



Comment impliquer les managers dans la santé au travail de votre entreprise?

Avec :



Catherine STOLL,
Coach Thérapeute



Virginie BESSOU,
Consultante Experte
en Santé au Travail

1. Aujourd'hui les RPS sont-ils plus que jamais d'actualité ou est-ce un phénomène qui tend à se résorber ? Quels sont les changements majeurs ?

Confronté en 2009 à l'actualité des suicides au sein de France Telecom, mais aussi dans certaines autres grandes entreprises, le ministre du travail a lancé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail qu'il a présenté au Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) du 9 octobre 2009.

Ce plan était structuré autour des éléments suivants :

- **Incitation à l'ouverture de négociations** sur la prévention du stress dans toutes les entreprises de plus de mille salariés avant le 1er février 2010

- **Développement d'actions d'information** et d'accompagnement des PME sur les RPS
Parallèlement, un espace dédié aux RPS a été créé sur le site du Ministère du travail en vue d'outiller les entreprises sur la compréhension et la prévention des RPS et de mettre à leur disposition des points de repères, questionnaires, témoignages, cas d'entreprise, etc...

- **Prise en compte des RPS lors de tout processus de restructuration** engagé dans les entreprises.

En 2011, une réflexion a été conduite sur les recommandations à prendre en compte de façon opérationnelle dans les processus de restructuration et de changement pour prévenir et prendre en compte les risques d'atteinte à la santé.

1. Aujourd'hui les RPS sont-ils plus que jamais d'actualité ou est -ce un phénomène qui tend à se résorber ? Quels sont les changements majeurs ?

- Création d'une cellule spécialisée sur les questions de prévention des RPS

Pour assurer la mise en oeuvre et le suivi du plan d'urgence, une cellule placée auprès du Directeur général du travail, a été créée dès décembre 2009.

Tous les éléments de ce plan ont été repris dans le cadre du Plan Santé au Travail 2010-2014 (PST2) qui a fait des RPS un risque prioritaire.

Mais bien que les chiffres comptabilisés en 2010 sur le site du ministère du travail démontrent un réel intérêt de la part des entreprises, il s'agit d'un véritable **changement de paradigme**, qui nécessitera du temps, une forte capacité de remise en cause et l'implication totale de nos dirigeants pour qui il me semble, ces processus restent encore une obligation légale. Ce qui a changé toutefois, c'est que les étapes de sensibilisation engagées depuis 2009 commencent à avoir des effets immédiats sur une prise de conscience

« Les risques sont autour de nous chaque jour et chacun d'entre nous se sent aujourd'hui concerné ».

2. Vous attachez une importance particulière à la position des managers dans le cadre de la prévention de la santé au travail ? Pourquoi ?

Les managers sont aujourd'hui une **cible sensible** non seulement parce qu'ils sont en permanence tiraillés par des **demandes contradictoires** (stop and go, réorganisations, fusions, changements de stratégies) avec lesquelles ils tentent de faire ce qu'ils peuvent avec les moyens qu'on leur alloue, ce qui génère énormément de stress et d'usure.

Mais aussi parce que **leur proximité leur confère un positionnement particulier**. Ils sont aux premières loges pour incarner un management favorisant le bien être, mais aussi un potentiel de « détecteurs » hors pairs.

Seulement leur positionnement est souvent complexe car ils nous donnent l'impression d'être en dehors, hors champ, comme si la prévention devenait extérieure à eux-mêmes et qu'elle représentait **un acte de management supplémentaire**. C'est une manière de se protéger car ce sujet fait peur.

Le manager peut être porteur de risque, ses postures, son comportement, son style de management peuvent avoir des répercussions sur la santé de ses équipes et il le sait. Est-il facile pour autant de sortir de ses schémas repères et d'accepter de se remettre en question ? Cela nécessite une forte volonté d'introspection et de l'honnêteté. Ce n'est pas toujours évident. Ainsi, ils préfèrent demander **de l'outillage par rapport à une situation précise**. Comme si ce sujet se résumait à une boîte à outils : une situation = une solution type...

3. Concrètement, de quels leviers d'action les Managers disposent-ils aujourd'hui ?

Le sujet des RPS dépasse largement une stricte approche santé-sécurité ; c'est au coeur du travail et dans la manière dont il est réalisé (organisation, process...) que les facteurs de risques – et donc les solutions - doivent être recherchés.

