La santé au travail, levier d'innovation managériale

Anne-Sophie Lecointe
Guillaume Bobet

MNT
Être utile est un beau métier
GROUPE VYV

SANTÉ
PRÉVOYANCE
SERVICES

Choix méthodologique et périmètre

Une pluralité de regards

Des entretiens semi-directifs et adaptés

L'innovation au-delà du socle réglementaire

Panel de l’étude

54 entretiens menés au total

32 structures interrogées

- 44 entretiens réalisés dans les collectivités territoriales
- 5 entretiens réalisés avec des acteurs nationaux spécialisés (ARACT, ADRHGCT, ANACT)
- 4 entretiens réalisés avec des organisations syndicales nationales (FO,CGT, FA-FPT)
- 1 entretien avec un DRH d'entreprise privée

Champ de l'étude

Problématisation

Comment la santé au travail peut devenir un axe structurant de la culture managériale des collectivités?

Objectifs du guide managérial

Convaincre tous les acteurs

Valoriser des expériences dans des collectivités diverses

Formaliser des bonnes pratiques opérationnelles en se situant du point de vue du manager

Question

Selon vous, votre collectivité fait-elle de la santé au travail un axe important de sa politique de ressources humaines?

Pourquoi s’emparer de la santé au travail?

1. Pour montrer la voie

- Une obligation morale et juridique pour l’employeur
- Dépasser les contraintes dans un contexte de mutations
- Donner une image positive du service public et répondre aux attentes croissantes des usagers

2. Pour améliorer la performance de l'action publique locale

Productivité et qualité du service

- L'expérience du privé
- La relation à l'usager

Prévention et dépenses évitées

- Absentéisme et pyramide des âges
- Un investissement durable

Prendre soin de ses agents

- Reclassements et remplacements
- Autres leviers de motivation

Question

Encadrant.es, vous sentez-vous en capacité de prendre soin de la santé au travail de vos agent.es ?

3. Innovation, management, santé et bien-être au travail: amorcer une dynamique pour redonner un pouvoir d'initiative à l'encadrement

Le manager :
1er acteur de la Qualité de vie au travail

Difficultés des managers

- Objectifs de performance
- Peu de leviers de motivation
- Faible formation
- Jeu d'acteurs

Construire une nouvelle culture managériale fondée sur l'innovation

Question

Pensez-vous que les questions liées à la qualité de vie au travail sont suffisamment anticipées?

« Il n'y a pas de politique de prévention dans les collectivités territoriales : c'est souvent du coup-par-coup, à cause d'un accident »

Une prise de conscience qui intervient trop tardivement

- Un diagnostic global
- Un évènement particulier
- TMS, absentéisme

Investir la prévention dans ses trois volets

- Primaire
- Tertiaire
- Secondaire

« La santé au travail nous invite à revenir au travail comme source de construction personnelle »

Donner la capacité aux encadrants de réinterroger leurs pratiques managériales

Donner du sens par la reconnaissance et la valorisation des métiers

Reconnaitre l'expertise
Responsabiliser les agents

Mettre les managers en capacité d'aider les agents face aux situations de souffrance au travail

Remettre la santé au travail au coeur du management

Concilier approche globale et dispositifs :

- Passer de la superposition de dispositifs à un projet d'administration cohérent
- Faire du sur-mesure selon le contexte, l'histoire et la taille de la collectivité
- Investir sur le long terme et adopter une démarche prospective

Organiser la gouvernance et engager tous les acteurs autour de la santé au travail

Elus | DG | DRH | OS | Agents

Enjeux

- Fédérer et faire adhérer
- Croiser les regards
- Partager les responsabilités

Objectifs

- Analyser le jeu d'acteurs
- Structurer la gouvernance
- Définir les règles

Elus | DG | DRH | OS | Agents

Elus

- **Soutiennent**
- **Impulsent**
- **L ’inscrivent au projet de mandat**

DG

- **Soutient**
- **Réunit les conditions de réussite**
- **Incarne**

Elus | DG | DRH | OS | Agents

DRH

- Renforce ses compétences
- Favorise l’approche pluridisciplinaire
- Accompagne
- Innove

