

Les enjeux sociétaux qui traversent la santé en entreprise

Pr Philippe Mairiaux, Université de
Liège

**9^e Forum de la sécurité et
de la santé au travail**

Luxembourg – 28 avril 2015

Plan

- Evolution de la notion de travail et du concept de santé
- Demain des entreprises durables – quels enjeux ?
 - La santé de son/ses dirigeant(s)
 - Le bonheur au travail, une utopie ou une nécessité ?
 - La prolongation de la vie active et le maintien en emploi
- Pistes d'action pour le management de la prévention et la promotion d'une employabilité durable

Evolution de la notion de travail

- Dans l'Antiquité, le travail = activité dépourvue de valeur intrinsèque, confiée aux esclaves
- Luther et la Réforme (16^e siècle) :
 - Profession = vocation (...choisie par Dieu)
 - Le travail a une valeur en soi
 - Un dur labeur sera récompensé
- John Stuart Mill (19^e siècle)
 - « ...le travail n'est pas un bien en soi. [...] La valeur réside dans le service lui-même et dans la volonté de le rendre.
 - Transformation romantique du travail : introduit la question du **sens** du travail

La vision du travail à la fin du 20^e et au début du 21^e siècle

- Emergence de l'individualisme
 - Responsabilité de se réaliser en tant qu'individu
 - Travail = outil dans la fabrication du « soi »
 - ⇒ Recherche du job qui a du sens et va permettre le développement personnel
- Quête de sens stimule aujourd'hui changement de fonction, changement d'employeur....
- Si échec,...travail par nécessité = malédiction

La question du sens du travail

- Dostoïevski, Récits de la maison des morts :
 - « L'idée m'est venue...que, si l'on voulait complètement écraser, anéantir un homme, le châtier du plus terrible des châtiments, [...], il n'y aurait qu'à donner à ce travail un caractère de parfaites et absolues inutilité et absurdité. »

