



Risques psychosociaux et qualité de vie au travail dans le milieu de la recherche

Matthieu Poirot

Psychologue social et Docteur en gestion

Dirigeant de Midori Consulting

Le secteur de la recherche est un milieu très singulier, en pleine mutation. Nous allons tout d'abord aborder les différents éléments socio-organisationnels et psychologiques régissant le milieu de la recherche. Puis nous aborderons les évolutions et défis auxquels doit faire face ce milieu, avec notamment les influences potentielles sur le stress au travail. Dans ce contexte nous poserons la question de l'intérêt pour le milieu de recherche de lancer une démarche QVT puis terminerons sur l'importance croissante de favoriser la qualité managériale et les compétences relationnelles.

Quel fonctionnement socio-organisationnel du milieu de la recherche ?

Nous nous référons au travail du Pr Mintzberg, de l'université de Mc Gill, sur les profils d'organisation. Dans sa théorie des configurations, Mintzberg analyse les organisations suivant plusieurs attributs fondamentaux. La réussite d'une organisation ne dépend pas d'un seul attribut mais de leurs combinaisons. Ainsi n'existe-t-il pas de "meilleure manière d'agir" mais des possibilités de "mettre ensemble les bons ingrédients en fonction du contexte". Il tira de l'observation de nombreuses organisations, 7 configurations possibles. Sans développer les autres que le lecteur pourra retrouver dans ses livres, celle des organismes de recherche repose sur la configuration **d'organisation professionnelle**.

La structure de ce type d'organisation repose principalement sur le besoin de **reproduire et perfectionner un savoir-faire opérationnel complexe, de manière stable dans le temps**. Cette « bureaucratie professionnelle » comme la nomme Mintzberg est très commune dans les universités, organismes publiques de recherche, écoles, les hôpitaux, les experts comptables, les sociétés

d'ingénierie, les journaux,... L'organisation professionnelle recrute des professionnels dument formés et socialisés et leur laisse une très forte autonomie sur la manière de faire leur travail. Loin d'être anarchique, l'organisation du travail repose principalement sur la norme professionnelle. Celle-ci permet aux différents opérateurs de se coordonner au travail. Ainsi chacun dans une salle d'opération sait ce que chacun doit faire. Il en va de même dans un journal où la norme permet à la rédaction de produire avec peu de « management ». La standardisation des qualifications est la garantie du travail bien fait. Tout autre forme de standardisation reste quasi impossible tant les différentes « tâches » sont complexes à analyser. Comment standardiser la créativité ou le travail d'un chirurgien ?

Les standards professionnels sont par ailleurs définis en dehors de l'organisation, bien souvent par des associations autogérées. Le pouvoir repose ainsi sur la compétence et la hiérarchie interne doit composer avec les professionnels. La supervision d'un manager est généralement vécue dans ce type d'organisation comme une limite à l'autonomie professionnelle. La ligne hiérarchique y est donc très mince. Par exemple, dans de nombreuses universités dans le monde, un département de 40 professeurs peut n'avoir qu'un chef (le doyen) par ailleurs désigné par les professeurs.

Les centres de support logistique et administratif qui peuvent fonctionner sur une logique de hiérarchie de pouvoir (le manager indique la norme de travail et coordonne les « opérateurs ») doivent répondre principalement aux besoins de ces « professionnels ». En fait, ces derniers cherchent à « prendre le contrôle » de ces centres qui affectent leur travail. Il existe bien une opposition d'influence entre la hiérarchie des fonctions supports et les professionnels, pour le contrôle des ressources administratives et logistiques.

Les directions de ce type d'organisation ont souvent un pouvoir reposant sur le statut mais surtout sur leur capacité de négociation. Un dirigeant peut rarement imposer directement le travail aux professionnels. Il doit co-construire avec eux les solutions. Lorsque le dirigeant se positionne de manière trop directive dans une organisation professionnelle, il court le risque de se faire rejeter massivement.

