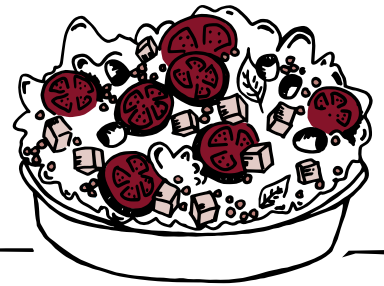


# LA SANTÉ AU TRAVAIL

LUNCH AGORA AGOER INSOS GENÈVE DU 4 FÉVRIER 2016



**DANS UN CONTEXTE DE CONTRAINTES QUI SE DURCISSENT, COMME CELLES ÉCONOMIQUES OU EN TERMES DE RÉGLEMENTATION, LES EXIGENCES ENVERS LES COLLABORATEURS AUGMENTENT. CES TENSIONS EXTERNES REJAILLISSENT SUR EUX ET LES LIMITES SONT PARFOIS ATTEINTES. IL Y A DES POSSIBILITÉS ET DES MÉTHODES POUR Y FAIRE FACE.**

- **La santé** est un état de bien-être physique, psychique et social. Le milieu professionnel compte donc aussi.
- Lorsqu'on est face à un **symptôme**, il est essentiel d'en déceler la **source**. Par exemple, le stress est un symptôme et ce qui nous intéresse n'est pas tellement le stress mais bien plus la problématique sous-jacente à celui-ci. Cette approche va permettre de mettre en évidence certains facteurs sur lesquels on va pouvoir agir.
- Il convient donc de ne jamais s'arrêter au symptôme mais de toujours aller voir la problématique qui se cache derrière. Comment? **En allant parler aux collaborateurs.** C'est la règle d'or à appliquer avant tout.
- En management de la santé, on parle de **salutogénèse** : on essaye de comprendre ce qui génère de la santé plutôt que de se concentrer sur ce qui produit la maladie (pathogénèse).
- La mise en place d'une politique de santé au travail dans son organisation doit se faire sur un **mode participatif**. Participatif dans le sens où **des représentants de chaque secteur doivent être intégrés au processus** (et pas uniquement les cadres). Aucune démarche ne devrait être entamée dans ce domaine sans tenir compte des collaborateurs. Une entreprise, une organisation, n'est rien d'autre qu'un individu lui-même constitué de nombreux individus. C'est un organisme vivant. Dans ce contexte, chacun devrait être acteur de la mise en place d'une politique de santé. On parle alors **d'empowerment**. C'est ce qui rendra la démarche pérenne.

## AIGUES-VERTES ET SON APPROCHE SYSTÉMIQUE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Accompagnée par **l'institut Iseor**, centre de recherche et d'expertise en management socio-économique et qui intervient dans les entreprises et organisations sur la méthode des coûts cachés, la Fondation Aigues-Vertes a choisi une **approche globale** de la santé au travail et privilégie un **management de type socio-économique**. C'est une **approche systémique** de management basée sur **l'humain**, mise sur pied il y a une quarantaine d'années par Henri Savall (références ci-dessous). On part du constat que dans toute organisation il y a du potentiel humain qui est composé de **compétences,**

**d'énergie** et de **comportements**. Ce sont les trois composants du fonctionnement humain et de la production de valeur dans une organisation. Une personne peut avoir de grandes compétences mais avoir un comportement difficile. Ou alors une autre peut être pleine d'énergie à la tâche mais ne pas connaître ses limites en termes de compétences.

Dès lors, se pose la question de savoir **comment permettre à chacun de donner son plein potentiel? Que faire pour prendre soin des collaborateurs?**

Se poser cette question est le premier pas vers une démarche de santé au travail.

Par ailleurs, dans chaque organisation il y a des dysfonctionnements. On parle de **dysfonctionnement** à chaque fois que quelque chose s'est passé autrement que ça n'aurait dû. Qui dit dysfonctionnement dit **régulation** de celui-ci. Or la régulation des dysfonctionnements constitue un gaspillage des ressources. Le temps que j'y ai passé, je ne l'ai pas passé à m'occuper de mes bénéficiaires, ce pour quoi j'ai été engagé. On parle alors de **coûts cachés**. Tout le personnel participe à l'identification de ces derniers.