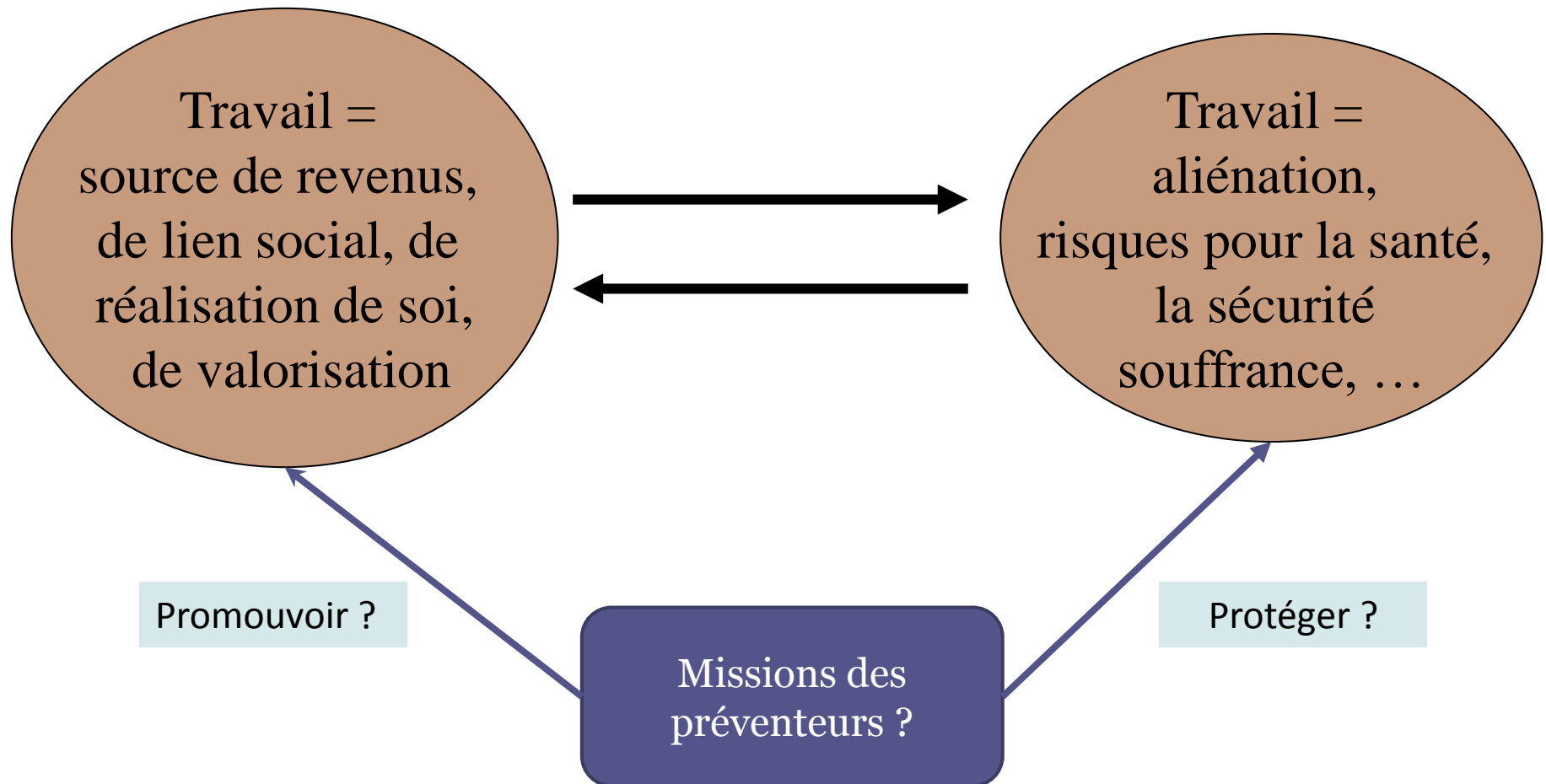


La question du sens du travail

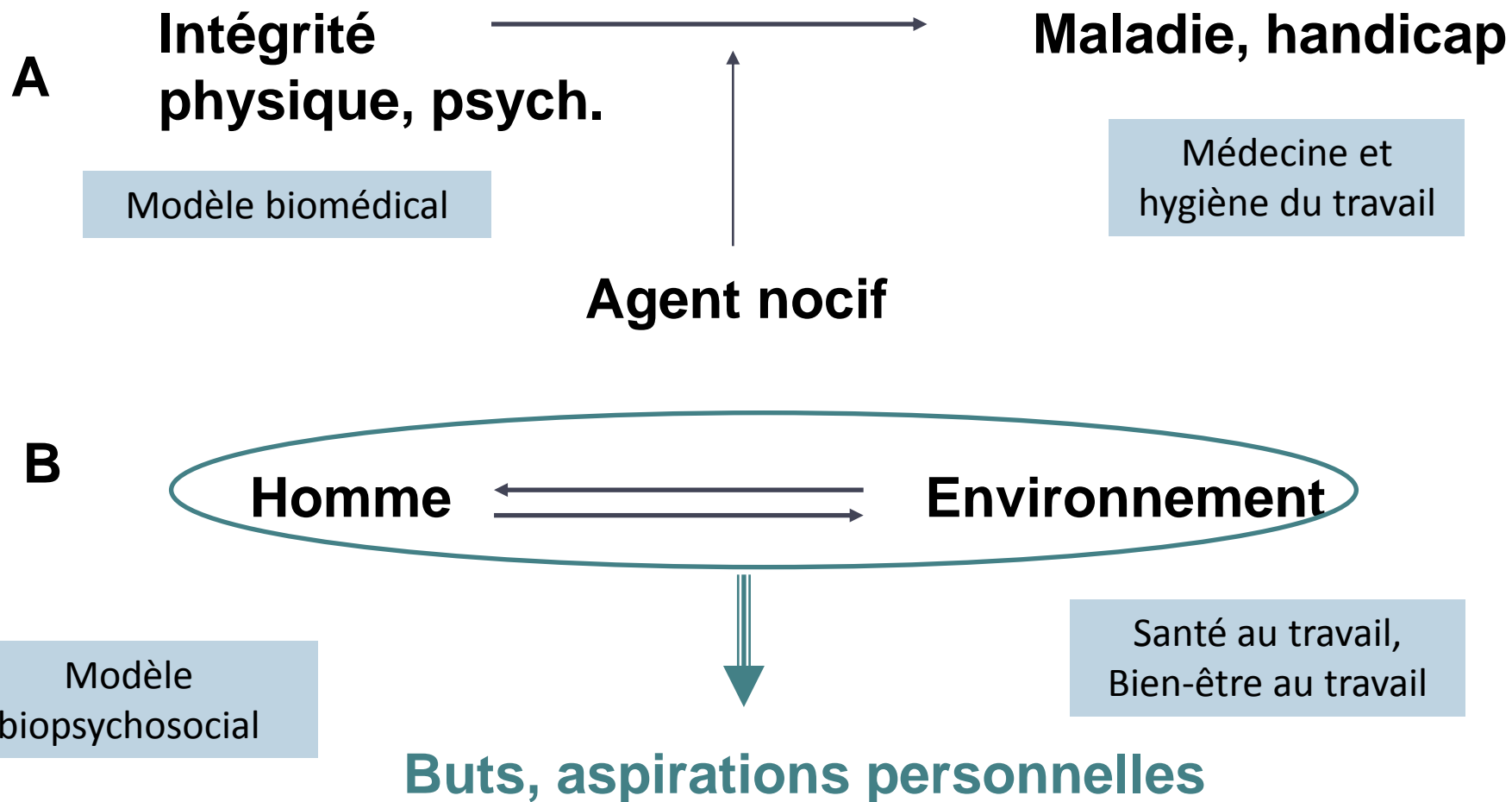
- Le sens peut varier selon les individus.
- L'expérience que l'on a du travail va être différente en fonction du type de rapport qu'on entretient avec le travail :
 - Un simple moyen de gagner sa vie.
 - C'est une contrainte mais à vivre positivement.
 - Une opportunité de développement personnel.
 - C'est le cœur de mon identité vis-à-vis des autres

(d'après J. Cultiaux 2012)

L'ambivalence de la notion de travail



Evolution du concept de santé



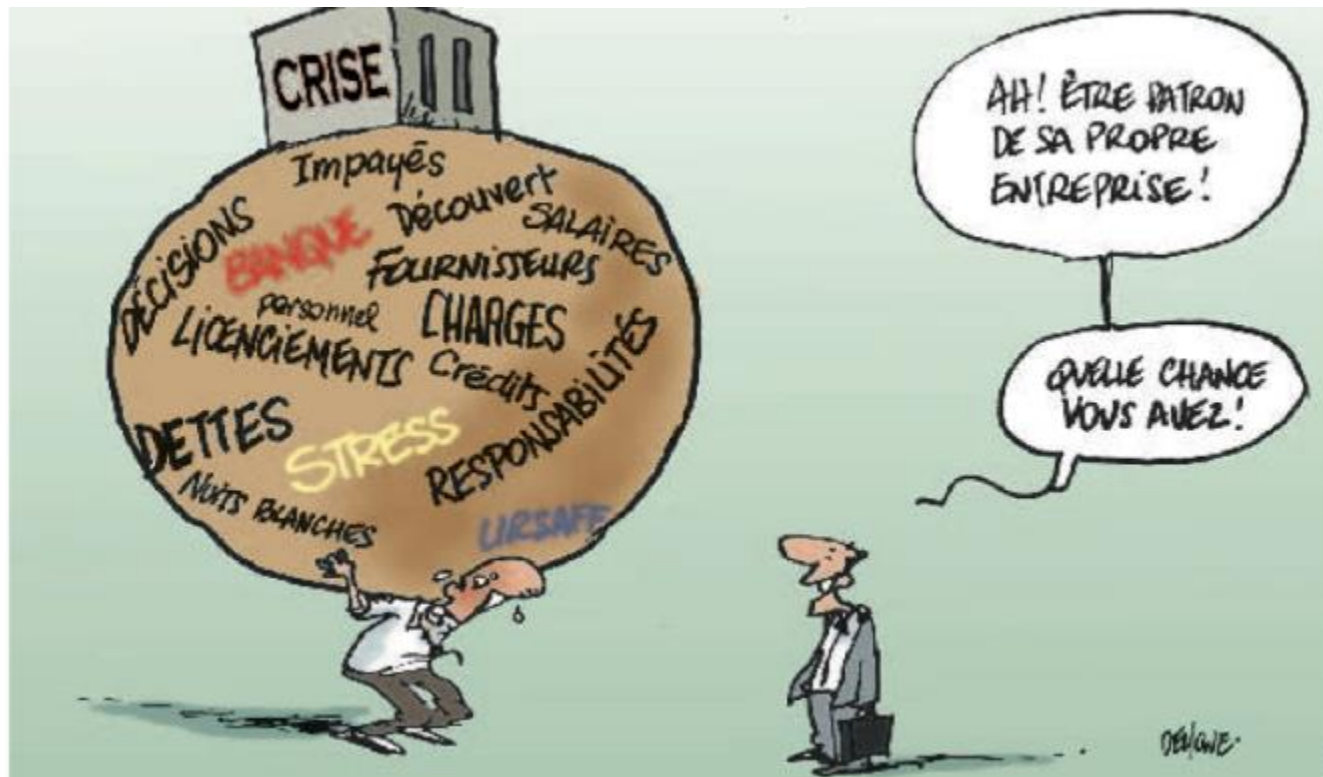
Plan

- Evolution de la notion de travail, des risques professionnels et du concept de santé
- *Demain des entreprises durables – quels enjeux?*
 - La santé de son/ses dirigeant(s)
 - Le bonheur au travail, une utopie ou une nécessité ?
- Pistes d'action pour le management de la prévention et la promotion d'une employabilité durable

Demain des entreprises durables ?



