La sous-section suivante détaillera le construit de la performance commerciale retenu pour la modélisation (2.2).

---

<sup>52</sup> Le terme « valider » est utilisé ici comme une facilité de langage. Un terme scientifiquement plus approprié serait « ne pas rejeter ».

## 2.1. Les risques psychosociaux et les situations à risque

Concernant les origines des RPS, on peut différencier les facteurs de risques (par exemple les exigences du travail), des risques en eux-mêmes (le stress, les violences internes et le harcèlement, les violences externes et les agressions, et l'épuisement psychologique) et des effets sur les salariés (par exemple les addictions ou le burnout). Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier, 2011) identifie six types de facteurs de risque : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique et l'insécurité de la situation de travail. D'autres travaux visant à identifier les facteurs de santé au travail mettent en avant qu'il existe une origine organisationnelle à la dégradation de la santé au travail (Valeyre, 2006), le manager peut quant à lui jouer un rôle clé de régulateur (Detchessahar *et al.*, 2009). Enfin, les outils de gestion peuvent aussi bien réguler les rapports de force et favoriser l'action collective, qu'être des vecteurs de souffrance (Chiapello et Gilbert, 2012).

On peut identifier trois approches différentes qui placent chacune la problématique des RPS à des niveaux différents et, par la même, qui proposent des moyens d'évaluation et de remédiation différents (*cf.* chapitre 1). L'approche que nous avons retenue place la problématique des RPS comme une conséquence de l'interaction de l'individu et de l'organisation, en mettant en avant que des situations de travail sont plus délétères que d'autres. Ici, l'objet de la prévention consiste en l'identification de ces zones de risques, puis à agir si besoin est par des ajustements qui peuvent concerner l'organisation, le salarié, ou les deux. Cette approche permet de travailler en amont des conséquences possibles des RPS et ainsi de pouvoir agir à deux niveaux différents de gestion des risques (Quick et Quick, 1984) par des actions primaires qui visent à maîtriser ou à supprimer les facteurs de risque existants, et par des actions secondaires qui cherchent à accompagner les salariés pour mieux « gérer » les RPS. La prévention primaire est la plus puissante (Hubault, 2005) car elle permet d'agir le plus en amont possible des troubles constatés et des risques eux-mêmes. C'est par un « élargissement » de la définition des RPS retenue par les organisations que cette évolution peut s'opérer. Mais celle-ci nécessite d'être accompagnée des outils adaptés. Le modèle *demand-control-support* peut y contribuer (Karasek et Theorell, 1990).



Le modèle exigences – latitudes (*demand-control*) de R.A. Karasek (1979) a pour objet l'évaluation des causes des contraintes mentales au travail. La combinaison d'un haut niveau d'exigence du travail et d'un faible niveau d'autonomie du travailleur est caractéristique de situations de stress (*job strain*) et de l'apparition de maladies cardio-vasculaires, de souffrance psychique et de symptômes de dépression. Le modèle *demand-control-support* (Karasek et Theorell, 1990) complète le premier modèle en intégrant le construit de soutien social comme facteur dont l'absence augmente les situations pathogènes (*iso strain*). Les construits du modèle ont été validés par plusieurs études épidémiologiques (Niedhammer *et al.*, 2006). Ce modèle, bien que construit dans une finalité différente, est aujourd'hui le plus utilisé dans l'évaluation des situations de RPS. Il est notamment utilisé pour les enquêtes SUMER<sup>53</sup>. Le questionnaire dispose d'un fort pouvoir prédictif sur les maladies cardio-vasculaires et la détresse psychologique, l'épuisement, la dépression, les troubles du sommeil, les addictions, l'absentéisme, le suicide, les accidents du travail, le cancer, les troubles musculo-squelettiques... (Wassenhove, 2014).

Le premier axe du modèle concerne la demande psychologique. Il est évalué par la quantité et la rapidité d'exécution du travail, sa complexité et son intensité, son caractère plus ou moins morcelé et sa prévisibilité. Le deuxième axe du modèle, qui concerne les latitudes décisionnelles, prend en compte les marges de manœuvre perçues par le salarié pour influencer les décisions dans son travail, le recours éventuel à ses compétences et la possibilité de développer celles-ci. Enfin, le troisième axe, le soutien social, comporte deux dimensions : le soutien du supérieur hiérarchique immédiat et le soutien des collègues de travail et des proches. La répartition de la population étudiée en fonction de leur positionnement par rapport à la médiane des deux premiers axes permet de distinguer les salariés dits « actifs » (forte demande psychologique et forte latitude décisionnelle), « détendus » (faible demande psychologique et forte latitude décisionnelle), « passifs » (faible demande psychologique et faible latitude décisionnelle) et « tendus » (forte demande psychologique et faible latitude décisionnelle).

---

<sup>53</sup> SUMER : les enquêtes Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels (1987, 1994, 2003, 2010) sont réalisées par la DARES et la Direction Générale du Travail.

Ainsi, le fort caractère prédictif des facteurs psychosociaux au travail du modèle causal *demand-control-support* (Niedhammer *et al.*, 2007) permet de dresser une cartographie précise de l'exposition aux facteurs psychosociaux d'une population donnée. En cohérence avec l'approche retenue des RPS, notre volonté est d'utiliser ce questionnaire non pas pour identifier les individus en situation de risque, mais bien pour caractériser des situations organisationnelles susceptibles d'engendrer des conséquences délétères sur la santé psychosociale des salariés.

## **2.2. La performance commerciale**

La mesure de la performance est un thème important dans l'analyse organisationnelle et, si les dispositifs d'évaluation de la performance aident les managers lors de leur prise de décision, ils peuvent également orienter les comportements. La performance est un concept polysémique (Bessire, 1999) qui intègre des éléments de nature différente et dont les interprétations sont multiples. Longtemps réduite à l'évaluation de trois objectifs parfois contradictoires (Meyssonnier, 2012) que sont les coûts, la qualité et les délais, la notion de performance a intégré au fil du temps d'autres objets à évaluer (Robert *et al.*, 2003) et sa mesure nécessite des outils de contrôle adaptés aussi bien à l'objet mesuré qu'à la finalité de la mesure. Dans le cas présent, l'intérêt est plus particulièrement porté sur la notion de performance commerciale et dans le but d'établir des comparaisons inter-organisationnelles.

L'évaluation de la performance commerciale relève généralement d'une approche mixte. En fonction de son utilisation, les éléments qui la définissent peuvent être plus ou moins complexes. Son calcul peut intégrer des informations comptables (le chiffre d'affaires, la marge), des ratios de gestion (productivité, efficacité), ou encore des indices marketing (satisfaction client, fidélité). L'intérêt du calcul de la performance commerciale réside dans les utilisations qui peuvent en être faites : le calcul de bonus pour le responsable commercial ou pour l'équipe, la mise en place d'un benchmark entre agences ou avec la concurrence, ou tout simplement le suivi de l'indicateur et de son évolution dans le temps.

L'étude comparative de plusieurs unités commerciales repose en général sur l'évaluation de l'efficience de la structure dans la consommation des ressources disponibles, dans l'efficacité à commercialiser ses offres et dans sa capacité à pérenniser la relation client (Deville et Leleu, 2010). Le chiffre d'affaires et la marge sont des éléments constitutifs et au centre du calcul de la performance ; ils peuvent être normalisés pour permettre les comparaisons, à titre d'exemple en évaluant le chiffre d'affaires par employé et la marge par vente. Mais ces deux indicateurs sont insuffisants. Aux yeux des managers, la satisfaction client est une information essentielle, aussi importante que les indicateurs financiers (Berland et de Rongé, 2013, p. 407). Son évaluation peut reposer sur une étude de satisfaction client ou sur la mesure d'un écart par rapport à une norme de qualité définie. Cette deuxième possibilité permet de définir des standards de qualité de manière objective et de permettre les comparaisons longitudinales et transversales. Dans le cas des activités de service, le *balanced scorecard* (Robert *et al.*, 2003) est un outil particulièrement adapté pour le contrôle (Meyssonnier, 2014). L'outil propose en effet les dimensions à piloter considérées comme clés par les auteurs : la perception du service, la rapidité du service, la personnalisation du service et les modes de réalisation de la prestation.

Enfin, un des éléments à même de traduire la performance commerciale concerne les synergies entre salariés d'une même équipe : quand la production obtenue collectivement dépasse la somme des capacités productives individuelles, on peut dans ce cas parler de compétence collective (Colin et Grasser, 2012) à même d'influencer positivement la performance commerciale. S'il est possible de constater l'existence du phénomène, sa caractérisation reste, encore aujourd'hui, difficile. De plus les attributs spécifiques à un collectif ne sont pas forcément transférables à un autre groupe. En prenant en compte la notion de RPS, le rôle du collectif est aussi celui de soutien social à même de désamorcer les situations de travail tendues et donc d'influencer positivement la performance. Intégrer l'évaluation des situations de RPS dans un modèle d'évaluation de la performance commerciale peut donc également permettre de prendre en compte cette notion de compétence collective.

Parmi les indicateurs ici énumérés et à même de traduire la performance commerciale d'une structure, nous faisons le choix d'appréhender celle-ci comme un construit multidimensionnel intégrant à la fois une dimension quantitative (chiffre d'affaires, marge...), une dimension

qualitative (satisfaction clientèle, respect des procédures...), une dimension organisationnelle (structure, type de management, outils de gestion...) et enfin une dimension psychosociale (tensions, contraintes, soutiens...).

Il est aujourd'hui établi que les RPS ont un impact négatif sur la santé des salariés et sur la performance de l'entreprise. Les études qui se sont intéressées à l'évaluation économique des actions de prévention montrent que le rapport coût/efficacité est en faveur de l'entreprise (La Montagne *et al.*, 2007) avec un bénéfice pouvant aller jusqu'à treize fois le montant investi (Matrix, 2013). Des bénéfices concrets de ces actions de prévention sont par exemple la diminution de l'absentéisme ou encore l'augmentation des ventes (Munz *et al.*, 2001). Ainsi, meilleure est la situation psychosociale de l'équipe et meilleure est la performance commerciale. Ce qui nous amène à poser comme hypothèse :

H1a : Les situations psychosociales non pathogènes des salariés sont positivement associées à la performance commerciale.

Pourtant, dans le cas particulier de la restauration commerciale, le travail des salariés peut être considéré comme un travail sous contrainte dont l'intensité est subie par le salarié (Gollac et Volkoff, 1996 ; Gollac, 2004). Dans ce type d'organisation néo-taylorienne du travail, les procédures sont particulièrement standardisées pour une recherche accrue de performance, ce qui a pour conséquence « d'empêcher » les mécanismes de régulation du travail (Clot, 2014) et ainsi de favoriser les situations à risque psychosocial. Nous testerons donc l'hypothèse inverse :

H1b : Les situations psychosociales non pathogènes des salariés sont négativement associées à la performance commerciale.

Cette deuxième hypothèse peut aussi s'écrire comme suit : les situations psychosociales pathogènes des salariés sont positivement associées à la performance commerciale. Mais pour la suite de l'étude, la première formulation est la plus appropriée pour évaluer le sens de la relation. Nous chercherons donc ici, par la proposition d'un modèle de mesure de la performance commerciale, à observer si l'influence des RPS sur la performance commerciale est significative et si celle-ci est positive ou négative.

### **3. Méthodologie et cas d'étude**

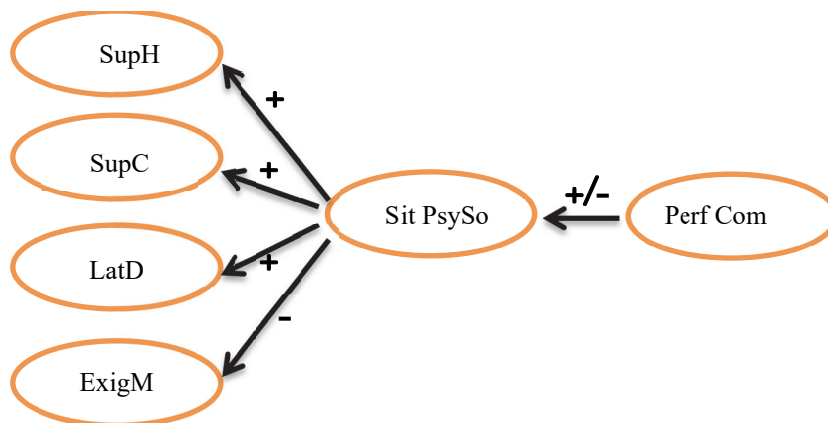
Dans le cas d'une évaluation inter-organisationnelle, les instruments du contrôle favorisent l'identification des unités d'excellence et la diffusion des meilleures pratiques (Meyssonnier, 2014). L'un des outils les plus couramment utilisés est la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis*) qui permet d'identifier les unités les plus performantes sans pour autant expliquer les raisons de leur efficacité (de La Villarmois, 1999). Comme la volonté est ici d'établir le lien entre RPS et performance commerciale, et du fait de la complexité des liens psychosociologiques qui relient l'individu à son travail, cette méthode ne nous semble pas adaptée. Nous lui préférons la méthode des équations structurelles (Roussel *et al.*, 2002), techniques d'analyse globale plus à même d'intégrer des informations ordinales et de traiter l'absence de linéarité entre les données.

#### **3.1. Méthodologie de la recherche**

Cette étude vise à proposer un construit de la performance commerciale et à établir les relations de causalité entre des situations de risque et la performance commerciale. Le terrain d'étude retenu permet de spécifier le modèle général élaboré, composé de deux modèles de mesure (des situations psychosociales et de la performance commerciale) et d'un modèle conceptuel (figure 15). Les relations de causalité entre les variables sont établies suite à la définition des deux construits présentés ci-avant. L'utilisation de modèles réflexifs avec la théorie structurelle est très fréquente (par exemple pour la mesure de l'attitude, des intentions d'achat...). Le modèle réflexif ici retenu et évaluant la situation psychosociale correspond à un construit latent de second ordre qui génère plusieurs construits latents de premier ordre, les construits de premier ordre générant à leur tour les variables observées. L'état psychosocial existe indépendamment des construits qui le caractérisent et les construits de premier ordre existent indépendamment des variables mesurées (Jarvis *et al.*, 2003). C'est l'état psychosocial qui va orienter les réponses aux questions, et ces réponses sont le reflet d'un état psychosociologique prédisposant aux RPS. Concernant le construit de la performance

commerciale, c'est également un modèle réflexif dans lequel la performance existe indépendamment des variables retenues pour la caractériser. Retirer une des variables de mesure du modèle n'affecte pas le construit étudié. Enfin, le sens de la relation entre les deux construits est la traduction de l'état psychosocial comme étant le reflet (en partie) de la performance commerciale.

**Figure 15 : Modèle conceptuel**



Le modèle conceptuel est spécifié de la manière suivante :

$$\text{Perf Com} = \beta_1 \text{Sit PsySo} + \sum \alpha_i \text{indices PerfCom}_i + \zeta_1$$

$$\text{avec } \text{Sit PsySo} = \beta_5 \text{ExigM} + \beta_6 \text{Lat D} + \beta_8 \text{Sup C} + \beta_9 \text{Sup H} + \zeta_2$$

$$\text{et } \text{ExigM} = \sum \alpha_i \text{Indices Exig M}_i ; \text{ Lat D} = \sum \beta_i \text{Indices Lat D}_i ;$$

$$\text{Sup C} = \sum \gamma_i \text{Indices Sup C}_i ; \text{ Sup H} = \sum \delta_i \text{Indices Sup H}_i .$$

LatD : latitude décisionnelle des salariés, ExigM : le niveau d'exigences mentales auquel ils font face, SupC : le support social des collègues, SupH : le support hiérarchique, Sit PsySo : situations psychosociales et Perf Com : performance commerciale.  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\delta$ ,  $\gamma$  représentent le poids des indicateurs et  $\zeta$  le terme d'erreur.

L'estimation des paramètres est réalisée avec le logiciel AMOS v21 qui utilise la méthode LISREL basée sur l'analyse de la structure des covariances et ayant une finalité confirmatoire

à même de tester une théorie. L'analyse s'effectue en deux étapes : premièrement, l'évaluation des modèles de mesure puis, deuxièmement, l'estimation du modèle structurel et l'analyse des hypothèses. La méthode d'estimation retenue est celle des moindres carrés généralisés (GLS) car plusieurs données ont une échelle ordinale et il y a une absence de normalité de distribution pour certaines variables. La littérature précise néanmoins que plusieurs indices d'estimation de la qualité du modèle ne sont pas pertinents avec cette méthode (Jolibert et Jourdan, 2011), en particulier si la taille de l'échantillon final est inférieure à 250<sup>54</sup>.

### **3.2. L'étude empirique**

Le terrain retenu pour cette étude se compose de 579 salariés travaillant dans 12 restaurants qui appartiennent pour 5 d'entre eux au franchisé A et pour les 7 autres au franchisé B, les deux franchisés travaillant pour le même franchiseur, une enseigne de restauration commerciale. Le franchiseur impose un processus de production et de commercialisation identique à tous les restaurants. Il propose par ailleurs un ensemble d'outils informatiques qui permettent d'organiser les plannings des équipes en fonction du chiffre d'affaires prévisionnel estimé par le franchiseur pour chaque restaurant. La polyvalence de chaque poste de travail et l'utilisation de contrat de travail de faible durée hebdomadaire (comme des contrats étudiants) offre une très forte flexibilité. Ainsi, le nombre d'heures réalisées dans chacun des restaurants par salarié est fortement proportionnel aux chiffre d'affaires de la même période.

Pour chacun des restaurants, nous avons dans un premier temps recueilli un ensemble de données quantitatives : le chiffre d'affaires, le nombre d'heures travaillées et le nombre de transactions réalisées (sur les 10 premiers mois de 2015). Les chiffres d'affaires varient de 1 à 3,5 selon le restaurant, l'un des critères de performance commerciale retenu est celui du « CA/heure employé moyen » (CA/heure) sur la période étudiée (10 mois). Le ticket moyen

---

<sup>54</sup> La taille minimale d'échantillon pour la modélisation par les équations structurelles est fixée à 150 observations (Jolibert et Jourdan, 2011).

par transaction (noté  $V_{te}$  moy) est un indicateur pertinent de la performance de la relation commerciale car il permet de prendre en compte le travail de « vente additionnelle ».

Dans un deuxième temps, nous avons construit un questionnaire diffusé auprès de l'ensemble des 579 salariés. Le questionnaire comprend un ensemble de questions permettant d'identifier le profil de chaque répondant ainsi que le questionnaire de Karasek-Theorell dans sa version francisée validée. Ce questionnaire permet d'évaluer la latitude décisionnelle des salariés (LatD), le niveau d'exigences mentales auquel ils font face (ExigM), et le support social dont ils bénéficient. Le support social est composé du support hiérarchique (SupH) et du support des collègues (SupC). La combinaison des deux premiers systèmes permet d'identifier des situations tendues (*job strain*) et en fonction du niveau de support social, on peut repérer les situations psychosociales à risque (*iso strain*). Le questionnaire offre l'avantage d'être relativement court et auto-administrable sans accompagnement. C'est un modèle linéaire de type causal. Il existe différentes versions validées du questionnaire, nous avons fait le choix de sa version à 29 items (Larocque *et al.* 1998).

Le support technique qui a permis la collecte des données liées au questionnaire est le logiciel Limesurvey. L'un des intérêts du logiciel est d'offrir la possibilité d'un suivi de chacune des réponses. La collecte s'est faite sur une période de 15 jours maximum par restaurant, et au total sur une période de deux mois. Pour augmenter le taux de réponse, plusieurs possibilités ont été proposées aux salariés : mise à disposition d'un ordinateur dédié, diffusion du lien Internet par courriel et par SMS, et enfin affichage d'un QR-code dans différents endroits du restaurant qui permet de renseigner le questionnaire directement depuis son téléphone intelligent. Dans certains cas, le directeur du restaurant concerné a pris sur le temps de travail des salariés pour leur permettre de compléter le questionnaire, ce qui explique plusieurs taux de réponses proches de 100 %. Sur les 316 réponses collectées, 275 se sont avérées exploitables, soit un taux de représentation globale de 47 % du total des salariés. Pourtant, dans trois cas, le nombre de réponses par restaurant est insuffisant pour être représentatif et, dans un quatrième cas, la proportion de manager ayant répondu est anormalement élevée (7 des 17 réponses collectées). Ainsi, le nombre final de réponses exploitées pour l'évaluation du modèle est de 237 (N=237).

Pour chaque restaurant, nous avons collecté plusieurs types de données complémentaires :



- des rapports d'études réalisés annuellement par un organisme de sondage indépendant et d'envergure nationale ; rapport qui fait suite à un questionnaire soumis annuellement à l'ensemble des salariés sur une trentaine d'items. Ce rapport donne lieu au calcul de plusieurs indices de référence ainsi qu'à un ensemble de recommandations managériales. Chaque indice permet une comparaison longitudinale (les années précédentes) et transversale (avec les autres restaurants de la franchise).
- des synthèses annuelles des visites *incognito* qui sont réalisées par le franchiseur. Ces visites ont pour but d'évaluer la qualité de la relation client autour d'un ensemble d'items (qualité, rapidité, accueil, propreté...). Chaque visite donne lieu à un compte-rendu et au calcul d'un indice d'insatisfaction : plus le score obtenu est bas et meilleure est la performance de la relation client. Les scores sont calculés sur la période étudiée avec une moyenne de 18 visites *incognito* par restaurant.

En outre, nous avons réalisé 14 entretiens semi-directifs : un entretien avec chaque directeur de restaurant (d'une durée moyenne d'une heure) ainsi qu'avec les deux propriétaires des restaurants franchisés (d'une durée moyenne de 90 minutes). En effet, comme le terrain d'étude comporte non seulement 12 restaurants mais également deux groupes de franchisés distincts, il était nécessaire d'évaluer les différences des pratiques de gestion tant au niveau des directeurs qu'au niveau des franchisés. La franchise à laquelle appartient un restaurant est intégrée dans le modèle de mesure de la performance commerciale. Enfin, une restitution des résultats a été effectuée à chacun des propriétaires et franchises concernées. À cette occasion, les résultats ont pu être comparés avec les taux d'absentéisme restaurant par restaurant.

## 4. Résultats

### 4.1. Statistiques descriptives

La synthèse des données quantitatives collectées est présentée dans le tableau 15. Le chiffre associé à la lettre du restaurant représente la franchise à laquelle celui-ci appartient. Le tableau intègre les calculs du nombre et du pourcentage de situations de travail sous tension (*job strain*) et à risque (*iso strain*). Malgré le nombre élevé, les différences sont significatives

d'un restaurant à l'autre, il en est de même entre les deux franchises. Concernant le CA/ heure employé, les différences sont elles aussi très marquées, de 60,59 € à 80,90 €, ce qui représente, à équipes constantes, un écart de chiffre d'affaires estimé à 0,5 million d'euros sur une année. L'écart est moins marqué entre les deux franchises mais est tout de même de 7,04€ par heure ce qui représente environ 1,5 million d'euros sur une année.

