



# Former les managers à la santé au travail : pourquoi, comment ?

SOFHYT

Pr William Dab, Hygiène et Sécurité,  
Cnam

11 avril 2013

## Objectifs et plan

1. Enjeux généraux de la relation travail – santé
2. Le rôle des managers et la posture managériale
3. Le référentiel de compétence et le RFFST

## La relation travail – santé fait problème

- Références à la souffrance, au harcèlement, à la pénibilité, au stress, au risque
- Aspects positifs occultés : utilité, estime, rapport au réel, structuration de la personnalité, reconnaissance, support social...
- Réflexe d'externalisation vers le médecin
- Tous les acteurs sont mécontents
- ☞ Le travail est-il **l'ennemi** de la santé ?

# Contexte

## 1. Sévérité du Juge

- ✓ Obligation de sécurité de résultat
- ✓ Amiante : l'Etat condamné

## 2. Organisations sous pression de changement

- ✓ Intensification et qualification du travail ; accélération des changements
- ✓ Manager stressé et stressé
- ✓ Un enjeu de performance

## 3. Attentes sociales

- ✓ Les échecs du passé (amiante, TMS, RPS) alimentent les craintes et la méfiance
- ✓ Quantification du management aux dépens de son humanisation : la question du sens
- ✓ Refus de la fatalité, démocratie/autorité
- ☞ Des moyens, mais une complexité organisationnelle

# Un contexte de défiance

« Aujourd'hui, on gère les indicateurs économiques, pas les hommes »

Le Monde

Mardi 11 décembre 2007

Economie & Finances

## FINANCE

### Le fonds d'Etat de Singapour injecte 6,6 milliards d'euros dans UBS

LES CAPITAUX asiatiques et moyen-orientaux volent au secours des banques occidentales. Lundi 10 décembre, le fonds d'Etat du gouvernement de Singapour a annoncé qu'il injecterait près de 11 milliards de francs suisses (6,65 milliards d'euros) dans la banque suisse UBS. Un investisseur du Moyen-Orient dont le nom n'a pas été dévoilé complètera cette opération en apportant 2 milliards de francs suisses dans le capital d'UBS.

L'arrivée du fonds singapourien vise à renflouer les comptes de la banque fragilisée par la crise financière des subprimes. Lundi, l'établissement helvétique a annoncé une nouvelle dépréciation d'actifs de près de 10 milliards de dollars (6,8 milliards d'euros). Et UBS a prévenu qu'elle dévoilerait certainement des pertes pour le quatrième trimestre, « au lieu d'un bénéfice global comme anticipé » et s'attend à une « possible » perte sur l'ensemble de l'exercice.

Fin novembre, le fonds souverain de l'émirat d'Abu Dhabi avait déjà annoncé un investissement de 7,5 milliards de dollars dans la première banque américaine Citigroup, elle aussi durement frappée par la crise des subprimes. ■

#### TABLEAU DE BORD

##### Allemagne

L'excédent commercial de l'Allemagne s'est élevé à 18,7 milliards d'euros en octobre. ■

## Les managers français sont parmi les plus mauvais

Selon une étude réalisée par le cabinet BPI et par BVA, seul un salarié sur deux trouve un quelconque talent à son supérieur hiérarchique

Mous et incompétents. Telle est, en substance, l'opinion que les Français se font de leurs supérieurs hiérarchiques. Tous certes ne sont pas visés. Mais globalement, les dirigeants français se révèlent plus mauvais qu'ailleurs, selon une étude réalisée par le cabinet de conseil en gestion des ressources humaines BPI et l'institut BVA auprès de 5 500 salariés dans dix pays, publiée jeudi 6 décembre.

« Nous entendons les critiques sur le terrain. Mais nous pensions que les difficultés étaient similaires ailleurs. Nous ne nous attendions pas à un tel écart », constate Brice Maillé, directeur de la branche management de BPI.

Seul un sondé français sur deux trouve un quelconque talent à son supérieur, et un sur trois l'estime très compétent, soit les taux les plus bas des dix pays considérés. Signe d'inefficacité : la moitié des hiérarques ne fixeraient pas d'objectifs annuels précis à leurs collaborateurs, disent ces derniers. Ce qui est ressenti de façon négative.