Les 2 rôles principaux des directions sont :

- 1) négocier des ressources à l'extérieur pour les professionnels et protéger leur autonomie : le gouvernement, les clients, les associations, les collectivités, les entreprises,...
- 2) résoudre les conflits entre « unités » de professionnels. Qui doit s'occuper de tel article ? Qui doit avoir le budget pour telle ou telle

recherche ? Qui doit réaliser une intervention médicale entre 2 spécialistes ?

Si ces 2 activités prennent un temps considérable aux dirigeants d'organisation professionnelle, elles sont le garant de leur pouvoir d'influence.

Enfin pour assumer le plus haut degré de professionnalisme ce type d'organisation développe bien souvent une stratégie globale visant à la stabilité de son fonctionnement, couplée parfois de manière paradoxale à des stratégies locales d'innovation perpétuelle. L'observateur extérieur peut donc se laisser piéger par l'image d'une forte résistance au changement mais également par une représentation de « chao organisationnel ».

Quel profil psychologique est-il attiré par les organismes de recherche ?

Qui peut donc rêver de travailler dans ce type d'organisation ? La théorie des organisations indique depuis toujours que les profils psychologiques diffèrent suivant les métiers et organisations.

Depuis 20 ans que nous fréquentons ce type d'organisation, nous observons certains patterns psychologiques récurrents. Bien sur, ces patterns sont des traits pouvant être de degrés très divers. Il existe par ailleurs une grande diversité de profils. La théorie n'épuise jamais le réel.

Pour résumer notre vision influencée par les travaux de Jung et la psychologie de la motivation, il semble que le profil idéal de la recherche soit **une personne désireux innover et conceptualiser comme un entrepreneur mais sans risque financier (avoir un chèque à la fin du mois) et/ou sans se compromettre avec des entreprises à but lucratif.**

Les fonctions psychologiques principales utilisées sont celles de la pensée et de l'intuition au détriment des affects et des sentiments. Les personnes y sont plus souvent introverties, c'est à dire que leur énergie psychique est tournée vers l'intérieur. Ceci présuppose que la récupération au stress se fait majoritairement par des temps importants de solitude ou par des échanges relationnels en petit comité et dans l'intimité. L'excitation, le bruit et les foules sont épuisants pour ce type de profil psychologique. La vie intérieure est souvent pleine et remplie d'imagination. Les valeurs sont portées sur le développement durable, la création et la transmission, c'est-à-dire des valeurs « féminines ». Ce type de personne serait malheureuse dans une organisation commerciale très extravertie et aux valeurs « masculines » de conquête et de pouvoir.

Certaines organisations mixtes, comme les écoles de commerces, qui ont aussi un profil d'organisation entrepreneuriale peuvent attirer des personnalités plus compétitives. Mais en grande tendance, ce profil reste rare dans le milieu de la recherche.

Certains « chercheurs » peuvent également développer un sens important de leur personne (egotypie) et se comporter sur un versant tyrannique proche des personnalités obsessionnelles-compulsives ou sur un versant paranoïaque. Ces profils peuvent être compliqués à gérer car protégés par statut (fonctionnaire) ou suffisamment « stars » pour ne pas être recadrés par le management et la fonction RH. D'autres encore, peuvent s'enfermer dans une peur de l'autre (anxiété sociale) les conduisant à s'enfermer dans le monde des concepts, au détriment de la relation.

De manière générale, le milieu de la recherche fonctionne en motivation interne, c'est-à-dire par plaisir de bien faire son travail et non par désir de récompense importante (les salaires sont faibles pour un très haut niveau de qualification) ou d'éviter une sanction (la régulation des comportements se fait par les pairs et peu par le management). Les 3 besoins psychologiques fondamentaux y sont essentiels : se sentir compétent, autonome et associé à un collectif de travail reconnaissant et respectueux.

Quelles sont les évolutions des ces organisations et quels effets cela peut-il avoir sur les chercheurs ?