**Tableau 15 : Synthèse descriptive des données par restaurant et par franchise**

Restaurants et Franchises	Nb Salariés	Nb réponses	réponses %	score moyen Latitude décisionnelle	score moyen Exigences mentales	score moyen Support social	Nb de cas job strain	Nb de cas iso strain	job strain %	iso strain %	CA/h employé	CA/ transaction	Tx insatisfaction Client
A1	54	35	65%	63,94	23,54	23,50	23	12	66%	34%	66,37	12,16	0,28
B2	47	31	66%	61,61	24,77	23,64	23	8	74%	26%	73,53	12,00	0,23
C2	37	34	92%	60,47	22,88	24,91	17	7	50%	21%	74,00	14,70	0,08
D2	46	6	13%	70,67	24,17	22,67	3	3	50%	50%	68,00	13,18	0,11
E1	36	34	94%	64,53	22,38	25,97	19	2	56%	6%	69,93	12,71	0,11
F1	47	28	60%	60,92	24,53	23,28	20	13	71%	46%	65,72	12,49	0,45
G2	35	21	60%	67,76	24,19	23,67	12	9	57%	43%	63,12	13,27	0,05
H1	29	28	97%	59,42	23,03	23,71	19	10	68%	36%	60,59	12,30	0,33
I2	55	9	16%	68,00	27,33	24,55	4	3	44%	33%	71,00	12,27	0,05
J2	65	26	40%	65,00	24,53	24,11	17	9	65%	35%	79,36	12,66	0,05
K2	48	17	35%	64,94	22,58	25,23	10	3	59%	18%	80,90	14,25	0,15
L1	80	4	5%	54,40	21,50	23,25	1	1	25%	25%	67,93	13,94	0,29
<b>Franchise1</b>	<b>166</b>	<b>129</b>	<b>78%</b>	<b>62,17</b>	<b>23,27</b>	<b>24,14</b>	<b>82</b>	<b>38</b>	<b>64%</b>	<b>29%</b>	<b>66,78</b>	<b>12,83</b>	-
<b>Franchise2</b>	<b>232</b>	<b>144</b>	<b>62%</b>	<b>63,58</b>	<b>24,07</b>	<b>24,23</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>60%</b>	<b>29%</b>	<b>73,27</b>	<b>13,10</b>	-

La série d'entretiens menée avec les directeurs de restaurant avait pour objectif de définir s'il existait des spécificités dans chacun des restaurants en matière de management et de dispositifs de gestion. Il en est ressorti qu'il y avait une forte homogénéité dans les pratiques de chacun des directeurs, ce qui s'explique à la fois par les procédures imposées par le réseau et par les formations régulières que le franchiseur fait suivre aux directeurs. S'il n'y a pas de différence entre les restaurants, nous avons néanmoins mis en évidence des différences sensibles entre les deux franchises étudiées, celle-ci ayant des marges de manœuvre pour mettre en place aussi bien des outils de pilotage que des systèmes incitatifs. Nous avons établi que la franchise 2 a développé un système de *reporting* plus détaillé que celui proposé par l'enseigne et qu'elle avait également mis en place un système de prime à l'attention des salariés lié aux résultats concernant la « satisfaction clients ». Ces deux éléments n'ont pas été constatés dans la franchise 1.

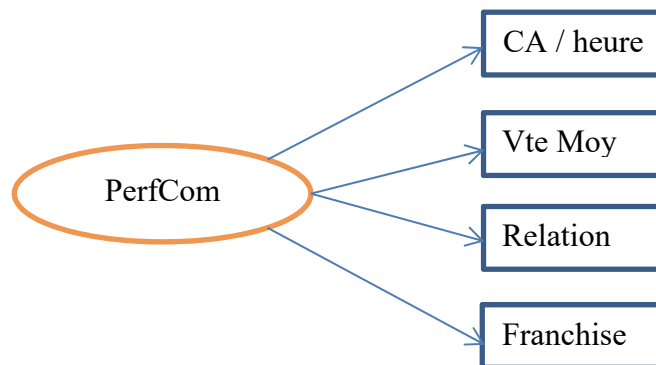
Les lieux d'implantation des restaurants sont très variables : en centre-ville, en zone commerciale, en zone périphérique, et dans des agglomérations de tailles différentes et présentant des intensités concurrentielles variables. Dans les restaurants retenus, aucune corrélation n'a été constatée entre ces éléments et le CA / heure employé, le CA / transaction ou encore le taux de satisfaction.

## **4.2. Les modèles de mesure**

Conformément aux préconisations de P. Roussel, F. Durrieux, E. Campoy et A. El Akermi (2002), nous avons procédé en plusieurs étapes. Tout d'abord, les modèles de mesure sont évalués puis le modèle global est ajusté avant de procéder à l'analyse du modèle structurel. Les modèles de mesure de la latitude décisionnelle (Lat D), des exigences du travail (ExigM), du soutien hiérarchique (SupH) et du soutien des collègues (SupC) ont été réalisés à partir du questionnaire validé de Karasek-Theorell (Larocque *et al.*, 1998 ; Niedhammer *et al.*, 2006). Les tests de validité et de fiabilité ne sont donc pas nécessaires. Un tableau récapitulatif des données collectées par questionnaire est présenté en Annexe 5. Chacun des construits est spécifié par un ensemble de questions dont certaines fonctionnent « à l'envers » du sens du construit : les questions q4, q12, q13, q21, q26.

Concernant le modèle de mesure de la performance commerciale, le construit intègre le chiffre d'affaires par heure travaillée (CA/H), le montant moyen de chaque vente (Vte Moy), la relation client mesurée par l'indice de satisfaction normalisé (Relation Clt), et la franchise à laquelle appartient le restaurant (Franchise). Le modèle est présenté en figure 16.

**Figure 16 : Modèle de mesure de la performance commerciale**



La fiabilité du modèle de mesure a été évaluée par le calcul du Rhô de Jöreskog, coefficient considéré comme plus précis que l'Alpha de Cronbach (Roussel *et al.*, 2002), en particulier en fonction du nombre d'indicateurs du modèle. La validité discriminante est appréciée par les poids de régression des indicateurs et la validité convergente est estimée avec le test de Student (ou test *t*). La fiabilité des indicateurs est mesurée par la pondération factorielle de chaque indicateur sur son construit et doit être idéalement supérieure à 0,71 ; un résultat supérieur à 0,6 est cependant considéré comme acceptable. Les résultats des tests *t* rejettent l'absence de lien et sont significatifs au seuil de risque de 1 %. La *p-value* valide la significativité du poids de la régression calculée si elle est inférieure à 0,05 ; ici les résultats sont inférieurs à 0,01. Le modèle de mesure de la performance commerciale répond donc aux critères requis. Les résultats des tests de fiabilité et de validité du modèle de mesure de la performance commerciale sont présentés dans le tableau 16.

**Tableau 16 : Fiabilité et validité du modèle de mesure de la performance commerciale**

	Indicateurs	Résultat	Seuil
Fiabilité	Rh $\hat{o}$ de Jöreskog ( $\rho$ )	0,88	>0,7
Validité	regressions :	S.E. / C.R. / p-value	SE : Idéalement > 0,71 et > 0,6 acceptable. C.R. : $ t  > 1.96$
	CA/H --> Perf Com	0,90	
	Vte Moy --> Perf Com	0,64 (7,73) ***	
	relation Clt --> Perf Com	-0,79 (-12,47) ***	
Validité	Franchise --> Perf Com	0,85 (14,12) ***	
Validité	AVE	0,65	>0,5

Légende : S.E. : estimations standardisée ; C.R. : Ratio Critique ( $t$  de Student) ;  
*p-value* : \*\*\* < 0,01 ; AVE : variance moyenne partagée.

#### 4.2.1. Le modèle global

Les indices d'ajustement du modèle global (tableau 17) montrent des résultats satisfaisants à l'exception de GFI et AGFI. Ayant retenu la méthode des moindres carrés généralisés, ces indices ne sont pas pris en compte car, en cas d'échantillons inférieurs à 250, ils rejettent trop souvent l'adéquation du modèle (Jolibert et Jourdan, 2011). Dans le cas présent, seuls les indices absolus mesurant la médiocrité d'ajustement peuvent être utilisés. L'indice RMSEA, considéré comme l'un des indices les plus informatifs, permet de conclure ici à une « erreur raisonnable d'approximation » (car < 0,05).

#### 4.2.2. Le modèle structurel

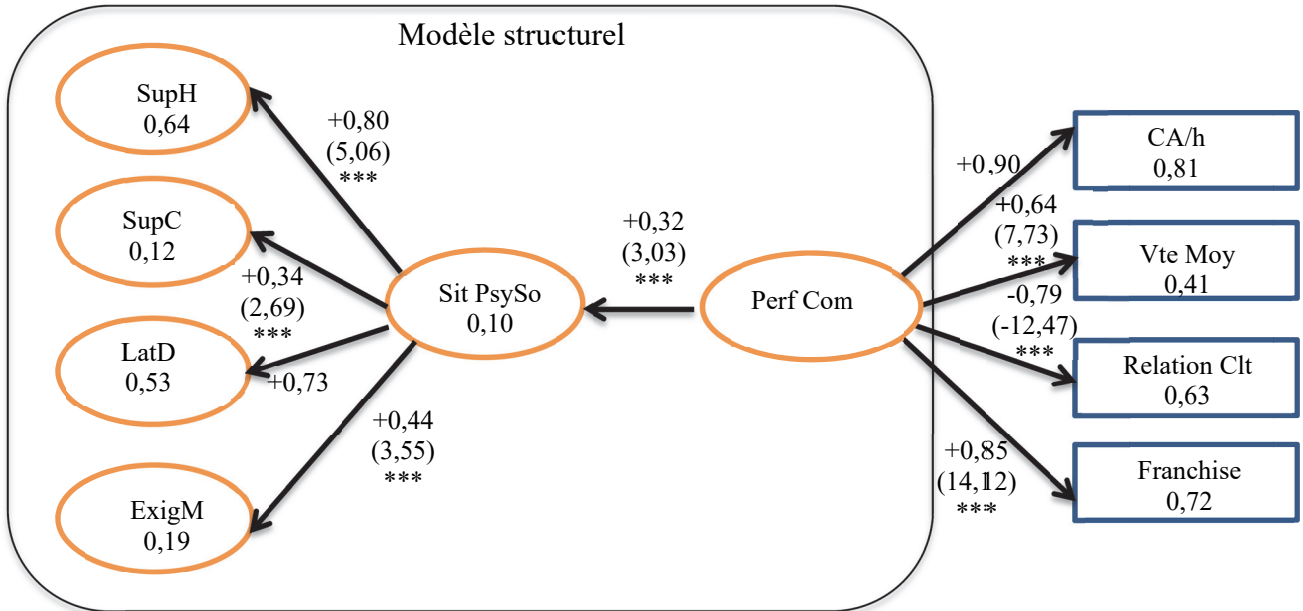
La figure 17 représente le modèle structurel avec l'ensemble des paramètres estimés standardisés. Les résultats, tous significatifs, permettent de ne pas rejeter le construit proposé de la performance commerciale dont l'un des facteurs explicatifs concerne l'état psychosocial des salariés. Le pourcentage de variance expliquée  $R^2$  est acceptable. Le détail des estimations du modèle est fourni en annexe 2.

**Tableau 17 : Indices du modèle global**

<b>indice</b>	<b>résultat</b>	<b>objectif</b>
$\chi^2$	643	
<b>ddl</b>	432	
$\chi^2$ <i>p-value</i>	0,000	<b>Tendre vers 0</b>
$\chi^2$ /ddl	1,48	<b>&lt;4 et idéalement &lt;2</b>
<b>RMR</b>	0,31	<b>le + faible</b>
<b>GFI</b>	0,83	<b>&gt;0,9</b>
<b>AGFI</b>	0,80	<b>&gt;0,9</b>
<b>RMSEA</b>	0,045	<b>&lt;0,08 et idéalement &lt;0,05</b>

Le construit des « situations psychosociales » traduit un faible niveau de situations pathogènes par rapport au construit de premier ordre. Le sens des régressions estimées correspond à la littérature, la relation positive avec les exigences du travail s'explique par le « sens » des questions posées. Concernant l'évaluation de la performance commerciale, les quatre indicateurs sont tous représentatifs. Le sens de la régression entre la relation client et la performance commerciale est négatif car comme précisé auparavant, l'indice retenu indique un niveau d'insatisfaction. Ici aussi les résultats sont cohérents avec la littérature.

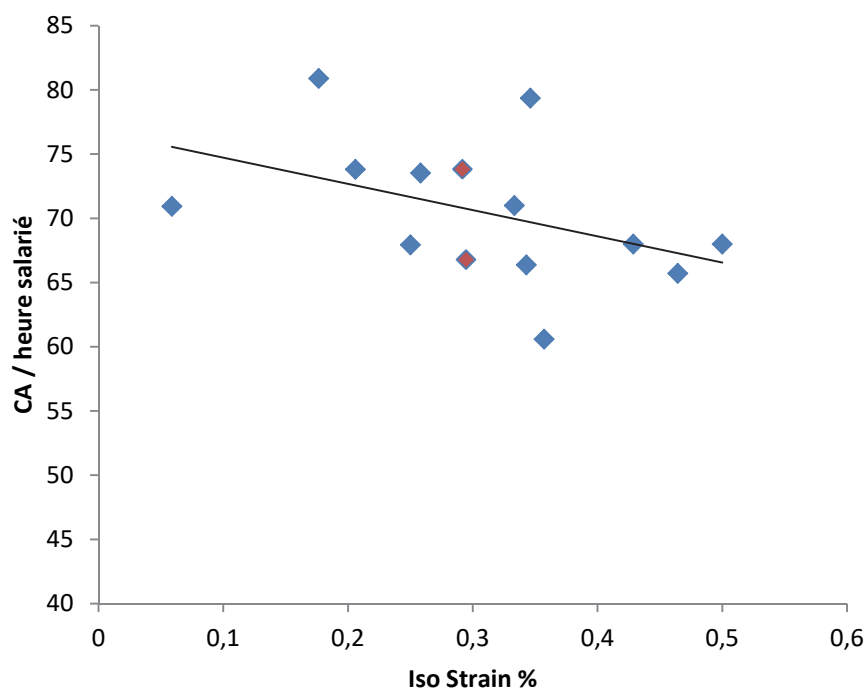
**Figure 17 : Modèle structurel ajusté**



Légende : Au niveau des relations entre construits, sont indiqués la variance entre les 2 construits, le test  $t$ , et la  $p$ -value \*\*\* < 0.01. Dans le construit : la variance expliquée R<sup>2</sup>.

La relation entre le construit des situations psychosociales des salariés et le construit de la performance commerciale est significative et positive. C'est donc l'hypothèse H1a qui est validée : il apparaît que la performance commerciale s'améliore avec un plus faible niveau de risques. L'indicateur le plus représentatif de la performance commerciale est le CA/heure salarié (CA total / nombre d'heures réalisées au total), sa mise en relation avec le taux de situations à risque (% *Iso strain*) de chaque restaurant est représenté graphiquement en figure 18. Les points bleus représentent les restaurants et les points rouges représentent les deux groupes de restaurants franchisés. On peut ainsi constater visuellement le lien mis en évidence par le modèle.

**Figure 18 : Relation entre chiffre d'affaires et situations à risque**



## 5. Discussion

La question de départ était de savoir si la prise en compte d'une définition élargie des RPS dans les organisations pouvait permettre, à travers de nouveaux outils, une meilleure évaluation de la performance commerciale. Pour y répondre, cette étude propose et teste un modèle conceptuel d'évaluation de la performance commerciale intégrant un construit de situations à risque psychosocial comme l'un des facteurs explicatifs. Le terrain étudié, 275 salariés répondants répartis dans 12 restaurants d'une même franchise de restauration commerciale, a permis « la validation » d'un nouveau modèle d'évaluation de la performance commerciale et a pu établir une relation positive et significative entre situation psychosociale et performance commerciale. Ce sont, à notre connaissance, les premiers travaux de ce genre et pouvant déboucher sur une valorisation du coût des RPS en gestion (et non de leurs possibles conséquences), valorisation « en résonance » par le manque à gagner



comparativement à des unités plus performantes. Sur le plan théorique et méthodologique plusieurs contributions peuvent être mises en avant.

La littérature en sciences de gestion a déjà souligné à plusieurs reprises les origines des RPS. On peut les situer au niveau de l'organisation et de sa structure (Valeyre, 2006), au niveau des managers et des pratiques managériales (Dechessahar, 2013) ou encore au niveau des dispositifs de gestion (Bourguignon et Jenkins, 2004) dont le rôle ambiguë de « diffuseur » de RPS n'est pas abordé ici. Les démarches de prévention à un niveau primaire ou secondaire sont aussi connues : les évolutions organisationnelles visant à favoriser les espaces de discussion contribuent à mieux réguler le travail (Conjard et Journoud, 2013), le rôle central du manager dans l'accompagnement et la prévention est aussi souligné (Journoud et Pezé, 2012). Dans la continuité de ces travaux, notre premier apport est de placer les RPS au cœur de la gestion par le rapprochement de deux concepts relevant de disciplines différentes (même si les RPS sont étudiés par plusieurs champs disciplinaires).

Le modèle ainsi proposé s'inscrit dans les différents axes d'utilité (chapitre 3 et 5) d'un instrument de gestion. L'axe rationnel est intégré par la recherche de l'amélioration de la performance commerciale. L'axe symbolique est pris en compte par l'inscription du modèle dans une approche organisationnelle cohérente avec les nouvelles attentes institutionnelles de la SST – RPS. L'instrument proposé peut également permettre de casser le cycle de l'invisibilité des RPS dans l'organisation et favoriser une évolution des perceptions qu'ont les différents acteurs sur les RPS et les manières de les gérer (axe psycho-cognitif). Enfin, par l'interprétation que pourront faire les différentes collections d'acteurs, cette démarche à l'origine gestionnaire peut favoriser le dialogue entre les différentes coalitions d'acteurs et pacifier les débats autour de l'interprétation des données (axe socio-politique).

Outre la proposition d'un nouveau modèle de mesure de performance, on peut noter qu'une partie des informations servant à évaluer le construit repose sur des données de nature subjective, les perceptions des salariés quant à leur environnement de travail. Ces données ne sont pas ici exploitées pour identifier les personnes « à risque » mais pour caractériser la situation organisationnelle de l'entité étudiée en termes de RPS. Cette deuxième contribution est donc d'exploiter des données concernant les RPS dans une vision « élargie » au niveau de l'organisation et non pas une approche « étroite », ou centrée sur l'individu, démarche plus

fréquente en gestion. On soulignera également l'intérêt de l'exploitation de données subjectives dans un modèle de mesure.

En ce qui concerne le contrôle de gestion, la prise en compte d'indicateurs sociaux n'est pas nouvelle mais les méthodes généralement proposées intègrent uniquement des informations liées à des troubles consécutifs aux RPS et non les RPS eux-mêmes (comme avec la méthode des coûts cachés ou la méthode CARE). Or, les liens entre les troubles et les risques qui en sont à l'origine sont complexes. Pour illustration, les restitutions effectuées avec les deux propriétaires de franchises ont montré que les résultats obtenus étaient différents que ce que pouvaient laisser penser les taux d'absentéisme de chaque unité étudiée. Ainsi, prendre en compte les RPS au lieu de prendre en compte les troubles qu'ils peuvent causer, contribue à une analyse plus fine des situations, et à une évaluation en creux d'autres conséquences des RPS difficiles à appréhender comme le présentéisme ou le climat social et ainsi favoriser la comptabilité des « invisibles ».

Un autre résultat de l'étude est que la relation entre situations à risques et performance commerciale est ici positive. Cela signifie donc que, comme le montre également le graphique en figure 18, la bonne santé psychosociale des salariés traduit une meilleure performance commerciale alors même que celle-ci est en lien direct avec le niveau de productivité planifié par le manager. Il apparaît donc qu'en situation de travail contraint, la performance commerciale peut être améliorée significativement quand les salariés évoluent dans une situation psychosociale à faible risque.

A l'intersection entre l'individu et l'organisation, les RPS (dans une vision étiologique) comme la performance commerciale posent finalement des questions proches : celle de la compétence collective ou du collectif au travail, qui peuvent développer des synergies performatives et également compenser ou désamorcer des situations de RPS, ce qui accentue la performance de l'équipe. Ce modèle peut donc également être une contribution pour une meilleure appréhension du concept de compétence collective.

Au niveau managérial, plusieurs apports sont à noter. L'outil ici proposé a montré son intérêt en permettant d'identifier plusieurs unités « à risque », et les actions visant à améliorer la situation peuvent avoir un impact positif sur la performance de l'unité concernée. Le

deuxième intérêt est d'inviter les managers à rentrer dans une démarche d'amélioration de la performance globale plutôt que dans une démarche de prévention centrée sur l'individu, et de se concentrer sur les situations de risque plus que les conséquences des RPS. Concernant le manager de l'unité (ici le directeur de restaurant), l'outil est un moyen d'évaluer ses performances dans le temps et comparativement à d'autres unités. Le modèle contribue également à une meilleure prise en compte du travail du manager par l'intégration des latitudes décisionnelles qu'il accorde ou encore du soutien hiérarchique qu'il apporte aux membres de son équipe.

Plusieurs limites peuvent être soulignées ici. Malgré un taux de réponse élevé, il existe toujours des risques de biais liés au profil des répondants. De plus, même si l'étude d'une seule enseigne de restauration commerciale a permis de contourner plusieurs limites du modèle de Karasek-Theorell (Kristensen, 1995), cela a limité la validité externe du modèle. En prolongement de ces travaux, une étude confirmatoire du modèle peut être envisagée auprès d'autres réseaux de restauration commerciale afin de permettre une généralisation du modèle proposé. Mais nous privilégions l'idée d'une réplique de l'étude à intervalles réguliers sur les mêmes sites dans l'idée de mesurer les résultats des actions correctives envisagées par les franchisés et consécutives au rendu-compte que nous leur avons fait de notre étude.

## **Conclusion générale**

*« J'imagine qu'il est tentant, si le seul outil  
que vous avez est un marteau, de tout  
traiter comme si c'était un clou »*

*Abraham Maslow, 1966.*

Les risques psychosociaux (RPS) représentent aujourd'hui pour les organisations un enjeu majeur aussi bien pour la santé psychosociale des salariés que pour la santé économique de l'entreprise. La prise en compte de ces risques par des procédures et des outils standardisés et adaptés à d'autres formes de risque plus anciens a eu paradoxalement pour conséquence de rendre en partie invisibles les RPS aux yeux des décideurs. L'évolution actuelle du cadre juridique de la santé et sécurité au travail (SST) favorise pourtant une meilleure reconnaissance des RPS, mais l'institutionnalisation d'une culture de la prévention dans les organisations est un processus en cours qui continue sa lente progression en faisant glisser la responsabilité des RPS de l'individu vers l'organisation. Mettre en œuvre une démarche de prévention qui vise à s'attaquer aux risques et aux facteurs de risques (niveau primaire et secondaire) avec la volonté de maîtriser les RPS, nécessite de s'engager dans une démarche étiologique (recherche des causes profondes) dans le prolongement de travaux réalisés à une échelle sociétale en épidémiologie et en économie de la santé, mais ramenée à la dimension de l'organisation. Pour réussir une telle approche, des outils restent encore à inventer, et cette thèse a tenté d'apporter des pistes de réponse en proposant une modélisation et plus globalement une démarche innovante de contrôle de gestion des RPS, en cohérence avec les attentes organisationnelles et institutionnelles sur les questions actuelles de prévention.

