

## LA SANTÉ AU TRAVAIL COMME LEVIER D'INNOVATION MANAGÉRIALE

*Cette étude propose de considérer la santé des agents comme un investissement et non plus comme un coût. Une politique globale de santé au travail offrira de nouvelles marges de manœuvre aux encadrants et de nouvelles pistes de motivations au bénéfice de tous.*

35 % des collectivités avaient mis en place un document unique d'évaluation des risques professionnels en 2015 selon la DGCL. En 2017, environ autant le tiennent à jour selon un sondage Ifop-MNT. Et peu d'entre elles en ont fait un projet global. Pourtant, plusieurs baromètres font état chez une majorité d'agents d'un sentiment de détérioration de leur bien-être. L'ambition est de dépasser l'obligation réglementaire pour tendre vers des pratiques managériales innovantes.

La santé au travail s'inspire de la définition de la santé (« un état de complet bien-être physique, mental et social », Organisation mondiale de la santé) et de la notion de qualité de vie au travail (QVT). Elle interpelle les managers, au-delà des directions des ressources humaines (DRH). L'ambition est de dépasser l'obligation réglementaire pour tendre vers des pratiques managériales innovantes.

Le management public local est confronté

à un double mouvement : répondre aux attentes renouvelées des usagers et garantir aux agents la qualité du travail effectué et l'épanouissement personnel. Les managers, qu'ils soient proches du terrain ou de l'encadrement stratégique, sont les premiers acteurs de la santé au travail.

La collectivité employeur les accompagne et peut favoriser des démarches innovantes qui, en plus, leur redonnent du pouvoir d'agir. **Comment transformer la santé au travail en axe structurant de la culture managériale ?**

### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Étude qualitative basée sur 54 entretiens individuels :

- > 48 entretiens en collectivités :
  - 3 conseils départementaux, 1 conseil régional, 4 villes de moins de 20 000 habitants, 2 CCAS, 2 CDG
  - 12 collectivités participantes au Prix santé au travail 2017 de la MNT
  - 16 DRH/DGA/DGS, 17 encadrants, 4 agents, 5 acteurs médicaux
  - 2 élus locaux
- > 4 représentants nationaux d'organisations syndicales
- > 6 entretiens hors FPT : 5 experts nationaux, 1 DRH du privé
- > 32 structures au total, et dans chacune différents acteurs d'un même dispositif

**32%** 

**DES AGENTS ESTIMENT POUVOIR S'APPUYER SUR DES PRATIQUES MANAGÉRIALES EFFICACES POUR POUVOIR MENER À BIEN LEURS ACTIVITÉS QUOTIDIENNES\***

\* Source : Baromètre *Bien-être au travail*, MNT, La Gazette, 2017



### LA SANTÉ AU TRAVAIL AU CŒUR DU MANAGEMENT

Aux côtés des collectivités, la MNT récompense et valorise leurs bonnes pratiques avec le Prix santé et mieux être au travail. Cette nouvelle publication de l'OST entend démontrer l'intérêt d'une politique globale de santé au travail. Il s'agit de transformer en profondeur l'organisation et le travail, donc le management.

Cette ambition rejoint celle de l'innovation managériale, incontournable face aux exigences de la société, depuis les contraintes financières aux aspirations individuelles.

La prévention, l'objectif de maintenir en bonne santé, dépasse le vœu d'un acteur de la protection sociale complémentaire, VYV, 1<sup>er</sup> groupe mutualiste dont la MNT fait partie.

Sur ce sujet essentiel, je salue l'implication et la conviction de nos partenaires, l'INET et l'AATF, et la qualité de l'étude réalisée par le groupe d'élèves administrateurs. Ils s'en sont emparés avec professionnalisme, volonté et passion.

« La santé, la vigueur d'esprit, la paix du cœur sont les fruits touchants du travail. » Vauvenargues

**Jean-René MOREAU**  
Premier vice-président de la MNT  
Président de l'OST

# > POURQUOI S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE SANTÉ AU TRAVAIL? QUELS EFFETS EN ATTENDRE?

## Investir sa responsabilité d'employeur territorial

La santé au travail est une obligation juridique consacrée par l'article 23 de la loi du 13 juillet 1983 portant sur les droits et les obligations des fonctionnaires. La responsabilité de l'employeur public va au-delà, puisqu'il doit aussi anticiper les parcours des agents qui exercent des métiers plus exposés ou gérer les effets de l'allongement des carrières.

