

Management et Santé au travail un jeu de dupe ?

Le management entre préjugés et méconnaissance : Marie-Noëlle BERTHON
Psychologue, Docteur en Sciences de Gestion, Professeure associée IGS Toulouse

L'implantation de la notion de management en France impose une logique managériale qui a fait le succès de l'économie américaine. Le management est à la fois une science et une pratique, or la science s'est peu à peu éloignée de la pratique. En effet, dans les années 1960, des laboratoires de recherche se développent et la science managériale est au cœur des transformations industrielles : son but est de rechercher des lois universelles permettant le « bon management ». Or, l'activité managériale est une pratique contextuelle, partielle et créative, il ne peut donc pas y avoir une seule bonne pratique en matière de management. En effet, il existe trois niveaux de management : le management stratégique de l'équipe dirigeante, qui décide de la stratégie d'entreprise, le management opérationnel qui permet de coordonner les équipes et services pour mettre en place la stratégie d'entreprise, et enfin le management de proximité qui correspond à l'encadrement de premier niveau. Il est donc difficile de parler d'un management, il s'agit d'une dynamique d'ensemble. Un bon management ne peut donc pas se résumer à l'enseignement de prescriptions et de règles établies par les connaissances scientifiques, ce qui compte est de pouvoir coordonner chaque niveau. Enfin, il est nécessaire de différencier activité de management et activité de gestion. En effet, le gestionnaire s'intéresse à la santé financière de l'entreprise alors que le manager doit prendre en considération la dimension humaine et matérielle de l'organisation du travail. Le problème de la santé au travail est souvent posé du point de vue du gestionnaire : cependant il est difficile d'évaluer les coûts cachés d'une dégradation de la santé au travail ainsi que les gains financiers apportés par une bonne santé. Il en résulte une surestimation des coûts liés aux démarches de prévention. Les managers de proximité sont souvent confrontés au quotidien à la question de la santé, mais n'y sont pas toujours formés, et manquent de marges de manœuvres si la stratégie d'entreprise ne prend pas en compte ces questions. Les démarches de prévention sont donc plus efficaces si elles sont intégrées aux décisions prises par le niveau stratégique, sans les considérer uniquement dans une logique gestionnaire mais dans une logique managériale.

Articulation santé et management : la difficile conciliation: Colette CLAMENS, Directrice Général des Services Centre de gestion de la FPT 31

Dans les collectivités, la fonction publique est soumise aux rythmes des mandats, ce qui peut remettre en question la durabilité des projets et des processus. Les messages envoyés par la hiérarchie et les projets changent ce qui peut générer de la frustration pour les agents. Cependant, ce contexte peut également avoir des conséquences positives puisqu'il apporte une plus grande adaptabilité aux travailleurs cadres de la fonction publique. Avec les changements de stratégie actuellement, il y a une diminution des dépenses et des effectifs avec une augmentation des contraintes. Cela se traduit par une diminution des marges de manœuvre pour les encadrants. En effet, la fonction publique s'articule autour de procédures et de règles que l'on a parfois du mal à déconstruire pour répondre aux nouvelles exigences. De plus, le changement générationnel implique une fracture dans la conception du

management. Ce contexte peut donc avoir des effets sur la santé des agents, mais peut également être source de créativité dans la mise en place de nouvelles formes de management dans la fonction publique.

Depuis la décentralisation, les centres de gestion sont chargés de la gestion des carrières pour le compte des collectivités locales, et peuvent également être chargés de la politique de santé au travail.

La transformation du travail : nouvelles formes de souffrance. Mireille BRUYERE, Chercheur au CERTOP-CNRS, co-responsable de la licence économie sociologie, Université Toulouse 2 Le-Mirail, Toulouse.

L'évolution du travail et de l'emploi s'inscrit dans une dynamique macro-économique incluant les aspects sociaux, économiques et politiques. Mireille BRUYERE, par son exposé, a retracé les systèmes économiques contemporains des pays occidentaux afin d'introduire la place du management de la santé au travail dans les entreprises.

La révolution industrielle a énormément changé le travail (organisation du travail, droit du travail etc.). Au cours des années 1940 à 1970, les marchés et le travail se portent bien, les conditions de travail et les conditions de vie des travailleurs évoluent et s'améliorent. Le système capitaliste est à son apogée et les pays entrent dans une « société de consommation ». Ces années de prospérité exceptionnelles sont appelées les « 30 glorieuses ». Mais à partir des années 70, la crise économique inverse la tendance et la consommation des ménages ralentit. Le travail devient plus rare, les licenciements augmentent et les ménages se tournent dorénavant vers des biens non marchands (santé, éducation etc.). Pour palier ce phénomène, les grandes entreprises segmentent et déconcentrent la production vers des filiales ou entreprises sous-traitantes afin d'augmenter leurs profits en baissant les coûts de production et salariaux.

Au niveau des états, une vague de privatisation est lancée. Tout d'abord avec les banques et ensuite avec certaines entreprises nationales. Les entreprises se font financer par les banques afin de maintenir un équilibre entre leurs recettes et leurs dépenses. Aujourd'hui, les marchés financiers régissent le système économique évitant les endettements auprès des banques et fonctionnent à partir d'actions. Ce système fluctue en fonction du contexte politico-économique mondial. Le management et les investissements sont désormais réalisés à partir des exigences des marchés financiers.

Cette double logique de déconcentration de la production et du financement par les marchés boursiers explique la politique gestionnaire des entreprises. Celle-ci se traduit par une plus grande difficulté à prendre en compte les conditions de travail dans la stratégie managériale.

Mireille BRUYERE termine son exposé en introduisant le concept de bien-être au travail comme étant la définition personnelle que chacun peut donner à : « Qu'est ce qu'une bonne journée de travail? »

L'obligation de résultats : Quelles répercussions dans la pratique managériale ? Guy BARATHIEU, Juriste spécialiste en droit social, Toulouse.

L'émergence des risques psychosociaux et les réglementations autour de la sécurité et de la santé au travail, a impliqué des changements au niveau des responsabilités légales des employeurs face à leurs employés. Toute la difficulté est de faire appliquer les réglementations et limiter le détournement des règles.

Selon la loi, l'employeur est soumis à l'obligation de résultat qui renvoie à trois mesures :

- De prévention
- D'information et de formation
- De mise en place de moyens adaptés.

L'employeur s'engage à mettre les moyens nécessaires afin d'informer sur une pathologie ou plusieurs liées à un poste. Cependant plusieurs faits juridiques, notamment le dossier sur l'amiante, montrent que les entreprises sont plus dans une finalité réparatrice que préventive et qu'une véritable prise de conscience au regard des règles d'hygiène et de sécurité devrait être engagée. D'autant plus que la prévention des risques réduirait les effets dommageables des risques professionnels (tant au niveau humain, financier et juridique).

Aujourd'hui, l'obligation de résultats s'élargit au droit individuel du salarié comprenant des conditions de travail :

- Adaptés à son état de santé.
- Ne menaçant pas sa santé au travail.

Dans cette dynamique, le rôle du manager est de mettre en place des cellules de préventions encadrées par des personnes qualifiées (préventeurs, CHSCT etc.) afin d'informer les personnes concernées des risques qu'ils encourent. Ceci pour une finalité de préventions.