La première évolution que tout le monde peut constater est la difficulté pour trouver des financements. Depuis la crise, les budgets sont en baisse et les chercheurs doivent faire appel à des financements privés ou des dons. Pour les écoles de management ou d'ingénieur et les universités, cette situation entraîne une mutation dans le travail des chefs de département ou de laboratoire. Ils doivent se transformer en ingénieurs-commerciaux capables de vendre un projet de recherche et ses retombées potentielles. Si la crise a accéléré ce processus, cette tendance était déjà amorcée, avec notamment l'idée de cluster et d'incubateurs. Cette évolution suit celle plus profonde d'une société de l'entrepreneuriat tournée vers l'innovation. La recherche peut donc se voir dotée de moins de budgets « publics » mais devient un actif stratégique et central du marché privé. Cette évolution nécessite une acculturation des chercheurs aux normes de l'entreprise privée. La baisse des budgets peut entraîner une obligation de faire plus avec moins, ce qui pour des chercheurs désireux de bien faire leur travail, peut être vécu comme un conflit éthique générateur de stress. L'enjeu est que cette évolution n'entame pas la mission centrale de l'organisation : produire de la recherche de qualité guidée par les normes professionnelles.

La deuxième évolution est la tendance parfois insistante à l'évaluation. Lorsque le budget se fait moindre, il convient d'aborder une stratégie « d'avantage compétitif » : pourquoi nous plutôt qu'un autre ? 3 possibilités existent : le leadership par les coûts, le leadership par différenciation et enfin l'hybride.

- 1) La stratégie par les coûts présuppose d'être le moins cher sur son marché, ce qui implique de pouvoir travailler la productivité, c'est à dire le rapport du résultat produit sur une unité de temps avec les ressources nécessaires. Plus l'on est productif, plus l'organisation peut réduire ses coûts et donc gagner des parts de marché par cette dimension. Pour la recherche, cette stratégie nécessite de pouvoir découper le travail en unités afin de le standardiser le plus possible.
- 2) La stratégie par différenciation présuppose d'offrir une valeur ajoutée supérieure à celle de ses concurrents. La production de service ou de bien doit alors s'appuyer sur la qualité et l'innovation. Pour la recherche, cette stratégie nécessite d'évaluer la performance des chercheurs afin de s'assurer de la valeur ajoutée de chacun dans la chaîne de production.
- 3) La stratégie hybride cherche à fournir plus de valeur ajoutée que ses concurrents tout en le faisant à moindre coût. Cette stratégie peut entraîner de nombreuses injonctions contradictoires, que l'on retrouve notamment dans les grands organismes de recherche, fonctionnant en matriciel. Le pilotage se fait alors beaucoup par reporting et donc par évaluation.

Il résulte que le chercheur est de plus en plus soumis à de l'évaluation, ce qui s'apparente à une opposition au système autogéré des organisations professionnelles et au besoin psychologique d'autonomie de la plupart des chercheurs.

Au final, l'introduction des normes entrepreneuriales dans la vie de ce type d'organisation peut générer un stress important et des tensions entre la ligne hiérarchique et les chercheurs.

Quel intérêt des démarches QVT ?