La relative invisibilité des RPS et de leurs conséquences organisationnelles aux yeux des décideurs contribue à faire que la question ne soit pas considérée comme prioritaire. Une gestion de la prévention des RPS adaptée peut pourtant être un moyen pour les organisations d'apparaître comme légitimes face aux nouvelles obligations non contraignantes de la SST sur la question des RPS. Le contrôle de gestion a donc toute crédibilité à appréhender cette problématique qui questionne aussi bien la gestion des risques dans l'organisation que la gestion de la SST. Davantage encore, nous considérons qu'il est de la responsabilité du contrôle de gestion de casser le cycle de l'invisibilité des RPS en rendant compte des RPS aux décideurs à un niveau organisationnel, et non uniquement de leurs conséquences. Cette nouvelle frontière du contrôle de gestion donnera aux décideurs les clés nécessaires à la mise en œuvre d'une politique plus ambitieuse de prévention des RPS. Mettre en débat la question des RPS à un niveau organisationnel nécessite de questionner la structure même de l'organisation, c'est-à-dire « d'endogénéiser » la question des RPS, et ainsi éviter de faire porter la responsabilité exclusivement sur les épaules des salariés. Les nombreux et récents travaux interdisciplinaires autour de l'objet scientifique RPS permettent de mieux en dessiner les contours et sont autant de points d'appui pour appréhender la question par des méthodes théoriquement justifiées et empiriquement validées. Il est en effet nécessaire de dépasser les approches conventionnelles en matière de gestion du risque et en matière de SST car elles placent la problématique des RPS à un niveau individuel dans une logique d'arbitrage statistique coûts-bénéfices mettant en opposition la santé psychosociale des salariés avec la santé économique de l'organisation. Il semble aujourd'hui pourtant acquis que d'un point de vue économique, les investissements réalisés pour une meilleure prévention et gestion de la santé psychosociale des salariés soient particulièrement rentables. En inscrivant notre travail dans une approche étiologique qui place les interventions (évaluation – gestion – maîtrise des RPS) à un niveau organisationnel, nous nous plaçons davantage dans le sens des travaux qui montrent que la santé psychosociale des salariés et la santé économique de l'organisation fonctionnent dans le même sens et que les organisations ont tout intérêt à une meilleure prise en compte des RPS dans une définition élargie. Si, à notre sens, la question est moins de comptabiliser les risques que de pouvoir en rendre compte, la simple mise à disposition d'informations ne peut cependant pas suffire à transformer les décideurs en expert de la gestion des RPS. L'utilité et la finalité des instruments de gestion des RPS, et plus généralement d'un contrôle de gestion des RPS, nécessitent d'être questionnés car ils jouent un rôle de premier plan aussi bien par leur

capacité à répondre aux attentes institutionnelles, que dans celle d'orienter les décisions stratégiques pouvant favoriser l'adoption d'une culture de la prévention à un niveau organisationnel.

Comment expliquer la réticence des organisations à s'inscrire dans une telle démarche ? Il apparaît que la culture d'une prévention des RPS à un niveau organisationnel n'est pas encore enracinée et que le champ institutionnel de la prévention des RPS est en pleine construction. Malgré les demandes de plus en plus insistantes qui tendent progressivement à s'imposer aux organisations, ces dernières sont encore peu enclines à considérer la prévention des RPS comme allant de soi, et donc prise pour acquise et non remise en cause. Il semble également que l'absence avérée d'instruments de gestion adaptés à une telle démarche puisse être un réel frein au déploiement de cette culture de la prévention. En dépassant la seule dimension artéfactuelle de l'outil, nous considérons d'un point de vue théorique que l'instrument qui s'inscrit dans une institution donnée, est le transporteur des forces normatives de structures (qui poussent à modifier l'organisation), en parallèle des discours qui sont les transporteurs de forces normatives de cognition (qui conduisent à l'évolution de la compréhension des acteurs). Nous défendons l'idée que ces deux forces normatives sont nécessaires pour une institutionnalisation complète. Dans le cas du champ inachevé de la prévention des RPS, les organisations du champ doivent arbitrer entre plusieurs solutions (proto-institutions) possibles. La disponibilité d'instruments en phase avec les discours de promoteurs institutionnels (les cabinets de conseils en RPS, les agences nationales en charge des questions de santé au travail, les *risk manager*, les CHSCT, etc.) est ainsi un élément central dans l'arbitrage des solutions retenues par les organisations car l'instrument permet d'apporter une réponse immédiate à la question « comment faire ? ».

Notre lecture médiane des RPS s'inscrit dans une approche interactionniste homme – travail, approche mieux à même de faire converger les questions de santé psychosociale des salariés et de la performance économique de l'entreprise. Notre analyse montre que par rapport aux deux autres approches (individuelle et clinique), celle-ci souffre d'un manque d'instruments à même de porter cette lecture des RPS (à un niveau organisationnel tout du moins, car des outils existent à un niveau sociétal, issus de l'économie de la santé et de l'épidémiologie). Répondre à ce manque nécessite d'un côté d'intégrer les enjeux du champ institutionnel en phase de structuration de la prévention des RPS, et de l'autre d'identifier les facteurs

« d'utilité » internes et externes à l'organisation à même de favoriser l'inscription de l'instrument dans le processus d'institutionnalisation de la prévention des RPS à un niveau organisationnel. Nos questionnements théoriques ont permis d'aboutir à une relecture du changement institutionnel comme un processus non linéaire, multifactoriel et adaptatif, en décalage avec plusieurs propositions théoriques existantes. En opposant les forces descendantes d'encastrement (de normalisation institutionnelle) avec les forces ascendantes d'agence des organisations, nous définissons le processus d'institutionnalisation comme la recherche d'un point d'équilibre temporaire entre les multiples pressions et tensions qui s'exercent sur les acteurs du champ. Le processus d'institutionnalisation est ici vu comme la stabilisation d'un processus réactif entre discours, pratiques, outils et jeux d'acteurs, une « catalyse proto-institutionnelle » dans un environnement institutionnel complexe. Cette perspective permet d'expliquer le processus d'institutionnalisation indépendamment du fait que le champ soit arrivé à maturité ou non car l'institution n'est plus l'aboutissement d'un processus structuré mais simplement une situation particulière dans un champ où les conflits et batailles institutionnelles dominent et où les institutions sont régulièrement remises en cause. Ce modèle accorde ainsi une place particulière aux instruments de gestion. Plus que de simples symboles et davantage que des véhicules transporteurs de discours, les instruments de gestion prennent ici une place à part entière dans le processus d'institutionnalisation. En plaçant l'instrument à l'interface entre les attentes externes et internes à l'organisation, celui-ci devient un acteur à part entière qui participe au processus d'institutionnalisation et ses caractéristiques intrinsèques agissent plus ou moins fortement sur l'organisation mais aussi sur son environnement.

Pour évaluer la pertinence de nos développements, la partie empirique de cette thèse s'est appuyée sur trois terrains différents permettant de porter l'analyse au niveau du champ et de la société, au niveau des organisations dans le champ et enfin à un niveau intra-organisationnel.

Les particularités d'un événement configurateur de champ (ECC) font de celui-ci un concentré représentatif des éléments et des dynamiques qui caractérisent ce champ. L'étude simultanée des informations relatives à ce champ et d'un ECC particulier du champ peut être un moyen de mieux identifier et caractériser les acteurs et les enjeux au cœur du champ. Le chapitre 4 a rappelé et détaillé des différentes approches des RPS et les démarches qui y sont rattachées. Chacune de ces lectures oriente les actions à un niveau différent de la prévention.



Il n'y a pas une approche à ce jour plus légitime qu'une autre. Notre analyse montre que l'on peut considérer qu'aujourd'hui existe bien un champ en phase de structuration de la prévention des RPS dans lequel se concentrent les enjeux partagés des organisations autour des RPS. Même s'il n'est pas possible de prédire quelle approche des RPS (que nous assimilons à des proto-institution) s'imposera, l'étude d'un champ en phase de structuration s'avère riche d'intérêt. La difficulté repose cependant dans la manière d'accéder aux éléments et dynamiques qui caractérisent un champ dont les frontières sont encore floues. Après avoir validé le fait que le congrès du Dim Gestes était bien un ECC du champ de la prévention des RPS, nous nous sommes appuyés sur son étude pour révéler les frontières et les enjeux du champ. L'analyse de ce congrès a par ailleurs mis en évidence que celui-ci, dont l'origine était une démarche à visée scientifique a progressivement muté pour devenir un événement structurant du champ. Même si le positionnement des chercheurs à l'origine du Dim Gestes est très orienté vers une approche clinique, le congrès laisse néanmoins la place aux promoteurs qui soutiennent les autres approches. Ainsi le congrès est rapidement devenu une arène institutionnelle dans laquelle se confrontent les différentes approches des RPS et les démarches de prévention et d'évaluation qui s'y rattachent.

Ayant pu valider l'existence d'un champ institutionnel de la prévention des RPS et en déterminer les acteurs, les enjeux et les frontières, le deuxième niveau d'analyse (chapitre 5) s'est concentré sur les réponses organisationnelles possibles dans un champ en phase de structuration. Les pressions institutionnelles pouvant être diverses (car plusieurs proto-institutions sont en concurrence) et d'intensité relative (les forces normatives étant encore peu intenses à ce stade de construction du champ), il était possible que certaines organisations fassent le choix de ne pas répondre à ces nouvelles demandes institutionnelles. Mais pour celles qui apportent des réponses, la question était alors de savoir s'il existe des réponses types, ou encore si un arbitrage pouvait s'opérer entre les différentes proto-institutions en concurrence, avec pour objectif d'analyser et de caractériser les différentes réponses apportées. Après avoir montré la légitimité du contrôle à investir la question des RPS et souligné l'intérêt pour les organisations à considérer les RPS dans une approche élargie (par opposition à une approche centrée sur l'individu), notre analyse se concentre sur les réponses de 21 organisations à leurs nouvelles obligations de SST. Si l'étude des entretiens montre qu'il y a globalement une connaissance des RPS, de leurs conséquences et de leurs multiples origines, elle souligne aussi que certaines organisations ont fait le choix de rejeter ces

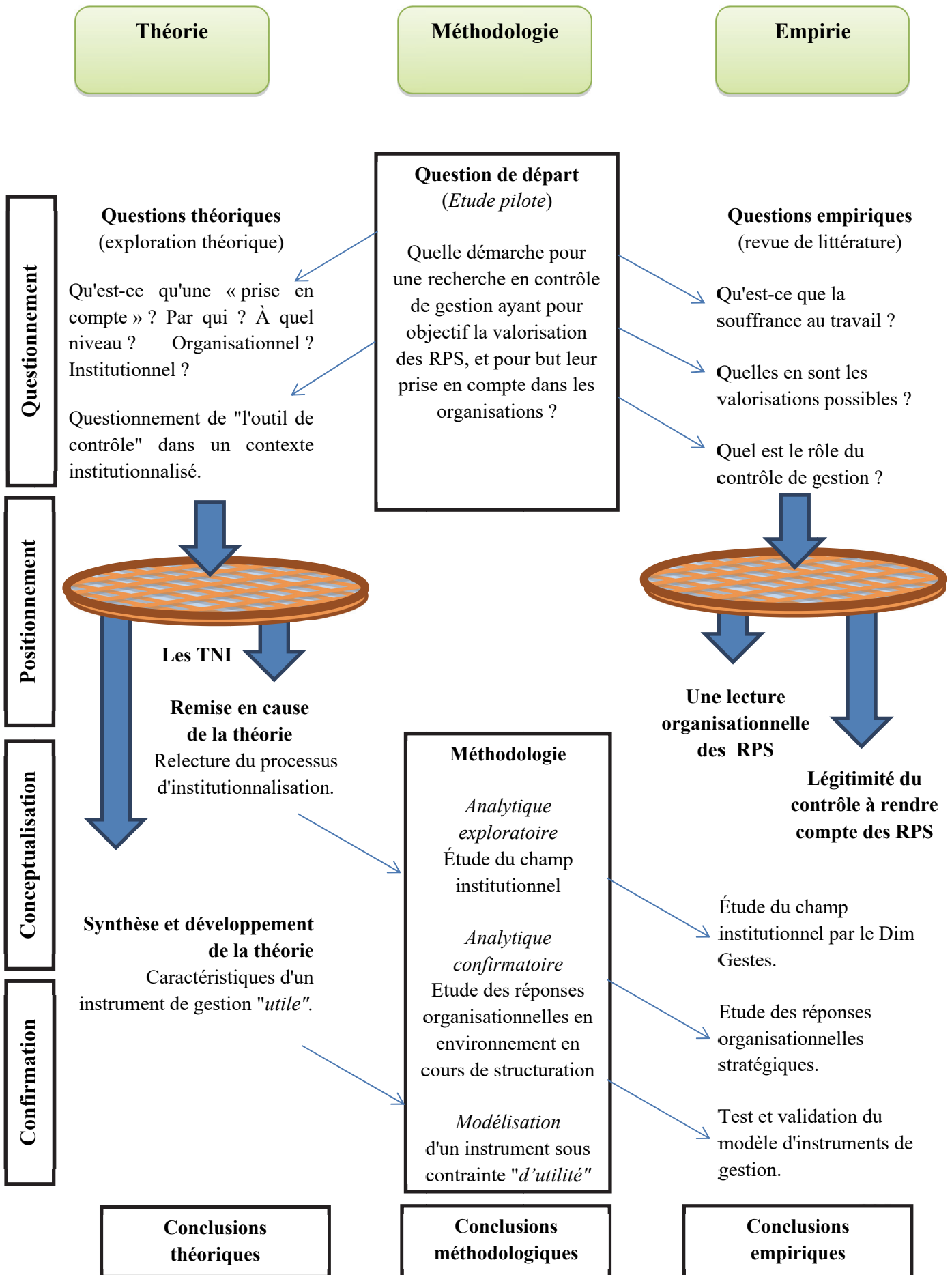
nouvelles demandes institutionnelles. Parmi celles qui ont fait le choix d'apporter des réponses, trois stratégies différentes ont pu être identifiées : la compartimentation, la coopération et l'agrégation. Mais si l'on regarde du côté des proto-institutions en concurrence, la quasi-totalité des organisations ont fait le choix de réponses minimalistes sur le plan de la prévention. Le cadre non contraignant de la prévention des RPS, s'il a favorisé la prise en compte des RPS, a également entraîné des démarches peu ambitieuses en matière de prévention de la santé psychosociale des salariés. L'analyse des caractéristiques des dispositifs de prévention déployés montre cependant des motivations différentes aussi bien internes qu'externes à l'organisation. Cette analyse a permis de définir plusieurs caractéristiques pour un instrument de gestion de la prévention des RPS à même de favoriser un processus d'institutionnalisation « complet », c'est-à-dire à même de faire évoluer les logiques internes de l'organisation liées à la prévention et d'apporter des réponses crédibles aux attentes institutionnelles.

C'est sur la base de caractéristiques identifiées ci-avant qu'un instrument de gestion est proposé dans le chapitre 6. Prendre en compte les RPS à un niveau organisationnel, c'est-à-dire considérer que le problème est également de nature endogène, demande la prise en compte des RPS à l'intérieur même des activités organisationnelles. La relation entre santé des salariés et performance a été le point de départ du modèle. La démarche s'est ensuite inscrite en cohérence avec le positionnement retenu d'une approche étiologique des RPS et avec l'objectif pour le contrôle de gestion de chercher à rendre compte des RPS plus qu'à les évaluer. Cette double contrainte vise d'une part à apporter des réponses aux nouvelles exigences institutionnelles à même de favoriser une culture de la prévention des RPS à un niveau organisationnel, et d'autre part à permettre une meilleure visibilité des RPS en interne, à encourager les actions de prévention primaire et secondaire, et à permettre l'apaisement des tensions entre les différentes coalitions par des représentations partagées des RPS (par exemple entre les syndicats et la direction). Le construit multifactoriel de la performance commerciale qui a été établi intègre ainsi la perception qu'ont les salariés de leur situation psychosociale comme l'un des facteurs explicatifs de la performance. L'étude comparative de 12 franchises identiques dans la restauration commerciale a permis de valider la relation entre deux concepts issus de champs disciplinaires différents et au final une meilleure appréhension de la performance commerciale. Le modèle ainsi proposé apporte des réponses à la

problématique des RPS dans les quatre axes d'utilité identifiés d'un instrument de gestion : rationnel, symbolique, psycho-cognitif et socio-politique.

Les travaux de recherche menés ont eu pour objectifs de décrire le champ institutionnel de la prévention des RPS, d'expliquer les arbitrages stratégiques possibles des organisations de ce champ, et enfin de prescrire et tester un instrument de contrôle de gestion des RPS sous contrainte d'utilité environnementale et organisationnelle. La démarche de création de connaissances a été structurée autour de plusieurs étapes (figure 19). Premièrement une démarche exploratoire avec l'étude pilote, deuxièmement une démarche qualitative analytique (exploratoire dans le cas de l'étude du champ et confirmatoire dans le cas de l'étude stratégie de réponse des organisations), et troisièmement une étude quantitative d'analyse causale. Ce travail de thèse s'achève en apportant des éléments de réponse à notre problématique de départ : Dans quelle mesure un instrument de contrôle de gestion peut-il être une contribution utile pour la prise compte des RPS à un niveau organisationnel ? Nos conclusions permettent de proposer un enrichissement des connaissances au niveau empirique, théorique mais également méthodologique.

Figure 19 : Plan de recherche présentation finale



## Contributions théoriques

En retenant le cadre théorique de la TNI, le choix a été fait d'inscrire la gestion et ses instruments dans les pratiques organisationnelles et sociales au sens de A. G. Hopwood et P. Miller (1994). La pertinence de cette grille de lecture grâce à ses développements les plus récents est en outre de permettre un triple niveau d'analyse, au niveau macro par l'étude du champ dans la société, au niveau méso par l'étude des organisations du champ, et au niveau micro par une analyse intra-organisationnelle. Nos contributions théoriques se situent à chacun de ces niveaux.

En campant notre approche théorique du processus d'institutionnalisation dans la recherche d'un point d'équilibre entre plusieurs forces en présence, nous contribuons à une relecture des dynamiques à l'œuvre qui conduisent à l'institutionnalisation et au changement institutionnel. Dans le prolongement des travaux de C. Zietsma et T.B. Lawrence (2010) considérant l'existence d'un cycle de vie institutionnel comme étant une succession sans fin d'étapes de stabilité, de conflits et d'innovations, notre perspective permet de mieux expliquer le changement institutionnel indépendamment du degré de maturité du champ. En considérant le changement institutionnel comme un processus non linéaire, multifactoriel et adaptatif, nous intégrons l'idée que celui-ci puisse trouver son origine aussi bien sous les pressions institutionnelles (forces normatives) que sur les propositions des acteurs du champ (forces d'agence). En cela nous rejoignons et prolongeons les travaux de J.F. Dillard, J.T. Rigsby et C. Goodman (2004), sur les différentes origines du changement institutionnel ; les auteurs insistent par ailleurs sur la nécessité de mener une analyse à trois niveaux (macro, méso, micro) car le changement institutionnel peut intervenir à chacun de ces niveaux. Le terrain de la prévention des RPS a montré tout l'intérêt de cette proposition théorique en soulignant par exemple l'importance du rôle des universitaires qui cherchent à influencer le champ de la prévention des RPS par la promotion et diffusion d'une lecture particulière des RPS, confirmant ainsi que le changement peut avoir des origines multiples.

Notre travail aborde la question du changement institutionnel sous un angle innovant et par l'analyse d'un champ institutionnel émergent. À notre connaissance, il n'existe pas à ce jour d'étude de ce type qui ait cherché à identifier les caractéristiques et les dynamiques d'un champ institutionnel en phase de structuration. Nos travaux ont montré qu'à cette étape de

construction du champ, les organisations concernées, malgré un cadre institutionnel encore peu contraignant, intègrent les nouvelles demandes et se comportent dans l'ensemble comme dans un champ arrivé à maturité. Nos travaux complètent ceux déjà réalisés autour du processus de création des institutions (Lawrence *et al.*, 2002) en soulignant que le changement peut également être impulsé par les organisations qui cherchent à communiquer sur leurs pratiques et leurs résultats. Cette recherche de légitimité s'appuie sur un affichage externe par les discours et les pratiques internes (comme par exemple avec le questionnaire EVREST). *A contrario*, nos travaux ne permettent pas de conclure que les organisations choisissent les solutions les plus compatibles (ou les moins incompatibles) avec leurs autres exigences institutionnelles (Greenwood *et al.*, 2011), en effet nous avons pu constater que des organisations ont fait des choix plus ambitieux que celui d'une prévention centrée sur l'individu et considérant les RPS comme une externalité négative. Ce constat réinterroge donc la théorie sur les mécanismes d'arbitrage institutionnel.

Comme déjà évoqué ci-avant, nos travaux ont mis en évidence l'existence de coalition d'acteurs « invisibles » dans le sens où ceux-ci n'apparaissent plus dans un champ à maturité. En mettant en évidence le rôle de la recherche universitaire, nos travaux enrichissent ceux de R. Garud et D. Ahlstrom (1997) qui montrent la manière dont les chercheurs influencent le développement d'une technologie pouvant par la suite s'imposer comme une référence au sein du champ. Dans le champ de la prévention des RPS, nous avons constaté que des universitaires agissaient comme des promoteurs institutionnels cherchant à influencer les représentations cognitives que les acteurs du champ se font des RPS.

Ce travail contribue également à une meilleure explication du comportement organisationnel dans une situation institutionnelle complexe, c'est-à-dire situation dans laquelle plusieurs logiques sont en conflit. En croisant une analyse au niveau du champ institutionnel et des proto-institutions en concurrence (Lawrence *et al.*, 2002) avec une étude au niveau des organisations et des réponses qu'elles apportent (Pratt et Foreman, 2000 ; Kraatz et Block, 2008), nous montrons que les modèles de réponse existants ne sont pas adaptés car les arbitrages sont, dans les faits, réalisés entre de multiples proto-institutions en concurrence (Lawrence *et al.*, 2002). En caractérisant les réponses institutionnelles par l'analyse des pratiques organisationnelles et les instruments déployés, en parallèle de l'analyse des discours, nous montrons qu'il est possible de différencier les réponses organisationnelles en

fonction de leur degré d'instrumentation (utilité interne) et de leur degré d'instrumentalisation (utilité externe). Tout en intégrant le rôle actif joué par les instruments dans le processus d'instrumentalisation, le modèle proposé contribue à prendre en compte les multiples dimensions des instruments et permet de dépasser la limite d'un simple arbitrage entre deux institutions. Ce travail fait également écho aux recommandations de P. H. Thornton, W. Ocasio, et M. Lounsbury (2012) invitant à étudier des concepts et outils de l'analyse organisationnelle dans leur contexte institutionnel.

Notre étude du congrès du Dim Gestes nous laisse supposer que moins un champ est structuré et plus un ECC peut contribuer à son évolution, ce qui complète la littérature qui indique que la complexité croissante des champs contraignent la capacité des ECC à modifier le champ (Schüssler *et al.*, 2014). Nos travaux montrent également qu'un ECC n'est pas forcément au cœur du champ, dans le cas de la prévention des RPS le champ étant en construction il n'y a pas encore de centre. Nous avons souligné que l'ECC contenait une certaine représentativité des éléments qui composent le champ, et que dans le cas de la prévention des RPS, l'ECC n'était pas une émanation des acteurs dominants du champ et cherchant à diffuser leurs visions et leurs pratiques. Au contraire, nous montrons que le congrès étudié trouve ses origines dans des motivations qui peuvent apparaître particulièrement éloignées des préoccupations centrales des organisations, ce qui place cet ECC comme un acteur périphérique du champ.

