

À L'AMETRA, DES ATELIERS DE PRÉVENTION POUR MANAGERS



Brice ATILOULOU – Psychologue du travail – AMETRA – Montpellier

Cathy BAYSSIERE – Assistante – AMETRA – Montpellier

Dr Charlie COSTA – Médecin du travail – AMETRA – Montpellier

Lydie FRANCOIS-HEUDE – Psychologue du travail – AMETRA – Montpellier

Sarah JEZORSKI – Infirmière en Santé au travail – AMETRA – Montpellier

Dr Laurence METAYER – Médecin du travail – AMETRA – Montpellier

Cyrille PETITJEAN – Psychologue du travail – AMETRA – Montpellier

Le groupe « **Santé des cadres et managers** » de l'AMETRA de Montpellier propose depuis septembre 2017, dans le cadre de son projet de service, des ateliers participatifs de prévention destinés aux salariés en situation d'encadrement, notamment en direction des PME-TPE. Les compétences pluridisciplinaires de médecins, psychologues, infirmières de santé au travail, et assistantes, y sont associées.

La finalité est de mettre en place une prévention pour le cadre dans sa fonction hiérarchique, en tant que manager, et également pour lui-même en tant qu'individu salarié.

Nous avons pour objectif d'aider les managers à être acteurs de leur propre santé, afin qu'ils puissent poursuivre leur métier avec l'énergie de l'enthousiasme, sans « *déformation professionnelle* », c'est-à-dire sans détérioration de leur santé mentale ou physique. La promotion de la santé permet aux managers d'améliorer la maîtrise de leur propre santé. Quel que soit leur milieu professionnel, ils peuvent être concernés en tant qu'individus salariés, ou dans le cadre du dualisme de leur fonction encadrante, entraînant certains conflits de logique. Car dans leurs multiples missions d'encadrants, il leur est demandé certes un savoir technique, une gestion de la performance, mais également une prise en charge et une responsabilité vis à vis d'un certain nombre de missions autour de la santé et de la sécurité de personnes qu'ils encadrent.

Notre service de santé au travail suit 105 000 salariés dans la région de Montpellier, et 10 000 entreprises adhérentes du secteur tertiaire, dont 80 % de TPE. Le diagnostic territorial réalisé en 2015 a mis en évidence un public cible potentiel de 13 500 cadres et encadrants (15 % de l'effectif suivi).

Cette action vise comme dans l'axe 2 du PRST Occitanie 2016-2020, à améliorer la Qualité de Vie au Travail, levier et vecteur de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performance économique et sociale de l'entreprise. Nous souhaitons nous tourner résolument vers une approche positive du travail, facteur de santé.

Il s'agit de répondre aux demandes des entreprises, mais également de favoriser des coopérations utiles, de tester de nouvelles démarches de prévention en entreprise, d'aller vers et au-devant de leurs besoins, de se placer prioritairement sur le champ de la **prévention primaire**, et de communiquer auprès des entreprises via de nouvelles compétences pluridisciplinaires et une nouvelle organisation du travail en SSTI. Ces ateliers ont ainsi pour visée de développer une culture de prévention dans les milieux professionnels. Nous souhaitons de plus renforcer les relations AMETRA - entreprises, et amener ces dernières à venir nous rencontrer dans nos locaux.



Pour contacter l'auteur de cette communication : metayer@ametra.asso.fr

Les objectifs sont d'une part de sensibiliser les encadrants à leur état de santé global afin de leur apporter le ressort et la puissance de travail dont ils ont besoin pour persévérer dans leur profession, et les aider à adopter une attitude énergique en cas de contre temps, de gestion de crise, ou de situation critique. Ceci afin d'éviter la détérioration de leur santé mentale et/ou physique, telle qu'elle s'exprime par exemple dans le burn out ou la dépression. Dans certains cas, lorsque nous percevons une situation relevant du champ médical, nous pouvons leur apporter en aval des ateliers une aide et un soutien médico-psychologique adapté.

