

Le rôle du contrôle de gestion dans la prise en compte des risques psychosociaux par la gestion

Jean-Christophe VUATTOUX¹

Doctorant – CEREFIGE – Université de Lorraine

Introduction

Les risques psychosociaux (RPS) sont considérés comme des nouveaux risques pour la santé et sécurité au travail (SST). Même si l'existence de risques nommés « psychosociaux » n'est pas nouvelle comme peuvent en témoigner les premiers travaux sur le stress (Selye, 1956), leur intensification et leur médiatisation en font un sujet actuel. Gollac et Volkoff (2007) font le point sur les conditions de travail et leurs évolutions, les données chiffrées permettent de se faire une idée et contre tout *apriori*, les auteurs mettent en évidence une dégradation constante des conditions de travail ces dernières années (même si les causes ont changé).

Les RPS se définissent 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 dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires, voire entraîner des accidents du travail (Ministère du Travail - France). Les RPS ont des conséquences directes sur l'absentéisme, le turn-over, la baisse de productivité et de la créativité, et les accidents du travail. A titre d'illustration, le coût social du stress en France est estimé *a minima* à 2 à 3 milliards d'euros (Trontin *et al.* 2007), et selon une étude IFOP de 2007, 20% des salariés déclarent faire du présentéisme.

En France, 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. La jurisprudence en a fait depuis une obligation de résultat.

L'étude de la souffrance au travail est un domaine de recherche qui intéresse entre autres la médecine du travail, l'épidémiologie, la psychanalyse, la sociologie,... Les questionnaires sont présents sur ce champ d'étude principalement à travers les travaux de recherche en ressources humaines. Les RPS ne semblent pas être un sujet central pour les questionnaires alors même qu'ils peuvent avoir un impact direct sur la performance de

¹ jean-christophe.vuattoux@uha.fr, enseignant à Université de Haute-Alsace, IUT de Colmar

l'organisation.

Face aux questions que posent les risques psychosociaux, on peut se demander quel est le rôle du contrôleur de gestion ? Celui-ci se trouve dans une situation ambivalente. En effet, si les outils de gestion peuvent être des sources de risques psychosociaux (ils peuvent générer du stress, une fatigue psychologique, un sentiment d'injustice...), de l'autre, c'est par le contrôle des RPS que l'on peut tendre à les réduire.

À la date d'aujourd'hui, ont été réalisés la définition de l'objet de recherche et un état de l'art sur la question des RPS vus par la gestion (1), qui permettent à travers la grille de lecture des TNI retenue, de proposer une problématique et plusieurs questions de recherche (2). Enfin, une proposition d'études empiriques est faite dans le but d'apporter des éléments de réponses à ces questions (3).

De l'objet de recherche à l'état de l'art

1.1 Définition de l'objet de recherche

Que sont les risques psychosociaux ? L'utilisation de la formule de «risques psychosociaux» est récente. Elle désigne une catégorie dans laquelle on retrouve pêle-mêle les risques qui n'avaient pas été classifiés dans les risques physiques, chimiques ou biologiques : stress, harcèlement moral, souffrance, suicides, dépressions, TMS, addictions, violence... (Lhuillier, 2010). De plus, l'expression fait l'objet d'un double emploi lexical désignant aussi bien des risques que des effets. Cela peut s'expliquer par leur hétérogénéité ainsi que par leur caractère circulaire. Le rapport du collègue d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et al., 2011) retient 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».

Pour mieux appréhender l'ensemble des réalités que recouvre le terme RPS, il est nécessaire de différencier les facteurs de risque, les risques, leurs effets, les conséquences pour les organisations. On peut distinguer trois types de gestion des risques : les actions primaires pour maîtriser ou supprimer les facteurs de risque existants, les actions secondaires visent à accompagner les salariés pour mieux « gérer » les risques psychosociaux, enfin les actions tertiaires regroupent les actions servant à réparer les dégâts des RPS. Les actions primaires sont les plus puissantes mais aussi les plus difficiles à mettre en œuvre.