« Quand les objectifs ne sont pas clairs, les salariés ne peuvent améliorer ni mieux leur performance et leur rémunération s'en ressent », explique M. Maillé. D'autant que « les salariés sont plus autonomes car le nombre de niveaux hiérarchiques s'est réduit depuis vingt ou trente ans : les managers ont donc plus de collaborateurs sous leurs ordres, dont ils sont souvent éloignés géographiquement ».

#### Peu d'autorité

En toute logique, ces salariés éprouvent peu de respect pour leurs managers et leurs consignes. Un Français sur deux reconnaît ne pas suivre les directives de son supérieur hiérarchique. Seuls les Roumains font pire : 60 % sont dans ce cas.

Ces salariés peuvent agir ainsi sans souci, car les managers français font aussi preuve de peu d'autorité, celle-ci étant reconnue comme une qualité et non comme un défaut. Les pays dont les supérieurs hiérarchiques sont jugés les plus autoritaires sont aussi ceux où leurs subordonnés les trouvent les plus sympathiques. Ce qui est le cas aux Etats-Unis et au Maroc.

« L'autorité est fortement valorisée aux Etats-Unis, où elle est ressentie comme une affirmation du leadership et une capacité à prendre des décisions. En France, on assimile volontiers autorité et autoritarisme,

volonté de sanctionner (négativement)... », notent les auteurs.

Cette vision négative influe sur les comportements. Deux dirigeants français sur trois sont prêts à écouter les remarques de leurs collaborateurs, estiment ces derniers, score parmi les plus faibles des pays analysés. Un tiers seulement appuie son collaborateur quand celui-ci souhaite une augmentation de salaire, et moins d'un sur deux est prêt à l'aider pour lui permettre de progresser, ce qui place la France très loin derrière les autres pays.

Cette image très pessimiste se renforce avec les années et l'expérience. Plus les salariés sont âgés, plus leur mauvaise opinion s'accroît. Cette impression est aussi plus forte dans les grandes entreprises que dans les petites. Enfin, les dirigeants du privé ne sont pas mieux perçus que ceux des entreprises publiques ou des administrations, ce qui est une exception française.

Contrairement à une idée reçue, les pays où salariés et dirigeants entretiennent des relations amicales sont aussi ceux où ces derniers sont les mieux jugés.

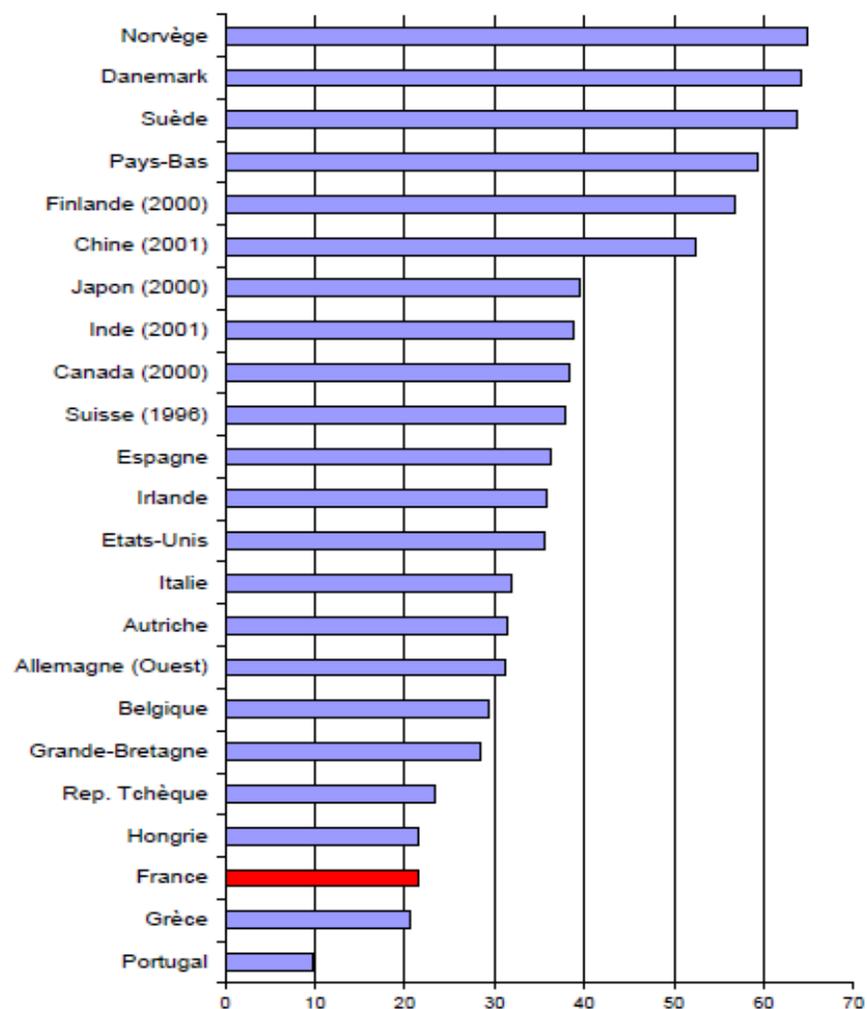
Ces défauts managériaux n'empêchent pas les grandes entreprises françaises de réaliser d'excellentes performances. Mais elles sont de plus en plus le fait de leurs filiales et managers à l'étranger. ■