Enquête Stress et Santé des dirigeants de PME

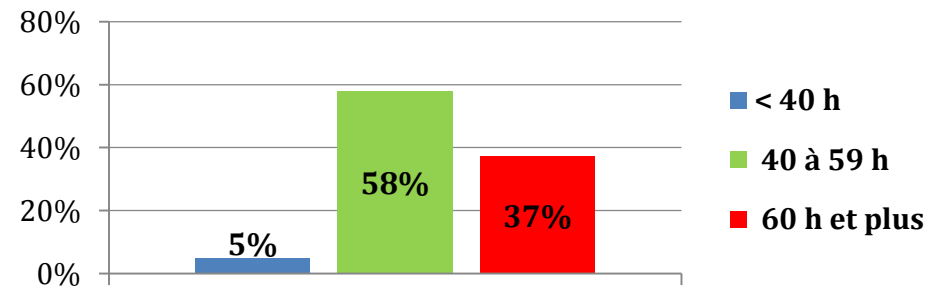


Echantillon des répondants

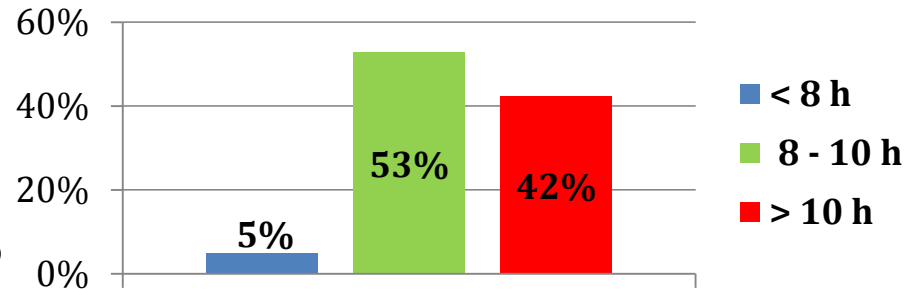
- PME (<250 pers) Liège + Luxembourg : environ 20.000 entreprises/entrepreneurs (UCM + CC)
- Echantillonnage : 1 /2 affiliés
- Envoi questionnaire postal en avril 2011 à 6052 affiliés en prov. de Liège et 1104 en province du Luxembourg
- Réponses : 1290 soit un taux de 18%
- Echantillon final analysé :
1161 dirigeants de PME/TPE

Dirigeants PME - temps de travail

- **Temps de travail par semaine** (Non-rép. 15)



- **Temps de travail par jour** (Non-rép. 14)

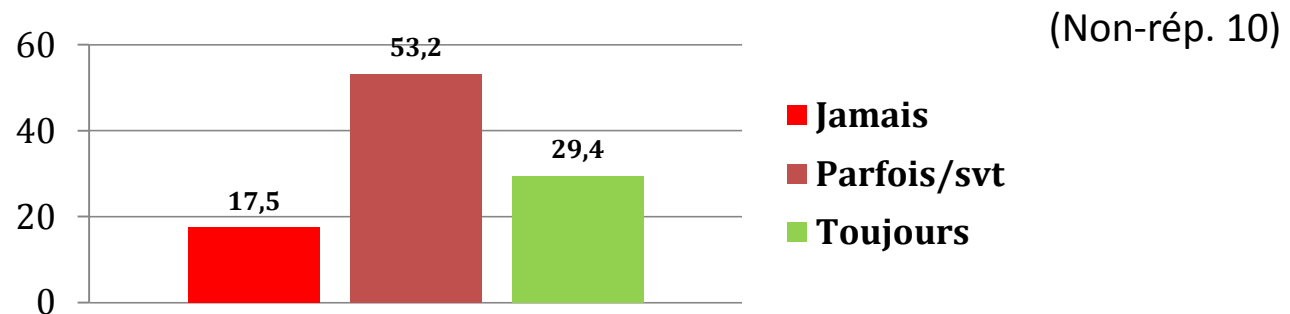


- **Travail le samedi ?**

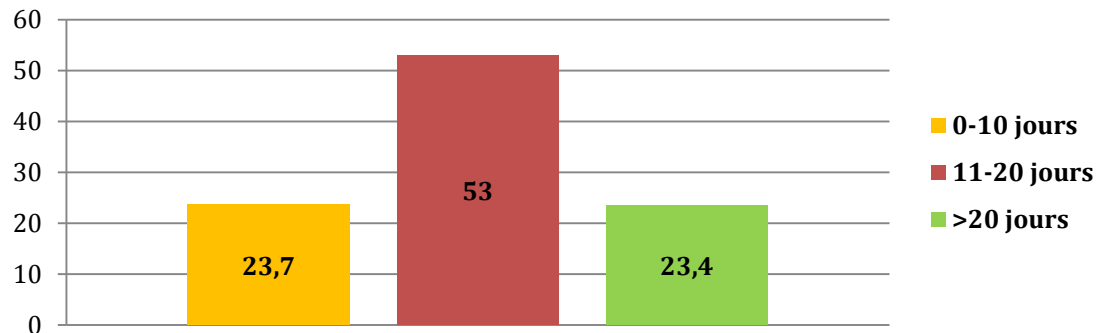
46% travaillent TOUJOURS et 4% JAMAIS (non-rép. 7)

Dirigeants PME - temps de travail

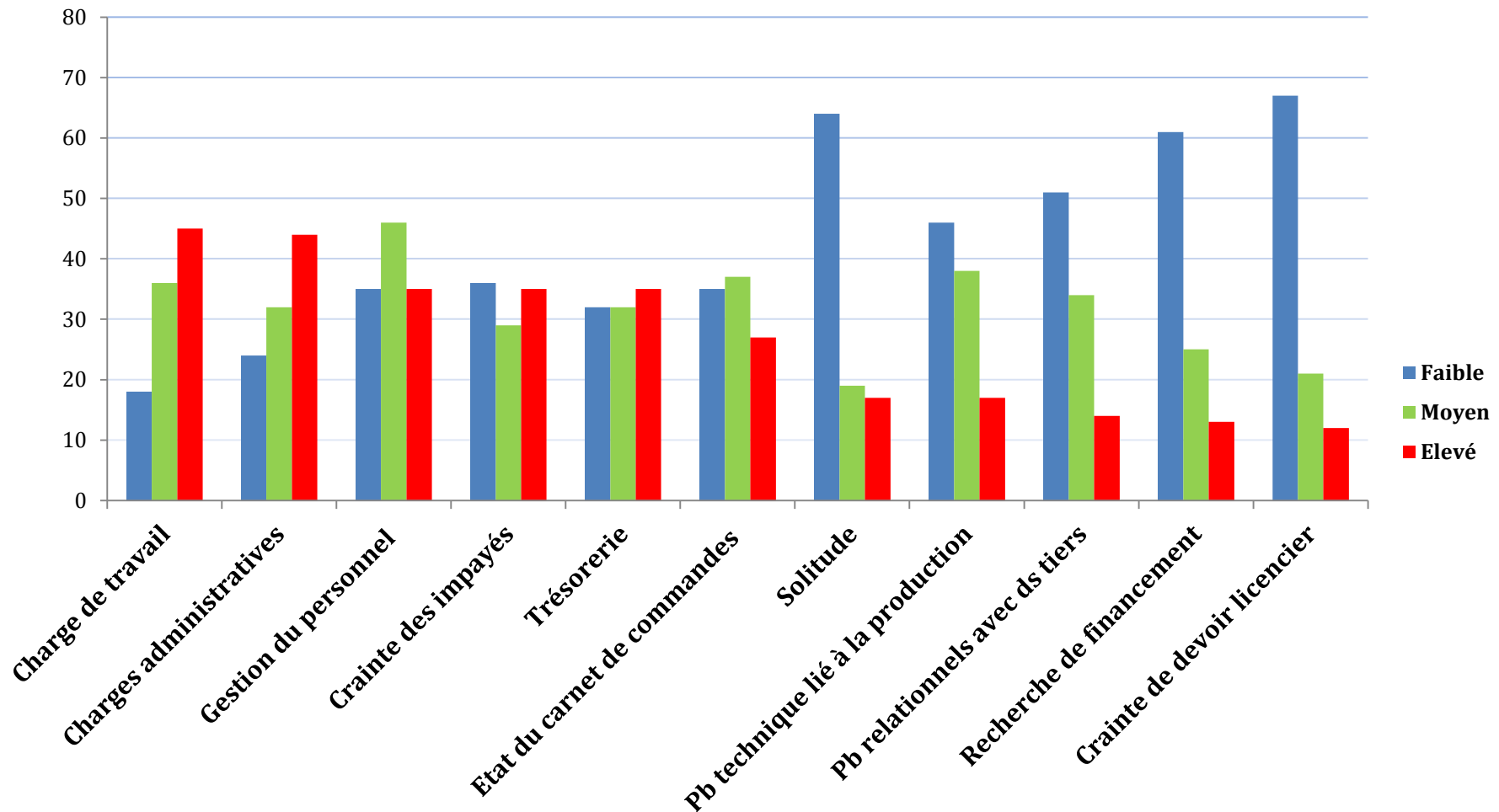
- **Au moins un jour par semaine sans travail**