Le cadre interprétatif du changement institutionnel que nous proposons accorde une place centrale aux instruments de gestion. Le terrain de la prévention des RPS a pu montrer à quel point les instruments de gestion pouvaient jouer un rôle prépondérant dans le processus d'enracinement institutionnel. En parallèle des discours qui portent les forces normatives de cognition et faisant évoluer les représentations des acteurs, les instruments de gestion apparaissent comme nécessaires pour permettre de faire évoluer les structures organisationnelles et les pratiques des acteurs. Notre étude a souligné que c'est l'absence d'outils adaptés qui empêche la mise en œuvre de stratégies de prévention plus ambitieuses. Les instruments de gestion ne suivent pas les discours, ils les accompagnent en portant une partie du processus d'institutionnalisation. Leur absence empêche la diffusion complète d'une représentation partagée c'est-à-dire l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. En plaçant l'instrument de gestion comme porteur de forces normatives de structures, notre étude

contribue à l'analyse de la place et du rôle de la matérialité et les artefacts dans leur capacité à orienter la structuration des organisations (Boxenbaum *et al.*, 2016). À l'interface des attentes internes et externes à l'organisation, nous montrons que l'instrument peut ainsi être considéré comme un acteur à part entière du processus d'institutionnalisation.

Les dynamiques à l'œuvre dans un processus d'institutionnalisation sont différentes si on les compare au niveau du champ, au niveau de l'organisation et au niveau des acteurs, c'est pourquoi nous avons opté pour un triple niveau d'analyse et sur une lecture multidimensionnelle du rôle et de la place des instruments de gestion. En leur attribuant plusieurs utilités possibles, que ce soit en interne ou en externe et pour de multiples motivations, l'utilité ne se résume pas à l'usage. L'instrument est utile en interne dans les jeux de pouvoir, dans sa plasticité qui lui permet de réguler les tensions, dans sa capacité à diffuser une idéologie. Il est également utile en externe pour l'affichage, la légitimité, l'accès aux ressources, pour une performance économique et sociale. En reportant ces questions d'utilité sur la mesure de la performance commerciale, nous considérons celle-ci comme un construit polysémique qui nécessite la prise en compte de ceux qui la réalisent (performance collective, climat social, RPS...). Notre modèle, éprouvé sur le terrain de la restauration rapide, nous a permis de confirmer que la prévention de la santé psychosociale des salariés fonctionne dans le même sens que celui de la performance. Cela invite donc à de nouveaux développements dans le prolongement de la définition retenue des RPS.

## **Contributions empiriques**

Si la volonté de départ de cette thèse a été la recherche d'une meilleure prise en compte les RPS par les organisations, plusieurs autres contributions sont à souligner.

A un niveau organisationnel, notre ultime contribution est la proposition d'un modèle d'évaluation de la performance à même de prendre en compte la situation psychosociale des salariés. L'instrument est conçu en cohérence avec les recommandations institutionnelles d'une prévention des RPS à un niveau organisationnel et non centrée sur l'individu. Il permet également aux acteurs en charge de la prévention dans l'organisation d'établir une carte des zones à risques plus qu'une comptabilité des effets des RPS, et ainsi favoriser une politique de



prévention à un niveau primaire ou secondaire. En se limitant à rendre compte des RPS, l'instrument est propice à la mise en discussion des problèmes entre les coalitions d'acteurs et contribue ainsi à la pacification de relations sur le sujet polémique des RPS. Le développement de ce type d'outils en parallèle des récents discours sur la prévention des RPS représente selon nous le terreau nécessaire à l'enracinement d'une culture de la prévention des RPS à un niveau organisationnel.

La réflexion que nous avons menée autour de l'utilité des instruments de gestion peut servir de piste pour le praticien en charge du développement de nouveaux instruments. En effet, c'est en intégrant les multiples dimensions des outils et les enjeux qui y sont liés qu'il est possible de réduire l'écart entre conception et utilisation de l'instrument. Ce travail qui a souligné l'intérêt de la prise en compte d'une définition élargie des RPS, montre les pistes de développement d'un contrôle de gestion des RPS aligné sur les nouvelles obligations des organisations. Nous avons montré ici tout l'intérêt non pas de chercher à évaluer les RPS de manière isolée, mais de les considérer comme un élément à part entière de l'organisation et à les prendre en compte dans l'évaluation des activités organisationnelles. Cette démarche « d'endogénéisation » visant à faire évoluer les pratiques, participe à une meilleure visibilité des RPS et donc à une réelle prévention.

Une contribution originale a été d'intégrer des données de nature subjective dans un modèle d'évaluation. La démarche invite à un contrôle de gestion plus « organique » (et moins mécanique), qui s'appuie sur une prise en compte de l'environnement organisationnel et sociétal dans la construction de ces dispositifs. Dans le cadre de la prévention des RPS, l'étude du champ puis l'étude des réponses organisationnelles ont été les deux étapes initiatrices d'un contrôle de gestion des RPS à même de prendre en compte les attentes de son environnement organisationnel et social.

Notre matrice d'utilité des instruments de gestion a permis de mettre en avant que plusieurs organisations avaient mis en place des dispositifs de prévention des RPS et que ceux-ci n'étaient pas exploités à des fins d'instrumentalisation. Or, une meilleure communication sur les dispositifs existants peut selon nous être un moyen pour ces organisations de satisfaire à leurs nouvelles obligations. De manière symétrique, nous avons pu noter que des organisations font le choix d'un affichage volontaire qui se traduit peu dans les faits par de

véritables actions de prévention des RPS. Ce constat confirme la nécessité d'instruments adaptés en cohérence avec les discours que tiennent ces organisations.

À travers l'analyse du Dim Gestes et de son congrès, il est intéressant de noter le rôle des universitaires qui, par la diffusion de leurs travaux de recherche, participent à la promotion d'une lecture particulière des RPS mais encourage également à la confrontation des définitions entre elles. Ces travaux interrogent donc également la place et le rôle du chercheur dans la société. Nous considérons que le Dim Gestes est devenu un acteur majeur sur le terrain de la prévention des RPS, la seule fréquentation de son site Internet le montre largement. L'enseignant chercheur, par la diffusion de ses travaux auprès des acteurs parties prenantes aux questions étudiées, participe ainsi à la mise en discussion et à l'évolution des pratiques organisationnelles.

Nos conclusions montrent également que si les organisations souhaitent s'inscrire dans une approche organisationnelle des RPS parce qu'émergent progressivement des perspectives compatibles avec les intérêts économiques des organisations, ces dernières semblent manquer aujourd'hui de solutions opérationnelles comme des instruments clés en main, et légitimes dans un champ où aucune proto-institution ne s'est encore imposée. Pour contribuer à une meilleure prise en compte organisationnelle des RPS, le contrôle de gestion a donc un rôle clé à jouer. Si son rôle a déjà été souligné dans sa capacité à utiliser les instruments de gestion dans leur capacité à réguler des formes de violence organisationnelle, nous montrons que le rôle du contrôle de gestion par le truchement de ses instruments va bien au-delà. En effet, parmi nos conclusions, apparaît une forme d'invisibilité des RPS au cœur des organisations qui entraîne un manque de considération des problématiques liées, et donc des moyens alloués que ce soit pour l'évaluation ou pour la maîtrise des RPS, et qui, par principe récursif, entretient cette invisibilité. Nous montrons ainsi que les travaux du chercheur ou du praticien en contrôle de gestion pour le développement d'instruments adaptés, en favorisant la mise en lumière des RPS dans les activités organisationnelles, peuvent entraîner leur meilleure prise en compte des RPS et générer des actions de prévention adaptées.

## Contributions méthodologiques

Cette thèse a été construite sous la forme d'un programme de recherche. La démarche méthodologique retenue est celle d'une analyse multi niveaux en cascade qui repose sur un enchâssement d'études menées à différents niveaux (macro, méso, micro). Le processus a ainsi permis au final de proposer un instrument comme point de départ du contrôle de gestion des RPS, proposition qui prend en compte l'environnement social et les pratiques organisationnelles au moment de son design. Cette démarche est ainsi une contribution à des travaux de recherche en contrôle de gestion davantage ancrés dans leur contexte socio-organisationnel.

En étudiant le champ de la prévention des RPS dans sa phase de structuration, nous avons présenté une manière originale d'identifier les caractéristiques les enjeux et les frontières du champ *in situ*, les études de ce type étant généralement réalisées *ex post*. L'accès à ces informations a été rendu possible par l'étude d'un ECC. Celle-ci a la particularité de reposer sur une méthode qui a permis d'identifier les acteurs et des discours, puis de les mettre en relation. Nos travaux ont donc montré tout l'intérêt à étudier un ECC particulier du champ en complément de l'étude du champ lui-même afin de mieux l'identifier et le caractériser.

Ce type d'étude en situation montre également tout son intérêt pour révéler les pratiques organisationnelles lors des entretiens qui ont été menés avec les contrôleurs de gestion. C'est en croisant les discours officiels avec les pratiques et dispositifs en place au sein des organisations qu'il a été possible de caractériser le type de réponse apporté par les organisations dans un champ en phase de structuration.

Enfin, la mise en œuvre d'une modélisation à partir des équations structurelles a permis d'intégrer des données de nature subjective dans un système d'évaluation de la performance. Les résultats obtenus sur le terrain étudié ont montré tout l'intérêt de cette approche.

## **Limites et pistes de développement**

Malgré les discours volontaires en termes de prévention des RPS, enraciner une culture de la prévention nécessite des dispositifs d'accompagnement adaptés (outils de pilotage, systèmes de reconfiguration organisationnelle...). Nous avons souligné à plusieurs reprises tout l'intérêt d'une telle démarche et plusieurs limites peuvent également être mentionnées.

Notre ambition était de poser la première pierre d'un futur contrôle de gestion des RPS par le développement d'un instrument à même de révéler les caractéristiques endogènes des RPS ainsi que leur impact sur l'organisation et ses activités. Le développement proposé peut se voir reprocher plusieurs points. Construit dans une situation de travail contraint dans le secteur de la restauration rapide, ce travail mérite d'être répliqué dans d'autres secteurs d'activité pour renforcer les conclusions des liens entre santé psychosociale et performance de l'organisation. Le travail réalisé, qui a permis d'identifier les structures dans lesquelles les situations de risque étaient les plus élevées, ne propose à ce stade pas de développements complémentaires pour avancer sur la route d'une prévention primaire et secondaire. Comme il a été précisé également, les résultats obtenus ne peuvent servir qu'à une mise en discussion du travail dans les unités considérées comme « à risque » et les démarches de prévention doivent nécessairement s'appuyer sur l'implication des différentes coalitions d'acteurs. La première d'entre elles étant la direction générale, il serait profitable d'étudier la manière dont ces résultats seront exploités à moyen terme et d'analyser les décisions stratégiques qui en découleront.

Notre étude inter-organisationnelle a permis d'identifier une structure particulièrement ambitieuse en matière de prévention des RPS, ayant mis en place des stratégies de prévention à un niveau organisationnel c'est-à-dire dans une acception large des RPS et engageant également la responsabilité de l'organisation. Une étude de cas longitudinale au sein de cette organisation serait un développement particulièrement riche pour expliquer les mécanismes qui ont permis la création et la mise en œuvre de ces dispositifs de prévention alors même que l'organisation n'était tenue à aucune obligation particulière.

L'intérêt d'une étude en situation du champ de la prévention des RPS est de permettre au chercheur de placer son travail au cœur de l'activité. Le pendant de cette approche est de

priver l'analyse des explications dynamiques qui découlent d'une étude longitudinale. Il y aura donc un intérêt tout particulier à suivre l'évolution du champ de la prévention des RPS et la manière dont celui-ci se structure.

D'un point de vue théorique, même si nous avons souligné la place et le rôle des instruments de gestion dans le processus d'institutionnalisation, les fondements qui permettent de le justifier nécessitent d'être développés. Les travaux sur la matérialité dans les TNI en sont à leurs débuts, notre travail est aussi une invitation à prolonger les recherches en ce sens. En ayant souligné à plusieurs reprises les capacités d'agence de l'instrument de gestion, et en considérant celui-ci comme un acteur à part entière du processus d'institutionnalisation, il nous paraît opportun de travailler dans une prochaine étape à un approfondissement théorique par la mobilisation de cadres théoriques complémentaires, en particulier celui de l'ANT (Callon, 1986).

\*

\*      \*

Le contrôle de gestion des RPS est bien un défi pour les organisations. Enraciner une culture de la prévention qui s'appuie sur une lecture élargie des RPS nécessite une évolution des représentations que se font des parties prenantes des RPS, de leurs causes et de leurs effets, mais aussi une instrumentation adaptée à cette lecture. L'intégration de nouveaux dispositifs au cœur des systèmes de gestion opérationnelle permettra alors de rendre visibles les RPS dans leur dimension endogène à l'organisation, point de départ essentiel à la justification d'actions de prévention à un niveau primaire et secondaire, en amont des effets délétères sur la santé psychosociale des salariés.

## **Bibliographie**

- Abelhauser, A., Gori, R. et Sauret, M. J. 2011, *La folie évaluation : les nouvelles fabriques de la servitude*. Mille et une nuits.
- Abord de Chatillon, E. et Bachelard, O., 2011, *management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherches à défricher*, l'Harmattan.
- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. et Carpentier, S. 2012, *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*. AGRH, Vuibert.
- Abord de Chatillon, E., Carrier Vernhet, A. et Desmarais, C. 2010, Peut-on comprendre la souffrance psychosociale des salariés sans qu'ils ne s'en rendent compte ? *XXIème congrès AGRH - Rennes Saint-Malo*.
- Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. 2012, Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), p.10-24.
- Aggeri, F. et Labatut, J. 2010, La gestion au prisme de ses instruments. Une approche généalogie des theories fondées sur les instruments de gestion, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13(3), p.5-37.
- Aldrich, H. E. et Fiol. M. C. 1994, Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review*, 19(4), p.645-670.
- Aldwin, C. M. 2000, *Stress, Coping and Development*, The Guilford Press.
- Alford, R. R. et Friedland, R. 1985, *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge University Press.
- Alis D., Dumas M., Poilpot-Rocaboy G. 2010, Risques et souffrance au travail - Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes, Dunod.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. 2003, Analyses de représentations et de discours, in Thiétart, R.A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 449-475.
- Allard-Poesi, F. et Hollet-Haudebert, S. 2012, La construction du sujet souffrant au travail au travers des instruments scientifiques de mesure, *@GRH*, 2012, 4(5), p. 45-74.
- Allonier, C., Guillaume, S. et Rochereau, T. 2006, Enquête santé et protection sociale 2004: premiers résultats, *Questions d'économie de la santé*, 110, p.1-6.
- Alter, N. 2011, Don, ingratitude et management. *Revue française de gestion*, 2, p.47-61.
- Anand, N. et Jones, B. C. 2008, Tournament rituals, category dynamics and field configuration: The case of the Booker Prize, *Journal of Management Studies*, 45, p.1036–1060.

- Anand, N. et Watson, M. R. 2004, Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards, *Academy of Management Journal*, 47(1), p.59-80.
- Ancelin-Bourguignon, A., Saulpic, O. et Zarlowski, P. 2013, Subjectivities and micro-processes of change in accounting practices: a case study, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), p.206-236.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J. 2010, Made to Fit: How Practices Vary as they Diffuse, *Academy of Management Review*, 35(1), p.67-92.
- Arena, M., Arnaboldi, M. et Azzone, G. 2010, The organizational dynamics of enterprise risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), p.659-675.
- Arendt, H. 1958, *The Human Condition*, University of Chicago Press.
- Arjalies, D. L. 2010, A Social Movement Perspective on Finance: How Socially Responsible Investment Mattered, *Journal of Business Ethics*, 92, p.57-78.
- Askenazy, P. 2004, *Les désordres du travail: enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil.
- Attias-Delattre, V. et Szpirglas, M. 2013, « Désapprendre les risques psychosociaux » Entre sciences sociales et sciences de gestion : pour un cadre d'analyse du risque afin de sortir du piège de la gestion mécaniste, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 47(19), p.165-180.
- Aubert, N., De Gaulejac, V. et Vindras, S. 1991, *Le coût de l'excellence*, Seuil.
- Avenier M.J. et Gavard-Perret, M.L. 2008, Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., 2008, *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Pearson, p.11-62.
- Babeau, O. et Chanlat, J.-F. 2011, Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter, *Revue française de gestion*, 210(1), p.33-50.
- Bailey, T. S. et Dollard, M. F. 2014, National benchmarking and standards for psychosocial factors, *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific*, p. 377-386
- Bailey, T., Pignata, S. et Dollard, M. F. 2014, *Programmes and Interventions for Psychosocial Risk and Worker Well-being: the Psychosocial Safety Climate (PSC) Framework*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Bardin, L., 2001, *L'analyse de contenu*, 10e édition, Presses Universitaires de France, Paris.
- Barley, S. R. et Tolbert, P. S. 1997, Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution, *Organization Studies*, 18(1), p.93-117.



- Battaglia, M., Passetti, E. et Frey, M. 2015, Occupational health and safety management in municipal waste companies: A note on the Italian sector, *Safety Science*, 72, p.55-65.
- Battilana, J. et Dorado, S. 2010, Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations, *Academy of Management Journal*, 53(6), p.1419-1440.
- Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. 2009, How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship, *Academy of Management Annals*, 3(1), p.65-107.
- Béjean, S. et Sultan-Taïeb, H. 2005, Modeling the economic burden of diseases imputable to stress at work, *The European Journal of Health Economics*, 6(1), p.16-23.
- Ben Slimane, K. et Leca, B. 2009, Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, *Management & Avenir*, 37(7), p.53-69.
- Bensedrine, J. et Demil, B. 1998, L'approche néo-institutionnelle des organisations, in Nioche, J.P. et Laroche, H. (eds.), *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris, p.85-110.
- Berland, N. et Chiapello, È. 2009, Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment: Budgetary control rhetoric and social reform in France in the 1930s and 1950s, *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), p.28-57.
- Berland N. et De Rongé Y. 2013, Contrôle de gestion 2e ed, *Pearson France*.
- Bergh, L. I. V., Hinna, S., Leka, S. et Jain, A. 2014, Developing a performance indicator for psychosocial risk in the oil and gas industry, *Safety science*, 62, p.98-106.
- Bergh, L. I. V., Hinna, S., Leka, S. et Zwetsloot, G. I. 2016, Developing and testing an internal audit tool of the psychosocial work environment in the oil and gas industry, *Safety Science*, 88, p.232-241.
- Bergh, L. I. V., Ringstad, A. J., Leka, S., et Zwetsloot, G. I. 2014, Psychosocial risks and hydrocarbon leaks: an exploration of their relationship in the Norwegian oil and gas industry, *Journal of Cleaner Production*, 84, p.824-830.
- Berry, A.J., Collier, P., et Helliar, C. 2005, Risk and control: the control of risk and the risk of control. In A. J. Berry, J. Broadbent & D. Otley (eds.), *Management Control: Theories, Issues and Performance* (2nd ed.). Basingstoke, Hants Palgrave Macmillan, p. 279-299.

- Berry, M. 1983, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École polytechnique, C.R.G.
- Bessire, D. 1999, Définir la performance, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5 (2), p.127-150.
- Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A. et Méric, J. 2012, Introduction, *Management & Avenir*, 54(4), p. 53-60.
- Bhimani, A. 2009, Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies, *Management Accounting Research*, 20(1), p.2-5.
- Biétry F. et Creusier J. 2013, Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), p.23-41.
- Blanc, A. et Huault, I. 2014, Against the digital revolution? Institutional maintenance and artefacts within the French recorded music industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 83, p.10-23.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bonnet, M., Savall, H. et Zardet, V. 2006, Lien entre grh et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail exemple d'une recherche – intervention centrée sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- Boudrandi, S. et Delaye, R. 2010, L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout, *Management & Avenir*, 2, p.254-269.
- Bouffartigue, P. 2012, Mesurer les "Risques psychosociaux"? in Mesures et démesures du travail, *XIII<sup>ème</sup> journées Internationales de Sociologie du Travail*, Bruxelles.
- Bouilloud, J. P. 2012, *Entre l'enclume et le marteau: les cadres pris au piège*. Seuil.
- Bourguignon, A. 2006, *Les instruments de gestion au risque de la réification*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris-Dauphine.
- Bourguignon, A. 2009, La culture de résultat: Perspectives interculturelles, in Pras, B. (ed.) *Management: Tensions d'aujourd'hui, enjeux de demain*, Vuibert, p.153-161.
- Bourguignon, A. et Jenkins, A. 2004, Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 7 (3), p.31-61.

- Bouveresse, L., Baujard, C. et Haim, P. 2011, Analyse systémique de la relation service client : quel risque psychosocial pour les salariés ? *Revue Française du Marketing*, 234/235 (4-5), p.89-102.
- Boxenbaum, E., Huault, I. et Leca B. 2016, Le tournant « matériel » dans la théorie néo-institutionnaliste, *in* de Vaujany, F.-X., Hussenot, A., Chanlat, J.-F. (Eds), *La théorie des organisations : Nouveaux tournants*, Economica, p.227-238.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., et Rustambekov, E. 2015, Enterprise risk management: Review, critique, and research directions, *Long range planning*, 48(4), p.265-276.
- Bringall, S. et Modell, S. 2000, An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector', *Management Accounting Research*, 11(3), p.281-306.
- Burns, J. et Scapens, R. W. 2000, Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework, *Management Accounting Research*, 11(1), p.3-25.
- Callejón-Ferre, Á. J., Montoya-García, M. E., Pérez-Alonso, J., et Rojas-Sola, J. I. 2015, The psychosocial risks of farm workers in south-east Spain, *Safety science*, 78, p.77-90.
- Callon, M. 1986, Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, p.169-208.
- Cappelletti, L. 2010, Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, 207(8), p. 139-152.
- Carruthers, B. G. 1995, Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism, *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), p.313-328.
- Chabot, P. 2013, *Global burn-out*, Presses Universitaires de France.
- Chakor, T. 2013, *Les pratiques des consultants dans la gestion des risques psychosociaux au travail*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille.
- Chan, J. L. 1979, Corporate disclosure in occupational safety and health: Some empirical evidence, *Accounting, Organizations and Society*, 4(4), p.273-281.
- Chandola, T., Ferrie, J. E., Perski, A., Akbaraly, T. et Marmot, M. G. 2010, The effect of short sleep duration on coronary heart disease risk is greatest among those with sleep disturbance: a prospective study from the Whitehall II cohort. *Sleep*, 33(6), p.739-744.