ANNIE KAHN

#### LES BOURSES DANS LE MONDE 10/12, 9h59

PAIS	INDICE	Départ. 2007	Var. %	Març 2007	Mars 2007	PER
FRANCE	CAC 40	5688,56 10/12	-0,53	6368,15 1/6	5217,70 17/8	14,00
	CAC Mid100	7820,36 10/12	-0,15	8904,67 31/5	7303,58 22/11	

Part des personnes qui répondent « il est possible de faire confiance aux autres »  
à la question « en règle générale, pensez-vous qu'il est possible de faire confiance aux autres  
ou que l'on n'est jamais assez méfiant ? »



Source : World Values Survey 1999, sauf mention entre parenthèses

## Partenaires unanimes ! (4/10/08)

- Renforcer les formations sur la santé, la sécurité et les conditions de travail dans les cursus des futurs managers et ingénieurs

## Changer de paradigme

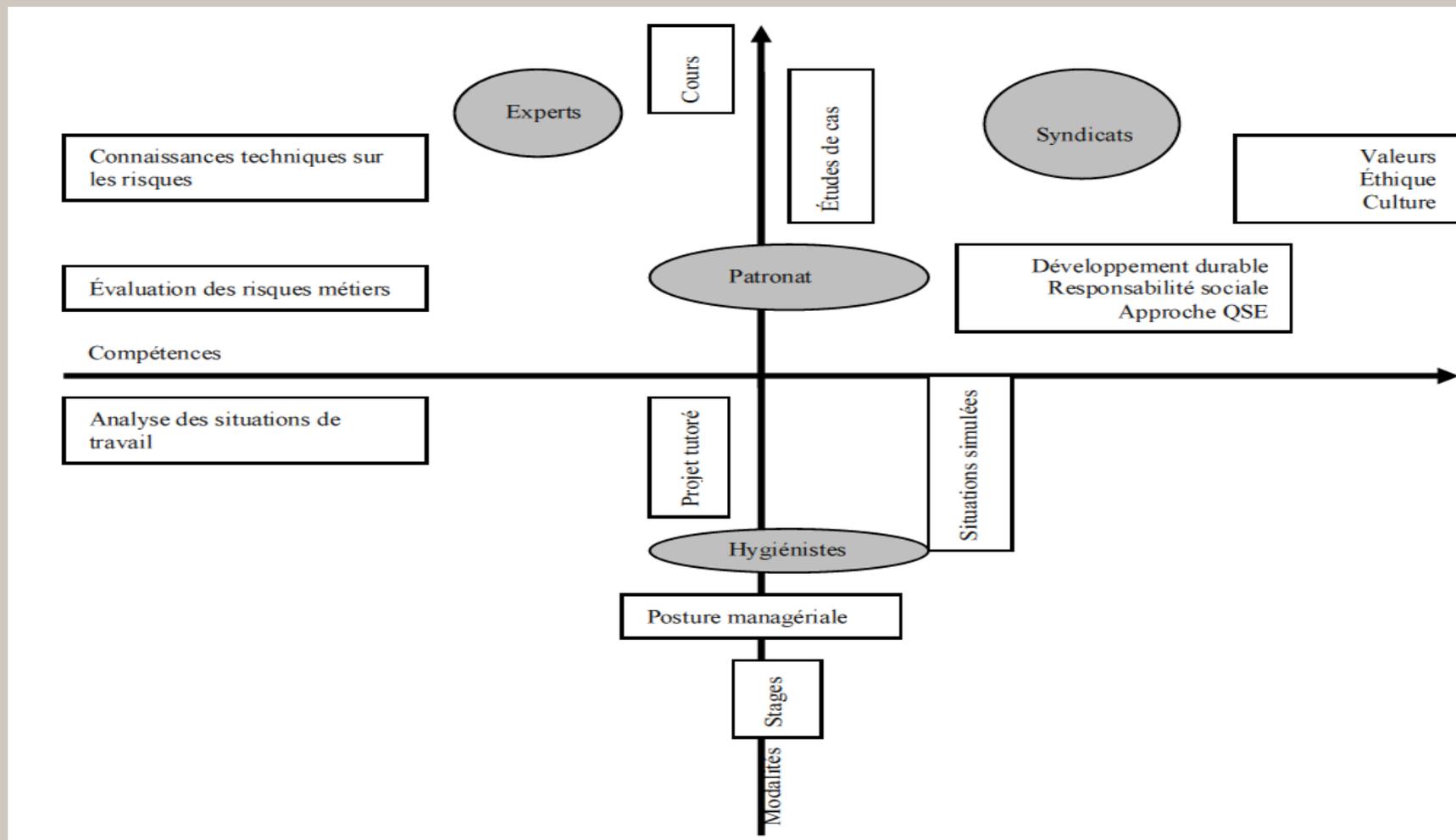
- Paradigme 1 : médical (clinique : français)
- Paradigme 2 : hygiène (agents physiques, chimiques, biologiques : anglo-saxon)
- Paradigme 3 : intégrer l'homme, l'environnement, l'organisation

