



Modes et méthodes
de production en 2040 :
quelles conséquences
en santé et sécurité



Contribution individuelle à la synthèse de l'atelier « Travail ou emploi : de quoi avons-nous besoin pour être heureux ? »

par Michel Guillemin
Université de Lausanne, Suisse

Impression générale

Ce rapport est bien construit et sa structure permet de retrouver les points d'échanges et de discussion, sous des rubriques claires. Félicitations aux auteurs !

Je reporte ci-dessous quelques points qui me paraissent très importants pour le thème considéré et ceux qui me paraissent manquer ou du moins être insuffisamment développés.

Points clés de l'évolution actuelle, cités dans le rapport mais à mieux faire ressortir

- Les inégalités sociales (citées en page 7) touchent non seulement la différence entre les riches et les pauvres mais aussi l'espérance de vie qui continue à s'écarter entre les « cols bleus » et les « cols blancs » et même de manière plus forte chez les femmes que chez les hommes. Ce qui soulève aussi le problème du genre où les inégalités sont criantes suivant le secteur d'activité concerné. Bien d'autres types d'inégalités concernant spécifiquement les travailleurs(euses) mériteraient d'être cités car ils contribuent à la croissance de l'indignation de la collectivité.
- Les attentes des nouvelles générations (Y et Z), traitées en page 3, sont très importantes pour le futur et devraient à mon sens insister sur le fait que les jeunes veulent un travail qui a du sens, dans un contexte où ils se sentent reconnus, appréciés pour leurs qualités, aidés et formés en continu, tout en ayant une certaine marge de manœuvre. Ils ne respectent la hiérarchie que s'ils sentent que leur chef est compétent et cohérent dans sa manière de diriger son équipe. Ils attachent de l'importance à la responsabilité sociale des entreprises, en particulier à la solidarité, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise. Ces nouveaux paradigmes auront une influence déterminante pour l'évolution du travail vers des valeurs contribuant au bien-être des personnes actives.
- Bien qu'il apparaisse clairement dans cette synthèse que les méthodes de management jouent un rôle déterminant (pages 4 et 5 et 7), elles ne sont pas assez soulignées à mon avis. Dans la lutte contre les risques psychosociaux, les professionnels de la santé au travail ont constaté que plus les chefs (managers) étaient « éloignés » du travail de leurs collaborateurs (c'est-à-dire incompetents en termes de « métier ») plus ils mettaient en place des procédures de contrôle, de *reporting*, d'évaluation, etc., tuant ainsi non seulement la créativité des équipes de travail, mais l'atmosphère générale avec toutes les conséquences connues.

Points-clés qui manquent à cette synthèse

- ✓ Sur le plan du management (voir le dernier point ci-dessus), deux points devraient être abordés :
 1. La formation des managers et des responsables RH. Elle est déficiente et conduit aux situations dramatiques que l'on connaît actuellement. Il y a un lent réveil des consciences dans certaines écoles de management (par exemple à Grenoble ou en Normandie) mais il est beaucoup trop lent. La formation des futurs managers est toujours presque exclusivement focalisée sur le profit de l'entreprise et oublie les composantes humaines et les dimensions spécifiques de la santé au travail.
 2. Le sujet des « managers toxiques » doit être abordé, même s'il s'agit d'un sujet tabou et politiquement « incorrect » ! Un célèbre professeur de management (Robert Sutton) à la Stanford Engineering School , aux Etats-Unis, a publié plusieurs livres à ce sujet pour démontrer l'impact dévastateurs de tels personnages et comment il faut les détecter et s'en débarrasser au plus vite. Depuis lors, ce sujet est devenu un vrai sujet de recherche dans divers universités.
- ✓ Parmi les éléments qui font grimper l'indignation et qui influencent de manière importante les conditions de travail, il faut, à mon sens, encore citer des sujets politiquement « incorrects » qui touchent directement à l'éthique des entreprises et des hommes :
 1. L'influence néfaste des lobbies en matière de produits toxiques. L'exemple de l'amiante est caractéristique et s'applique à de très nombreux produits chimiques pour lesquels les lobbies industriels s'appliquent à créer le doute sur les études scientifiques qui prouvent leur toxicité, retardant ainsi la mise en place de mesures préventives. De très nombreux livres et rapports existent à ce sujet.
 2. Les tricheries et le « plagiarisme » que l'on rencontre dans le milieu académique de la recherche doivent aussi être mentionnés car ils influencent indirectement les conditions de travail.
- ✓ L'évolution du domaine de la Santé au Travail, qui aura un impact sur le « bonheur au travail » n'est pas abordée dans cette synthèse et doit, à mon sens, impérativement être mentionnée :
 1. La Santé au Travail commence à s'ouvrir à un concept global de la santé dans le sens de la définition de la santé par l'OMS où cohabitent les dimensions physiques, psychiques, morales et sociales qui constitue ce que l'on appelle la « santé globale »*.
 2. Dans ce contexte, les programmes internationaux de l'OMS, de l'Agence Européenne à Bilbao et de bien d'autres organisations, s'orientent sur une approche globale des conditions de travail (« poste de travail sain ») qui prend en compte l'ensemble des facteurs déterminants et sont centrés sur le partage **des**

* La salutogénèse (science de la santé), bien développée dans l'Europe du nord, est appelée à se développer.

valeurs et l'éthique. Ils doivent être mentionnés car ils seront des leviers pour les changements qui s'amorcent.

3. Les mondes de la prévention et de la promotion de la santé sont restés longtemps éloignés l'un de l'autre du fait de préjugés négatifs de part et d'autres. Ils se rapprochent actuellement de manière tout à fait logique et évidente comme l'illustre le programme du NIOSH aux Etats-Unis appelé « Total Worker Health™ ». Cette tendance va influencer l'avenir et doit être soulignée car elle touche directement le thème de l'atelier.

M. Guillemin / 12 mars 2016