- Chanlat, J. F. 1999, Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail, *in* Brusteïn I. (ed.), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, p. 29-53.
- Château-Terisse, P. 2013, *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles. Cas de deux organisations de capital-risque solidaire*. Thèse de doctorat. Université Paris Est.
- Chatelain-Ponroy, S. et Sponem, S. 2011, Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel, *in* Malo, J.-L., Hoarau, C. et Simon, C. (Eds) *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*, p.191-202.
- Chaudat, P. 2012, Les responsabilités légales des employeurs à l'égard du suicide en milieu professionnel: le cas de la France, *Gestion*, 37(4), p.16-25.
- Chechak, D., et Csiernik, R. 2014, Canadian perspectives on conceptualizing and responding to workplace violence, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(1), p.55-72.
- Chiapello, È. et Gilbert, P. 2012, Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? *Le travail humain*, 2012, 75(1), p.1-18.
- Chiapello, È. et Gilbert, P. 2013, *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte.
- Cintas, C. et Sprimont, P. A., 2011, Soutien social et violence au travail : quels effets sur le burnout ? Actes de congrès AGRH.
- Clarke, S. et Cooper, C.L. 2000, The risk management of occupational stress, *Health, Risk and Society*, 2(2) , p.173-187.
- Clot, Y. 2009, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte.
- Clot, Y. 2014, *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France.
- Clot, Y., Gollac, M., 2014, *Le travail peut-il devenir supportable ?* Armand Colin.
- Codo, S. et Soparnot, R. 2013, Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus? *relations industrielles*, 68(3), p.507-530.
- Colasse, B. 1988, Les trois âges de la comptabilité, *Revue Française de Gestion*, sept-oct., p.83-87.
- Colin, T. et Grasser, B. 2015, Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective? Le cas du Lean dans une entreprise de l'automobile. @ *GRH*, 12(3), p.75-102.

- Colon, M. 2014, *Les contrats de performance dans le secteur de l'eau urbaine ougandais, structures de la matérialisation de la logique de marché et supports du travail institutionnel*, Thèse de doctorat, AgroParisTech.
- Conjard, P. et Journoud, S. 2013, Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail, *Management & Avenir*, 63(5), p.81-97.
- Corman S. R. 2005, Postpositivism, in May S. et Mumby D. (eds.), *Engaging Organizational Communication Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage, p.15-34.
- COSO 2004, *Enterprise risk management e Integrated Framework: Executive Summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlowe, C., Randall, R., Thomson, L. et Rial-Gonzalès, E. 2000, *Organisational Interventions for Work Stress: a Risk Management Approach*, Sheffield, hse Books.
- Cox T., Griffiths A. et Rial-Gonzales E. 2000, *Research on work-related stress*, Bilboa, European Agency for Safety and Health at Work.
- Cox, L. A. 2008, What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis*, 28(2), p.497-512.
- Dambrin, C. Lambert, C. et Sponem, S. 2007, Control and change – analysing the process of institutionalization, *Management accounting research*, 18(2), p.172-208.
- Daniellou, F., Boissières, I. et Simard, M. 2010, Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art, *Les Cahiers de la prévention industrielle*, FonCSI.
- Dares 2014, *Analyses. Conditions de travail. Reprise de l'intensification chez les salariés*, publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, 049.
- Davezies, P. 2001, Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social, *Performances, Stratégies et facteur humain*, 1, p.4-7.
- Davezies, P. 2003, Le stress au travail: actualité. *Stress, pathologies et immunité*, p.223-230.
- Davezies, P. 2015, Introduction. Les atteintes à la santé par le travail in Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L. et Volkoff, S. (eds.). *Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, La Découverte, p.265-270.
- David, A. 1998, Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion*, sept-oct, p. 44-59.

- Déjean, F., Gond, J. P. et Leca, B. 2004, Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur's Strategy in an Emerging Industry, *Human Relations*, 57(6), p.741-764.
- Dejours, C. 1993, *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard.
- Dejours, C. 2007, *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Payot.
- Dejours, C., Gernet, I. et Rolo, D. 2015, La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail in Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L. et Volkoff, S. (eds.). *Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, La Découverte, p.303-311.
- Delacour, H., et Leca, B. 2011, Grandeur et décadence du Salon de Paris: une étude du processus de désinstitutionnalisation d'un événement configurateur de champ dans les activités culturelles, *M@n@gement*, 14(1), p.47-78.
- Delgoulet, C. 2015, La santé au travail et les formes de vieillissement in Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L. et Volkoff, S. (eds.). *Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, La Découverte, p.346-349.
- Demil, B. et Bensedrine, J. 2005, Process of legitimation and pressure toward regulation, *International Studies of Management and Organization*, 35(2), p.58-79.
- Demil, B., et Leca, B. 2003, Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française, *Revue française de gestion*, (1), p.229-252.
- Demil, B., Leca, B., et Naccache, P. 2001, « L'institution temporelle », moyen de coordination, *Revue Française de Gestion*, 132(27), p.83-94.
- Detchessahar, M., 2011, Santé au travail, *Revue française de gestion*, 214(5), p. 89-105.
- Detchessahar, M. 2013, Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, 19(1), p. 57-80.
- Detchessahar, M., Minguet, G. et Pihel L. 2009, Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail, *Étude SORG : « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines »* pour l'ANR (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) 2006 – 2008.
- Deville, A. et Leleu, H. 2010, De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(16), p.97-126.

- Dewerpe, A. 2001, *Histoire du travail*. Presses universitaires de France.
- Diez, R. et Carton, P. 2013, De la reconnaissance à la motivation au travail, *L'expansion Management Review*, 150.
- Dillard, J. F., Rigsby, J. T. et Goodman, C. 2004, The making and remaking of organization context: duality and the institutionalization process, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4), p.506-542.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2), p.147-160.
- Douillet, P. 2013, *Prévenir les risques psychosociaux: outils et méthodes pour réguler le travail*, Anact.
- Drevet, B. 2008, Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(2), p.125-153.
- Drevet, B. 2014, Étude du rôle des objets au cours du processus d'instrumentation des activités publiques, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(1), p.43-66.
- Dumond, J.-P. 2007, Des psychopathologies cliniques du travail à la gestion : Enseignements en matière de santé au travail et limites de la transdisciplinarité, *La Revue des Sciences de Gestion*, 4, p.157-163.
- Dunn, M. B. et Jones, C. 2010, Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005, *Administrative Science Quarterly*, 55(1), p.114 -149.
- Durand, J. P. (2009). *La chaîne invisible: travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Seuil.
- Durat, L., et Bartoli, A. 2014, La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle, *Gestion et management public*, 3(3), p.17-43.
- Edelman, L. B. 1992 Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law, *American Journal of Sociology*, 97(6), p.1531-1576.
- Erlingsdóttir, G. et Lindberg, K. 2005, Isomorphism, isopraxis, and isonymism: Complementary or competing processes? in C. Barbara, S. Guje, (eds.) *Global Ideas: How Ideas ,Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Liber and Copenhagen Business School Press, p.47–71.

- Ezzamel, M., Robson, K. et Stapleton, P. 2012, The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field, *Accounting Organizations and Society*, 37(5), p.281-303.
- Feldman, M. S. et Pentland, B. T. 2003, Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative science quarterly*, 48(1), p.94-118.
- Ferreira, A. et Otley, D. 2009, The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management accounting research*, 20(4), p.263-282.
- Flamholtz, E.G. 1974, Human resource accounting: a review of theory and research, *Journal of Management Studies*, 11(1), p.44-61.
- Fleurbaey, M. 2011, Bien-être et risque : quelle évaluation ? *Humanisme et Entreprise*, 301(1), p.41-48.
- Fligstein, N. 1990, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press.
- Fligstein, N. 2001, *The Architecture of Markets*, Princeton University Press.
- Frick, K., et Zwetsloot, G. 2007, From safety management to corporate citizenship: an overview of approaches to managing health. In Johanson, U., Ahonen, G., Roslander, R. (eds.), *Health and Management Control*, Thomson Fakta, p.99-134.
- Friedland, R. et Alford, R. 1991, Bringing Society Back In, Symbols, Practices and Institutional Contradictions, in DiMaggio, P.J. et Powell, W.W., (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, p.232-263.
- Fuhrer, C., Moisson, V. et Cucchi, A. 2011, Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout, *Management & Avenir*, 1, p.194-215.
- Gallagher, C. et Underhill, E. 2012, Managing work health and safety: recent developments and future directions, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), p.227-244.
- Garud, R. 2008, Conferences as venues for the configuration of emerging organizational fields: The case of cochlear implants, *Journal of Management Studies*, 45(6), p.1061-1088.
- Garud, R., et Ahlstrom, D. 1997, Researchers' roles in negotiating the institutional fabric of technologies, *American Behavioral Scientist*, 40(4), p.523-538.



- Garud, R., Hardy, C. et Maguire, S., 2007, Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: an Introduction to the Special Issue, *Organization Studies*, 28(7), p.957-969.
- Garud, R., Jain, S. et Kumaraswamy, A. 2002, Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, 45(1), p.196-214.
- Gawer, A., et Phillips, N. 2013, Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader, *Organization Studies*, 34(1), p.1035-1071.
- Giddens, A. 1994, *Beyond left and right: The future of radical politics*, Stanford University Press.
- Gilbert, P. 1997, *L'instrumentation de gestion*, Economica.
- Gilbert, P. 1998, Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines, *Psychologie du travail et des organisations*, 1, p.118-130.
- Gilles, M. et Volkoff S. 2012, Pourquoi tant de chiffres ? Tensions autour de la quantification de la santé au travail en entreprises in C. Courtet et M. Gollac (ed.), *Risques du travail, la santé négociée*, La Découverte, p.299-313.
- Gilling, D. M. 1976, Accounting and social change. *International Journal of Accounting*, 11(1), p.59-71.
- Gintrac, A. 2011, Le stress au travail, un état des lieux, *Management & Avenir*, 1, p.89-106.
- Glynn, M.A. et Lounsbury, M. 2005, From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System, *Journal of Management Studies*, 42(5), p.1031-1055.
- Gollac, M. 1997, Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques, *Revue française de sociologie*, 37(1), p.5-36.
- Gollac, M. 2005, L'intensité du travail : formes et effets, *Revue économique*, 56(2), p.195-216.
- Gollac, M. 2012, Les risques psychosociaux au travail : d'une «question de société» à des questions scientifiques. Introduction, *Travail et emploi*, 129, p.5-10.
- Gollac, M. et Bodier, M. (eds.) 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.

- Gollac, M. et Volkoff, S. 1996, Citius, altius, fortius. L'intensification du travail. Actes de la recherche en sciences sociales, 114(1), p.54-67.
- Gollac, M., et Volkoff, S., 2007, *Les conditions de travail*, Repères, La Découverte.
- Green, S. E. 2004, A rhetorical theory of diffusion, *Academy of Management Review*, 29(4), p.653–669.
- Green, S. E., Li Y. et Nohria N. 2009, Suspended in Self-spun Webs of Significance: A Rhetorical Model of Institutionalization and Institutionally Embedded Agency, *Academy of Management Journal*, 52(1), p.11-36.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin, K., 2008, Introduction, in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin, K., (eds.) *Organizational Institutionalism*, The Sage Handbook of, Sage Publications, p.1-46.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., et Lounsbury, M. 2011, Institutional complexity and organizational responses, *Academy of Management Annals*, 5(1), p.317-371.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. R. 2002, Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Journal*, 2002, 45(1), p.58-80.
- Grignon, M. et Reddock, J. 2012, L'effet des interventions contre la consommation de tabac : une revue de la littérature, *Questions d'économie de la santé*, 182, p.1-8.
- Grimand, A. 2012, L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management & Avenir*, 4, p.237-257.
- Goujon Belghit, A. et Trébucq, S. 2015, Le suicide : faire face à l'emprise des media. Le cas des Suicides au travail, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 52(21), p.313-332.
- Hale, A., 2009. Why safety performance indicators? *Safety Sciences*, 47 (4), p.479-480.
- Hall, M., Mikes, A., et Millo, Y. 2013, *How do risk managers become influential? A field study in two financial institutions*, Harvard Business School Working Paper, No. 11-068.
- Hallett, T. et Ventresca, M. J. 2006, How Institutions Form: Loose Coupling as Mechanism in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy, *American Behavioral Scientist*, 49, p.908-924.

- Hardy, C. et Maguire, S. 2010, Discourse, Field-Configuring Events, and change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention, *Academy of Management Journal*, 53(6), p.1365-1392.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., et Phillips, N. 1998. Talking action: Conversations, narrative and action in interorganizational collaboration, in Grant, D., Keenoy T. et Oswick, C. (eds.) *Discourse and organization*, Sage, p.65-83.
- Hasle, P., et Zwetsloot, G. I. J. M. 2011, Editorial: Occupational health and safety management systems: issues and challenges, *Safety science*, 49 (7), p.961-963.
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Grundler, R., Flemming, D., Cosemans, B., et Van den Broek, K. 2014, *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks—a literature review*, European agency for safety and health at work (EU-OSHA).
- Hasselbladh, H. et Kallinikos, J. 2000, The Project of rationalization: a Critique and Reappraisal of Neoinstitutionalism, *Organization studies*, 21(4), p.697-720.
- Hatchuel, A. et Weil, B. 1992, *L'expert et le système, Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris.
- Hatzfeld, N. 2012, Les risques psychosociaux: quelles correspondances anciennes aux débats récents? *Travail et emploi*, (129), p.11-22.
- Herreros, G. 2012, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Erès.
- Hirigoyen M.-F. 1998, *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Syros, Paris.
- Hoffman A. J. 1999, Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *Academy of Management Journal*, 42(4), p.351-371.
- Hoffman, A. J., et Ventresca, M. J. 2002, *Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives*, Stanford University Press, Stanford.
- Hohnen, P., Hasle, P., 2011, Making work environment auditable – a ‘critical case’ study of certified occupational health and safety management systems in Denmark, *Safety science*, 49 (7), p.1022-1029.
- Holm, P. 1995, The dynamics of institutionalization : Transformation processes in Norwegian fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40(3), p.398-422.

- Holmgren Caicedo, M., et Mårtensson, M. 2010, The makings of a statement: accounting for employee health, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), p.286-306.
- Hopper, T.L et Major, M. 2007, Extending institutional analysis through theoretical triangulation: regulation and activity-based costing in Portuguese Telecommunications, *European Accounting Review*, 16(1), p.59-97.
- Hopwood, A. G. 1974, Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation, *The Accounting Review*, 49(3), p.485-495.
- Hopwood, A. G. 1978, Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems, *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), p.3-13.
- Hopwood, A. G. 1987, The archeology of accounting systems, *Accounting, organizations and society*, 12(3), p.207-234.
- Hopwood, A. G. 1990, Accounting and organisation change, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), p.7-17.
- Hopwood, A. G. 1992, Accounting calculation and the shifting sphere of the economic. *European Accounting Review*, 1(1), p.125-143.
- Hopwood, A. G. et Miller, P. 1994, *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press.
- Houtman, I. et Jettinghoff, K., 2007, *Raising awareness of stress at work in developing countries: a modern hazard in a traditional working environment*, World Health Organisation Protecting Workers Health Series No. 6.
- Huault, I. 2009, Paul DiMaggio et Walter Powell, Des organisations en quête de légitimité, in Charreire S.et Huault I. (eds.) *Les grands auteurs en management*, EMS.
- Huault, I. et Leca, B. 2009, Pouvoir. Une analyse par les institutions, *Revue Française de Gestion*, 35(193), p.133-149.
- Hubault, F., 2005, Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? Approches économiques de la prévention des risques professionnels, colloque DARES, ANACT.
- Hubault, F. 2011, *Risques psychosociaux: quelle réalité, quels enjeux pour le travail*, Octarès.
- Hunt, S. D. 1990, Truth in marketing theory and research, *The Journal of Marketing*, 54, p.1-15.

- Hunt, S. D. 1992, For reason and realism in marketing, *The Journal of Marketing*, 56, p.89-102.
- Hunt, S. D. 1994, On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods. *European Journal of Marketing*, 28(3), p.13-25.
- Hunt, S. D. 2005, For truth and realism in management research, *Journal of Management Inquiry*, 14(2), p.127-138.
- Huws, U. 2006, *The Transformation of Work in a Global Knowledge Economy: Toward a Conceptual Framwork*. Katholieke Universiteit.
- Iavicoli, S., Leka, S., Jain, A., Persechino, B., Rondinone, B. M., Ronchetti, M., et Valenti, A. 2014, Hard and soft law approaches to addressing psychosocial risks in Europe: lessons learned in the development of the Italian approach, *Journal of Risk Research*, 17(7), p.855-869.
- Ibarrondo-Dávila, M. P., López-Alonso, M., et Rubio-Gámez, M. C. 2015 Managerial accounting for safety management. The case of a Spanish construction company, *Safety science*, 79, p.116-125.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., et Dormann, C. 2012, Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health, *Safety Science*, 50(1), p.19-28.
- Jain, A., Ripa, D., et Herrero, J. 2014, An analysis of the coverage of psychosocial factors at work in corporate social responsibility instruments and standards, *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Volume 3, p.218-240.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B. et Podsakoff, P. M. 2004, Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing* 19(1), p.73-97.
- Jarzabkowski, P. Matthiesen, J. et Van de Ven, A. 2009, Doing which work? A practice approach to institutional pluralism, in Lawrence T., Leca B. and Suddaby R. (eds.) *Doing Institutional Work*. Cambridge University Press.
- Jay, J. 2013, Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, 56(1), p.137-159.

- Jespersen, A. H., Hohnen, P., et Hasle, P. 2016, Internal audits of psychosocial risks at workplaces with certified OHS management systems, *Safety Science*, 84, p.201-209.
- Johanson, U., Ahonen, G., et Roslender, R. 2007, *Work health and management control*, Thomson fakta.
- Johnstone, K., Li, C. et Rupley, K. H. 2011, Changes in corporate governance associated with the revelation of internal control material weaknesses and their subsequent remediation, *Contemporary Accounting Research*, 28(1), p.331-383.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. 2011, *Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.
- Jones, C., Boxenbaum, E. et Anthony, C. 2013, The immateriality of material practices in institutional logics, in Lounsbury, M. et Boxenbaum, E., *Institutional Logics in Action, Research in the Sociology of Organizations*, Part A vol. 39. Emerald Group Publishing Ltd, p. 51-75.
- Journoud, S. et Pez , S. 2012, La formation des managers   la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, p.51-59.
- Jordan, S., et Messner, M. 2012, Enabling control and the problem of incomplete performance indicators, *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), p.544-564.
- Karasek, R. 1979, Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, p.285-308.
- Karasek, R. et Theorell, T. 1990, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*. Basic Books.
- Kellogg, K. C. 2009, Operating room: Relational spaces and microinstitutional change in Surgery, *American Journal of Sociology*, 115(3), p.657-711.
- Kennedy, M. T. et Fiss, P. C. 2009, Institutionalization, Framing, and Diffusion: The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions Among US Hospitals, *Academy of Management Journal*, 52(5), p.897-918.
- Koopmanschap, M. A. et van Ineveld, B. M. 1992, Towards a new approach for estimating indirect costs of disease, *Social science & medicine*, 34(9), p.1005-1010.
- Kraatz, M. S., et Block, E. S. 2008, Organizational implications of institutional pluralism, in Greenwood R., Oliver C., Suddaby, R. et Sahlin, K. (eds.) *Organizational Institutionalism*, The Sage Handbook of, Sage Publications, p.243-275.

- Kristensen T. S. 1995, The Demand-control-support Model: methodological challenges for future research, *Stress Medecine*, 11, p.7-26.
- La Montagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., Landsbergis, P. A. 2007, A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005, *International Journey of Occupational Health*, 13, p.268-280.
- La Villarmois (de), O. 1999, Évaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA, *Décision Marketing*, 16, p.39-51.
- Lacroix, M. et Naro, G. 2007, Comptabilité financière et contrôle de gestion dans une économie des savoirs, in Dubois P.-L., et Y. Dupuy (eds.) *Connaissances et Management, Mélanges en l'honneur du Professeur Robert Reix*, Economica, p.103-111.
- Lampel, J. et Meyer, A. D. 2008, Field-configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets, *Journal of Management Studies*, 45(6), p.1025-1035.
- Landsbergis, P. A., Grzywacz, J. G., et La Montagne, A. D. 2014, Work organization, job insecurity, and occupational health disparities, *American journal of industrial medicine*, 57(5), p.495-515.
- Langan-Fox, J., et Cooper, C. L. 2011, *Handbook of Stress in the Occupations*. Edward Elgar Publishing.
- Langenhan, M., Leka, S., et Jain, A., 2013, Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work*, 4(2), p.87-94.
- Langevin, V., Francois, M., Boini, S. et Rioli, A. 2011, Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail, *Documents pour le Médecin du Travail*, N°125, INRS.
- Larocque, B., Brisson, C. et Blanchette, C. 1998, Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du «Job Content Questionnaire» de Karasek, *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 46(5), p.371-381.
- Laufer, R. 1993, *L'entreprise face aux risques majeurs: à propos de l'incertitude des normes sociales*, Editions L'Harmattan.
- Laufer, R. 2008, Où est passé le management public? Incertitude, institutions et risques majeurs, *Politiques et management public*, 26(3), p.25-48.

- Lawrence, T., Hardy, C. et Phillips, N. 2002. Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions, *Academy of Management Journal*, 45(1), p.281-291.
- Lawrence, T. et Suddaby, R. 2006, Institutions and Institutional Work, in Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T.B. et Nord, W.R. (eds.) *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, p.215-254.
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. 2009, Introduction: theorizing and studying institutional work, in Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (eds.), *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p.1-28.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. 1984, *Stress, appraisal, and coping*, Springer publishing company.
- Lerouge, L. 2009, *Risques psychosociaux au travail: étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, L'Harmattan.
- Lerouge, L. 2014, *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, Octares Ed, Paris.
- Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S., Vartia, M., et Ertel, M. 2011, The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union, *Safety Science*, 49(4), p.558-564.
- Leka, S., Jain, A., Widerszal-Bazyl, M., Żołnierczyk-Zreda, D., et Zwetsloot, G. 2011, Developing a standard for psychosocial risk management: PAS 1010, *Safety Science*, 49(7), p.1047-1057.
- Leka, S., Van Wassenhove, W., et Jain, A. 2015, Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions, *Safety science*, 71, p.61-67.
- Levin M.L. 1953, The occurrence of lung cancer in man, *Acta-Unio Internationalis Contra Cancrum*, 9(3), p.531-541.
- Lhuilier, D. 2010, Les «risques psychosociaux» : entre rémanence et méconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), p.11-28.
- Lhuilier, D. Giust Desprairies, F. et Litim, M. 2010, Introduction. « Risques psychosociaux », une nouvelle catégorie sociale ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, p.7-10.



- Lhuillier, D. et Litim, M. 2009, Le rapport santé-travail en psychologie du travail, *Mouvements*, 58 (2), p.85-96.
- Lippel, K., et Quinlan, M. 2011, Regulation of psychosocial risk factors at work: An international overview, *Safety science*, 49(4), p.543-546.
- Lok, J. 2010, Institutional logics as identity projects, *Academy of Management Journal*, 53, p.1305–1335.
- Lorino, P. 2002, Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, Groupe ESSEC.
- Loriol, M. 2005, Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail, *Cahiers de recherche sociologique*, (41-42), p.191-208.
- Loriol, M. 2010, Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail. *Regards sur l'actualité*, 363, p.52-63.
- Lounsbury, M. 2007, A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds, *Academy of Management Journal*, 50(2), p.289-307.
- Lounsbury, M. et Crumley, E. T. 2007, New practice creation: An institutional perspective on innovation, *Organization studies*, 28(7), p.993-1012.
- Luhmann, N. 1993, *Communication and social order: risk: a sociological theory*, Transaction Publishers.
- Maguire, S. et Hardy, C. 2009, Discourse and Desinstitutionalization: The Decline of DDT, *Academy of Management Journal*, 52(1), p.148-178.
- Maguire, S., Hardy, C. et Lawrence, T. B. 2004, Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47(5), p.657-679.
- Mair, J., et Hehenberger, L. 2014, Front stage and back stage convening: The transition from opposition to mutualistic coexistence in organizational philanthropy, *Academy of Management Journal*, 57(4), p.1174-1200.
- Mair, J., Martí, I., Ventresca, M. J. 2012, Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids, *Academy of Management Journal*, 55(4), p.819-850.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. 2015, Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations, *Organization Studies*, 36(6), 713-739.

