

Les cadres, acteurs de la prévention et de la santé au travail : à quelles conditions?

Pascal Ughetto, université Paris-Est, LATTs

35^e congrès de médecine et de santé au travail, Marseille,
7 juin 2018

Introduction

Les politiques de santé au travail et de prévention : un ensemble d'acteurs spécialisés, engagés ou non dans des dynamiques collectives de professionnalisation ; des orientations, des dispositifs, actions, outils, démarches destinés à agir, prévenir, sensibiliser.

Une action en réseau, nécessitant de mobiliser et d'entraîner d'autres acteurs au premier rang desquels les membres de la hiérarchie intermédiaire : chefs de service ou d'atelier, chefs de chantier, chefs d'équipe...

Introduction

Des cadres :

- > qui font office de gate keepers : ils conditionnent l'accès aux personnels visés et sont susceptibles de relayer l'information concernant des formations, des réunions de sensibilisation, des espaces de discussion, etc.
- > qui ont l'autorité hiérarchique qui pourra rendre effectif le respect de normes, d'obligations, de consignes,
- > dont dépend par ailleurs la remontée vers les sièges de l'information sur le degré d'application des règles, les éventuelles réticences.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

Introduction

Quelle représentation de ces acteurs de l'encadrement de la part des acteurs spécialisés? Les cadres sont un acteur qui a ses propres enjeux dus à son positionnement et à son rôle dans l'organisation, aux objectifs qu'il doit remplir, à sa compréhension des attentes qui lui sont adressées, à sa formation d'origine, qui, à la fois, modèle son interprétation des réalités et l'équipe de ressources pour agir tout en façonnant ses pratiques.

Les politiques de prévention et de santé au travail ne peuvent avoir d'effectivité qu'en entrant dans la compréhension des points de vue et des jeux d'acteurs qui les lient avec l'encadrement et au sein de la ligne managériale.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

L'encadrement, attendu comme un relais des politiques de santé au travail

En matière de santé au travail, de qualité de vie au travail, de prévention, comme dans les autres domaines, les directions fonctionnelles et les acteurs spécialisés envisagent l'encadrement comme le passage obligé de leurs politiques, de la diffusion et mise en œuvre de leurs outils, de la communication large des orientations poursuivies.

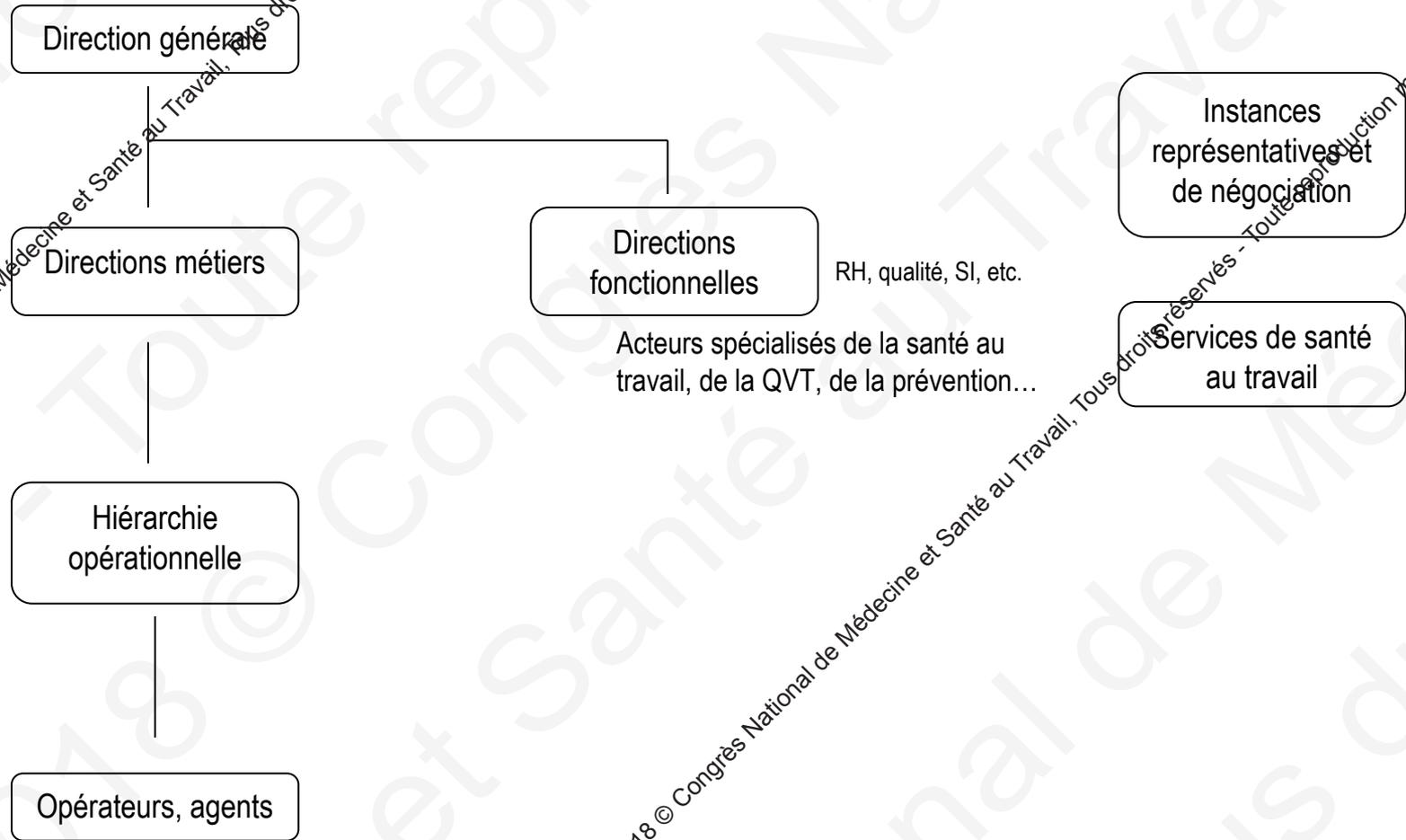
Les cadres sont vus comme le niveau d'action de proximité sur les comportements.