2.2 État de l'art sur la question des risques psychosociaux appréhendée par les sciences de gestion

Si certains coûts liés aux RPS sont à la charge de l'assurance maladie, ce n'est pas toujours le cas et, même si l'entreprise n'en a pas conscience, les coûts supportés sont réels. En 2007, l'INRS a évalué le coût social du stress en France entre 1.9 et 3 milliards d'euros (Trontin et al., 2010), et le coût des TMS représentent environ 40% du coût total des maladies professionnelles en 2008 (www.travailler-mieux.gouv.fr).

La problématique des RPS se situe à l'intersection de plusieurs disciplines : psychologie, sociologie, ergonomie, épidémiologie, économie, droit, gestion... Il n'y a pas de consensus sur la définition des « risques psychosociaux » (selon la discipline ou le courant disciplinaire les appellations divergent), les réalités qu'ils recouvrent, et leurs origines. En fonction des finalités, recherchées on peut établir une classification des différentes approches de la question des RPS.

Proposition de classification des approches des RPS :

	Approche néo- classique	Approche étiologique	Approche clinique
Type d'approche	réparer les dégâts des RPS : Compenser la souffrance	maîtriser les risques : amoindrir la souffrance	Supprimer les facteurs de risques : éviter la souffrance
Les RPS vus comme	une externalité négative	la conséquence d'une exposition aux facteurs à risque	la conséquence du néo-libéralisme
Solutions recherchées	adapter l'homme au travail	corriger les effets négatifs du travail	adapter le travail à l'homme
Exemples d'outils opérationnels	coaching, formations, gestion du stress, primes financières compensatoires	Outils d'identification des situations de risque : Tests de Karasek, de Siegrist	Repenser le travail autour des notions de : L'activité, le collectif, la construction de soi, la reconnaissance

La problématique des RPS se place dans un continuum entre deux extrêmes, d'un côté les approches individualisantes faisant porter le risque sur les seules épaules du salarié, de l'autre des approches critiques dénonçant les nouvelles formes organisationnelles et leurs pratiques.

Si les sciences de gestion ont su puiser dans d'autres disciplines scientifiques comme la

psychologie ou les approches cliniques du travail, on assiste aujourd'hui à un renouveau des approches de la santé au travail. Les outils classiques de gestion des risques sont remis en cause pour plusieurs raisons : d'un côté leur vision mécaniste de la sécurité est insuffisante pour identifier puis agir, ils supposent une prise de conscience en amont de l'importance des risques par le salarié, salarié vu comme un individu « calculable » et « comptable de lui-même ». Les informations produites sont aussi utilisées de manière détournée de l'utilisation initialement prévue, parfois à des fins politiques.

On peut différencier deux grandes catégories de travaux sur les RPS (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011), d'un côté ceux portant sur les « variables d'état », et de l'autre ceux portant sur les « variables de conception de l'organisation ». Si les différentes catégories de risques sont régulièrement étudiées (stress, violences, épuisement), les études en gestion sur les facteurs de contingence de la santé au travail sont moins nombreuses. Ces dernières mettent en avant l'organisation du travail, le management et les outils de gestion comme facteur de risques.

Les travaux qui portent sur les actions visant à réduire les risques psychosociaux proposent de repenser l'organisation de manière à mieux réguler les logiques gestionnaires et les logiques métiers, repositionner le management intermédiaire dans sa fonction de régulation du travail (animation et médiation).

Enfin, une recension des travaux portant sur la valorisation et la prise en compte comptable et financière des risques psychosociaux nous amène à conclure que cet axe de recherche est en plein développement et les pistes de travaux à mener sont nombreuses.

2 Cadre conceptuel et questions de recherche

2.1 La grille de lecture des théories néo-institutionnelles

Selon les théories néo-institutionnalistes, les organisations dépendent de leur environnement où elles puisent les ressources nécessaires à leur activité (Pfeffer et Salancik, 1978). Ces organisations ne peuvent trouver les ressources souhaitées que si elles sont légitimes au regard de leur environnement, la légitimité étant une conformité aux valeurs et aux constructions sociales (Oliver, 1991). Ainsi la structure organisationnelle de l'entreprise poursuit à la fois la recherche d'efficacité et la recherche de légitimation de ces actions. Il y a alors un découplage (une dissociation) qui s'opère 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, en s'appuyant sur une logique basée sur la confiance et la bonne foi, sont les garants de l'efficacité de l'organisation.