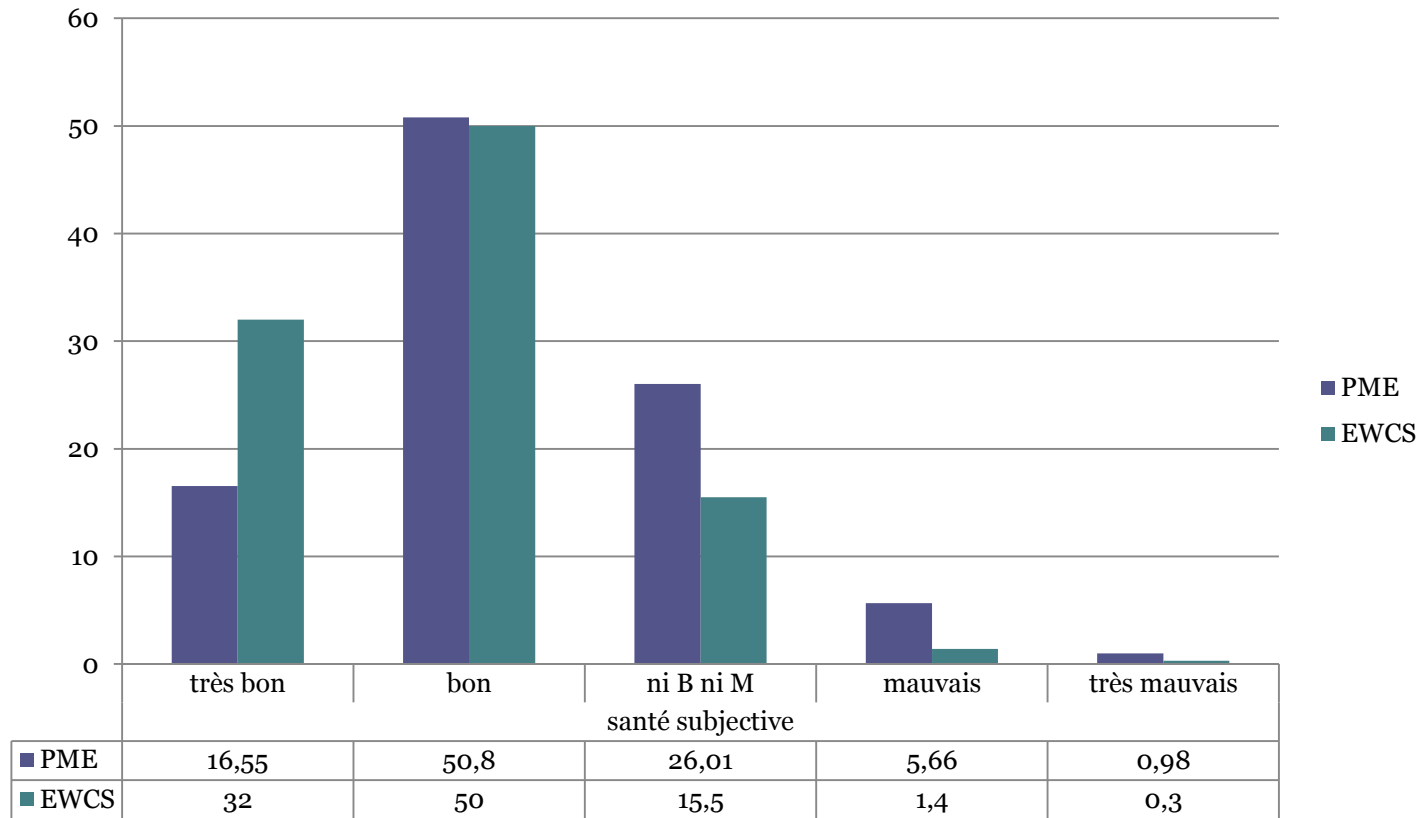
- **Jours de congé par an** (Non-rép. : 9)