Cependant, les directions fonctionnelles n'ont généralement pas de pouvoir hiérarchique direct sur l'encadrement opérationnel.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

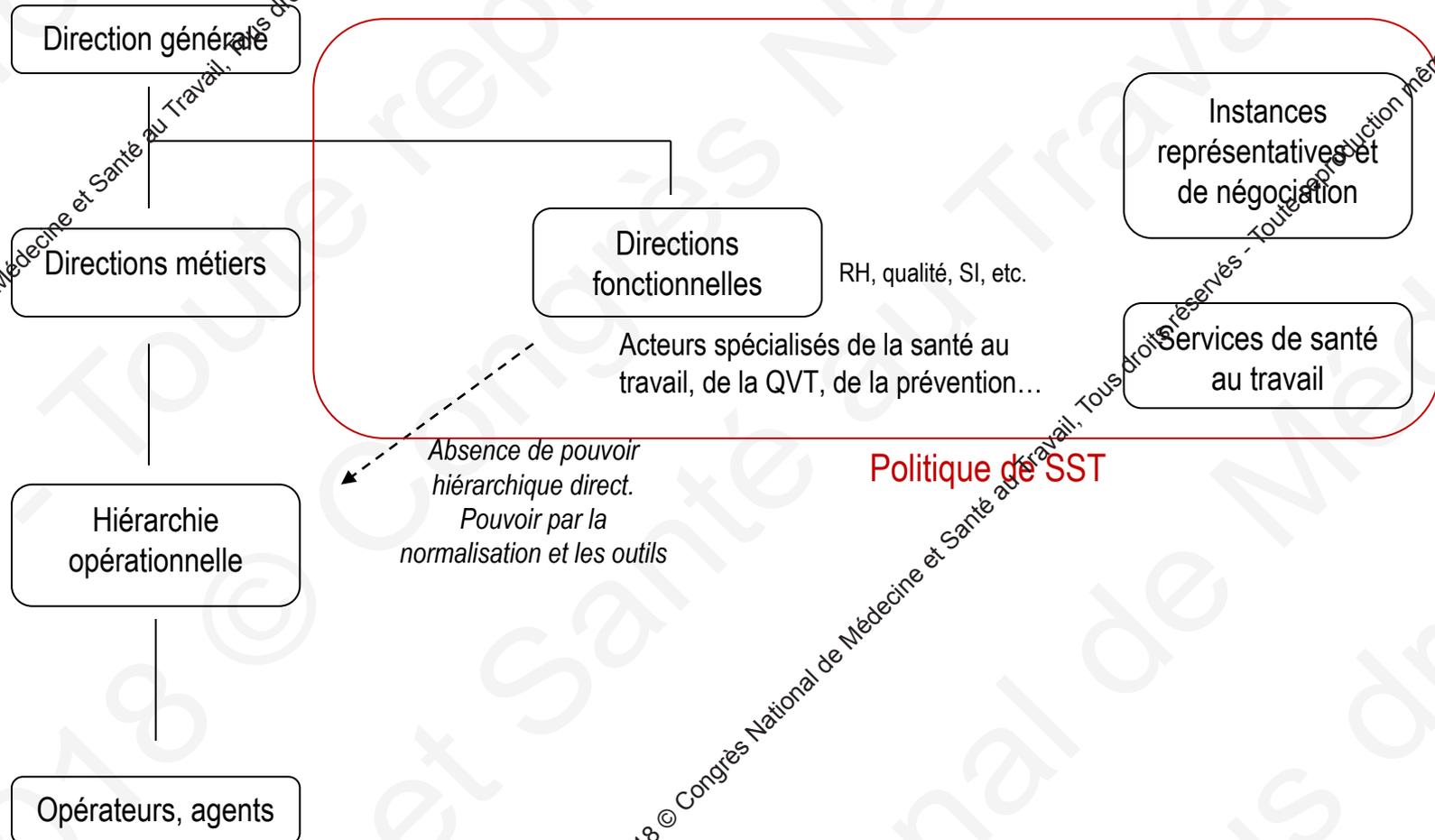
L'encadrement, attendu comme un relais des politiques de santé au travail