D'autre part nous sensibilisons les encadrants aux contraintes de leur poste, nous avons pour objectifs de favoriser le développement d'un management de qualité, les bonnes pratiques managériales, et ainsi, par la promotion de conditions de vie et de travail favorables à la santé, que ce soit pour eux même, comme pour leurs équipes, d'améliorer la compétence collective au sein des entreprises. **Nous leur proposons un accompagnement pour les rendre acteurs de santé (que ce soit l'employeur comme le manager ou le salarié - en apportant quelques outils sur le management, l'organisation, la charge de travail, le volet relationnel, la transparence effective en communication interne...).** Nous les accompagnons pour qu'ils puissent reprendre du pouvoir d'agir sur leur propre environnement professionnel, dans lequel ils pourraient contribuer à mettre en place de nouvelles mesures ou organisations susceptibles d'améliorer encore leur santé et celle de leurs équipes. Cette démarche va dans le sens d'un bon leadership tant dans une entité de travail qu'au niveau de la direction, dans le sens de l'autonomie, de la maîtrise de l'environnement de travail, de l'amélioration des conditions de travail, de la reconnaissance du travail bien accompli L'introduction de la notion d'« empowerment » consiste à aider à la mise en place des conditions et de l'environnement de travail dans lesquels le manager peut utiliser et développer son talent, et devenir plus responsable et impliqué.

Dans certains cas, ces ateliers peuvent également agir dans le champ de la **prévention secondaire**, en aidant à détecter précocement des signaux médico-psychologiques faibles, et en évitant leur aggravation secondaire. On peut ainsi espérer réduire la fréquence et la sévérité de certaines pathologies liées aux conditions de travail. Certains ateliers concourent à renforcer la résilience individuelle et l'accompagnement des personnes susceptibles d'être atteintes de dépression, de syndrome de fatigue chronique, de stress compassionnel, ou du syndrome d'épuisement professionnel (« *burn out* »).

Au départ de ce projet, a préexisté **une étude de terrain en multi partenariat** avec l'université de Laval, l'institut national de santé publique du Québec, l'université de Montpellier, contribuant à la connaissance en santé. Elle a été réalisée auprès d'encadrants suivis dans quatre SSTI de la région (Alès, Nîmes, et Montpellier) ; les données quantitatives et qualitatives recueillies, ainsi que notre diagnostic territorial, ont ainsi permis de cibler au mieux les pistes d'action.

Un questionnaire anonyme de 43 items a été distribué aux encadrants dans ces services interentreprises de santé au travail, lors des visites médicales (**volet quantitatif**) : Il a été construit à partir d'enquêtes nationales et internationales (SUMER, EQCOTESST, Enquête européenne sur les conditions de travail) et également à partir de l'évaluation de la santé psychologique, réalisée avec le K6 Kessler (détresse psychologique) et le Primary Care Evaluation of Mental Disorders pour les symptômes de dépression. Par ailleurs, ont été utilisés la perception générale de la santé, l'Indice de bien-être de l'OMS et deux questionnaires professionnels : Karasek & Siegrist.

Au total, 582 questionnaires ont été recueillis entre novembre 2013 et avril 2014, dont 375 à l'AMETRA. Ont répondu des cadres supérieurs (34 %), des cadres intermédiaires (44 %) et d'autres encadrants (22 %) n'ayant pas le statut cadre mais exerçant la fonction, c'est-à-dire des chefs d'équipe, gestionnaires de proximité, chefs de chantier, contremaitres. Leur ancienneté dans l'entreprise était de 12 ans en moyenne.

Selon le modèle de Karasek, le job strain résulte d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle, et représente un risque pour la santé physique et psychique.

En réalisant un focus sur les cadres en job strain (ce qui concerne 23,4 % des répondants, soit 1 femme sur 3 et 1 homme sur 5), nous constatons que ce sont des femmes dans 43,4 % des cas, que ces encadrants travaillent plus de 40h par semaine dans plus de 67 % des cas. 64 % disent devoir toujours cacher leurs émotions, et 1/3 d'entre eux estiment manquer de moyens pour réaliser un travail de qualité ; 46 % souffrent de conflits de valeur ; 48 % estiment que le travail affecte négativement leur santé, et 48 % parlent de détresse psychologique; 15,25 % prennent des hypnotiques.