Au regard de la théorie néo-institutionnelle, le contrôleur de gestion se trouve dans une situation ambivalente. Les outils « cérémoniels » qu'il diffuse servent à symboliser la légitimité de l'organisation et de ses pratiques dans son champ institutionnel, et de donner l'illusion de la rationalité. Dans ce sens, la comptabilité a pour origine première une volonté de rationalisation culturelle (Scott, 2003). Le contrôle de gestion apparaît comme un moyen de prouver l'astreinte de l'organisation à une norme pour donner l'illusion de la rationalité, et cela dans le but d'obtenir les capitaux dont l'organisation a besoin pour sa subsistance.

Le découplage entre l'image affichée en externe des outils de gestion et les pratiques en interne peut permettre de mieux comprendre l'apparition et l'intensification des risques psychosociaux. Si les discours des managers donnent l'illusion de la rationalité à la fois aux agents externes et internes à l'organisation, ils nient l'existence de problèmes internes concernant la souffrance au travail. La diffusion des informations concernant la RSE, souvent utilisées comme une vitrine de bonnes pratiques au sein d'entreprises responsables, peut attester de cette recherche en légitimité.

2.2 Problématique retenue et questions de recherche

Les RPS sont un enjeu économique et social actuel et à venir, ils peuvent avoir un impact négatif non négligeable sur la performance de l'organisation. Si aujourd'hui, il est possible d'identifier les risques au sein d'une organisation ou de mesurer leurs conséquences, il est moins aisé de s'attaquer aux facteurs qui en sont à l'origine (l'organisation, le management, les outils de gestion). Leur valorisation au niveau micro-économique reste aussi très délicate. Dans ce contexte, le rôle du contrôleur de gestion est ambivalent : Si d'un côté les outils du gestionnaire peuvent favoriser le développement des RPS, de l'autre, c'est par le contrôle des RPS que l'on peut tendre à les réduire. D'où notre problématique :

En quoi le contrôle de gestion peut-t-il contribuer à la diminution des risques psychosociaux dans l'organisation ?

Dans le cadre de nos travaux, deux questions de recherche en découlent :

- **Quels liens existe-t-il entre performance – outils de gestion – risques psychosociaux ?**

Si les outils de gestion permettent de mieux comprendre et de guider l'organisation, ils influencent positivement la performance. Pourtant si ces mêmes outils tendent à augmenter les RPS, ces derniers influencent négativement la performance.

Pour répondre à cette question, nous proposons de mettre en place une étude quantitative comparant plusieurs structures similaires dans leurs organisations mais se différenciant par l'utilisation ou non d'outils de gestion.