OS

- Agissent via le CHSCT
- Déterminent leur niveau d’implication

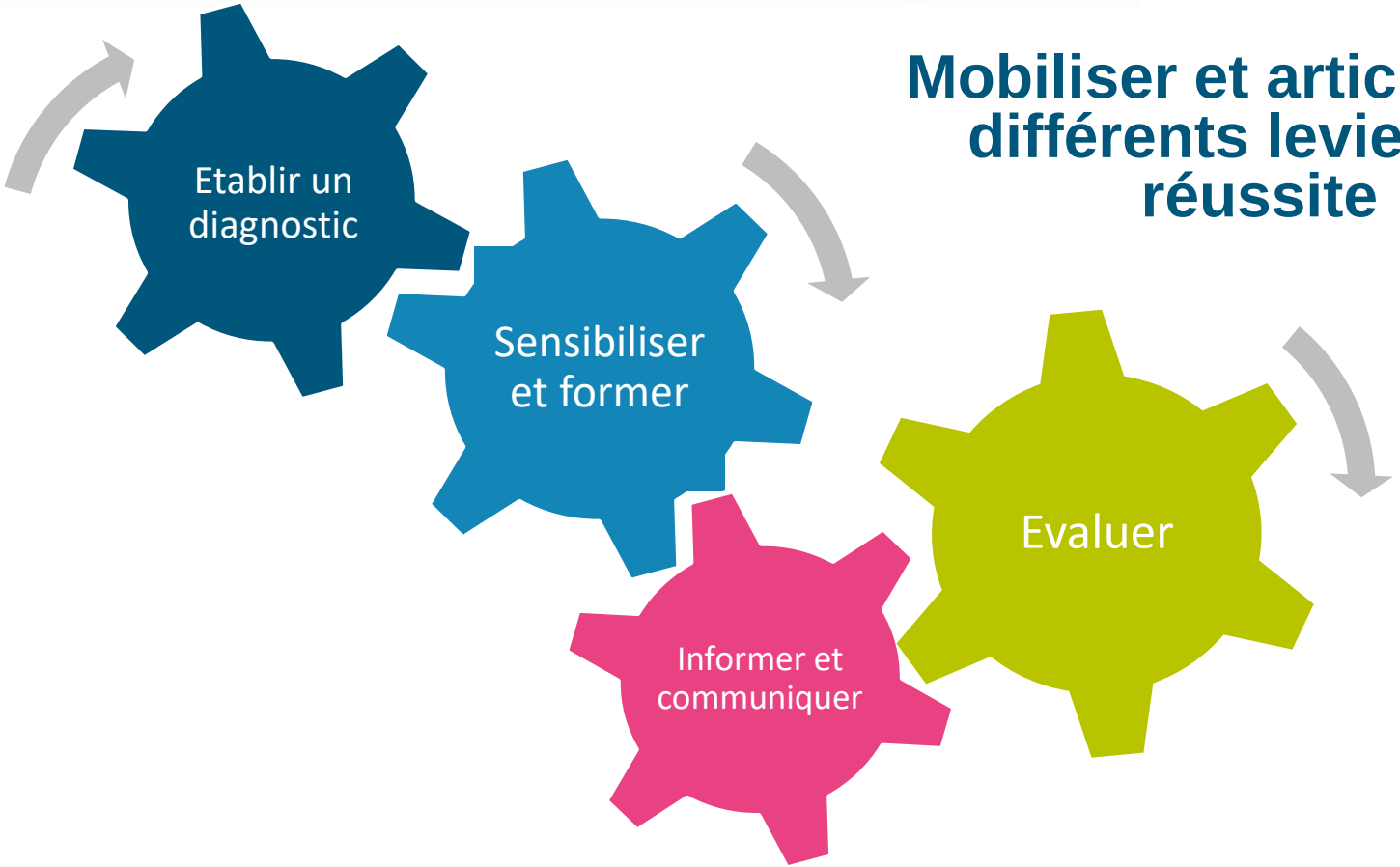
Agents

- Participent dans un cadre défini
- S’expriment
- Innovent

Question

Pensez-vous avoir les outils pour réussir une démarche qualité de vie au travail ?

Mobiliser et articuler les différents leviers de réussite



Mobiliser et articuler les différents leviers de réussite

Établir un diagnostic

- Une nécessité afin de structurer la demarche
- Objectifs et intérêts
- Des modalités nombreuses

Sensibiliser et former

- Un budget et un engagement conséquents
- L'enjeu de la formation des encadrants
- La création de parcours de formation interne

Informer et communiquer

- Les bénéfices d'une communication interne bien maitrisée
- Appuyer et enrichir la démarche
- Libérer la parole

Évaluer

- Pourquoi évaluer ?
- Que doit-on, que peut-on évaluer ?
- Comment évaluer ?

Merci pour votre attention.