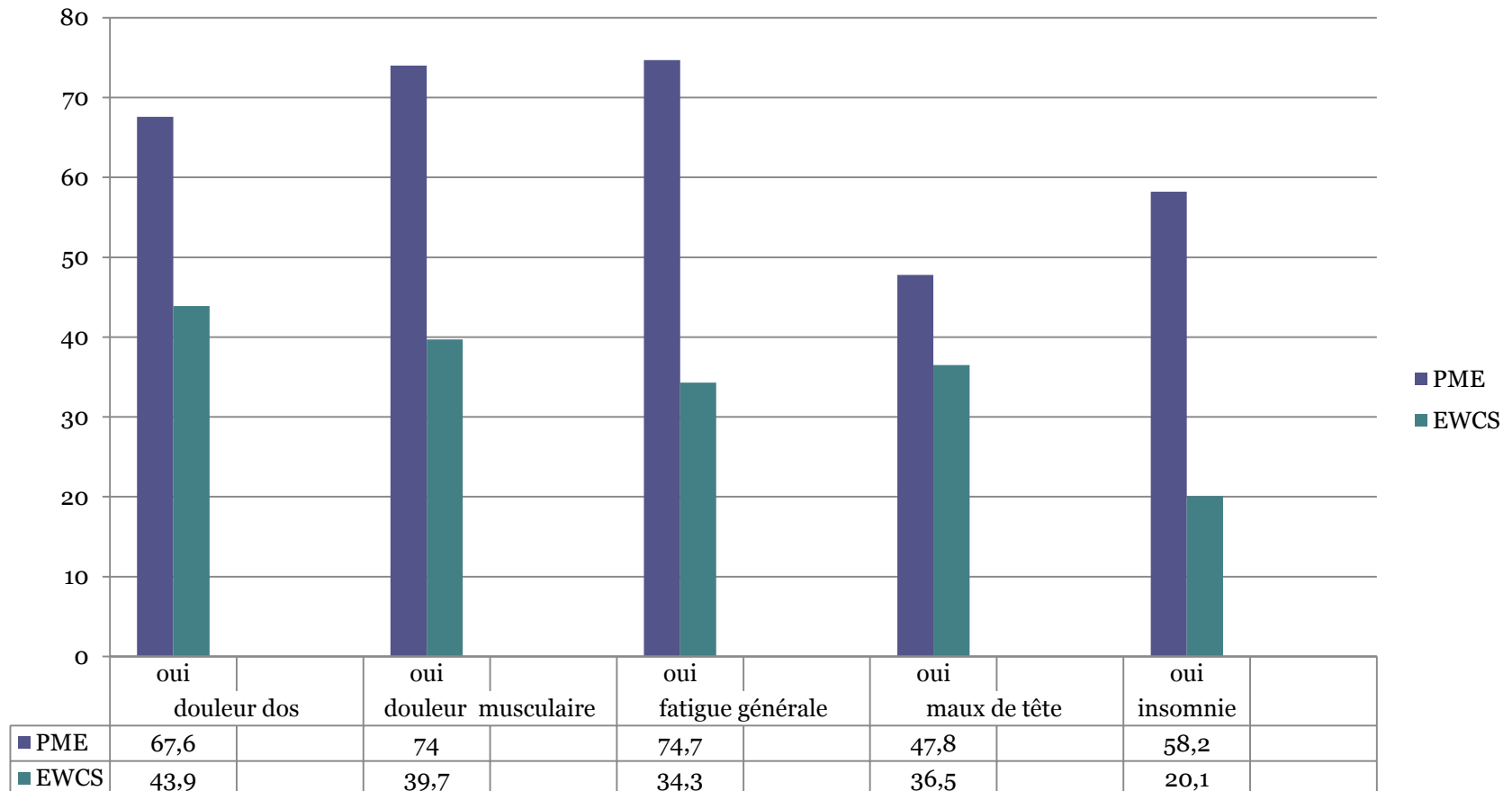
Dirigeants PME - causes de stress



Santé perçue: comparaison entre dirigeants PME vs travailleurs enquête européenne (EWCS)



Problèmes de santé : comparaison répondants enquête PME vs EWCS



Enjeu pour la durabilité de l'entreprise - la santé du dirigeant

- Un dirigeant en mauvaise santé peut-il favoriser la santé de son personnel ? Et assurer la performance de son entreprise ?



- Nombre de travailleurs indépendants sont exposés aussi à des risques professionnels. Pourquoi peuvent-ils seulement cotiser pour la protection de la santé de leurs salariés ? Et ne pas bénéficier eux-mêmes du dispositif de santé au travail ?

Plan

- Evolution de la notion de travail, de la nature des risques professionnels et du concept de santé
- *Demain des entreprises durables – quels enjeux ?*
 - La santé de son/ses dirigeant(s)
 - *Le bonheur au travail, une utopie ou une nécessité ?*
- Pistes d'action pour le management de la prévention et la promotion d'une employabilité durable

Risques psychosociaux et santé

Mal-être au travail – quelques clés pour comprendre les liens

La santé mentale - un problème de société : l'exemple de la Belgique

- Coût au sein de la population active : 3,4% PIB (selon rapport OCDE janvier 2013)
- Sécurité sociale (Inami 2013):
 - traitement antidépresseur pour 1.169.208 belges (n doses : + 12% en 5 ans)
 - 109.000 invalides pour troubles mentaux (35% du total)
- 17/09/2014 : « Epidémie de burn-out au sein de l'administration wallonne » (749 certificats /7993 en 12 mois)

Les facteurs « travail » en cause dans la dégradation de la santé - hypothèses

↘ accidents du travail et maladies professionnelles

↗ intensification et accélération du travail (outils numériques, compétitivité, lean management, ...)

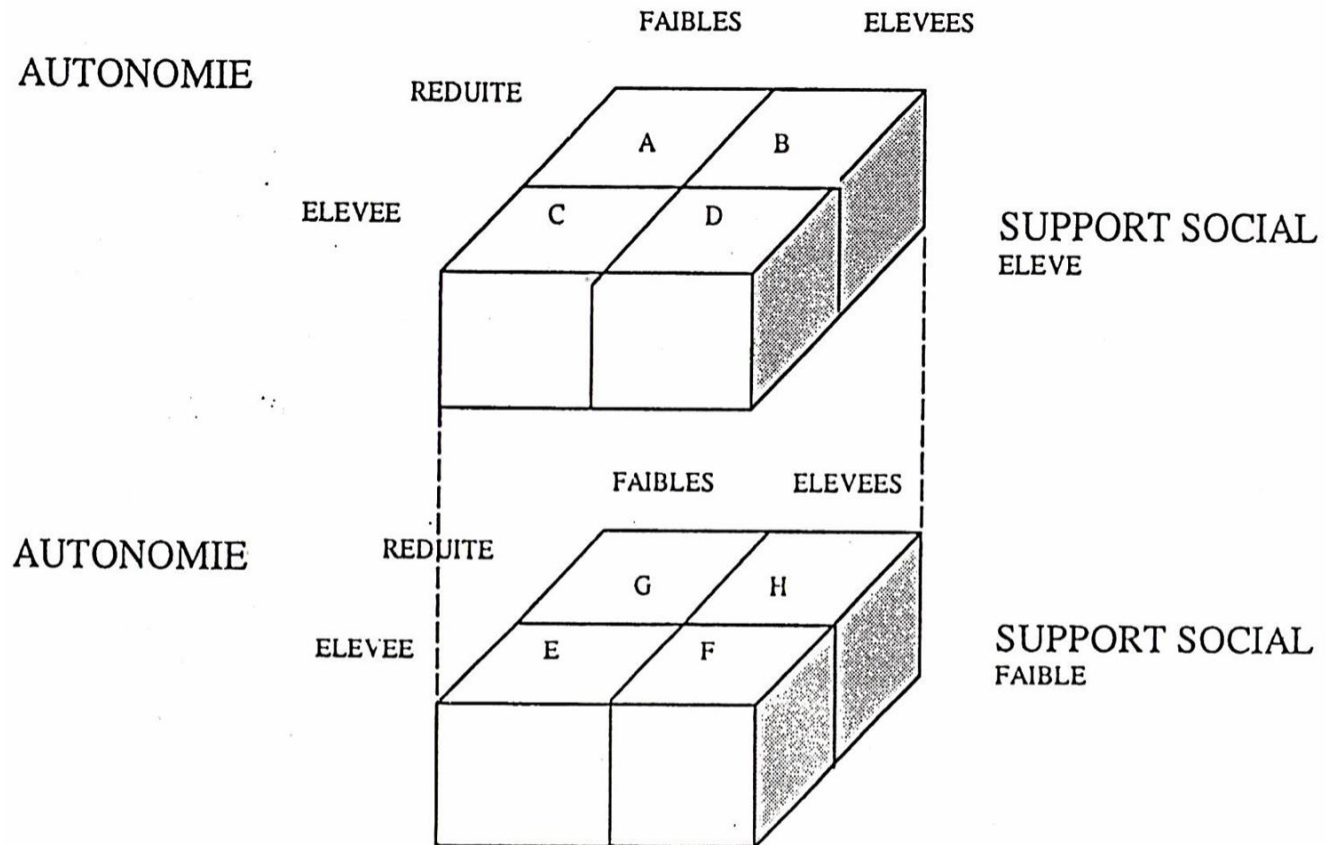
↗ altération des relations de travail, des collectifs de travail, individualisation des méthodes de management, perception d'isolement au travail

