



# LE MERCREDI DU CHEF D'ENTREPRISE

## "Le Management de la santé et de la prévention dans les PME"

15 octobre 2009

**Intervenants :**

**Bernard GAÏSSET**, Directeur général de l'ACMS

Association Interprofessionnelle des centres médicaux et sociaux de santé au travail de la Région Ile-de-France

**Gérard HERMANT**,

Psychomotricien, membre du Haut Conseil des Professions Paramédicales, et Directeur de l'ISR

**Alain FAUBEAU**,

Directeur du Département Santé de la société COMEARTH, spécialisée dans la gestion de la relation clients et les centres d'appel.

**Modérateur**

**Jacques GAUTRAND**, journaliste économiste

## Introduction par Jacques GAUTRAND

Alerte à la Grippe A, multiplication des suicides en entreprise ... nous traitons ce soir d'un sujet grave, un sujet sensible. Un sujet d'actualité que les médias ont mis en exergue à travers le drame des suicides chez France Télécom.

Observons : avec la crise, l'augmentation des plans sociaux, les restructurations, les fermetures de sites et les faillites ... **la perception d'un mal-être au travail est devenue, à tort ou a raison, plus aigüe dans l'opinion publique :**

« 66 % des Français s'estiment de plus en plus stressés au travail, dont 73 % dans la catégorie des 35 - 49 ans, selon un récent sondage TNS Sofres pour l'Apave.

Dans ce sondage, **69 % des personnes interrogées estiment que leur entreprise agit « peu ou pas » pour limiter le stress des collaborateurs !**

Le quotidien Les Echos titrait le 9 octobre : « **La souffrance au travail, nouveau cheval de bataille des syndicats** », expliquant que les grandes centrales syndicales comptent bien réinvestir ce sujet sur lequel les attentes des salariés sont jugées très fortes...

**C'est donc un enjeu majeur pour les entreprises.**

Un enjeu économique, car le mal-être au travail a un coût considérable en terme d'arrêts maladie, d'absentéisme, de désorganisation, de perte de clients ...

Selon une étude européenne, 60 % des entreprises qui subissent une interruption d'activité de plus de 9 jours déposent le bilan... (1)

**C'est un enjeu aussi pour la performance globale de l'entreprise.**

Comme aimait à le dire un patron atypique, Jean-Marie Descarpentries : « Des salariés heureux font des clients heureux et des clients heureux font des actionnaires heureux ! »

Nos invités vont nous expliquer pourquoi en matière de santé au travail, il vaut mieux pour les dirigeants de PME prévenir que guérir.

(1) Rapport 2009 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA). Ce rapport synthétise les résultats de nombreuses enquêtes européennes pour étudier le lien entre santé & sécurité au travail et les performances économiques des entreprises, en particulier les PME. D'une façon générale, la santé et la sécurité au travail ne sont pas considérées comme des facteurs contribuant à la viabilité économique d'une entreprise. En matière de prévention, la priorité des entreprises reste la mise en conformité avec la réglementation en vigueur.

Le rapport de l'OSHA montre qu'il existe un lien direct entre une prévention efficace et de bonnes performances économiques. En 2000, le coût des accidents du travail au sein de l'Europe des 15 s'élevait à 55 milliards d'euros soit, 0,64 % du produit intérieur brut (PIB). Une étude de 2004 montrait que les problèmes de santé engendrent 1 250 millions de jours d'arrêt maladie chaque année.

## **Intervention de Bernard GAÏSSET**

### **Santé au Travail. Diagnostic et rôle de l'ACMS pour accompagner les PME**

#### **Présentation de l'intervenant Par Jacques Gautrand**

**Bernard GAÏSSET** a travaillé dans le secteur public (CDC, AH) et privé (Groupe GE, Suez). Depuis 2004, il est Directeur général de l'**ACMS Association Interprofessionnelle des centres médicaux et sociaux de santé au travail de la Région Ile-de-France**, organisme en charge de la prévention et du suivi des PME en matière de santé et de prestations sociales. Cette une association paritaire, comptant 50 000 entreprises adhérentes, ce qui correspond à 1 million de salariés suivis.

#### ***Constatez-vous une augmentation des troubles & maladies liées au travail ?***

Actuellement, on ressent au sein des entreprises des tensions accrues, liées notamment aux variations économiques. L'avenir des structures est remis en question. Ces pressions provoquent des changements de comportement. On voit alors apparaître de nouveaux modèles d'entreprise, de nouveaux risques. En s'inspirant de la pensée de Michel Foucault, on se rappelle comment ce type de situation révèle les maillons les plus faibles de la société.