## Pourquoi ?

- Nouveau paysage des risques (transverses ; invisibilité individuelle)
- Médiatisation des RPS, CMR, TMS
- Nouvelles formes d'emploi
- Vieillissement
- Démographie médicale
- Pression de changement et nécessité d'évaluer l'impact humain

# **QUELLES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ?**

# Position des acteurs



## Consensus

- Il est impossible d'être performant sans **l'adhésion** de ses collaborateurs
- Tout manager doit articuler une dimension technique, organisationnelle et **humaine**

# Le rôle des managers

- La santé n'est pas que l'affaire des médecins
- Une question de rôle : « **posture managériale** »
- Faciliter la prise de responsabilité et l'exercice de l'autorité au travers de valeurs partagées
- Compétences **managériales** : renforcer l'adaptabilité des collaborateurs; vigilance et accompagnement du changement ; anticiper les conséquences de ses décisions ; favoriser le dialogue ; repérer les alertes
- Organiser la prévention (évaluation des risques, plans d'action, animation d'une démarche concertée, rex...)

## Posture managériale

- Le management peut être bénéfique ou toxique
- Concilier la production et l'Homme ; l'exigence et l'autorité n'excluent pas **l'empathie**
- Le manager a un rôle de modèle
- La notion de posture renvoie à des pratiques permettant de souder, de créer de la **confiance**, du sens, de l'identité, de la cohérence ; de susciter une dynamique
- Fierté du travail bien fait ; **bien-être et bien faire**
- Rôle : écoute, organiser la démarche, intégrer la santé dans le changement, **réduire l'incertitude (confiance)**, agir sur les stressseurs de proximité

# Objectif 1

Objectif général	Compétences (objectifs opérationnels)	Savoirs
<b>Repérer dans l'entreprise les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la SST</b>	<b>Participer à l'observation de la santé dans l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définitions des AT et MP</li><li>• Gestion du risque, tarification et réparation</li><li>• Coûts directs et indirects</li><li>• Statistiques nationales et régionales de la profession</li><li>• Observatoire de la santé au travail</li><li>• Sources d'information</li></ul>
	<b>Appliquer le cadre réglementaire et normatif</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directives, réglementation, normes, bonnes pratiques</li><li>• Principes généraux de prévention et principe de précaution</li><li>• Responsabilités civiles et pénales</li><li>• Délégation de pouvoir</li></ul>
	<b>Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rôles et missions des acteurs en prévention</li><li>• Travailler en pluridisciplinarité</li></ul>