↗ perte du sens du travail, conflits de valeur

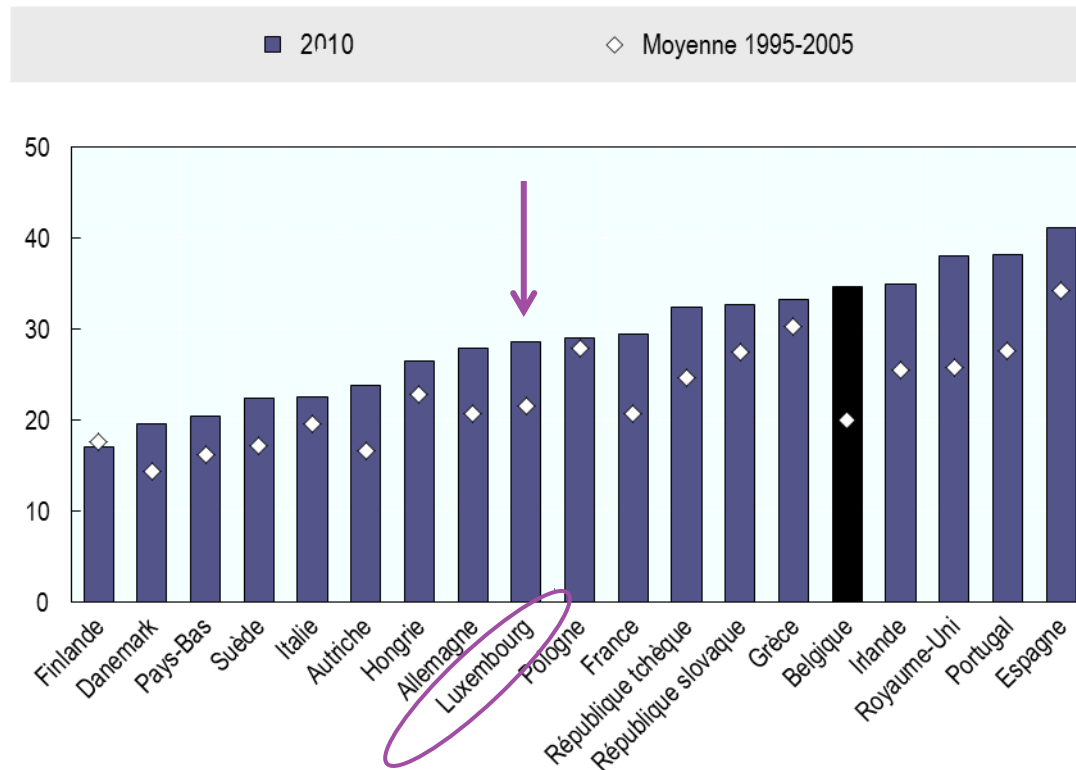
Job Strain Model - « demand/control/support »

EXIGENCES MENTALES DU TRAVAIL

**D'après
Johnson
et Hall
1988**



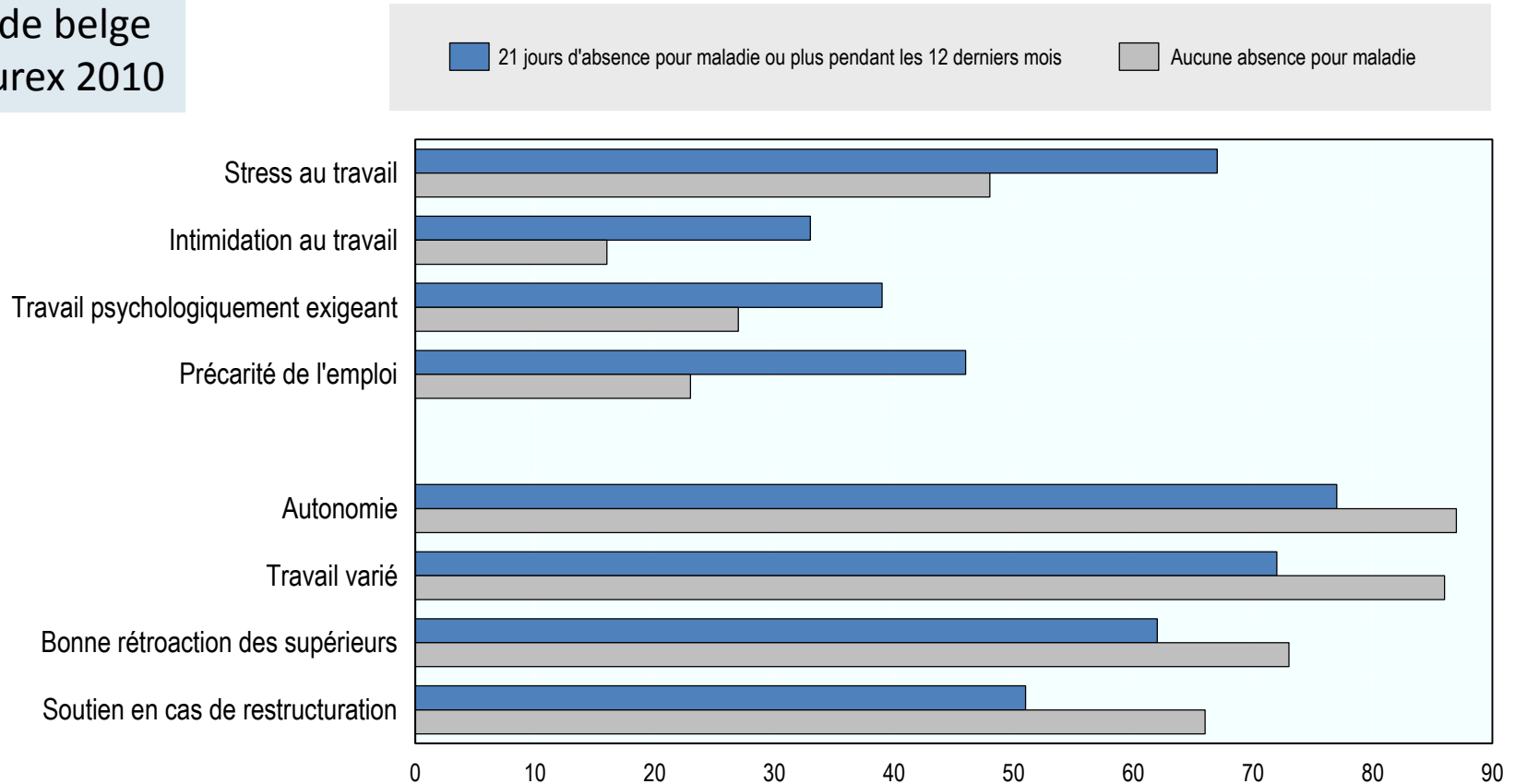
% de travailleurs confrontés à des exigences psychologiques importantes, et une faible latitude décisionnelle



Source : OCDE, analyse des enquêtes EUR conditions de travail

% de travailleurs estimant que les formules ci-après s'appliquent à leurs conditions de travail

Etude belge
Securex 2010



Lien entre santé et facteurs psychosociaux - clés de compréhension

- Vision contemporaine du travail : un travail qui permet de se réaliser, de se développer, qui contribue à son identité sociale...
- Exigences du management moderne : des travailleurs motivés, investis, créatifs.....
- Trouble psychosocial :
 - « les formes que peut prendre l'empêchement d'accomplir le travail et de s'accomplir dans le travail...quand cet empêchement 'se précipite' dans le corps » (Hubault et coll. 2011)