On estime qu'un cadre passe environ 20% de son temps à faire de la régulation de dysfonctionnements.

On ne pourra jamais éliminer complètement les coûts cachés mais on peut apprendre à les déceler et à les calculer pour les anticiper. On peut aller en chercher les causes racines.

La philosophie adoptée à Aigues-Vertes est celle d'une **politique de gestion globale du potentiel humain**.

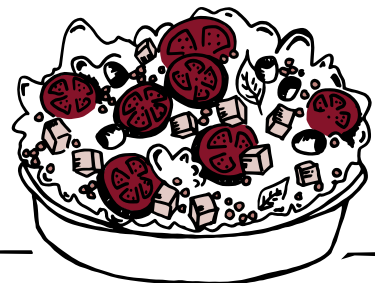
Et la santé au travail en est une des facettes. La mise en place de mesures visant à améliorer la santé au travail est envisagée comme faisant partie d'un tout, et notamment d'une certaine philosophie du management et selon l'idée que l'une ne va pas sans l'autre.

Très concrètement, Aigues-Vertes a mis en place plusieurs **mesures de promotion de la santé**, comme la mise sur pied d'un groupe de travail spécialement dédié à la santé au travail, la formation des cadres et aussi du personnel, notamment en communication NonViolente, des journées de médiation, un espace d'empathie, ainsi que nombreuses actions ponctuelles comme la distribution de mandarines, la prise en charge du vaccin contre la grippe pour ceux qui le souhaitent, des séances de « rigologie », des massages assis, etc.

En quelques années, Aigues-Vertes a réussi à faire baisser le taux d'absence au travail de 8% à 5,9%.

# SUITE...

LUNCH AGORA AGOEER INSOS GENÈVE DU 4 FÉVRIER 2016



- L'exemple d'Aigues-Vertes nous le montre, la mise en place d'une politique de santé au travail est un processus de longue haleine, qui demande beaucoup d'énergie, mais qui est possible quelles que soient les contraintes comme la forme organisationnelle d'une entreprise ou son style de management.
- La notion d'**autonomie** du collaborateur est à nuancer : il ne faut pas la confondre avec la **compétence décisionnelle**. Chaque organisation doit mettre en place un certain nombre de règles pour pouvoir fonctionner. Une fois ce cadre posé, alors on pourra accorder de l'autonomie aux collaborateurs : de la flexibilité dans les horaires, la possibilité d'adapter son travail à son niveau de compétences, etc.
- Tout se joue dans la **perception de l'autonomie**. L'autonomie doit être perçue par le collaborateur, faute de quoi il se sentira constamment dans la contrainte et ne pourra pas s'épanouir. Cependant, aucun individu ne fonctionne jamais en autonomie totale. Les règles de vie au travail ne sont pas seulement contraignantes, elles sont aussi constitutives de l'identité du collaborateur au travail.

LA SANTÉ AU TRAVAIL  
EST EN FIN DE COMPTE  
SIMPLEMENT LA MISE  
EN PLACE DU RESPECT

## Et pour poursuivre la réflexion...

- **PME-vital**, qui est un outil sous forme de site internet de Promotion Santé Suisse  
[www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)
- **SECO, Secrétariat d'Etat à l'économie**,  
[www.seco.admin.ch/fr](http://www.seco.admin.ch/fr)
- **stressnostress.ch**, association fondé en 2004, et dont les buts sont **1.** d'attirer l'attention des entreprises et des employés sur les risques liés à l'augmentation du stress au travail et pendant le temps libre et **2.** de proposer des aides visant à réduire le stress  
[www.stressnostress.ch/fr.html](http://www.stressnostress.ch/fr.html)
- **Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique**, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, ISEOR ; 2<sup>e</sup> édition (1 juin 2008), ISBN-10: 2917078111, ISBN-13: 978-2917078112
- **Iseor**, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations  
[www.iseor.com](http://www.iseor.com)
- **Arte, film « Le bonheur au travail »**, à commander en dvd dans la boutique en ligne d'arte et le dossier sur le Bonheur au travail  
[http://boutique.arte.tv/f10216-bonheur\\_travail](http://boutique.arte.tv/f10216-bonheur_travail)