En matière de santé au travail, une des objectifs est de travailler sur la santé perçue des salariés. Quelles perception les individus ont-ils de leur santé ? De l'influence des événements, de leur travail... sur leur état de santé ? Il s'agit de prendre conscience d'éventuels problèmes et d'en rechercher les causes. Ils peuvent être de différentes natures : musculosquelettiques, psychosociaux, liés au stress...

Pour le dirigeant de PME, la santé au travail est un sujet essentiel de management. Mais il est important d'inverser la pyramide : les informations ne doivent pas seulement descendre de la direction vers les employés. Au contraire, il faut privilégier un modèle collégial, collectif, allant à l'encontre de l'isolement ou de l'absence de communication. Il faut accepter de trouver ces nouveaux modes de management, pour ne pas être dans l'injonction.

Le risque pénal existe pour un chef d'entreprise qui n'a aucune démarche en matière de prévention des risques et de santé au travail. En cas d'accident du travail, s'il n'a pas rédigé de Document Unique et évaluer les risques dans son entreprise, s'il n'a pas fait cet effort, il risque de se voir reprocher une faute inexcusable au pénal. S'il a entrepris cette démarche, il sera jugé moins responsable.

#### ***Comment s'organise la prévention et quel est votre rôle concret auprès des dirigeants de PME ?***

Le service de la santé du travail ACMS est sous l'autorité des chefs d'entreprises, puisque la composition paritaire de son conseil d'administration est de deux tiers de représentant de dirigeants pour un tiers de représentants de salariés. Notre objectif est alors de leur donner tous les instruments nécessaires pour assurer leur responsabilité.

Nos experts en santé au travail – médecins, ergonomes, assistance sociales...- sont à leur disposition. Nous employons des assistantes sociales car nous visons au bien être en général des salariés et la pénibilité des conditions de vie peut avoir des répercussions importantes sur la capacité d'un salarié à mener à bien les tâches qui lui sont dévolues.

Un cas concret d'assistance concerne notre aide dans la rédaction du Document Unique. Pour les PME, cette aide est importante, car plus de la moitié des PME ne l'ont pas rédigé et cela va contre leur propre intérêt.

#### ***Les PME font-elle le lien entre bien-être et performance ?***

Avec la CRAMIF, nous avons instauré un prix pour les entreprises les plus performantes en la matière, ayant mené des actions d'anticipation. Cela prouve leur mobilisation sur ces thématiques.

Pour que les petites entreprises soient aidées dans leur démarche – par exemple financer un projet de protection, d'équipement meilleur... - il existe des structures accompagnantes comme l'ARACT, la CRAMIF. Ces améliorations sont aussi des gains en productivité, qui permettent de gagner des parts de marché et de mieux résister à la concurrence.

***Les questions de stress sont-elles réservées aux grandes entreprises ? Les PME sont-elles suffisamment sensibilisées à ces questions ?***

Les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « stress », qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variée, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises.

Ces risques peuvent naître au sein de relations interpersonnelles dégradées. Le stress est d'autant plus important que vous n'avez pas d'autonomie. Régler cette question implique donc de rentrer dans une logique d'éthique et de négociation sur l'autorité personnelle. Il faut revoir la forme organisationnelle et dégager collectivement des marges de manœuvre. On distingue ainsi deux sources essentielles du stress :

- soit dans la forme globale de management. Il faut alors négocier avec son équipe
- soit dans les comportements interpersonnels (rapport de force, humiliation...), qui demande de recréer des conditions de dialogue ou de sanctionner certains comportements

## **Intervention de Gérard HERMANT**

### **Stress et troubles psychosociaux**

### **Evaluer – Prévenir – Recommandations**

#### ***Présentation par Jacques GAUTRAND***

Vous êtes psychomotricien, membre du Haut Conseil des Professions Paramédicales, et Directeur de l'ISRP, école agréée conjointement par le Ministère de la Santé et le Secrétariat d'Etat aux Universités, qui prépare au Diplôme d'Etat de psychomotricien.

Vous êtes un des créateurs des MCE. On connaît votre intérêt pour les questions liées au bien-être au travail.

De nombreux articles, livres et rapports ont pointé du doigt la montée du stress et des troubles psychosociaux dans l'entreprise.