- Malmi, T. et Brown, D. A. 2008, Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions, *Management accounting research*, 19(4), p.287-300.
- Marichalar, P., et Martin, E. 2011, Les syndicats et la souffrance , in Marry C. et al.,«*Maux du travail: dégradation, recomposition ou illusion.*
- Marquis, C., et Lounsbury, M. 2007, ‘Vive la résistance’: Competing logics and the consolidation of US community banking, *Academy of Management Journal*, 50(4), p.799-820.
- Matrix, 2013, Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives. *Executive Agency for Health and Consumers.*
- Meric, J. 2009, le risque et l’entreprise : de l’état de fait à l’invention d’un marché in Meric, J., Pesqueux, Y., et Sole, A. (eds.) *La "société du risque": analyse et critique*, Ecomomica, p.65-98.
- Meyer, A. D., Gaba, V., Colwell, K. A. 2005, Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields, *Organization Science*, 16, p.456-473.
- Meyer J. W., et Rowan, B. 1977, Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), p.340-363.
- Meyer, J. W. et Rowan, B., 1983, The structure of educational organizations, in Meyer, J. W. et Scott, W. R. (eds.) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage publications, p.71-97.
- Meyssonier, F. 2012, Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l’instrumentation, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 18 (2), p.73-97.
- Meyssonier, F. 2014, Nouveaux repères et nouveaux espaces du contrôle de gestion dans les services, *Revue française de gestion*, 241 (4), p.93-105.
- Mias, A. 2010, *Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?* Ellipses, Paris.
- Mikes, A. 2009, Risk management and calculative cultures, *Management Accounting Research*, 20 (1), p.18-40.
- Mikes, A. 2011, From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 36(4), p.226-245.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. 2003, *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

- Miller, P. 1994. Accounting as a social and institutional practice: an introduction. *in* Hopwood, A.G., Miller, P. (eds.), *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge University Press, p.1-39.
- Miossec, Y. et Clot, Y. 2011, Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le travail humain*, 74(4), p.341-363.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., et Elms, H. 2008, Ending Corruption : The Interplay among Institutional Logics, Resources, and Institutional Entrepreneurs, *Academy of Management Review*, 33(3), p.750-770.
- Modell, S. 2001, Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform, *Management Accounting Research*, 12, p.437-464.
- Moisdon, J. C. 1997, *Du Mode d'Existence des Outils de Gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Moisdon, J. C. 2005, Comment apprend-on par les outils de gestion? *in* Teulier, R. et Lorino, P. (eds.) *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, p. 239-250.
- Moquet, A. C. et Pezet, A. 2006, Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 9(4), p.113-142.
- Morales, J., et Lambert, C. 2013, Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices, *Accounting, Organizations and Society*, 38, p.228-244.
- Munz, D., Kohler, J. et Greenberg, C. 2001, Effectiveness of a comprehensive worksite management program: combining organisational and individual interventions, *International Journal of Stress Management*, 8, p.49-62.
- Nasse P., Légeron P., 2008, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
- Neboit, M. et Vézina, M. 2002, *Stress au travail et santé psychique*, Octarès.
- Niedhammer, I., Chastang J.-F., Gendrey, L., David, S., Degioanni, S. 2006, Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du "Job Content

- Questionnaire” de Karasek : résultats de l’enquête nationale Sumer. *Santé publique*, 18, p.413-427.
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Levy, L., David, S. et Degioanni, S. 2007, Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer, *Travailler*, 17 (1), p.47-70.
- Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Chastang, J.-F., Vermeulen, G., et Parent-Thirion, A. 2014, Fractions of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to psychosocial work factors in 31 countries in Europe, *International archives of occupational and environmental health*, 87(4), p.403-411.
- Nogatchewsky, G. et Pezet, A. 2011, l’excès de reporting : de la recherche de l’efficience au désastre organisationnel et social in Nogatchewsky, G. et Pezet, A. (eds.) *L’état des entreprises 2011*, La Découverte, p.50-58.
- Oakman, J. et Chan, S. 2015, Risk management: Where should we target strategies to reduce work-related musculoskeletal disorders? *Safety science*, 73, p.99-105.
- Oakman, J., Macdonald, W. et Wells, Y. 2014, Developing a comprehensive approach to risk management of musculoskeletal disorders in non-nursing health care sector employees, *Applied ergonomics*, 45(6), p.1634-1640.
- Oliver, A. L., Montgomery, K. 2008, Using field - configuring events for sense - making: a cognitive network approach, *Journal of Management Studies*, 45(6), p.1147-1167.
- Oliver, C. 1991, Strategic response to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16(1), p.145-179.
- Orlikowski, W. J. 2007, Sociomaterial practices: Exploring technology at work, *Organization studies*, 28(9), p.1435-1448.
- Pache, A. C., et Santos, F. M. 2010, When worlds collide : The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands, *Academy of Management Review*, 3(35), p.455-476.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. et Vermeulen, G. 2007, *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Eurofound.
- Parent-Thirion, G. V., Kelleher, C. C. et Niedhammer, I. 2010, *Contribution of material, occupational, and psychosocial factors in the explanation of social inequalities in health in 28 countries in Europe*, INSERM.

- Pesqueux, Y. 2009, Une perspective gestionnaire du risque *in* Meric, J., Pesqueux, Y., et Sole, A. (eds.) *La "société du risque": analyse et critique*, Ecomomica, p.65-98.
- Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. 2011, L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques, *Le travail humain*, 74(4), p.391-409.
- Pezet, A. et Morales, J. 2010, Les contrôleurs de gestion, «médiateurs» de la financiarisation, *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), p.101-132.
- Phillips, N., Lawrence, T., et Hardy, C. 2004, Discourse and institutions, *Academy of Management Review*, 29(4), p.635-652.
- Picard, D. 2012, L'institutionnalisation de la prévention des risques psychosociaux liés au travail: une ascension lente et inachevée. *in* Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. et Carpentier, S. (eds.) *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*. AGRH, Vuibert, p.169-178.
- Pillon, T. 2012, *Le corps à l'ouvrage*, Stock.
- Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X. et Garcia, F. 2012, L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques, *Le travail humain*, 75(2), p.179-213.
- Powell, W. W. et Colyvas, J. A. 2008, The Microfoundations of Institutions, *in* Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin, K. (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, p.276-298.
- Powell, W. W. et DiMaggio, P. J. 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Power, M. 1996, Making things auditable, *Accounting, organizations and society*, 21(2), p.289-315.
- Power, M. 2007, *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*, Oxford University Press.
- Power, M., Scheytt, T., Soin, K., et Sahlin, K. 2009, Reputational risk as a logic of organizing in late modernity, *Organization Studies*, 30 (2/3), p.301-324.
- Pratt, M. G. et Foreman, P. O. 2000, Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25(1), p.18-42.
- Quick, J.C. et Quick, J.D. 1984, *Organizational stress and preventive management*, McGraw-Hill, New York.

- Rao, H., Monin, P., et Durand, R. 2003, Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy, *American Journal of Sociology*, 108(4), p.795-843.
- Rice, D. P. et Cooper, B. S. 1967, The economic value of human life. *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 57(11), p.1954-1966.
- Richard, D. 2012, Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat. Institut de recherche en gestion et économie, Annecy.
- Richard, J. 2012, *Comptabilité et développement durable*, Economica.
- Robert, S. Kaplan, R.S. et Norton, D.P. 2003, *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.
- Roberts, J. Et Scapens, R. 1985, Accounting systems and systems of accountability. Understanding accounting practices in their organisational contexts, *Accounting, organizations and society*, 10(4), p.443-456.
- Rojot, J. 2005, *Théorie des organisations*, 2e édition, Eska.
- Roslender, R., Stevenson, J., et Kahn, H. 2006, Employee wellness as intellectual capital: an accounting perspective, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(1), p.48-64.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É. et El Akremi, A. 2002, *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Economica.
- Sankey H., 2004, Scientific Realism and the God's Eye Point of View', *Epistemologia*, 27, 2004, p. 211-226.
- Sardas, J.-C., Dalmaso, C. et Lefebvre, P. 2011, Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation, *Revue française de gestion*, 214(5), p.69-88.
- Savall, H., Zardet, V. et Bonnet, D. 2015, Gestion des risques psychosociaux au travail. Un impératif... à démystifier, *Connexions*, 1, p.61-74.
- Schüßler, E., Dobusch, L., et Wessel, L. 2014, Backstage: Organizing Events as Proto-Institutional Work in the Popular Music Industry. *Schmalenbach Business Review: ZFBF*, 66(4), p.415-432.

- Schüssler, E., Rüling, C.-C. et Wittneben, B. B. F. 2014, On Melting Summits: The Limitations of Field-Configuring Events as Catalysts of Change in Transnational Climate Policy, *Academy of Management Journal*, 57 (1), p.140-171.
- Scott, W. R. 1991, Unpacking institutional arguments, in DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, p.164-183.
- Scott, W. R. 1995, *Institutions and Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks (réédité en 2001, 2008 et 2013).
- Scott, W. R. 2003, Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences, *Industrial and Corporate Change*, 12(4), p.879-894.
- Scott, W. R. 2005, Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. in Smith K. G. et Hitt M. A. (eds.) *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford University Press, p.460-484.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J. et Caronna, C. A. 2000, *Institutional Change and Healthcare Organizations : From Professional Dominance to Managed Care*, University of Chicago Press.
- Selznick, P. 1957, *Leadership in administration*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- Seo, M. G. et Creed, W. E. D. 2002, Institutional contradictions, praxis, and institutional Change: A dialectical perspective, *Academy of Management Review*, 27(2), p.222-247.
- Siegrist, J. 1996, Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), p.27-41.
- Siegrist, J. 2013, Reconnaissance et santé au travail : de l'évidence scientifique à l'action, *Actes du colloque international DIM Gestes*, 10 et 11 Juin 2013, Montrouge.
- Simons, R. 1995, *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
- Smets, M., Morris, T. et Greenwood, R. 2012, From practice to field : A multi-level model of practice-driven institutional change, *Academy of Management Journal*, 55(4), p.877-904.
- Sponem, S. 2010, Diversité des pratiques budgétaires. Approches contingentes et néo-institutionnelles, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13(3), p.115-153.

- Stansfield, S. et Candy, B. 2006, Psychosocial work environment and mental health - a meta-analytic review, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), p.433-462.
- Steiler, D. et Rosnet, E., 2011, La mesure du stress professionnel Différentes méthodologies de recueil, *La Revue des Sciences de Gestion*, 251, p.71-79.
- Strauss, A., Corbin, J. M. 1990, *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications.
- Sultan-Taïeb, H., Chastang, J. F., Mansouri, M. et Niedhammer, I. 2013, The annual costs of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to job strain in France, *BMC Public Health*, 13(748), p.1-11.
- Sultan-Taïeb, H. et Niedhammer, I. 2012, Le poids imputable à l'exposition au stress au travail en termes économiques et de santé publique: enjeux et écueils méthodologiques, *Travail et emploi*, 129, p.35-49.
- Sultan-Taïeb, H., Tessier, P. et Béjean, S. 2009, Capital humain et coûts de friction. Quels critères de choix pour l'évaluation des pertes de production ? *Revue économique*, 60(2), p.293-306.
- Suddaby R., Elsbach K. D., Greenwood R., Meyer J. W. et Zilber T. B. 2010, Organizations and Their Institutional Environments - Bringing Meaning, Values, and Culture Back In : Introduction to the Special Research Forum, *Academy of Management Journal*, 53(6), p.1234-1240.
- Suddaby, R. et Greenwood, R. 2005, Rhetorical Strategies of Legitimacy, *Administrative Science Quarterly*, 50(1), p.35-67.
- Tappura, S., Sievänen, M., Heikkilä, J., Jussila, A., et Nenonen, N. 2015, A management accounting perspective on safety, *Safety science*, 71, p.151-159.
- Tappura, S., Syvänen, S., et Saarela, K. L. 2014, Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints, *Nordic journal of working life studies*, 4(3), p.31-51.
- Thébaud-Mony, A. et Robatel, N. 2009, *Stress et risques psychosociaux au travail*, La Documentation française.
- Thornton, P. H. 2002, The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 45(1), p.81-101.



- Thornton, P. H. et Ocasio, W. 1999, Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990, *American Journal of Sociology*, 105(3), p.801-843.
- Thornton, P. H. et Ocasio, W. 2008, Institutional Logics, in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin, K., 2008, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, p.99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. et Lounsbury, M. 2012. *The institutional logics perspective - A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. 1983, Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935, *Administrative Science Quarterly*, 30, p.22-39.
- Touraine, A. 1984, *Le retour de l'acteur: essai de sociologie*, Fayard.
- Trébucq, S. 2006, Capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 12(1), p.103-124.
- Trontin, C., Lassagne, M. Boini, S. et Rinal, S. 2010, *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, publication INRS.
- Ughetto, P. 2011 A, Qui a besoin des risques psychosociaux ? «RPS», construction d'un problème public et travail, in Hubault F.(ed.) *Risques psychosociaux: quelle réalité, quels enjeux pour le travail*, Octarès, p.49-75.
- Ughetto, P. 2011 B, Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier », *Revue française de gestion*, 217(8), p. 61-75.
- Ulrich, B. 2001, *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Champs - essais.
- de Vaujany F. X. 2006, Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, 9(3), p.109-126.
- Valeyre, A. 2006, *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Document de travail du Centre d'études et de l'emploi.
- Vallery, G. et Leduc, S. 2012, *les risques psychosociaux*, Puf.

- van den Broek, J. J. C., Boselie, J. P. P. E. F., et Paauwe, J. 2014, Multiple institutional logics in health care: Productive ward ‘Releasing time to care’, *Public Management Review*, 16(1), p.1-20.
- van Doorn, R. R., Kok, G., et Ruiter, R. A. 2015, Promoting psychosocial risk management in organizations-Using Intervention Mapping to close the policy-practice gap, *European Health Psychologist*, 17(4), p.185-192.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. et Frohlich, M. 2002, Case research in operations management, *International journal of operations & production management*, 22(2), p.195-219.
- Voss, V. 1999, *Research Methodology in operation management*, Eden seminar.
- Wassenhove, W.V. 2014, Modèle de Karasek. In Zawieja, P., Guarnieri, F. (eds.) *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le Seuil, p.170-174.
- Westphal, J. D., Gulati, R. et Shortell, S. M. 1997, Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), p.366-394.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., Carlson, D. S. 2004, When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives, *Journal of Management*, 30, p.149-160.
- Wooten, M. et Hoffman, A. J. 2008, Organizational Fields : Past, Present and Future. In Greenwood R., Oliver C., Suddaby R. et Sahlin K. (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, p.130-147.
- Yin, R. K. 2003, *Case study research design and methods*, third edition, Sage publications.
- Zeitz, G., Mittal, V., McAulay, B. 1999, Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis, *Organization Studies*, 20(5), p.741-776.
- Zietsma, C. et Lawrence, T. B. 2010, Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work, *Administrative Science Quarterly*, 55, p.189-221.
- Zietsma, C. et McKnight, B. 2009, Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions, in Lawrence, T. Suddaby, R. et Leca, B. (eds.) *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p.143-177.

Zwetsloot, G. I., van Scheppingen, A. R., Dijkman, A. J., Heinrich, J., et den Besten, H. 2010, The organizational benefits of investing in workplace health, *International Journal of Workplace Health Management*, 3(2), p.143-159.

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	3
INTRODUCTION GENERALE.....	8

<p><b>PREMIERE PARTIE.</b> <b>QUESTIONNEMENTS AUTOUR DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, DE LEUR GESTION ET DE L'APPORT DES THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES.</b></p>
--

<b>CHAPITRE 1. APPROCHES INTERDISCIPLINAIRES DE LA QUESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DE LEUR EVALUATION.....</b>	<b>28</b>
1. INTRODUCTION.....	29
2. CADRE ET ENJEUX DES RPS POUR LES ORGANISATIONS .....	31
2.1. <i>Les enjeux des risques psychosociaux.....</i>	<i>32</i>
2.2. <i>Le cadre juridique de la santé au travail en France.....</i>	<i>36</i>
3. DEFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) .....	41
3.1. <i>De « l'apparition » des RPS en France ... ..</i>	<i>41</i>
3.2. <i>... à « l'encombrement » interdisciplinaire .....</i>	<i>45</i>
3.3. <i>Les RPS, les facteurs, les effets et les limites .....</i>	<i>50</i>
4. EVALUATIONS ET PREVENTIONS DES RPS .....	53
4.1. <i>Les méthodes d'évaluation des RPS .....</i>	<i>53</i>
4.1.1. Les essais randomisés contrôlés (ERC).....	53
4.1.2. Les questionnaires .....	54
4.1.3. Les entretiens et observations.....	57
4.2. <i>Les catégories d'action de prévention.....</i>	<i>58</i>
4.3. <i>Les méthodes de calcul du coût des RPS.....</i>	<i>60</i>
5. CONCLUSION .....	62

**CHAPITRE 2. PRENDRE EN COMPTE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN GESTION,  
ORGANISATION DE LA LITTÉRATURE ..... 68**

1.	INTRODUCTION.....	69
2.	UN RENOUVEAU DES APPROCHES DE LA SANTE AU TRAVAIL QUI QUESTIONNE LE GESTIONNAIRE .....	71
2.1.	<i>La gestion des RPS approchée par le cadre de la SST.....</i>	71
2.2.	<i>Limites et critiques des approches conventionnelles.....</i>	73
2.3.	<i>De nouvelles pistes pour la gestion des RPS.....</i>	75
3.	L'ETUDE DES RPS PAR LES SCIENCES DE GESTION .....	77
3.1.	<i>Les études catégorielles.....</i>	77
3.2.	<i>Les études sur les facteurs de contingence des RPS .....</i>	79
4.	LA GESTION DES RPS.....	81
4.1.	<i>La gestion préventive des RPS .....</i>	81
4.2.	<i>Le contrôle de gestion des RPS.....</i>	83
5.	CONCLUSION .....	86

**CHAPITRE 3. CADRAGE THEORIQUE : LES RPS ET LES INSTRUMENTS DE GESTION AU TAMIS DES  
THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES. .... 90**

1.	INTRODUCTION.....	91
2.	CHAMP ORGANISATIONNEL, EMERGENCE ET PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION .....	93
2.1.	<i>Institutions et champ institutionnel .....</i>	94
2.1.1.	<i>Les institutions.....</i>	94
2.1.2.	<i>Le champ institutionnel .....</i>	95
2.2.	<i>Processus d'institutionnalisation.....</i>	97
2.2.1.	<i>Les étapes de structuration d'un champ institutionnel .....</i>	97
2.2.2.	<i>Les étapes du processus d'institutionnalisation .....</i>	99
2.3.	<i>Les acteurs de l'institutionnalisation et du changement institutionnel.....</i>	102
2.3.1.	<i>Le travail institutionnel.....</i>	102

2.3.2.	Les entrepreneurs institutionnels.....	103
2.3.3.	Les événements configurateurs de champ.....	104
2.4.	<i>Limites théoriques et dépassements possibles</i> .....	105
3.	DES REPONSES ORGANISATIONNELLES AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES .....	108
3.1.	<i>Les logiques institutionnelles</i> .....	108
3.1.1.	Définitions .....	109
3.1.2.	Logiques institutionnelles et capacités d'agence.....	110
3.2.	<i>Changement et conflits de logiques institutionnelles</i> .....	112
3.2.1.	Evolution et changement de logiques .....	112
3.2.2.	Les acteurs face à la complexité institutionnelle.....	113
3.3.	<i>Réponses organisationnelles et changement institutionnel</i> .....	115
3.4.	<i>Conclusions</i> .....	118
4.	INSTRUMENTS DE GESTION ET TNI .....	122
4.1.	<i>Instrumentation et contrôle de gestion</i> .....	124
4.2.	<i>Instruments de gestion et TNI</i> .....	128
4.2.1.	La dimension symbolique des instruments de gestion.....	128
4.2.2.	La dimension rhétorique des instruments de gestion .....	130
4.2.3.	Les instruments de gestion transporteurs des logiques institutionnelles .....	132
4.2.4.	De nouvelles pistes institutionnelles pour les instruments de gestion.....	133
4.3.	<i>Synthèse</i> .....	135
5.	CONCLUSION .....	140
5.	CONCLUSION .....	140
	<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>142</b>

## **DEUXIEME PARTIE.**

### **ELEMENTS DE REPONSE POUR UNE DEMARCHE DE CREATION D'UN INSTRUMENT DE GESTION DES RPS**

#### **CHAPITRE 4. L'ETUDE D'UN CHAMP INSTITUTIONNEL EN PHASE DE STRUCTURATION PAR LE BIAIS D'UN EVENEMENT CONFIGURATEUR DE CHAMP : LE CAS DU DIM GESTES..... 150**

1.	INTRODUCTION.....	151
2.	METHODOLOGIE ET PROTOCOLE D'ANALYSE DES DONNEES .....	154
2.1.	<i>Méthodologie</i> .....	154
2.2.	<i>Protocole d'analyse des données</i> .....	157
3.	ANALYSE DU CHAMP ET DE L'ECC.....	159
3.1.	<i>Les enjeux liés à la question de la prévention des RPS</i> .....	159
3.2.	<i>Le champ émergent de la prévention des RPS</i> .....	162
3.3.	<i>Étude du Dim Gestes et de son congrès</i> .....	164
4.	DISCUSSION .....	169
4.1.	<i>Le Dim Gestes, d'une démarche scientifique à un événement structurant</i> .....	169
4.2.	<i>Contribution d'un ECC à la définition du champ et de ses acteurs</i> .....	172
5.	CONCLUSION .....	174

#### **CHAPITRE 5. LES REPONSES ORGANISATIONNELLES DANS UN CHAMP INSTITUTIONNEL EN PHASE DE STRUCTURATION, ANALYSE COMPARATIVE DE 21 ORGANISATIONS..... 177**

1.	INTRODUCTION.....	178
2.	LA QUESTION DES RPS A UN NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	181
2.1.	<i>Les différentes définitions des RPS et leurs implications organisationnelles</i> .....	181
2.2.	<i>Contrôle de gestion et RPS</i> .....	183
3.	METHODOLOGIE ET PROTOCOLE D'ANALYSE .....	184

3.1.	<i>Méthodologie</i> .....	184
3.2.	<i>Protocole d'analyse</i> .....	187
4.	RESULTATS ET ANALYSE .....	188
4.1.	<i>Les RPS dans les organisations</i> .....	188
4.2.	<i>Les réponses organisationnelles aux attentes institutionnelles</i> .....	190
4.3.	<i>Inscription dans une définition des RPS</i> .....	195
5.	DISCUSSION .....	197

**CHAPITRE 6. LA PERFORMANCE COMMERCIALE SOUS L'INFLUENCE DES RPS ? MODELISATION AUTOUR DU CAS DE LA RESTAURATION RAPIDE..... 202**