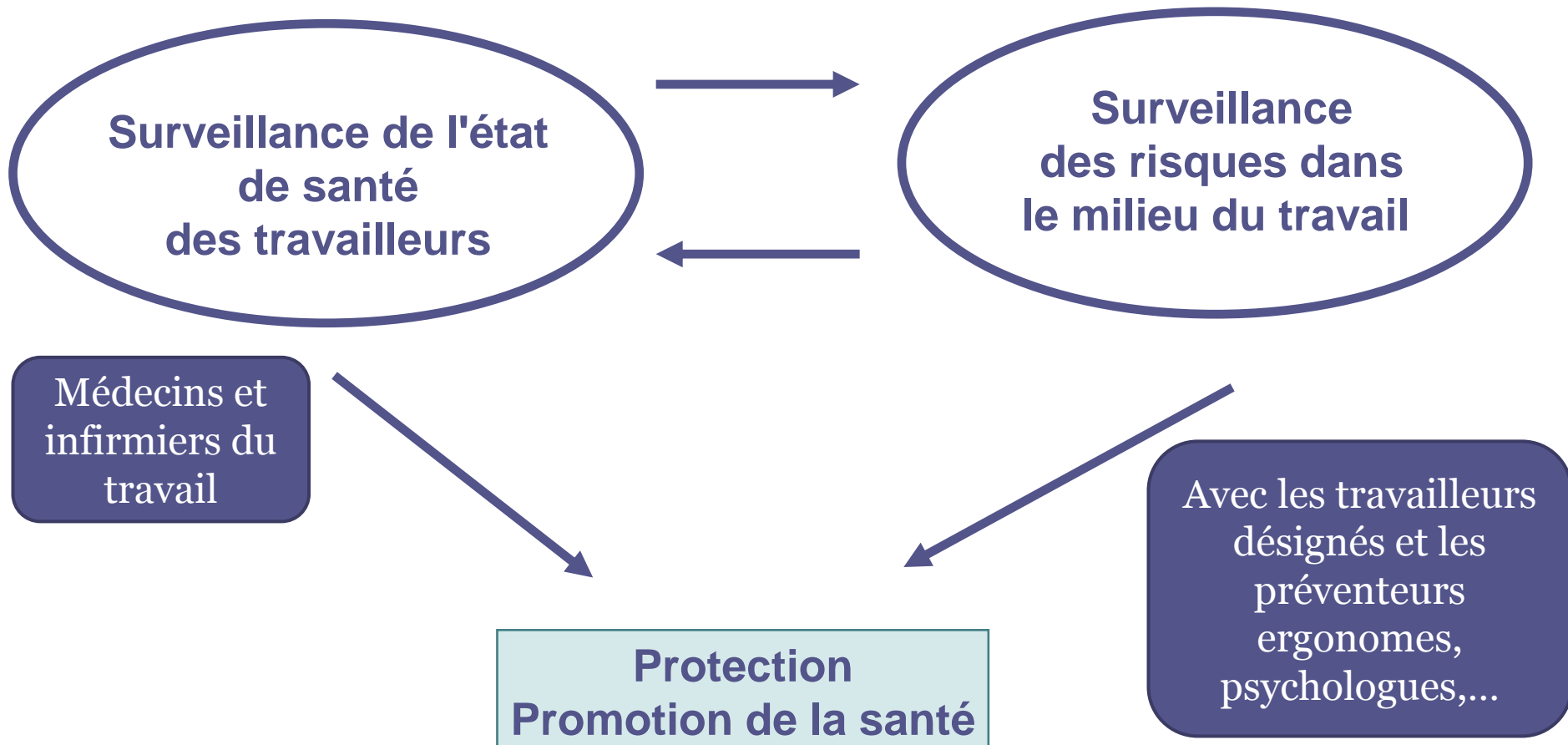
Lien entre santé et facteurs psychosociaux - clés de compréhension

- Les troubles psychosociaux (dépression, burnout, harcèlement) seraient avant tout le signe d'une perte de sens du travail
- Quand l'obligation de faire les tâches prescrites (qualité, productivité) entre en conflit avec l'engagement du travailleur, son identité, ses désirs, sa possibilité d'être « sujet » c'est-à-dire d'être pour quelque chose dans les raisons et dans la manière dont les choses se réalisent...l'issue se traduit par
 - Des dysfonctionnement au travail : tensions avec les clients, conflits au sein des équipes, défauts, pannes, absentéisme....
 - Des altérations de la santé : TMS, stress, souffrance au travail, burnout....

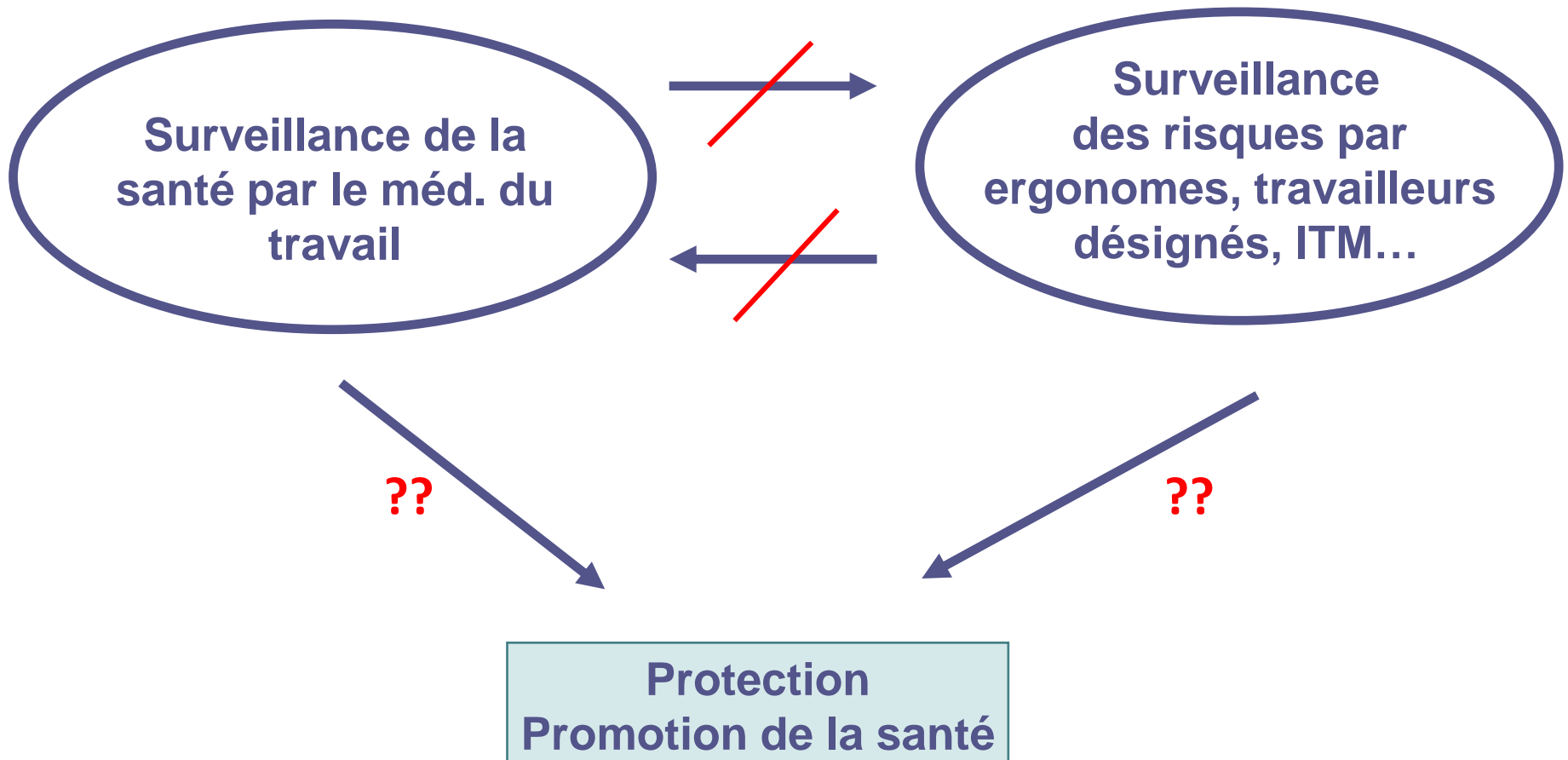
Plan

- Evolution de la notion de travail, de la nature des risques professionnels et du concept de santé
- Demain des entreprises durables – quels enjeux?
 - La santé de son/ses dirigeant(s)
 - Le bonheur au travail, une utopie, une nécessité ?
- *Pistes d'action pour le management de la prévention et la promotion d'une employabilité durable*