80 % des cadres en job strain disent être trop fatigués après le travail pour faire ce qu'ils voudraient faire dans leur vie privée. Pour 59 % d'entre eux, les horaires de travail ne s'accordent pas avec leurs engagements sociaux ou familiaux ; 36,7 % d'entre eux estiment même se retrouver dans une situation les empêchant d'assumer leurs responsabilités familiales.

Le modèle met également en avant que les travailleurs en « iso-strain » (job strain + faible soutien social) présentent un risque accru pour la santé mentale et des maladies cardio-vasculaires. Le soutien social au travail se caractérise par celui des collègues, et également celui des supérieurs.

50 salariés volontaires en situation de management ont participé à des entretiens individuels semi-directifs d'une durée de 1h30 à 2h (**volet qualitatif**) en 2014, entretiens menés à partir d'une grille d'entretien construite à partir des résultats de l'enquête quantitative.

Nous avons par ailleurs analysé les **données propres à notre SSTI** : nous avons recueilli dans les DMST les indicateurs médicaux relevant de l'expression d'une Souffrance Morale au Travail (SMT), ciblé pour nos actions futures certains secteurs professionnels comme celui des assurances, des banques, et le secteur de l'hébergement médico-social, au travers de 600 salariés interrogés par le biais de l'enquête EVREST entre 2012 et 2015 ; L'enquête inaptitudes AMETRA de 2015 a montré que 44 % des inaptes présentent des psychopathologies au moment de l'inaptitude, et que 54 % des inaptitudes sont secondaires à des RPS.

Dans un second temps, une **identification qualitative des besoins de terrain** a été réalisée, par le biais d'un retour en réunions de partage, auprès des encadrants en mai 2016, puis d'échanges avec les employeurs, et les DRH, en septembre 2016. La **fiche action** « ateliers de prévention pour managers » a été élaborée en interdisciplinarité au sein du collectif AMETRA, et finalisée en février 2017.

Du point de vue opérationnel, des **ateliers trimestriels participatifs** d'une douzaine de salariés encadrants tous secteurs confondus, animés en binôme, permettant un échange entre pairs, ont été mis en place depuis septembre 2017, à raison de approximativement un atelier par trimestre pour chaque thématique (soit 5 à 6 ateliers par trimestre). Les groupes sont constitués volontairement d'un effectif restreint à 10 à 12 managers, afin de faciliter les échanges, et si possible issus d'entreprises de secteurs professionnels variés. Le format des ateliers de prévention est en général de 2h30 à 3h30.

Plusieurs thématiques d'ateliers sont actuellement proposées :

- ▶ Gestion du stress : quels outils pour faire face ? ; identifier ses stressors, repérer ses propres signaux d'alerte, repérer ses habitudes émotionnelles et ses mécanismes de pensée ; Aide à l'élaboration de ses propres stratégies à partir de ses ressources, aide à la gestion de son propre stress en tant qu'encadrant, et à la gestion de celui de ses collaborateurs ; Outillage grâce à des exercices pratiques et faciles à mettre en œuvre.
- ▶ Le burnout et sa prévention : temps d'échanges consacré à la santé des cadres et managers, apport d'un meilleur éclairage sur la notion d'épuisement professionnel : comment le repérer, l'éviter ou y faire face ; Comment le prendre en charge, quels sont les acteurs mobilisables.
- ▶ Risques psycho-sociaux, augmentez votre niveau de vigilance (échanges de pratiques entre pairs, échanges avec d'autres managers dans le cadre d'études de cas).
- ▶ Qualité de Vie au Travail : les bonnes pratiques. L'objectif de cet atelier est de faire réfléchir les cadres et managers d'univers différents sur les bonnes et mauvaises pratiques en matière de QVT ; Travaux réalisés en groupe afin de favoriser les échanges, retours d'expériences et présentation des facteurs salutogènes et pathogènes.
- ▶ Communication assertive : identification de son propre mode de communication ; développer son assertivité dans sa communication permet de s'affirmer, d'améliorer ou optimiser ses relations avec ses collaborateurs, et d'aborder plus sereinement les situations complexes.