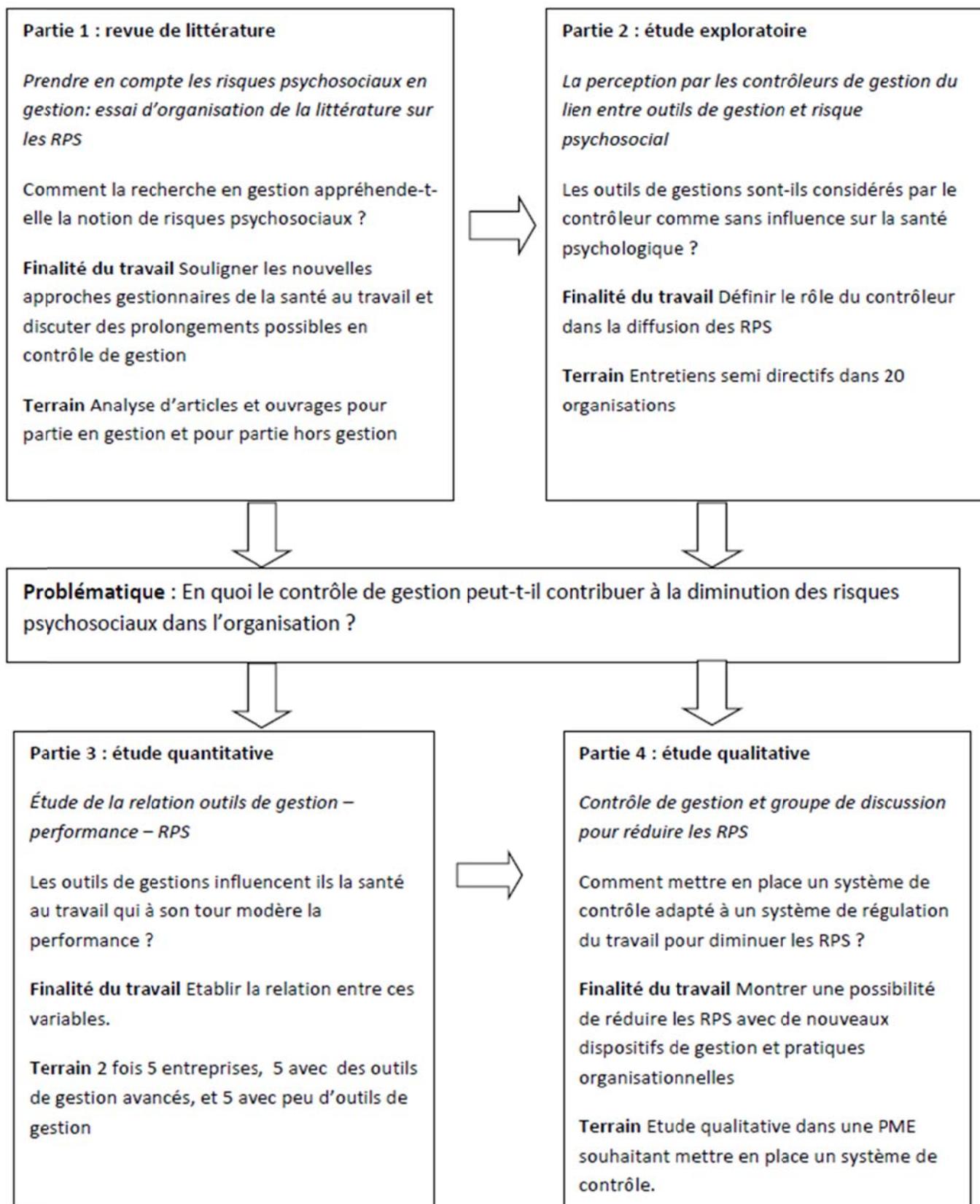
- **De quelle manière le contrôle de gestion peut-il évoluer pour une meilleure maîtrise des risques psychosociaux ?**

Si le contrôle de gestion peut jouer un rôle dans la réduction des RPS, comment mettre en place un système de contrôle capable à la fois d'éviter les conséquences délétères des outils de gestion sur la santé au travail, et de répondre aux objectifs assignés au contrôleur ?

Pour répondre à cette question, nous proposons de mettre en place une étude qualitative au sein d'une PME visant à étudier le design, la mise en œuvre et le suivi d'un nouveau système de contrôle.

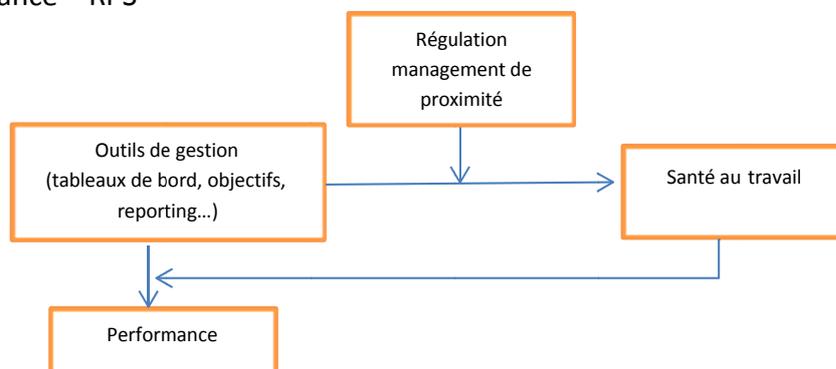
3 Proposition d'études empiriques et premiers résultats

Synthèse de la méthodologie retenue :



La méthodologie retenue à ce jour se décompose en quatre grandes parties, représentées schématiquement ci-dessus :

- partie 1 : dresser un état de l'art sur l'objet « risque psychosocial » et sur les derniers travaux en gestion portant sur l'identification des risques et des facteurs de risque. Établir une problématique initiale et les questions de recherche qui en découle.
- partie 2 : mener une étude exploratoire auprès de contrôleurs de gestion pour évaluer la pertinence de nos questions de recherche. Valider ou préciser nos questions
- partie 3 : mener une étude quantitative pour étudier la relation entre outils de gestion – performance – RPS



- Partie 4 : mener une étude qualitative dans une PME souhaitant mettre en place un système de contrôle, s'appuyant sur les préconisations de Detchessahar (2011) et visant à limiter les RPS.