Malgré de fortes contraintes financières et institutionnelles, les collectivités ont des atouts à faire valoir : la chaîne hiérarchique plus courte qu'à l'État, le principe de libre administration et l'absence de recherche de profit donnent des marges de manœuvre aux managers. Des agents bien dans leur travail renvoient une image positive du service public aux usagers.

## Conjuguer santé au travail et performance de l'action publique locale

De nombreuses études conduites dans le secteur privé ont démontré qu'investir dans la santé au travail permet à la fois d'améliorer la productivité et

d'éviter des dépenses générées par la maladie et les accidents du travail. Passer d'une approche curative à une approche préventive permet de faire des économies tout en renforçant la performance de l'action publique. Dans cette perspective, les dépenses de santé au travail doivent être regardées comme des investissements d'avenir à préserver.

Prendre soin des ressources humaines devient d'autant plus important que le recours au levier du recrutement se fait plus rare. Enfin, la QVT peut constituer un levier complémentaire à la reconnaissance monétaire. Le manager dispose ainsi d'autres **outils de motivation** : sens donné aux missions, formation, mobilité, promotion, amélioration des conditions de travail.

## Redonner des marges de manœuvre à l'encadrement

S'occuper de la santé des agents ne peut être confié à un tiers et doit donc relever de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, de la direction générale aux managers de proximité, en cohérence avec l'efficacité des services publics.

La QVT devient centrale pour mobiliser les agents et pour encourager les

managers à innover. La hiérarchie doit accepter d'expérimenter, d'intégrer la prise de risque et de donner des marges de manœuvre aux encadrants.

Ici innover doit se concevoir comme une liberté de repenser le bien-être des agents, tout en étant attentif à la culture de travail. Elle peut émerger directement dans les services ou être impulsée par la direction. Même avec peu de moyens, innover en matière de santé au travail invite à faire progresser le fonctionnement de la collectivité.

L'Anact<sup>(1)</sup> invite au « management du travail » : se concentrer non plus sur les processus, mais sur le travail fourni et sur la manière d'accompagner les agents dans la réalisation de leurs objectifs.

**60%**   
**DES AGENTS ESTIMENT QUE LEUR NIVEAU DE BIEN-ÊTRE S'EST DÉGRADÉ DANS LES 12 DERNIERS MOIS<sup>(2)</sup>**

## > ACTEURS ET OUTILS À MOBILISER

*Initier une démarche de santé au travail consiste avant tout à transformer en profondeur l'organisation et le travail au sein d'une entité. Chaque collectivité et chaque démarche sont uniques. La réussite d'une démarche QVT est conditionnée par la capacité de la collectivité à contextualiser et à adapter les outils aux métiers, aux missions, aux cultures et aux contraintes.*

### Remettre la santé au travail au cœur du management

Les managers, en première ligne face à la souffrance des agents, ont besoin de disposer d'outils pour réinterroger leurs pratiques. Leur rôle est essentiel afin de :

- **donner du sens par la reconnaissance du travail des agents et la valorisation de leurs métiers** : fêter les réussites professionnelles, encourager l'innovation, favoriser la prise de recul pour reconnaître le travail des agents et les motiver ;
- **valoriser le travail des agents à travers la transmission de leurs savoir-faire** : grâce à des dispositifs de transmission des savoirs seniors-juniors pour encourager le partage de connaissances, ou des expériences de mentorat inversé ;

- **reconnaître la spécificité des métiers** : en accroissant la visibilité des agents, en interne et auprès des citoyens, afin de renforcer le sentiment d'appartenance au collectif.
- **ouvrir de nouvelles perspectives** : pour maintenir la motivation et redonner du souffle aux équipes ;
- **reconnaître l'expertise** : faire participer les agents aux orientations du travail, à la définition de leurs postes par un management inclusif et responsabilisant.

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

Analyser et structurer l'écosystème d'acteurs constituent une condition *sine qua non* de réussite. L'enjeu est de croiser les regards entre les services

opérationnels (du manager à l'agent), les experts (services de la DRH ou médecins du travail), les organisations syndicales et la direction générale.

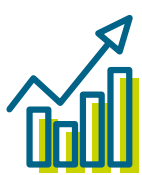
**La responsabilité doit être partagée entre les acteurs**, chacun dans sa sphère de compétences et avec son expertise. Cette vision transversale permet de définir une stratégie et un plan d'actions adaptées.