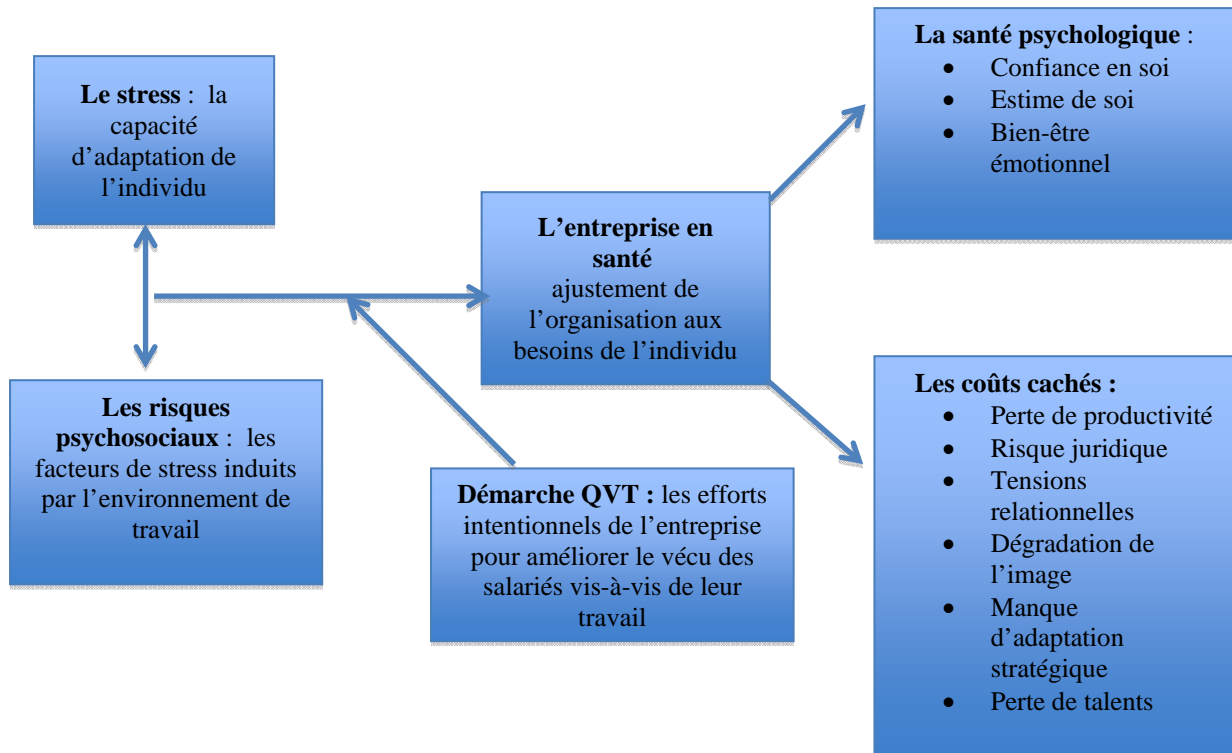
La Qualité de Vie au Travail est une démarche proactive et concertée de l'entreprise, visant à améliorer le vécu des salariés, à travers des actions sur l'organisation du travail, les pratiques de management et l'individu. Les démarches qualité de vie au travail sont le moyen permettant à l'entreprise:

- de promouvoir la capacité de gestion du stress des salariés

- d'identifier et réguler les risques psychosociaux de l'environnement de travail

Ce qui induit une meilleure adéquation entre l'individu et l'organisation (entreprise en santé) et qui s'évalue par :

- une meilleure santé psychologique des salariés
- une baisse des coûts cachés.



Le premier intérêt de ce type de démarche est de pouvoir bénéficier d'un diagnostic objectif sur le niveau de santé psychologique des salariés, les facteurs de risque et de protection dans l'organisation. Bien souvent les différents acteurs de l'organisation de recherche n'ont aucune vision précise de comment se portent leurs salariés. Le fait d'avoir un diagnostic objectif et partagé permet d'identifier l'existence ou non de problèmes importants :

Qu'en est il ?

- du stress au travail ?
- de l'effet des conditions de travail sur la qualité de mon travail ?
- de la charge de travail ?
- de l'autonomie ?
- de la reconnaissance ?
- de l'accompagnement au changement ?
- des incertitudes pour l'avenir ?
-

Ce diagnostic doit conduire par la suite, à la construction d'un plan d'action ayant été travaillé avec des participants volontaires ainsi que le CHSCT et le Codir. Ce travail, s'appuyant sur la réalité de terrain, permet d'identifier quelles sont les marges de manœuvre pour améliorer le vécu des salariés. Il est aujourd'hui essentiel de garantir de la qualité de vie au travail dans le milieu de la recherche pour :

- Préserver le bien-être des personnes
- Garantir une motivation maximum, garante d'un travail de qualité
- Motiver les plus jeunes à suivre cette voie et garder les talents
- Limiter les situations dégradées qui perturbent fortement le travail
- Accompagner convenablement le changement pour ne pas générer de la résistance non constructive
- Préserver l'image de marque de l'institution ; actif important pour chercher les budgets
- Conserver la cohésion des salariés

Cependant ce travail sur l'organisation ne peut être suffisant s'il n'est pas également accompagné par une réflexion et une action sur 2 autres dimensions : la qualité managériale et les compétences relationnelles.