- Sensibilisation à la prévention des conduites addictives en entreprise. Cet atelier généraliste précise les moyens à mettre en place pour une démarche préventive avec comme boîte à outils, le Kit Addicto AMETRA 2017 (prise en charge collective). Le manager se verra également outillé pour mieux gérer une situation individuelle de trouble aigu du comportement en entreprise évoquant l'ivresse (prise en charge individuelle); Sont évoqués avec les managers la prévention de potentielles conduites addictives les concernant, avec produit (tabagisme, alcool, substances psychoactives, ou sans produit (*workaholisme*)).

L'inscription aux ateliers se fait soit en adressant une demande au service RH de leur entreprise, soit en complétant un formulaire via le site Internet de l'AMETRA (<http://www.ametra.asso.fr>), et en le renvoyant à l'adresse mail dédiée santedescadres@amettra.asso.fr; 50 entreprises, et 160 encadrants ont déjà participé aux ateliers. 10 % ont entre 26 et 35 ans, la majorité a entre 36 et 45 ans (42 %), 32 % ont entre 46 et 55 ans, 16 % ont plus de 56 ans. 57 % a moins de 11 ans d'ancienneté dans la fonction d'encadrant, et 70 % moins de 14 ans. 35 % ont moins de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Deux tiers des participants managent des équipes comprenant entre de 5 à 20 salariés.

Une évaluation est réalisée à la fin de chaque atelier : les participants sont pour 2/3 des femmes (en particulier pour les ateliers QVT et gestion du stress), la répartition est plus équilibrée pour les addictions.

A la question "Êtes-vous globalement satisfaits de l'atelier ?", les participants donnent une appréciation moyenne globale de 3,5 / 4 (concernant entre autre la qualité du contenu, les possibilités d'échanges avec les autres salariés, la réponse à leurs attentes ...).

65 % des participants estiment la durée des ateliers suffisante, 32 % la jugent trop courte.

Ils plébiscitent un climat propice aux échanges, les bonnes conditions matérielles d'accueil.

De nouvelles thématiques seront prochainement abordées :

- Faits sexistes, harcèlement en entreprise, quelles mesures prendre ?
- Le manager de demain dans le monde numérique sera-t-il hybride ?
- Comment appréhender le handicap au travail: adopter la bonne posture avec un travailleur handicapé, briser les préjugés, et préserver un management équitable.
- L'intelligence émotionnelle ou comment jongler avec ses émotions au travail.

Nous envisageons de proposer un questionnaire en ligne pour **interroger à distance les managers** présents cette dernière année aux ateliers, sur les bénéfices de ces ateliers, en termes de modification de leur comportement, au niveau personnel, comme auprès du collectif encadré. Nous souhaitons également leur demander ce qu'ils pensent du format de l'atelier en termes de durée, de l'opportunité d'allonger cette durée, voire de proposer des niveaux progressifs en termes d'acquisition de compétences.

La santé des managers est un des axes prioritaires de la prévention en entreprise; l'encadrant est exposé à de nombreuses contraintes inhérentes à son poste et à son positionnement au sein des structures, entraînant souvent de réels impacts sur sa santé. Amener les cadres à prendre soin d'eux même favorise par ricochet la santé effective de leurs équipes.

Les groupes professionnels en entreprise, tout comme les personnels de santé des SSTI, doivent se souvenir à tout moment qu'ils sont particulièrement responsables de la médiation entre les intérêts divergents qui se manifestent dans la société et les entreprises, à l'égard de la santé.

Cette action novatrice prévue pour 3 ans est un des axes prioritaires de notre projet de service. Elle est très mobilisante, et elle suscite l'adhésion et la satisfaction des entreprises et des participants.