**Comment analysez-vous cette aggravation? Peut-on la prévenir et que recommandez-vous aux dirigeants de PME de faire pour anticiper des situations qui peuvent devenir très dommageables ?**

#### ***Gérard Hermant***

Des événements tragiques ont été relayés par les médias, concernant des suicides au travail, montrant que le travail peut faire mal, peut tuer. La racine de ces événements serait sociologique et les solutions apportées inexistantes.

Ces événements, aussi importants soient ils, ne sauraient faire oublier d'autres messages positifs. Le travail est aussi un élément équilibrant, essentiel dans la construction de l'individu et de sa santé. Dans une entreprise, plusieurs dynamiques se rejoignent autour de cette idée. Le dirigeant a d'abord un rôle à jouer, celui de veiller à bien appliquer le texte de loi. Pour chacun dans l'entreprise, la santé est un phénomène personnel. Le rôle du management de la santé est donc de concilier ces deux dimensions, en vue de garantir la performance de l'entreprise.

En effet, il faut savoir qu'en Europe 55 milliards d'euros sont perdus chaque année en raison de l'absentéisme, selon l'Agence Européenne de santé au travail, le stress étant la première cause d'absentéisme.

Une solution à ce problème est de renforcer la satisfaction du personnel, en accroissant son engagement, et en luttant contre les fonctions deshumanisantes.

Quand on parle du stress, on parle d'un symptôme qui n'a jamais une seule cause. Cela se manifeste diversement, par un sentiment de lassitude, d'inhibition, de ressenti d'agressivité, de fatigue chronique, le sentiment d'être dépassé, l'accumulation de micro-traumatismes... l'accumulation de choses qui interfèrent sur la personnalité et le corps des salariés. D'où la nécessité d'avoir une approche mixte pour prévenir ce type de phénomène, qui s'intéresse tant au vécu psychologique, à l'organisation des fonctions et au corps. Comment agir ?

L'entreprise doit organiser l'information et la prévention selon plusieurs axes,

- donner de l'information sur la santé, par exemple en proposant des activités corporelles comme la relaxation ;
- veiller à la bonne organisation des postes de travail, qui doivent respecter un espace personnel, sans une interaction constante ;

- répondre aux attentes des publics spécifiques, par exemple en organisant des ateliers sur la mémoire pour les seniors.

Il est important de ne pas déstabiliser la personnalité d'un salarié, avec des méthodes de management trop brutales, notamment le type d'intervention issu de la PLN, qui rassemble un ensemble de techniques très agressives. Au contraire, des approches basées sur la relaxation psychologique et corporelle, permettent de mieux prendre conscience de son corps et de ses compétences.

## **Intervention d'Alain FAUBEAU**

### **Apport de la nouvelle technologie pour la santé en entreprise**

#### ***Présentation par Jacques GAUTRAND***

Vous êtes Directeur du Département Santé de la société COMEARTH, spécialisée dans la gestion de la relation clients et les centres d'appel. Vous travaillez depuis deux ans sur la mise en œuvre d'un **service de Télésanté** pour accompagner les PME dans le management de la santé et de la prévention. Qu'apporteront les nouvelles technologies pour améliorer la santé en entreprise ?

#### ***Alain FAUBEAU***

L'objectif est de parvenir à une prise en considération des problèmes de santé dans de meilleures conditions et plus précocement, car actuellement on aboutit trop souvent à des situations d'absentéisme qui auraient pu être évitées.

Notre objectif est donc de construire une plate-forme internet qui regroupe l'ensemble des acteurs de la santé, utile à l'entreprise, en termes de prévention, de conseil en organisation, de prise en charge... Ce projet est lancé de façon pilote en France-Comté.

Par exemple, lorsqu'un salarié se blesse et doit être arrêté 6 mois, souvent personne de la société ne s'informe de son état durant la période d'arrêt. Elle doit gérer seule tous les problèmes liés à son état. Notre plate-forme permettra d'identifier plus facilement les prestataires à même de lui venir en aide, notamment sur les questions de remboursement. Une Pme peut véritablement se démarquer en offrant ce type de prestation à ses collaborateurs, en créant d'autres formes de liens basés sur la mutualisation. .

La télésanté peut ainsi générer des emplois en France. On estime à environ 50 000 le nombre de création d'emploi dans des entreprises qui pourraient être créés pour répondre aux besoins actuels et futurs.