3.2 premiers résultats

Notre revue de littérature sur les risques psychosociaux appréhendés par les sciences de gestion nous a permis d'établir que :

- les différentes catégories de risques regroupées sous le terme de risques psychosociaux sont identifiées et étudiées en gestion,
- même si le facteur individuel ne peut être exclu dans l'origine des RPS, les facteurs organisationnels comme l'organisation du travail, le management, ou encore les outils de gestion jouent un rôle central comme facteur explicatif de risque,
- plusieurs pistes organisationnelles visant à réduire les RPS sont proposés ces dernières années et méritent des développements,
- les travaux concernant la valorisation des RPS en sont à leurs débuts.

Nous avons pu ensuite poser notre problématique et nos questions de recherche

Actuellement, nous menons une étude exploratoire auprès de 20 contrôleurs de gestion afin de :

- recueillir la perception de professionnels sur les questions qui nous intéressent, à savoir la perception des risques psychosociaux en entreprise et leurs origines,
- de voir dans quelle mesure le contrôleur de gestion peut agir sur les risques psychosociaux.

À la date d'aujourd'hui les 20 entretiens ont été réalisés et les retranscriptions sont en cours de finalisation. Des premiers thèmes semblent se dégager à la lecture des entretiens, comme par exemple le rôle que peut jouer le contrôleur dans la réduction des risques psychosociaux. Nous souhaitons enrichir cette étude par un questionnaire national auprès de directeurs financiers et de contrôleur de gestion, des démarches ont été entreprises auprès de l'association DFCG pour pouvoir sonder ses membres. Le calendrier n'est pas encore arrêté à ce jour.

Enfin, nous négocions un terrain d'étude qui semble approprié pour la partie quantitative. Il s'agit d'une dizaine de restaurants de l'enseigne McDonald's, la moitié d'entre eux ayant mis en place des outils de gestion spécifiques, l'autre moitié n'ayant que les indicateurs standards nationaux. Nous souhaitons combiner des sources d'informations secondaires à la fois sur la performance du restaurant et sur la santé des salariés (études internes annuelles), et compléter la collecte d'informations par des questionnaires avec les directeurs. Ce travail de recueil s'étalerait pendant tout le premier semestre 2015.

Bibliographie

Abord De Chatillon E. (dir.), 2012, *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, AGRH , Vuibert

Allard-Poesi F., Hollet-Haudebert S., 2012, *la construction du sujet souffrant au travers des instruments scientifiques de mesure*, @GRH

Askenazy P., 2004, *Les désordres du travail: enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil

Attias-Delattre V., 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, 2013/47 Vol. XIX, p.165-180

Bellanger M., Van Wassenhove W., 2013, *Le rôle de l'assurance dans la gestion des risques psychosociaux en entreprise*, Risques, Les cahiers de l'assurance

Bouffartigues P., 2012, *Mesurer les « risques psychosociaux » ?* dans "Mesures et démesures du travail- XIII^{ème} journées Internationales de Sociologie du Travail- Bruxelles-25-27 janvier

Cartron D., Guaspere, D., 2012, *La perception d'un « désajustement » dans sa situation de travail : les enseignements d'une revue de littérature sur les risques psychosociaux* », Travail et Emploi

Chiapelleo E., Gilbert P., 2013, *sociologie des outils de gestion*, la découverte

Clarke S., Cooper C.L., 2000, *The risk management of occupational stress*, Health, Risk and Society, 2, 2 , p 173-187

Clot Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.