1.	INTRODUCTION.....	203
2.	DES SITUATIONS A RISQUE PSYCHOSOCIAL A LA PERFORMANCE COMMERCIALE : DEUX CONSTRUITS MULTIDIMENSIONNELS 206	
2.1.	<i>Les risques psychosociaux et les situations à risque</i> .....	207
2.2.	<i>La performance commerciale</i> .....	209
3.	METHODOLOGIE ET CAS D'ETUDE .....	212
3.1.	<i>Méthodologie de la recherche</i> .....	212
3.2.	<i>L'étude empirique</i> .....	214
4.	RESULTATS .....	216
4.1.	<i>Statistiques descriptives</i> .....	216
4.2.	<i>Les modèles de mesure</i> .....	218
4.2.1.	Le modèle global.....	220
4.2.2.	Le modèle structurel.....	221
5.	DISCUSSION .....	223

**CONCLUSION GENERALE..... 227**



<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>245</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>275</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>281</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>283</b>
<b>TABLE DES SIGLES.....</b>	<b>284</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>285</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>303</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>304</b>

# Table des tableaux

Tableau 1 : Etapes et objectifs de la recherche .....	22
Tableau 2 : Les rapports officiels sur les RPS depuis 2008 .....	42
Tableau 3 : Synthèse des facteurs de risque, risques et effets.....	51
Tableau 4 : Les différentes catégories de questionnaires RPS.....	55
Tableau 5 : Trois approches possibles de la gestion des risques psychosociaux .....	64
Tableau 6 : Objectifs et méthodologies pour l'étude du champ.....	155
Tableau 7 : Les différentes approches des RPS .....	161
Tableau 8 : Les 20 premières unités de sens retenues.....	166
Tableau 9 : Synthèse des discours – analyse par grappe.....	167
Tableau 10 : Les participants au congrès, acteurs et promoteurs dans le champ.....	168
Tableau 11 : Relations entre les discours du Dim Gestes et les participants au colloque 2015 .....	171
Tableau 12 : Liste des organisations de l'échantillon .....	186
Tableau 13 : Classification des réponses au pluralisme institutionnel.....	191
Tableau 14 : Arbitrage entre les proto-institutions du champ en structuration des RPS .....	196
Tableau 15 : Synthèse descriptive des données par restaurant et par franchise.....	217
Tableau 16 : Fiabilité et validité du modèle de mesure de la performance commerciale .....	220
Tableau 17 : Indices du modèle global.....	221

# Table des figures

Figure 1 : Plan de recherche – étape initiale .....	19
Figure 2 : Démarche méthodologique de la recherche.....	21
Figure 3 : Architecture générale de la thèse.....	26
Figure 4 : Le cycle de la sous-estimation des RPS (inspiré de Sultan-Taïeb, 2009) .....	35
Figure 5 : Représentation du modèle Karasek (1990).....	55
Figure 6 : Matrice de crédibilité du risque (inspirée de Valléry et Leduc, 2012) .....	72
Figure 7 : Cercle vertueux de la mise en discussion du travail (Detchessahar, 2011).....	82
Figure 8 : Modèle d’institutionnalisation multi niveau dans un champ émergent.....	119
Figure 9 : Le rôle secondaire et symbolique des outils de gestion.....	123
Figure 10 : Place et rôles des instruments dans la recherche en sciences de gestion.....	127
Figure 11 : Place et rôles des instruments dans l’approche néo-institutionnelle actuelle .....	135
Figure 12 : matrice d’adoption d’un instrument de gestion .....	138
Figure 13 : Plan de recherche – étape intermédiaire .....	147
Figure 14 : Matrice d’adoption d’un instrument de gestion.....	199
Figure 15 : Modèle conceptuel.....	213
Figure 16 : Modèle de mesure de la performance commerciale .....	219
Figure 17 : Modèle structurel ajusté.....	222
Figure 18 : Relation entre chiffre d’affaires et situations à risque .....	223
Figure 19 : Plan de recherche présentation finale .....	235

## Table des annexes

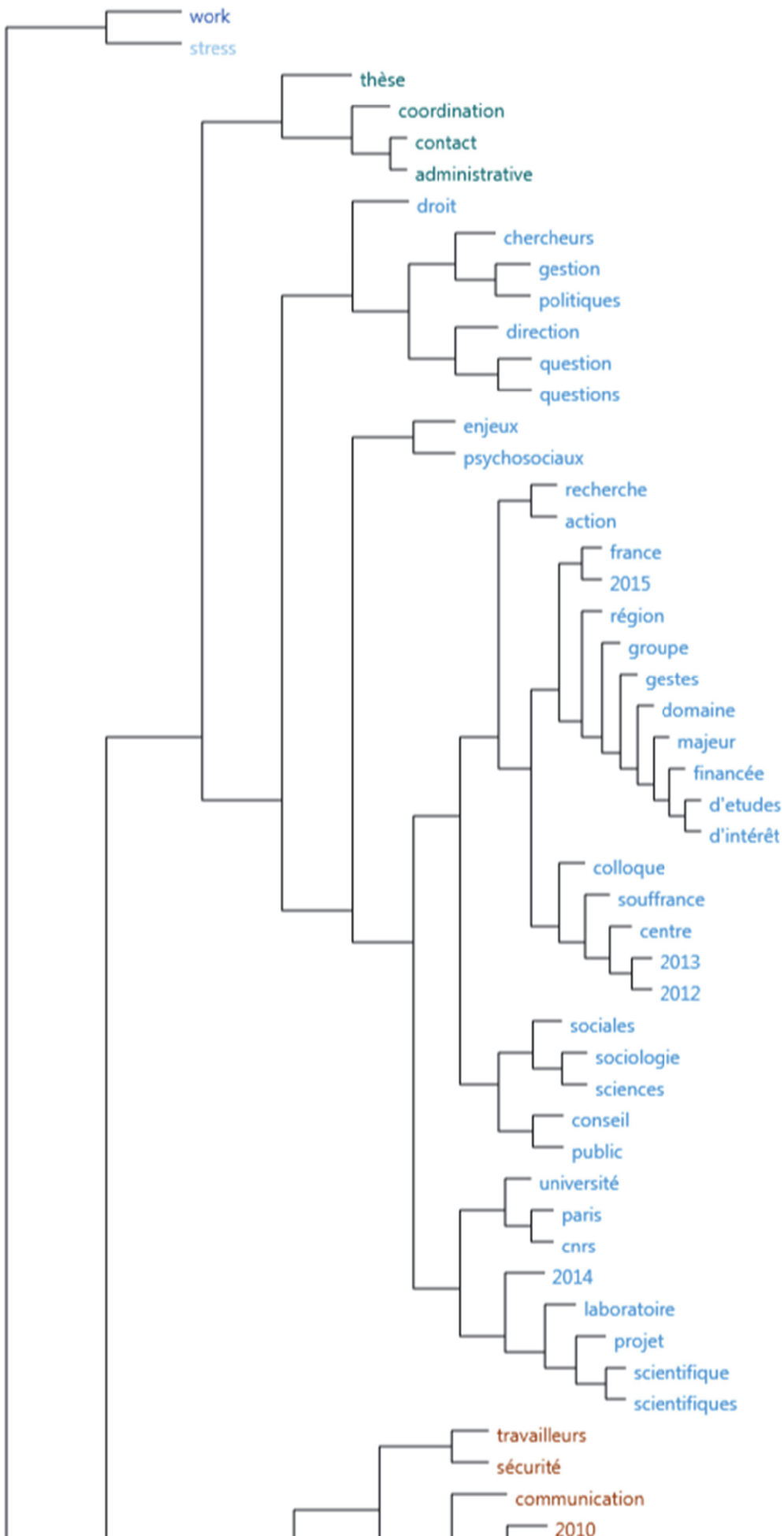
Annexe 1 : requête de fréquence de mots.....	285
Annexe 2 : guide d'entretien.....	286
Annexe 3 : exemple de retranscription d'entretien.....	288
Annexe 4 : grille de codage.....	298
Annexe 5 : Questionnaire de Karasek.....	299
Annexe 6 : Estimations du modèle.....	301
Annexe 7 : Modèle structurel ajusté.....	302

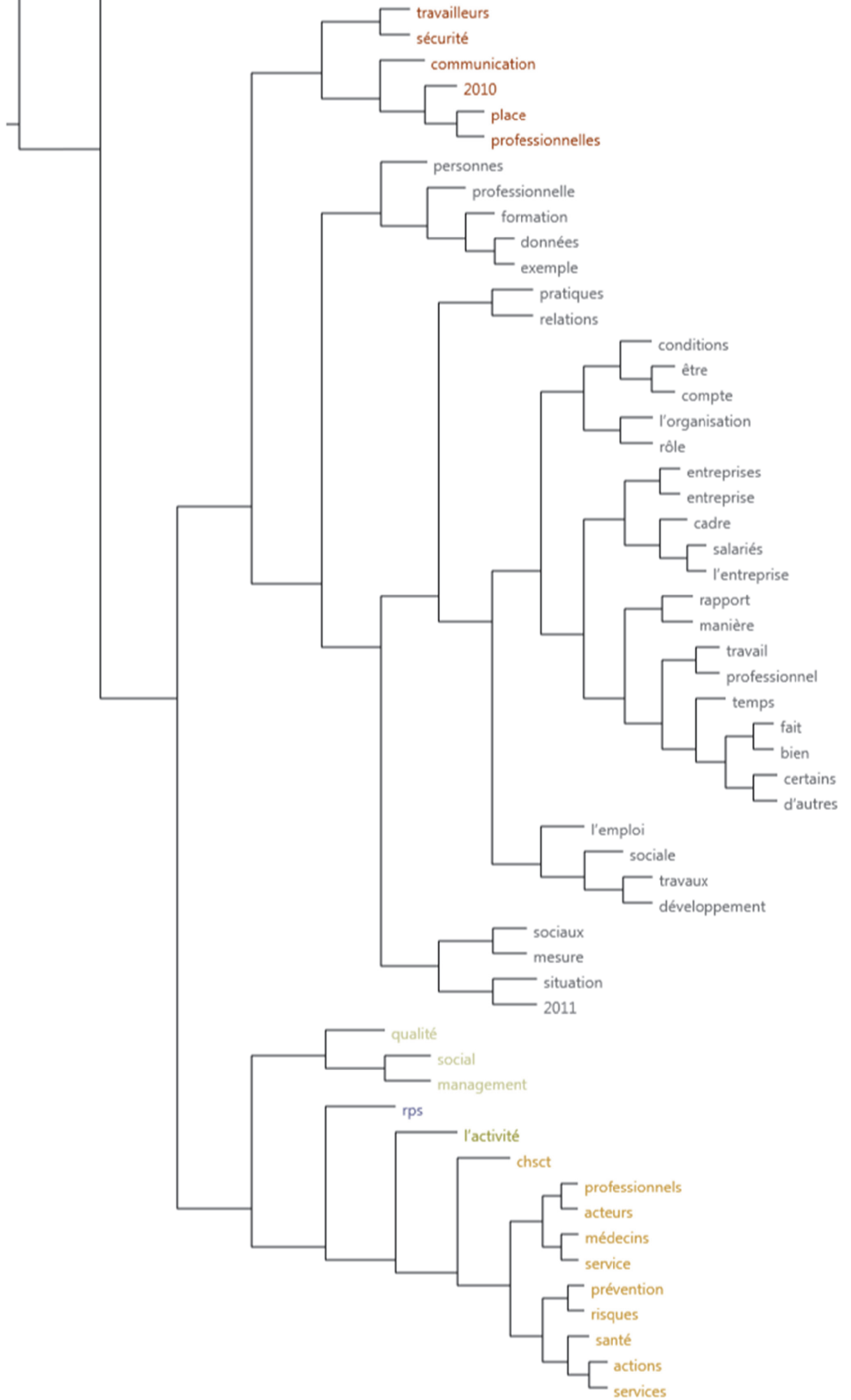
## Table des sigles

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail
AT-MP	Accident du travail / maladie professionnelle
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
CMR	Cancérogènes, mutagènes et reprotoxiques
CNAM-TS	Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés
COCT	Conseil d'orientation des conditions de travail
COSO	Committee of sponsoring organizations
CRPRP	Comité régional de prévention des risques professionnels
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DIM	Domaine d'intérêt majeur
DUER	Document unique d'évaluation des risques
ECC – FCE	Événement configurateur de champ – Field configuring event
ERC	Essais randomisés contrôlés
ERM	Enterprise risk management
GESTES	Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
INVS	Institut de veille sanitaire
RPS	Risques psychosociaux
SEM	Structural equation modeling
SST	Santé et sécurité au travail
TMS	Troubles musculo squelettiques
TNI	Théories néo-institutionnelles
TQM	Total quality management

## **Annexes**

# Annexe 1 : requête de fréquence de mots







## Annexe 2 : guide d'entretien

Thèmes	Questions
<b>Signalétique</b>	1- Votre entreprise (ou organisation) et son métier 2- votre poste – vos activités. 3- Organisation du service contrôle de gestion
<b>Outils de gestion</b>	4- Utilisez-vous (diffusez-vous) des outils de gestion (définir si besoin) ? Lesquels ? 5- Que pensez-vous de la manière dont ces outils sont utilisés ? Comment sont-ils perçus ? 6- Pensez-vous que ses outils peuvent avoir des conséquences sur la santé( psychologique) des utilisateurs
<b>Perception des RPS</b>	7- Si je vous dis « Risques psychosociaux » qu'est-ce que cela évoque pour vous ? 8- Si je vous parle de stress au travail, de violence ou encore d'épuisement professionnel, qu'est-ce que cela évoque pour vous ? 9- D'après vous quelles peuvent en être les origines ?
<b>intérêt</b>	10-Avez-vous des informations / dispositifs / procédures en interne sur ces questions (études internes, études externes, données dans le SI) ? 11-Pensez-vous qu'il y ait un intérêt pour un contrôleur de gestion à prendre en compte de telles informations ? pourquoi ? comment ?
<b>Régulation</b>	12-Que peut-on faire pour réduire les effets des RPS sur la santé ? 13-Est-il possible de discuter (négocier) en interne des objectifs, des délais, des contraintes ... ? 14-Pensez-vous que cela a des effets sur la santé? (positifs ou négatifs) 15-Enfin, les managers, chefs d'équipe, responsables, ont-ils un rôle à jouer pour réduire les RPS ?
<b>Conclusion</b>	

## Annexe 3 : exemple de retranscription d'entretien

JCV : (présentation)

JCV : Pouvez-vous me parler de l'organisation de l'ENTREPRISE AAA et de son système de contrôle ?

Contrôleur chez AAA : en fait il y a deux services de contrôle de gestion. Il y a un service de contrôle au niveau siège qui travaille plus niveau des achats entrepôts et effectue un contrôle de masse au niveau des centres, au niveau des centres c'est plus du reporting. Et après au niveau structure, l'ENTREPRISE AAA est divisé en quatre régions et sur chaque région il y a un contrôleur de gestion opérationnel qui a pour rôle de faire du reporting plus ciblé par rapport à des problématiques pures terrain. Et là, on est beaucoup plus dans le contrôle. Alors le contrôle se fait par des indicateurs différents que ce soient des indicateurs de gestion purs, tout ce qui touche les portefeuilles produits, les comptes d'exploitation, etc., Où il y a du contrôle plus poussé en termes d'audit. Nous on est plus des contrôleurs de gestion terrain et le siège c'est plus du contrôle reporting.

JCV : est une région représente ... ?

Contrôleur chez AAA : moi c'est 73 magasins et 1398 salariés. Mais c'est variable d'un magasin à l'autre, ça va de huit à neuf pour les plus petits et jusqu'à 50 pour les plus gros.

JCV : et concernant votre ERP ?

Contrôleur chez AAA : c'est IBM qui l'a conçu.

JCV : premier thème, les outils de gestion.

Contrôleur chez AAA : tout est intégré dans l'ERP.

JCV : y compris la partie RH ?

Contrôleur chez AAA : moi, dans la partie RH, j'interviens dans le mix effectif par rapport à la rentabilité. Ça touche la RH parce que j'indique s'il faut lever la pédale ou y aller à fond. Et après c'est plus du calcul de productivité qui se fait soit au global d'un centre ou soit au niveau de la personne (mais c'est rare). Le calcul de productivité est plutôt fait au niveau du centre, et quand il y a un décalage on recherche dans le détail pour aider le directeur. Mais généralement je fais des calculs de productivité centre par centre mais en masse, par exemple je compare la productivité des ateliers ou des magasins, ou au niveau des improductifs.

JCV : comment considérez-vous la qualité de l'information qui circule dans le SI ?

Contrôleur chez AAA : tout dépend comment on interprète l'information. Quand j'envoie un document à un magasin, je me demande si le mec va être capable de le comprendre en ouvrant le document ou pas. Si je me dis que non, alors ce n'est pas la peine, je n'envoie rien. Aujourd'hui on est tous à la recherche de gain de temps, moi mon rôle c'est d'analyser et ce n'est pas le boulot d'un directeur de centre, quand on lui envoie un document il doit vite trouver où ça va et où ça ne va pas. Si mon document est capable de dire cela je l'envoie, sinon je ne l'envoie pas.

Le système d'information que l'on utilise, moi je le refais à ma sauce, parce que j'estime qu'il est trop compliqué. On a chacun notre propre façon d'analyser, et c'est mon métier donc c'est normal que j'aie plus de facilité qu'eux. Le but c'est de retranscrire cette information le plus simplement possible pour que l'analyse soit la plus rapide, pour que l'action soit la plus rapide également.

Maintenant, dire qu'il est compliqué ou pas,... Oui il est compliqué, pour quelqu'un qui n'a pas l'habitude. C'est pour cela qu'au niveau des indicateurs de gestion, on se doit de faire des documents les plus simples possibles pour des décisions les plus rapides.

JCV : ces tableaux sont proposés par le national ?

Contrôleur chez AAA : non. Le national traite le macro. On est dans une activité très saisonnière et on ne peut pas avoir la même analyse sur un centre qui est à Nice ou un centre qui est à Dunkerque parce qu'il y a un contexte géographique, météorologique ou de population qui fait qu'on ne peut pas avoir les mêmes indicateurs. Donc un indicateur macro

nous convient sur des règles qui sont linéaires, par contre après, on se doit d'avoir des analyses beaucoup plus micro et de connaître également les spécificités de chaque centre. Par exemple, quand on parle productivité, aujourd'hui sur un même indicateur vous pouvez avoir par exemple sur un ratio horaire de X € à l'heure, un centre qui est bon et un centre qui n'est pas bon. Le truc simpliste serait de mettre un indicateur vert et un indicateur rouge. Mais après ce n'est pas parce que l'on a un indicateur rouge que l'on est forcément mauvais, il y a peut-être un contexte de portefeuille clientèle qui fait que l'indicateur ne pourra pas monter, et qu'au niveau où il se situe il est plutôt bon. C'est pour cela qu'il faut avoir une analyse micro, pas centre par centre, parce que ce serait trop compliqué, mais aujourd'hui il ne faut pas avoir un jugement trop hâtif en disant c'est bien ou c'est pas bien, il y a des nuances.

Aujourd'hui avec les outils que l'on a, on a une base d'information qui est extrêmement large, on voit absolument tout ce qui se passe dans un centre que ce soit de flux de marchandises, humain... On voit tout. L'objectif c'est de faire une analyse par rapport à ces flux et faire des tableaux les plus condensés possibles et les plus lisibles possibles pour aider chaque directeur de centre à avoir une analyse la plus pertinente possible. Donc on fait beaucoup d'envois poussés. Après il y a des analyses spécifiques : quand on voit qu'un centre est en décalage de manière récurrente par rapport aux autres magasins et que la tendance ne s'améliore pas, dans ce cas je me déplace en centre, je prends rendez-vous une journée avec le directeur, pour faire des analyses très micro pour voir avec lui ce qui se passe dans son magasin. Ça peut être une problématique de commerce, dans ce cas on analyse les conséquences que cela a sur son activité, par contre tout ce qui est plan commercial est réservé au directeur de secteur. Et après, on en découle toute une stratégie économique du centre, ça peut être de la réduction d'effectifs, de la formation, etc.... Et on analyse tous les coûts et tous les gains d'économies que l'on peut faire pour rendre le centre de profit le plus rentable possible. Après, il y a un diagnostic qui est fait au directeur de région, et après il prend des décisions au niveau des centres d'exploitation.

JCV :

Contrôleur chez AAA : on a essayé de mettre une part variable dans les rémunérations, mais c'est très compliqué. Aujourd'hui dans la rémunération des collaborateurs, il y a une partie variable mais la part variable n'est pas calculée sur une gamme de produits ou sur une

prestation spécifique. Le variable est calculé par rapport à l'exploitation, en gros c'est le chiffre d'exploitation sur lequel on va calculer un taux de prospérité et un taux d'efficacité qui détermine un taux d'intéressement qui va être reversé à l'ensemble des collaborateurs, c'est un pourcentage de leur rémunération brute annuelle.

On a essayé une époque de mettre les parties variables par collaborateur, en disant « si tu nous vends 300 XXXX tu auras une prime exceptionnelle ». La difficulté que l'on a eu, c'est que cela ne va pas du tout avec notre mentalité, nous on prêche la polyvalence dans nos centres. En faisant ça le collaborateur aura tendance à ne pas s'occuper des clients qui viennent pour autre chose. Donc ça, on a arrêté. On a une image commerciale à respecter et aujourd'hui nos collaborateurs doivent être capables de vendre aussi bien un XXXX qu'une prestation YYYYYY. C'est pour cela qu'aujourd'hui on n'a pas d'action spécifique de management à la carotte sur des gammes de produits.

JCV : on voit donc à travers votre exemple que les outils ont une capacité à influencer le comportement des collaborateurs ?

Contrôleur chez AAA : complètement !

JCV : pensez-vous que ces outils, pris au sens large, peuvent avoir des conséquences sur la santé psychologique des utilisateurs ?

Contrôleur chez AAA : prime de rémunération ? Oui ça j'en suis convaincu par ce que l'on a testé et on s'en est rendu compte : ça crée de la jalousie (...), Ça ne développait pas forcément le chiffre et en plus ça créé des conflits internes (...) Ça devenait très compliqué. On a d'autres enseignes du groupe qui fonctionne comme ça et qui ont tendance à exagérer les prestations aux clients et en termes d'image ce n'est pas bon.

JCV : comment sont perçus ces dispositifs de gestion et de contrôle ?

Contrôleur chez AAA : c'est un peu la Gestapo. Vous appuyez là où ça fait mal. J'ai de très bons rapports avec le directeur mais quand je descends dans un magasin, ils ne sont pas à l'aise, et personne n'aime que l'on appuie là où ça fait mal, on est l'œil de Moscou.

Personnellement, contrôler sans rien faire derrière j'estime que ça ne sert à rien. Quand je fais une visite centre mon objectif c'est d'aider pas de flinguer. Mon rôle c'est de faire un constat et de voir ensemble comment faire que ça aille mieux, chaque fois que je suis en visite centre c'est de travailler en pédagogie. Bon, de temps en temps il faut flinguer un peu quand il y a vraiment des débordements, mais on ne flingue pas du premier coup.

JCV : les risques psychosociaux ?

Contrôleur chez AAA : oui c'est un concept qui a été mis en place chez nous. Il y a des études qui ont été faites chez nous sur tous ces risques, mais après c'est surtout les RH qui s'en occupent. Mais ça été mis en place.