2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

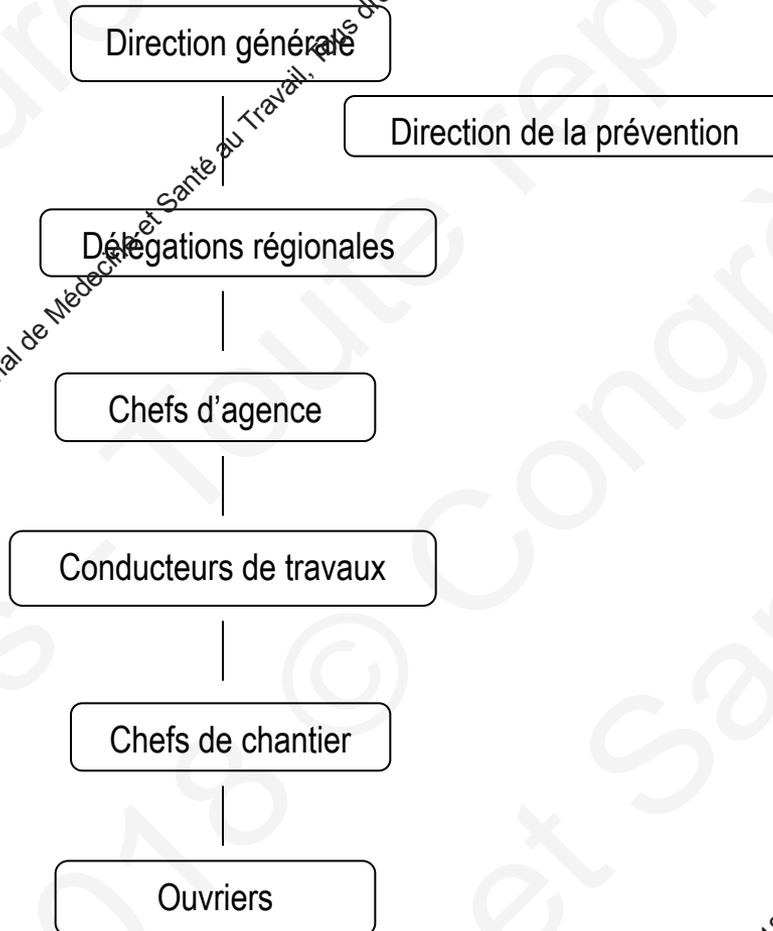
L'encadrement, attendu comme un relais des politiques de santé au travail