L'importance d'accompagner le management et de promouvoir les compétences relationnelles.

Une organisation peut être « parfaitement huilée » mais le service souffrir d'un manque de qualité managériale. Les managers dans les organisations professionnelles sont souvent des « super-experts ». Or, plus l'on devient manager, plus les compétences relationnelles et stratégiques deviennent importantes au détriment de l'expertise. Comment accompagner ce mécanisme qui est à risque pour un chercheur ? En effet, comment peut-il par la suite conserver sa légitimité s'il perd en expertise ? Lorsque cette transition vers le management se fait mal, il y a des chances que l'organisation perde un bon chercheur et gagne un mauvais manager, ayant un impact négatif sur ses équipes.

Plus l'organisation professionnelle va devoir fonctionner avec un mixte d'organisation professionnelle-entrepreneuriale, plus le management intermédiaire aura un rôle important pour créer du liant, favoriser la coopération, faire prendre du recul sur le travail, donner de la reconnaissance, coacher la performance et accompagner les changements.

L'un des principaux défis stratégiques pour l'organisation de recherche va être de développer des managers de qualité favorisant le travail des chercheurs tout en étant capable d'accompagner positivement les transformations organisationnelles.

Par ailleurs, pour chaque chercheur, il devient indispensable de travailler sur ses compétences relationnelles afin de gagner en influence interne, de limiter les conflits, de travailler efficacement à l'international, de travailler en équipe, de gérer les « clients »,... Ce type de compétence n'est pas ou peu travaillé dans le cursus de la recherche où l'expertise est plus importante. Toute organisation de recherche a donc intérêt à développer une offre de formation complémentaire, axée sur le développement de compétences « relationnelles » : s'affirmer, influencer, gérer les conflits et les désaccords, gérer son stress, travailler en équipe,...

Tout un programme, que la qualité de vie au travail peut permettre d'accompagner et de cibler.

Présentation de l'auteur : matthieu.poirot@midori-consulting.com

Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Psychologue social et Docteur en gestion. **Consultant, coach et conférencier.** Grâce à une compétence unique, basée sur le croisement de la psychologie, du management et de l'analyse socio-organisationnelle, Matthieu Poirot intervient depuis **13 ans comme expert pour favoriser la performance durable au travail.** Les résultats typiques de ses interventions sont :

- la clarification stratégique
- l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux
- l'amélioration de la performance opérationnelle
- la facilitation du dialogue social
- l'amélioration du climat social
- l'amélioration des pratiques de management
- la prévention des discriminations
- la régulation de situations difficiles au travail

Avec son équipe, il travaille en France métropolitaine et DOM TOM, ainsi qu'à l'international pour de grands groupes, des PME, des organismes publics et des associations.

Ces dernières années Matthieu Poirot est intervenu comme consultant coach conférencier pour des organisations telles que la BNP, la Société Générale, Boehringer Ingelheim, ESSEC, Johnson&Johnson, la CDC, Renault, Orange, Michelin, Ogilvy, LVMH, Volvo Trucks, Pôle Emploi, Médiamétrie, le conseil générale d'Ille et Vilaine et le CEA.

Son travail a été cité dans plusieurs médias: France Info, Europe 1, france 5, les échos, le monde.fr , les cahiers du DRH, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,...

En parallèle avec l'équipe Midori Consulting, Matthieu Poirot poursuit un important travail de recherche et développement pour actualiser ses compétences et promouvoir la connaissance académique. Il est l'auteur et coauteur de plusieurs livres dont les références :

- *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*, Elsevier Masson (avec Bruno Lefebvre)
- *Situations difficiles au travail*, Elsevier Masson