# Objectif 2

Objectif général	Compétences (objectifs opérationnels)	Savoirs
	<p align="center"><b>Identifier les dangers et les situations de travail dangereuses existantes et futures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Connaissance des différents dangers et sources de dangers dans l'entreprise ainsi que des dommages pour la santé</b></li> <li>• <b>Analyse du travail avec les opérateurs (écarts entre travail prescrit et réel)</b></li> <li>• <b>Analyse d'un accident ou d'un incident (notion de multicausalité)</b></li> </ul>
<p align="center"><b>Intégrer la SST dans la gestion de ses activités et la conduite de ses projets</b></p>	<p align="center"><b>Évaluer les risques d'accident et d'atteinte à la santé</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Connaissances des critères d'évaluation (fréquence, gravité, exposition)</b></li> <li>• <b>Cartographie des risques</b></li> <li>• <b>Analyse des alertes</b></li> <li>• <b>Connaissances des facteurs de risques psychosociaux</b></li> </ul>
	<p align="center"><b>Supprimer et réduire les risques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principes de prévention</b></li> <li>• <b>Choix, mise en œuvre et évaluation des mesures de prévention</b></li> <li>• <b>Motivation des collaborateurs</b></li> <li>• <b>Analyse et maîtrise des expositions</b></li> </ul>

# Objectif 3

- Programmes de santé
- Approches pluridisciplinaires
- Définition des objectifs de prévention
- Approches participatives
- Repérage des bonnes pratiques

Mettre en pratique une démarche de prévention des risques professionnels en cohérence avec le management de l'entreprise

Contribuer au management de la SST dans l'entreprise

- Système de management de la sécurité
- Gestion des crises
- Approche QSE
- Système de management intégré
- Accompagner les changements
- Anticiper les conséquences des décisions
- Plan de formation continue en SST

Participer à l'amélioration du système de management

## Pénicaud, Lachman, Larose

- *La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, c'est le **manager de proximité** qui est l'acteur principal parce que c'est lui qui organise le collectif de travail et qui prend les décisions au plus près des salariés. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise qu'il peut **alerter** sur les difficultés rencontrées par les salariés et qui en sens inverse, informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute, de médiation, de fabricant de **sens** est donc fondamental.*

## Mesurer pour gérer

- *La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une **condition** du développement du bien-être en entreprise*
- *Inscrire les évaluations dans la durée : une seule évaluation ne suffit pas. Il faut mettre en place des outils suffisamment **simples et robustes** pour être réutilisés à intervalles réguliers par les entreprises. Il est aussi important de mesurer **l'évolution** d'une situation dans la durée que de disposer d'un état des lieux détaillé à un moment donné*
- *Nous recommandons aux entreprises de faire précéder toute démarche de changement majeur d'une **étude d'impact humain** (par analogie avec les études d'impact environnemental)*

## La politique publique

« Le TOEFL de la santé au travail »

Le ministre Xavier Darcos lors de la conférence de presse de lancement du RFFST en 2008 :

*« Je veux que la santé au travail devienne aussi importante aux yeux des managers que la qualité ou la productivité. Je ne leur demande pas, bien sûr, de devenir des experts en santé au travail, ce n'est pas leur rôle. En revanche je pense qu'ils doivent connaître les notions de base et maîtriser un minimum d'outils en ce domaine. Le RFFST devra donc élaborer, actualiser et mettre en œuvre un référentiel de compétences en santé au travail .»*

# Un renversement de perspective

- 1945
  - ✓ La santé pour fabriquer de la force de travail
  - ✓ Raison d'être de la sécurité sociale
  - ✓ La santé au service de l'économie/l'entreprise
- 2000
  - ✓ Le travail pour fabriquer de la santé et du bien-être
  - ✓ La sécurité sociale déconnectée du travail
  - ✓ L'économie/l'entreprise au service de la santé
  - ✓ La santé au service de l'efficacité

***« L'exemple n'est pas le meilleur moyen  
d'avoir une action sur autrui : c'est le  
seul. »***

**Docteur Albert Schweitzer**

***« Il faut moins de gestion de la ressource  
humaine et plus de gestion humaine des  
ressources »***

## Des questions ?

MERCI DE VOTRE  
ATTENTION.



 [www.rffst.org](http://www.rffst.org)