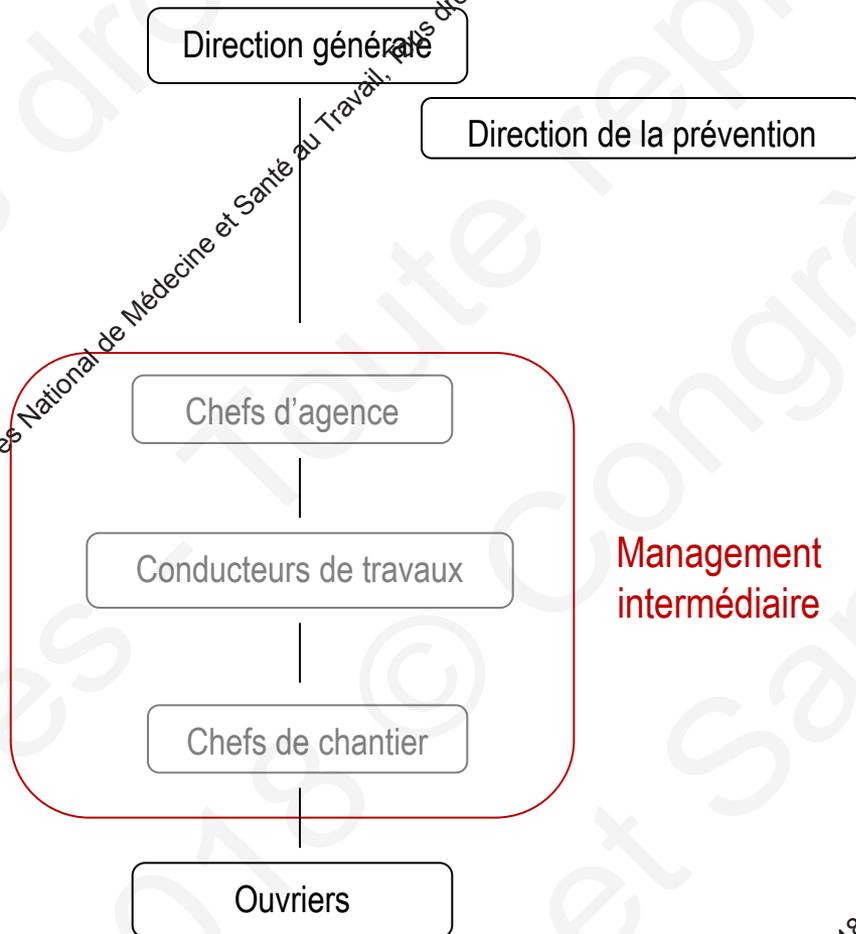
L'encadrement est-il réductible à un relais?

L'exemple d'une politique de prévention dans un groupe français de travaux publics.

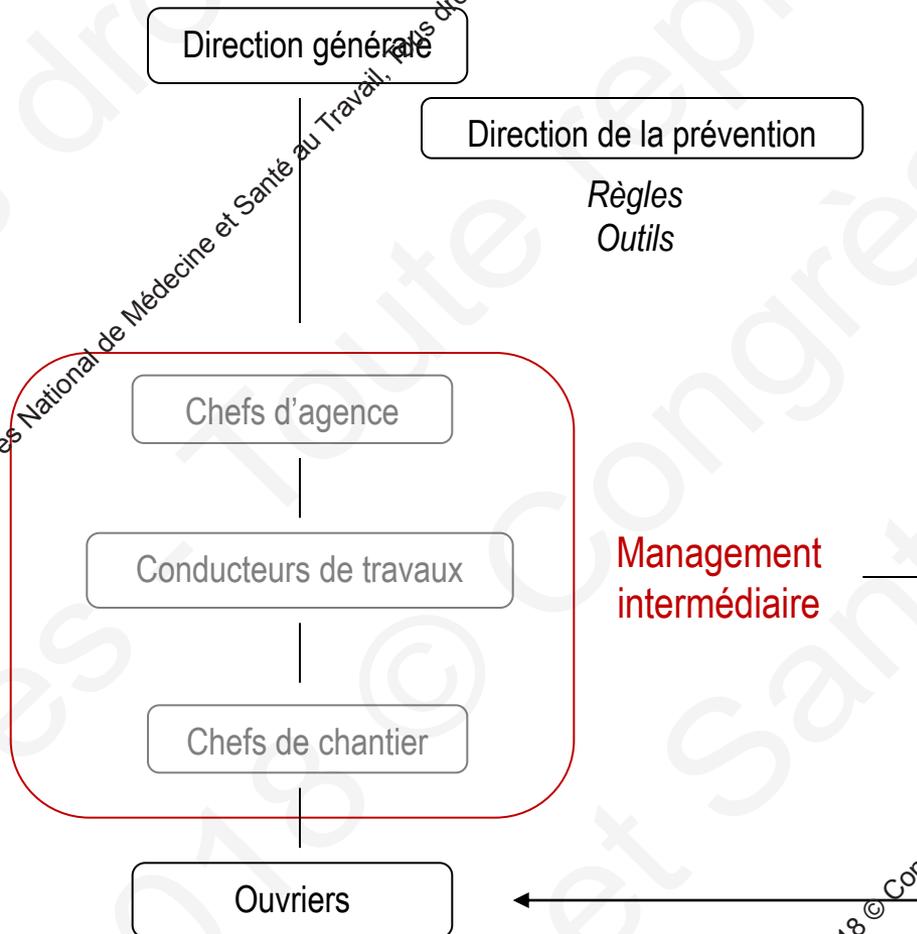
L'encadrement est-il réductible à un relais?