JCV : avez-vous été sensibilisé en tant que cadre ?

Contrôleur chez AAA : non, pas vraiment, parce que je m'adresse à une catégorie de population qui doit être capable d'absorber certaines contraintes. Moi je travaille avec le directeur de centre et les directeurs de région qui devraient être capables d'entendre certaines choses.

JCV : stress, violences internes, violences externes et épuisement (...)

Contrôleur chez AAA : on fait extrêmement attention à nos collaborateurs. Moi, à l'origine je suis issu de la grande distribution et quand je suis rentré dans le groupe AAAA, j'ai ressenti ici que l'homme était au centre de tout, et je le pense réellement. Et on le voit et on le constate dans les indicateurs de gestion : un centre avec une équipe bien, le centre il cartonne.

JCV : pour vous il y a un lien entre performance et santé psychologique ?

Contrôleur chez AAA : ah oui. Et puis ça se vérifie tous les jours avec des résultats économiques de mes centres. Un centre qui cartonne sur moyen et long terme, c'est un centre qui se porte bien humainement

JCV : et l'inverse ?

Contrôleur chez AAA : l'inverse est vrai aussi, la première chose que l'on regarde quand un centre dégringole en termes économiques, c'est l'aspect humain : on regarde le turnover, on regarde la satisfaction collaborateurs (c'est quelque chose que l'on mesure trois fois par an, par rapport à des enquêtes anonymes ou les enquêtes tournées vers le bien-être du collaborateur : comment il se sent dans l'entreprise, s'il se sent reconnu dans son poste, s'il voit des possibilités d'évolution, si sa rémunération lui convient, etc. ... ce qui nous donne un baromètre de la satisfaction collaborateurs).

C'est pour cela que l'on fait extrêmement attention à la santé physique et psychologique de nos collaborateurs, ça c'est essentiel. Nous on a un adage qui dit « pas de bras, pas de chocolat » : si vous n'avez pas une équipe compétente et souriante face à un client, vous avez beau avoir le meilleur emplacement du monde vous ne ferez rien ou pas grand chose.

JCV : Et par rapport à la grande distribution ?

Contrôleur chez AAA : ça n'a rien à voir. Quand j'ai quitté la grande distribution j'avais 27 ans et je devais être nommé directeur d'hyper à 28 ans. Je croyais tout savoir sur le management. Et quand je suis rentré chez ENTREPRISE AAA, on m'a dit que le management ce n'était pas un nombre d'étoiles que tu avais sur tes épaulettes. Ici j'ai appris ce qu'est le management et ce qu'est l'être humain. En grande distribution on est respecté en fonction de votre nombre d'étoiles sur vos épaulettes, ça ressemblait beaucoup à l'armée avec des bons et des mauvais côtés. (...)

JCV : d'après vous, quelles peuvent être les origines du stress, de l'épuisement, ou des formes de violence qui peuvent exister

Contrôleur chez AAA : dans nos métiers ils viennent principalement du client parce que le client est de plus en plus exigeant, ça c'est le premier facteur de stress c'est évident. Le deuxième c'est plus pour l'encadrement, ce sont les résultats, on est dans une société où on se doit d'avoir des résultats économiques et c'est un gros facteur de stress. Et après, ça peut venir de la pression hiérarchique, sachant que chez nous il y a un contrôle hiérarchique mais il n'y a pas forcément de pression hiérarchique. Comme je vous l'ai dit, ici on ne flingue jamais du premier coup, avant on essaye de comprendre, et on essaie de voir si on a tout fait pour que les collaborateurs soient en réussite ou pas. C'est pour cela que l'on n'est pas dans une

entreprise où l'on met une pression phénoménale sur les collaborateurs, on est exigeant, il y a beaucoup de contrôle, mais ce n'est pas une pression en disant « tu es mauvais » ou appeler un magasin tous les jours.

JCV : ENTREPRISE AAA fait partie d'un groupe.

Contrôleur chez AAA : on est un groupe indépendant, pour des raisons historiques on est assez proche de marque du groupe BBBB. Avec le rachat de plusieurs marques on s'est structuré en groupe : ENTREPRISE AAA, CCC, DDD, EEE, FFF, GGG... [les marques et enseignes du groupe BBBB].

C'est un groupe familial non coté. 50 % appartient aux actionnaires et 50 % appartient aux salariés.

JCV : pensez-vous que cela puisse jouer sur la santé psychologique des salariés ?

Contrôleur chez AAA : oui, je pense, dans le bon sens parce qu'aujourd'hui on est une entreprise qui va très bien, et c'est plutôt rassurant de travailler dans une entreprise où l'avenir est plutôt rose. On ne sait pas ce que l'avenir nous réserve mais tant qu'il y aura des ZZZZZ on se sentira plutôt bien. On est dans une boîte qui a une santé extraordinaire

JCV : pensez-vous qu'il y ait un intérêt pour le contrôleur de gestion à prendre en compte des informations concernant la santé psychosociale des salariés ?

Contrôleur chez AAA : oui complètement. C'est pour ça que je participe avec les directeurs d'exploitation et la RH à ce que l'on appelle des plans humains, c'est-à-dire que chaque directeur de région présente pour chacun de ces magasins les évolutions, les évolutions de carrière, les mutations... Et l'ambiance du centre ce qui nous permet de comprendre certains résultats économiques. Un résultat économique n'est pas forcément issu d'une contrainte, d'un événement extérieur au magasin. Il y a beaucoup de contraintes économiques qui sont internes, parce que l'équipe va pas bien, parce qu'il manque des collaborateurs... Oui vous êtes obligés de le prendre en compte dans votre analyse.

JCV : de quels types d'informations aimeriez-vous disposer ?



Contrôleur chez AAA : j'ai tout ce qu'il me faut en termes d'analyse. Aujourd'hui on travaille en équipe, c'est-à-dire que l'on n'a pas de secret que ce soit au niveau des exploitations, il n'y a pas de non-dits. Quand un directeur de région présente son plan, il n'y a pas de confidentialité, tous les membres de l'exploitation sont présents et on ne se cache rien les uns les autres. On ne travaille pas chacun dans notre coin, on travaille vraiment ensemble. C'est pour cela qu'en termes d'information je n'ai pas l'impression de manquer de quoi que ce soit.

JCV : aujourd'hui les facteurs de RPS reconnus sont l'organisation, le manager et les outils de gestion ?

Contrôleur chez AAA : ça tombe bien que vous me posiez cette question. Par rapport à cela on s'est posé la question en disant qu'est-ce que l'on envoie dans les centres ? Qu'est-ce qui est pertinent ? Qu'est-ce qui est utile ? Et qu'est-ce qui ne sert à rien ? Suite à cela on s'est dit que l'on allait plus rien envoyer dans les centres. Avant on faisait des envois en masse, on faisait de la macro en disant « voilà les portefeuilles produits » « voilà les comptes d'exploitation » etc. maintenant cela reste au niveau des régions (à notre niveau), et après, au niveau des centres, on ne fait que de la cible, c'est-à-dire qu'aujourd'hui par exemple si on parle d'exploitation, j'analyse les 76 comptes d'exploitation des magasins et je repère ce qui ne va pas. Ensuite j'envoie des mails très ciblés en disant à tel centre que sur tel point il y a tel décalage. Et pour les reportings globaux des centres, ils sont centralisés, on a diminué le nombre d'indicateurs, c'est-à-dire qu'aujourd'hui il n'y a plus que six indicateurs contre une trentaine avant, qui sont hyper synthétiques et qu'ils reçoivent soit au jour pour ce qui est du chiffre d'affaires journaliers, soit au mois pour ce qui concerne l'exploitation. En fait, tout ce qui est envoi au niveau d'un centre, on a quasi tout arrêté parce que ça ne servait à rien, soit ils ne les lisent pas et, au bout d'un moment, tout le monde perd son temps.

Contrôler pour contrôler, ça ne sert à rien. Dire « bien » ou « pas bien », soit mais il faut dire pourquoi ce n'est pas bien et partager son savoir. Voilà comment je conçois mon métier : c'est d'analyser, de constater qu'il y a un décalage sur X points, de le comprendre, et surtout d'aider le collaborateur à le résoudre. Dire que ça va pas sans essayer d'apporter de solutions, je ne vois pas du tout l'intérêt.

JCV : conclusion : rôle ambivalent du contrôleur ?

Contrôleur chez AAA : pour moi il n'y a qu'un mot : écoute. Quand je descends dans un magasin pour faire un contrôle plus poussé, la première chose : je rassure le directeur sur mon rôle, et la deuxième : je lui demande de me parler de son magasin, de lui, de son équipe, comment ça va, comment il sent son métier... Du coup, vous apprenez des choses, vous faites tomber des masques et du coup vous pouvez avancer en fonction de l'état d'esprit du collaborateur que vous avez en face de vous. Mais du premier abord, l'écoute c'est essentiel.

JCV :

Contrôleur chez AAA : après on a tous des contraintes. La direction me dit que l'année prochaine il va falloir sortir X milliers d'euros, j'ai du mal à le négocier. Après ça redescend en cascade. Je crée les objectifs pour les 76 magasins, je les envoie au directeur de région pour leurs 10 magasins mais sans leur dire « c'est comme ça, et pas autrement », quand on valide les objectifs avec votre patron, notre rôle c'est de leur faire comprendre pourquoi. Par exemple aujourd'hui le groupe a décidé de faire ça parce que on doit atteindre tel marché et voilà pourquoi on y va ce que l'on peut y gagner, ça passe 100 fois mieux que de dire que tu dois faire plus 10%, ça passera beaucoup moins bien. C'est du dialogue, c'est de la communication, on explique pourquoi, par exemple quand on met en place un indicateur en gestion on explique que ce n'est pas pour fliquer mais que l'on a constaté une dérive...

JCV : merci.

## Annexe 4 : grille de codage

<p>contrainte institutionnelle</p> <p>connaissances des RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pauvre</li> <li>riches</li> <li>stress</li> <li>violences</li> <li>épuisement</li> </ul> <p>avis sur les outils de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>positif</li> <li>neutre</li> <li>négatif</li> </ul> <p>avis origine des RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>individuel</li> <li>managérial</li> <li>organisationnel</li> <li>outils de gestion</li> </ul> <p>découplage</p>	<p><b>Connaissance origine RPS et rôle des outils</b></p>
<p>infos RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>disponibles</li> <li>non disponibles</li> <li>intérêt pour l'avenir</li> <li>sans intérêt</li> </ul> <p>conséquences RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pénalisantes pour l'organisation</li> <li>neutres ou positives</li> </ul>	<p><b>prise en compte intérêt valorisation RPS</b></p>
<p>Recouplage</p> <p>Prévenir les RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rôle outil</li> <li>rôle organisation rôle manager</li> </ul> <p>évolution métier contrôleur</p> <p>espaces de discussion</p> <p>actions du contrôleur</p> <p>actions de prévention mises en œuvre</p>	<p><b>prévenir les RPS les rôles</b></p>

## **Annexe 5 : Questionnaire de Karasek**

Echelle de Lickert codée de 1 à 4 :

- fortement en désaccord,
- en désaccord,
- d'accord,
- tout à fait d'accord

Modèle français validé (Laroque *et al.* 1998). Rep 1 = Nombre de réponses 1.

	N	Moy	Ecart-type	Rep 1	Rep 2	Rep 3	Rep 4
<b>Dimension: Liberté de décisions</b>				Alpha de Cronbach = 0.77			
1 - Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	237	3,22	,611	1	21	141	74
2 - Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	237	2,18	,744	37	132	57	11
3 - Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	237	2,35	,823	34	105	79	19
4 - Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	237	2,89	,813	8	69	102	58
5 - J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	237	3,30	,663	2	21	118	96
6 - Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	237	2,87	,754	11	51	132	43
7 - Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	237	2,78	,804	15	63	118	41
8 - J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	237	2,26	,781	38	110	78	11
9 - Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	237	2,57	,731	15	90	113	19
<b>Dimension : Exigences du travail</b>				Alpha de Cronbach = 0.62			
10 - Mon travail exige d'aller très vite	237	3,51	,509	0	1	114	122
11 - Mon travail exige de travailler très fort mentalement	237	2,59	,831	21	86	98	32
12 - On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	237	2,63	,698	15	72	135	15
13 - J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	237	2,84	,633	5	55	151	26
14 - Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	237	2,64	,767	20	68	127	22
15 - Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	237	2,44	,738	19	111	91	16
16 - Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard	237	2,70	,792	12	85	103	37
17 - Mon travail est très souvent mouvementé	237	3,17	,695	4	28	128	77
18 - Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	237	2,36	,755	22	126	71	18
<b>Dimension : Soutien Hiérarchique</b>				Alpha de Cronbach = 0.80			
19 - Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	237	3,00	,762	11	35	133	58
20 - Mon chef prête attention à ce que je dis	237	3,07	,650	3	33	145	56
21 - Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	237	1,54	,666	129	89	17	2
22 - Mon chef facilite la réalisation du travail	237	3,08	,562	3	20	170	44
23 - Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	237	3,06	,622	3	30	154	50
<b>Dimension : Soutien équipe</b>				Alpha de Cronbach = 0.79			
24 - Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	237	2,90	,675	7	46	148	36
25 - Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi	237	2,76	,655	11	53	155	18
26 - Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	237	1,73	,665	89	125	20	3
27 - Les gens avec qui je travaille sont amicaux	237	3,27	,568	1	12	147	77
28 - Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	237	2,90	,769	11	50	128	48
29 - les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	237	3,03	,637	6	27	159	45

## Annexe 6 : Estimations du modèle

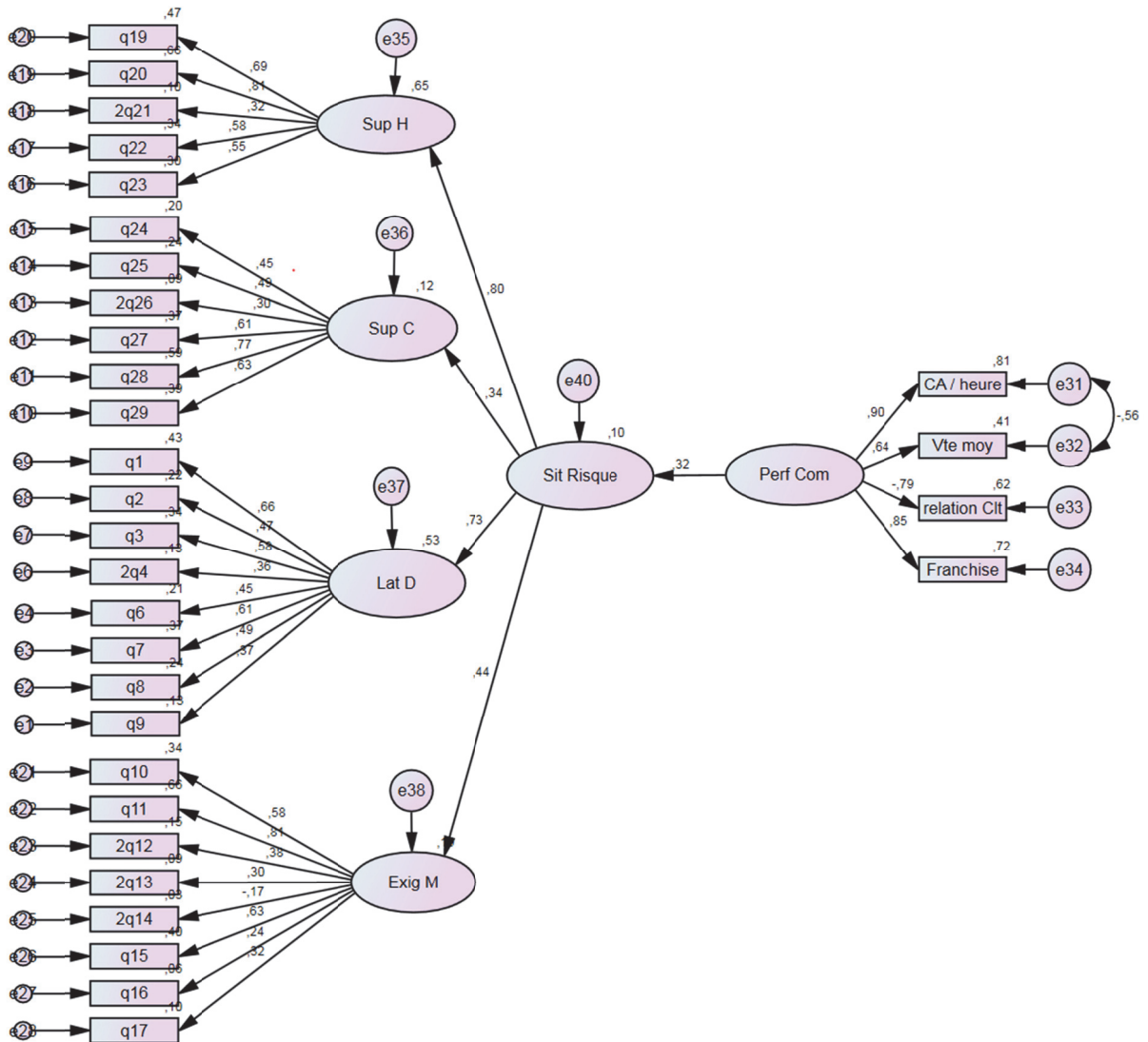
### Régressions

			S.E.	C.R.	<i>p-value</i>
Sit PsySo	<---	PerfCom	0,316	3,029	***
LatD	<---	Sit PsySo	0,725		
ExigM	<---	Sit PsySo	0,438	3,548	***
SupC	<---	Sit PsySo	0,344	2,689	***
SupH	<---	Sit PsySo	0,803	5,064	***
CA/h	<---	PerfCom	0,898		
Vte moy	<---	PerfCom	0,643	7,733	***
Relation Clt	<---	PerfCom	-0,790	-12,475	***
Franchise	<---	PerfCom	0,846	14,121	***

### R<sup>2</sup>

	Estimate
Sit PsySo	0,100
ExigM	0,192
LatD	0,526
SupC	0,118
SupH	0,645
Franchise	0,716
Relation Clt	0,625
Vte moy	0,414
CA/h	0,807

# Annexe 7 : Modèle structurel ajusté



# Résumé

## **Le contrôle des risques psychosociaux, réponses organisationnelles dans un nouveau champ institutionnel.**

Les risques psychosociaux (RPS) représentent aujourd'hui pour les organisations un enjeu majeur aussi bien pour la santé psychosociale des salariés que la santé économique de l'entreprise. Leur difficile prise en compte s'explique par des dispositifs de gestion des risques et de la santé et sécurité au travail inadaptés à cette nouvelle famille de risques. Leur relative invisibilité aux yeux des décideurs s'explique également par une approche des RPS principalement centrée sur l'individu et qui ne questionne pas l'organisation. Cette thèse propose plusieurs réflexions et travaux en contrôle de gestion qui conduisent à la modélisation d'un instrument de gestion des RPS mieux à même de prendre en compte leur dimension organisationnelle, et s'inscrivant dans les multiples attentes de l'organisation et de son environnement. En s'appuyant sur les théories néo-institutionnelles, une nouvelle lecture du processus d'institutionnalisation dans un champ organisationnel en phase de structuration est éprouvée à la lumière des récentes attentes qui s'imposent aux organisations quant à la prévention des RPS et des réponses qu'elles peuvent apporter. Les multiples rôles joués par les instruments de gestion dans ce processus sont déterminants pour l'aboutissement de ce processus. Cette thèse se veut une première contribution à un futur contrôle de gestion des RPS, fondement de politiques de prévention en amont des effets sur la santé des salariés.

**Mots-clés :** risques psychosociaux, instruments de gestion, contrôle de gestion, théories néo-institutionnelles, performance commerciale, gestion des risques.



# Abstract

## **The control of psychosocial risks at work, organizational responses in a new institutional field.**

Today, psychosocial risks at work (PSR) are major challenges for organizations, both for the employee's psychosocial health and for the company's economic health. But current risk management and occupational health and safety devices are inadequate for this new class of risk. That explains the difficulty organizations have with taking them into account. PSR remains quite invisible for managers because the usual risk assessment focuses on the individual and does not call the organization into question. This doctoral dissertation offers several reflections and management control projects that lead to modelling a tool for managing RPS. This tool integrates their organizational aspects and incorporates the many expectations of organizations and their environments. Based on neo-institutional theories, we propose a new reading of the institutionalization process in an organizational field undergoing structuration. This view is proven to work in light of new health care expectations organizations have and the responses they may deliver. Management tools play multiple yet decisive roles in defining the institutional process. This thesis aims to contribute to the future of RPS management, which might help shape a prevention policy based prior to when the effects on workers' health appear.

**Key words:** psychosocial risks at work, management tools, management control, neo-institutional theories, commercial performance, risk management.

**Jean- Christophe VUATTOUX**  
**Le contrôle des risques psychosociaux,**  
**réponses organisationnelles dans un nouveau champ institutionnel.**

**Résumé**

Les risques psychosociaux (RPS) représentent aujourd'hui pour les organisations un enjeu majeur aussi bien pour la santé psychosociale des salariés que la santé économique de l'entreprise. Leur difficile prise en compte s'explique par des dispositifs de gestion des risques et de la santé et sécurité au travail inadaptés à cette nouvelle famille de risques. Leur relative invisibilité aux yeux des décideurs s'explique également par une approche des RPS principalement centrée sur l'individu et qui ne questionne pas l'organisation. Cette thèse propose plusieurs réflexions et travaux en contrôle de gestion qui conduisent à la modélisation d'un instrument de gestion des RPS mieux à même de prendre en compte leur dimension organisationnelle, et s'inscrivant dans les multiples attentes de l'organisation et de son environnement. En s'appuyant sur les théories néo-institutionnelles, une nouvelle lecture du processus d'institutionnalisation dans un champ organisationnel en phase de structuration est éprouvée à la lumière des récentes attentes qui s'imposent aux organisations quant à la prévention des RPS et des réponses qu'elles peuvent apporter. Les multiples rôles joués par les instruments de gestion dans ce processus sont déterminants pour l'aboutissement de ce processus. Cette thèse se veut une première contribution à un futur contrôle de gestion des RPS, fondement de politiques de prévention en amont des effets sur la santé des salariés.

**Mots-clés** : risques psychosociaux, instruments de gestion, contrôle de gestion, théories néo-institutionnelles, performance commerciale, gestion des risques.

**Abstract:**

**The control of psychosocial risks at work,  
organizational responses in a new institutional field.**

Today, psychosocial risks at work (PSR) are major challenges for organizations, both for the employee's psychosocial health and for the company's economic health. But current risk management and occupational health and safety devices are inadequate for this new class of risk. That explains the difficulty organizations have with taking them into account. PSR remains quite invisible for managers because the usual risk assessment focuses on the individual and does not call the organization into question. This doctoral dissertation offers several reflections and management control projects that lead to modelling a tool for managing RPS. This tool integrates their organizational aspects and incorporates the many expectations of organizations and their environments. Based on neo-institutional theories, we propose a new reading of the institutionalization process in an organizational field undergoing structuration. This view is proven to work in light of new health care expectations organizations have and the responses they may deliver. Management tools play multiple yet decisive roles in defining the institutional process. This thesis aims to contribute to the future of RPS management, which might help shape a prevention policy based prior to when the effects on workers' health appear.

**Key words:** psychosocial risks at work, management tools, management control, neo-institutional theories, commercial performance, risk management.