Conjard P., Journoud S., 2013, *Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail*, Management & Avenir, 2013/5 N° 63, p. 81-97

Daniellou F., 2009, *L'ergonomie et les débats sur la performance de l'entreprise*, Introduction des 16^e Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie , 19 mars

Demaegdt C., Sznclwar I.D., 2013, *le management « hors sujet » ?* , Nouvelle Revue de Psychologie

Detchessahar M., 2011, *Santé au travail*, Revue française de gestion, 2011/5 n° 214, p. 89-105

Detchessahar M., Minguet G., 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

DiMaggio P.J., Powell W. W., 1983, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, n°48

Elingsdottir G., 1999 – *förförande idéer – kvalitetssäkring i häslo – oh sjuhrvardezn*, Lund, dans Gilbert P., Chiapello E., 2013, *sociologie des outils de gestion*, la découverte

Fuhrer C., Moisson V., Cucchi A., 2011, *Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout*, Management & Avenir, 2011/1 n° 41

Gilbert P., Mourey D., Raulet-Croset N., Triomphe C., 2013, *Pour une contribution de la théorie de l'activité au changement organisationnel*, @GRH, 2013/2 n° 7, p. 67-88

Gilles M., Volkof S., 2012, *Pourquoi tant de chiffres ? Tensions autour de la quantification de la santé au travail en entreprises*, dans Courtet C., Gollac M., (dir.) *Risques du travail, la santé négociée*, La découverte, Recherches

Gollac M., 2012, *Les risques psychosociaux au travail : d'une « question de société » à des questions scientifiques. Introduction*, Travail et Emploi

Gollac, M., Volkoff, S., 2007, *Les conditions de travail*, Repères, ed. La Découverte

Greenwood R. (dir.) 2008, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles, Sage.

Halbesleben J.R.B., Buckley M.R., 2004, *Burnout in organizational life*, *Journal of Management*, vol. 30, 859-879

Hatzfeld N., 2012, *Les risques psychosociaux : quelles correspondances anciennes aux débats récents ?*, Travail et Emploi

Hoffman, A.J., Ventresca, M. J. (Eds.). 2002. *Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives*, Stanford University Press

Holmqvist M., Maravelias C., 2010, *Managing Healthy Organizations: Worksite Health Promotion and the New Self-Management Paradigm*, Routledge, Coll. Routledge Studies in Human Resource Development

Hubault F., 2011 *Risques psychosociaux : quelles réalités, quels enjeux pour le travail ?*, Octares éditions

Journoud S., Pezé S., 2012, *La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?*, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 51-59

Karasek R., 1989, *The political implications of psychosocial work redesign : a model of the psychosocial class structure*, *International Journal of Health Service*

Lhuillier D., 2010, *Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance*, *Nouvelle revue de psychosociologie*

Meyer J.W., Rowan B., 1977, *Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, n°83

Murcia M., Chastang JF., Niedhammer I. 2013, *Rôle étiologique des facteurs psychosociaux au travail dans les troubles d'anxiété dépression : Résultat de l'enquête nationale « Santé et Itinéraire Professionnel » (SIP)*

Oliver C. 1991, *Strategic Responses to Institutional Processes*, *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°1

Salancik, G. R., Pfeffer, J. 1978, *A social information processing approach to job attitudes and task design*, *Administrative science quarterly*

Quick, J. C., Macik-Frey, M., Cooper, C. L., 2007, *Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work.*, *Journal of Management Studies*, 44

Sardas J.C., Dalmasso C., 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*

- Scott W. R., 2001, *Institutions and organizations*, Sage
- Scott W.R., 2003, *Institutional Carriers : Reviewing Modes of Transporting Ideas over Time and Space and Considering their Consequences* , Industrial & Corporate Change, vol. 12, n° 4
- Selye H., 1956, *The stress of life*, McGraw-Hill, New York
- Siegrist J., 1996, *Adverse health effects of high-effort/low reward conditions*, Journal of Occupational Health Psychology
- Steiler D., Rosnet E., 2011, *La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil*, La Revue des Sciences de Gestion
- Suchman M.C., 1995, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, vol.20, n°3
- Sultan-Taïeb H., Niedhammer F., 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
- Trontin C., Lassagne M. Boini S., Rinal S. ,2010 , *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, INRS
- Ughetto P., 2011, *Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier »*, Revue française de gestion 2011/8 N° 217
- 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
- Weiss H.M., 2002, *Deconstructing job satisfaction - Separating evaluations, beliefs and affective experiences*, Human Resource Management Review, vol. 12, 173–194