On peut définir le stress au travail comme un **ensemble de tensions mal régulées** qui provoque mal-être et parfois souffrance chez certains salariés ; compte tenu de leur position et de leur connaissance du travail, les managers, notamment de proximité, sont les plus à même de détecter les premiers signaux de détresse des collaborateurs ainsi que d'autres facteurs de RPS tels que la variation de la charge de travail, l'affectation de moyens limités, un raccourcissement des délais... **Le manager** a donc un pouvoir d'agir, en tant que **régulateur de ces tensions** : cela suppose une posture permanente de vigilance et de recherche d'optimisation à la fois dans une perspective de performance et de qualité de vie au travail (les études, nombreuses en la matière, le prouvent : l'un est complémentaire de l'autre).

Par ses actions de soutien, de reconnaissance , mais aussi de régulation de l'activité au quotidien, il est **l'acteur central pour gérer les tensions** liées au travail et favoriser les facteurs de protection.

Pour autant, le management ne peut contribuer à prévenir à lui seul les risques psychosociaux ; il convient donc de coordonner son action dans une **approche de prévention plus large impliquant différents acteurs** comme la direction, l'équipe des ressources humaines, l'équipe santé au travail, les préventeurs et les représentants des IRP (Institutions Représentatives du personnel).

4. N'en demande-t-on pas trop aux Managers ?

N'est-on pas en train de leur demander de développer des connaissances psychologiques qu'ils n'ont pas ?

Lors des formations, certains Managers expriment leur difficulté à trouver leur rôle et leur juste place en tant que levier d'action dans la prévention des RPS, ou + positivement dans la mise en place d'un processus de Santé au travail.

Soyons clairs : il ne s'agit pas, pour le manager, de se transformer en « psy » et de faire de son bureau un lieu d'écoute permanent ! Ce serait une interprétation erronée, même si l'écoute fait partie de son rôle d'animateur d'équipe.

Son rôle peut se résumer en 3 niveaux : Observer, Dialoguer, Réguler.

Et, si nécessaire, orienter vers les instances médico-sociales dédiées , notamment lorsqu'il y a des situations de détresse liées à des difficultés personnelles....C'est très concret. Il s'agit de centrer son rôle sur les situations concrètes de travail et non sur un niveau « compassionnel »...

5. S'interroger sur le rôle du manager en matière de Santé au travail, c'est en réalité, reposer la question de la définition du rôle du manager.... ?

Tout à fait ! Positionner le manager de proximité comme un acteur de la prévention doit nécessairement conduire à une **réflexion sur son rôle et ses marges de manœuvre** dans l'organisation.

Absorbés par des activités de contrôle et de gestion, les managers se trouvent souvent dans une position délicate qui limite leur travail d'animateur et de régulateur d'équipe. Les activités d'organisation du travail, de régulation des tensions inhérentes au travail et de soutien de leurs collaborateurs passent ainsi souvent au second plan. Une situation qui est préjudiciable à la performance des équipes et au bien-être des salariés.

Le travail de management doit prioritairement être **orienté vers cet enjeu de soutien** à la réalisation du travail. Au-delà d'une simple évolution des référentiels d'activité des managers, tout doit être mis en œuvre pour faciliter cette posture managériale et le développement des activités attendues dans ce cadre...

EN CONCLUSION

Il est important d'inscrire le manager en tant qu'acteur, au cœur du processus de prévention et de santé au travail.

- Lui permettre de **faire une séparation** entre les facteurs de risques de l'entreprise et les facteurs liés à sa pratique managériale et sur lequel ils a une vraie valeur ajoutée et des leviers d'actions
- De « **se chouchouter** » de ne pas s'oublier dans la prévention, de s'écouter lui aussi
- De le **déculpabiliser** en lui permettant de prendre conscience que tout ne lui appartient pas « certains ballons ne sont pas pour eux » par exemple les pathologies
- Lui permettre de **connaître le réseau d'acteurs**, parties prenantes de la prévention et qui peut l'aider à construire des plans d'actions
- **Développer l'intelligence collective** et le travail entre pairs, car n'est il n'y rien de pire que de se sentir « seul et isolé » face à une problématique de santé
- Pour ce faire, **permettre les lieux d'expression**, de libre parole où chacun peut parler d'un cas et échanger avec une personne qui ne sera pas dans le jugement de valeur, mais au contraire dans l'écoute, la bienveillance et la recherche de solutions acceptables humainement.