C'est une manière de faire adhérer l'ensemble des parties prenantes. Pour assurer une bonne gouvernance du projet, les rôles de chacun méritent d'être clarifiés, ce qui peut parfois bousculer les postures plus classiques ou traditionnelles.

# TOUS ACTEURS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

- **Les élus** prennent progressivement conscience de leur responsabilité d'employeur et investissent cette thématique.
- **La direction générale** constitue un pivot pour assurer la réussite, soutenir les projets au niveau des directions ou services, mais aussi incarner dans ses actes, au quotidien, le message qu'elle souhaite porter en termes de qualité de vie au travail.
- **La direction des ressources humaines** joue *a minima* un rôle incontournable d'accompagnement. Au-delà du socle réglementaire, elle doit être une ressource innovante au service de la QVT, qui favorise la pluridisciplinarité.
- **Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)** est le lieu idoine pour un dialogue social constructif autour de la santé au travail. Il peut se voir confier une mission globale et stratégique pour suivre l'évolution et la mise en place du plan d'actions.
- **Les organisations syndicales**, comme observateurs, accompagnateurs ou contributeurs, peuvent naturellement trouver une place au sein d'un comité de pilotage ou de suivi de la démarche, en complément du CHSCT. La santé au travail peut également être inscrite à l'agenda social pour structurer des actions au long court autour de ce fil rouge.
- **Les agents**, associés de manière participative à la démarche, deviennent davantage acteurs de leurs parcours, de leurs missions et de leur environnement. L'enjeu est de favoriser une participation qui dépasse la seule approche individuelle et de créer des espaces d'échanges, de questionnement et de discussions sur le travail et la démarche initiés.



**ÊTRE HEUREUX  
AU TRAVAIL  
AUGMENTE DE 12%  
LA PRODUCTIVITÉ<sup>(3)</sup>**



**1€ INVESTI  
EN PRÉVENTION  
RAPPORTE ENTRE  
1,01 ET 4,81€<sup>(4)</sup>**

## Articuler différents leviers de réussite

Afin de réussir son projet santé au travail, différents leviers de réussite peuvent être mobilisés.

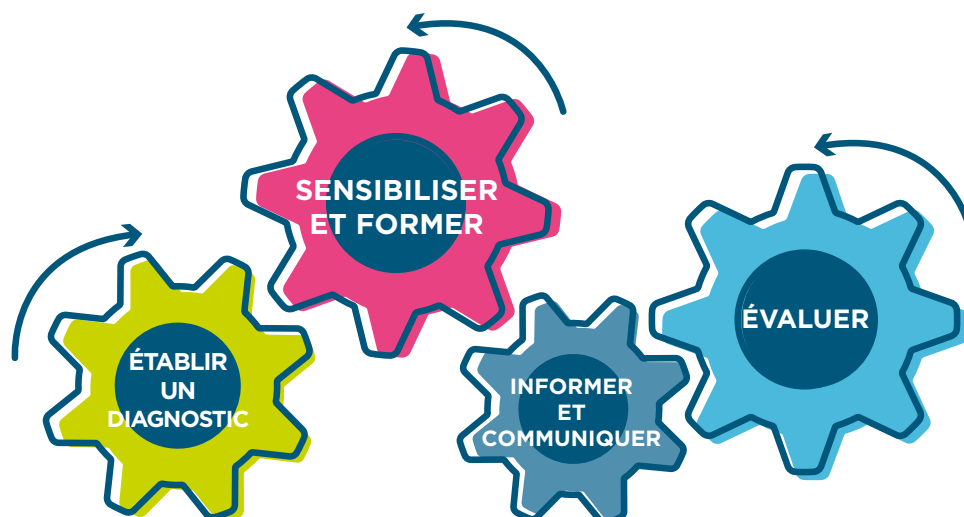
**PRÉVENIR POUR NE PLUS SUBIR** : il s'agit d'investir le champ de la prévention primaire, secondaire, tertiaire, afin de passer d'une logique de réparation à une logique d'anticipation.

• **ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC** : afin de changer de paradigme, il est nécessaire de bien savoir d'où l'on part. Le diagnostic est un outil précieux pour circonscrire les enjeux à traiter, objectiver les faits, définir les principales sources de difficultés et les principes pour structurer la démarche.

• **SENSIBILISER ET FORMER L'ENSEMBLE DES AGENTS À LA SANTÉ AU TRAVAIL** : la formation représente un coût, mais la dégradation des conditions de travail encore plus. Dans ce cadre, il est essentiel de s'assurer de la mise en place de parcours de formation interne pertinents, à destination notamment des encadrants.