Piste 1 : préserver l'essence du concept de la santé au travail (1)



Menaces sur le modèle de la santé au travail



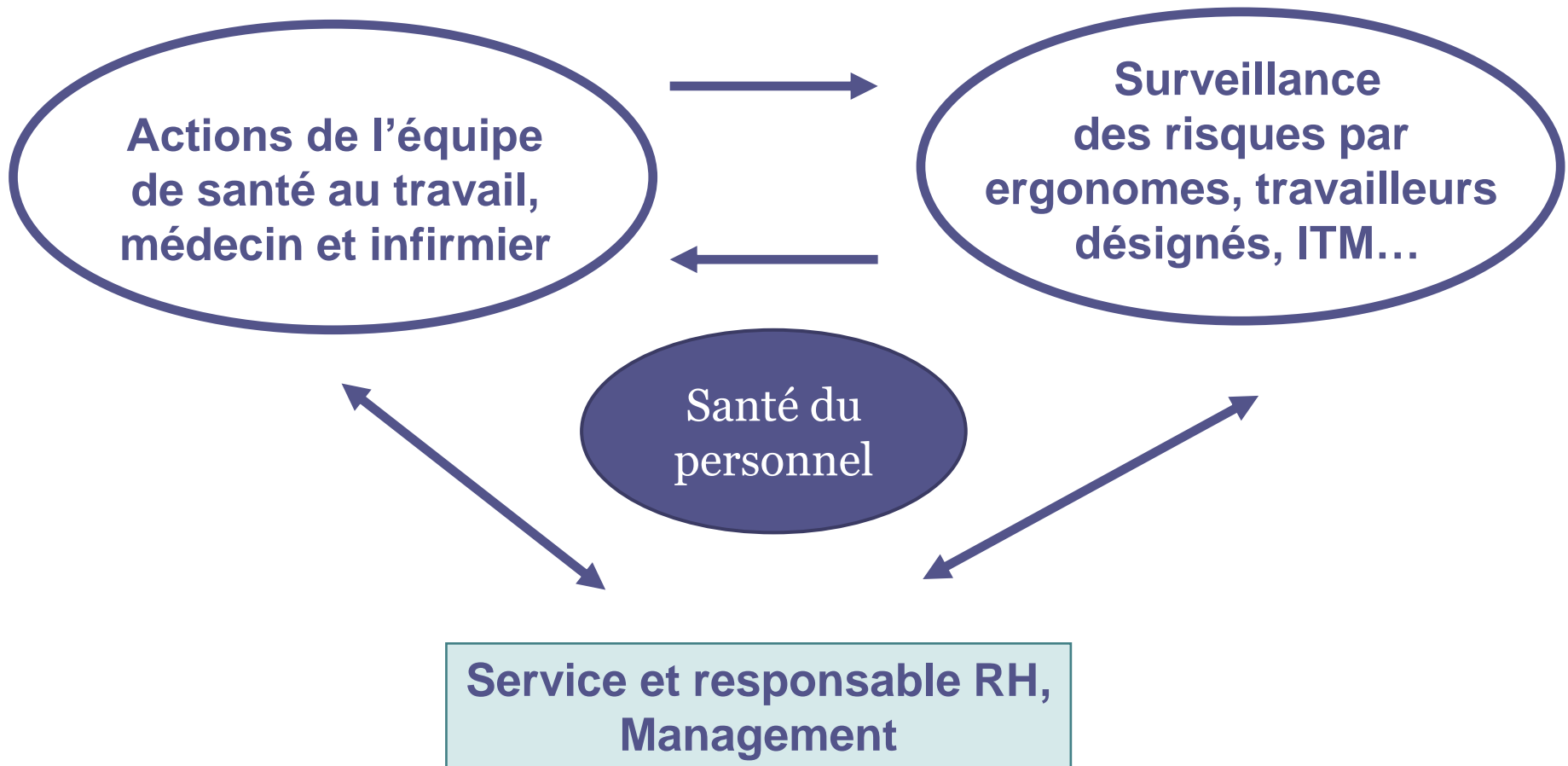
Piste 2 : élargir le champ/l'objet des démarches de prévention (1)

- N'est-il pas contreproductif de centrer seulement nos actions par rapport à
 - la notion de risques professionnels
 - aux menaces que le travail ferait peser sur la santé
 - pour éviter, réduire le « mal au travail » ?
(film INRS, directive cadre CE89...)
- Prévention/ergonomie classique : mettre l'opérateur dans les conditions permettant la réalisation de la tâche prescrite (triade : santé/efficacité/qualité) n'est plus suffisant aujourd'hui !

Piste 2 : élargir le champ/l'objet des démarches de prévention (2)

- Défendre aussi la valeur subjectivante du travail : beauté du travail accompli, notion du « bien faire » (*Dejours 2003; Hubault et coll 2011*)
- Garder du sens au travail
 - Rapports avec la hiérarchie fondés sur l'utilité du travail réalisé et dialogue concernant le respect des règles du métier (notion de travail « bien fait »)
 - Favoriser des rapports avec les collègues fondés sur un principe de coopération et de respect mutuel
 - Dans les activités de service, encourager des rapports avec le client fondés sur le souci du bien commun

Piste 2 : élargir le champ/l'objet des démarches de prévention (3)



Piste 3 - Stratégie de management pour une employabilité durable

- Intégrer le bien-être au travail, la santé au travail, dans la stratégie globale de management et soutenir le dialogue social autour de ces questions
- Actions au niveau des exigences du travail
 - Réduction des exigences ? Peu réaliste !
 - Clarification des rôles de chacun et optimisation de la répartition des tâches entre opérateurs
 - Améliorer la prévisibilité des exigences
 - Formation du management de proximité
 - Limites claires sur le recours aux NTIC en dehors des heures de travail

Piste 3 - Stratégie de management pour une employabilité durable

- Actions au niveau des ressources fournies aux opérateurs
 - Augmenter le contrôle sur son propre travail, les marges de manoeuvre...
 - Favoriser la cohésion de l'équipe de travail
 - Promouvoir la reconnaissance des efforts fournis, le feedback/soutien par le chef direct
 - Revoir la communication (top-down + bottom up)
 - Donner aux opérateurs une formation adaptée à la complexité des tâches qui leur sont confiées
 - Stabilité, prévisibilité des conditions d'emploi

Conclusion

Pour une employabilité durable,
le bien-être au travail, le bonheur au travail
.....une nécessité !



**Merci pour votre
attention !**

Merci villmols !



Université de
Liège, campus
du Sart Tilman

ph.mairiaux@ulg.ac.be