• **INFORMER ET COMMUNIQUER POUR EXPLIQUER ET IMPLIQUER** : dans une démarche de QVT, la communication interne est un processus d'accompagnement qui a pour but d'informer et d'inciter les agents à adhérer aux valeurs et aux politiques organisationnelles de la collectivité. Elle permet en outre de préciser les objectifs et de donner des repères sur les principes et les valeurs qui sous-tendent l'entité.

• **ÉVALUER DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE** : les collectivités disposent de peu d'outils d'évaluation adaptés en matière de santé au travail. Le taux d'absentéisme demeure bien souvent le seul indicateur. Plusieurs signaux faibles, comme la convivialité ou l'ambiance dans un service, sont difficiles à quantifier alors même qu'ils sont des déterminants importants de la QVT.



(3) Journal of Labor Economics 2015 (4) Agence européenne de santé et de sécurité au travail 2011.

# > RECOMMANDATIONS POUR METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ SANTÉ AU TRAVAIL

Les modes de management sont autant de leviers pour accroître le bien-être des agents, en lien avec la place et le sens du travail. Ne pas s'en saisir, c'est au mieux passer à côté d'une opportunité, au pire porter préjudice à la santé des agents.

## Adopter un changement de paradigme : remettre la santé au travail au cœur du management

- **Partir d'un diagnostic** tant quantitatif que qualitatif.
- **Définir le périmètre de la démarche** en questionnant l'ensemble des champs que recouvre la santé au travail.
- **Engager une démarche globale**, de la prévention à la prise en compte des pratiques managériales.
- **Investir sur le long terme et adopter une approche prospective**, de limiter le stress potentiel des changements.
- **Adapter les outils et expérimenter** en utilisant notamment la « méthode des petits pas » et la preuve par l'exemple.
- **Être transparent** sur les règles du jeu et les marges de manœuvre de chacun.
- **Fédérer et mobiliser les acteurs clés** : analyser et organiser le système d'acteurs.
- **Convaincre et engager les élus** dans la démarche, afin qu'ils soient moteurs.
- **Assurer un portage fort de l'administration**, du « top management » aux encadrants de proximité.
- **S'assurer de la participation des agents** tout au long du processus.
- **Évaluer la démarche régulièrement** par des outils autant quantitatifs que qualitatifs.

## Doter les managers des outils nécessaires

- **Organiser la formation des encadrants** via la mise en place d'écoles internes ou de parcours spécifiques.
- **Favoriser l'échange de pratiques** entre cadres et la résolution collective de difficultés.
- **Encourager l'innovation managériale**, donner l'opportunité aux managers de repenser la santé au travail.
- **Les aider dans la reconnaissance du travail et la valorisation des métiers** (création de réseaux métiers, groupes d'échanges...).
- **Fournir des outils pour mesurer la souffrance au travail** et aborder plus facilement ces sujets avec les agents.



Retrouver ce Cahier n°21 en intégralité ainsi que l'ensemble des publications de l'Observatoire social territorial sur le site : [www.observatoire-social-territorial.fr](http://www.observatoire-social-territorial.fr)

## LES AUTEURS DE L'ÉTUDE

Guillaume BOBET, Déborah CRISTEL-DELESSE, Cyril GODOT, Anne-Sophie LECOINTE, Mélanie MORGEAU et Chloé PAQUE, élèves administrateurs territoriaux de la promotion Nina SIMONE.



En partenariat avec :



## LA MNT : UNE APPROCHE GLOBALE DE LA SANTÉ

**Première mutuelle de la fonction publique territoriale en santé comme en prévoyance**

**Près de 800 000 adhérents**

**1,1 million de personnes protégées**

**9 000 correspondants mutualistes dans les collectivités**

**18 000 collectivités territoriales accompagnées**

La MNT, fondée et dirigée par des agents territoriaux, bénéficie d'une expertise de la protection sociale complémentaire des agents territoriaux, construite au fil de cinquante années d'expérience et d'échanges avec les acteurs du monde territorial. Avec la création de l'Observatoire social territorial (OST) en 2009, la MNT entend animer le débat entre

les acteurs institutionnels de la fonction publique territoriale (FPT) et répondre au besoin d'une meilleure connaissance de l'environnement social des agents territoriaux. Quels que soient la problématique des collectivités et l'avancement de leurs actions, la MNT propose des pistes et des actions complémentaires.