L'encadrement est-il réductible à un relais?



L'encadrement est-il réductible à un relais?



Règles
Outils

Fiches de presque accidents
5 premières minutes, visites hiérarchiques...

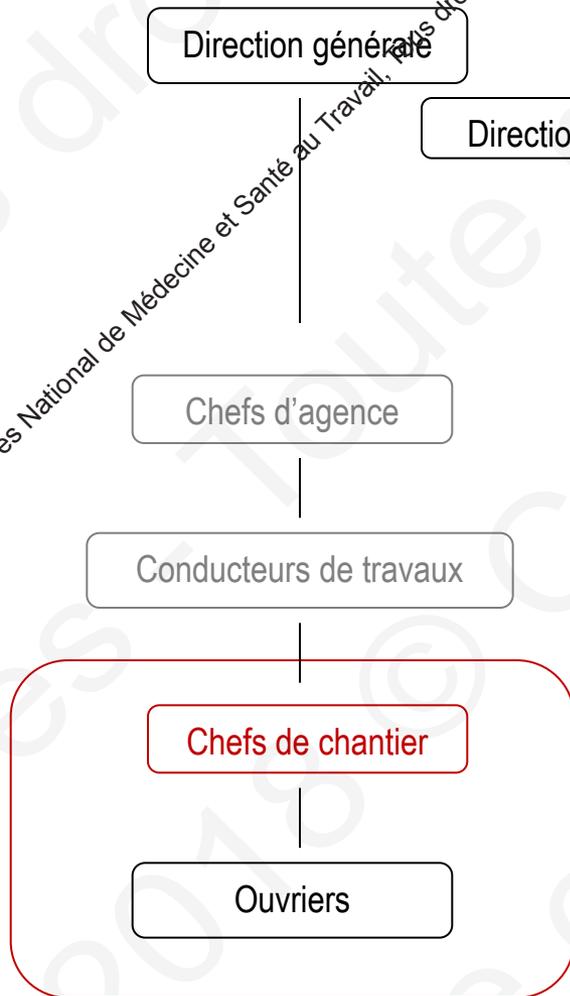
Management
intermédiaire

Informe, explique,
sensibilise, incite,
rappelle, sanctionne...

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

L'encadrement est-il réductible à un relais?



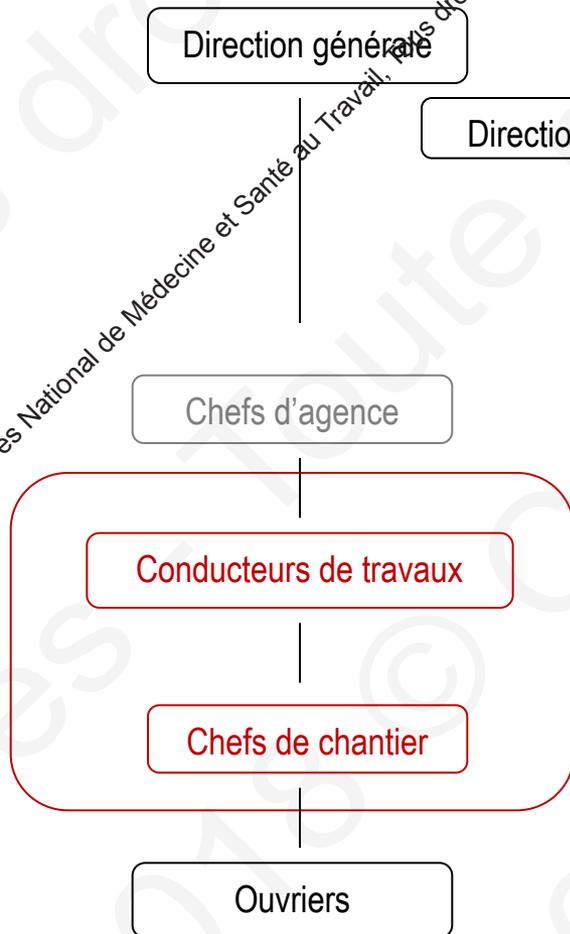
Règles
Outils

Fiches de presque accidents
5 premières minutes, visites hiérarchiques...

Hommes du
chantier

Outils nombreux... presque trop.
Outils connus et compris intellectuellement... mais « à côté » des pratiques professionnelles spontanées lors des imprévus, pourtant quotidiens

L'encadrement est-il réductible à un relais?



Règles
Outils

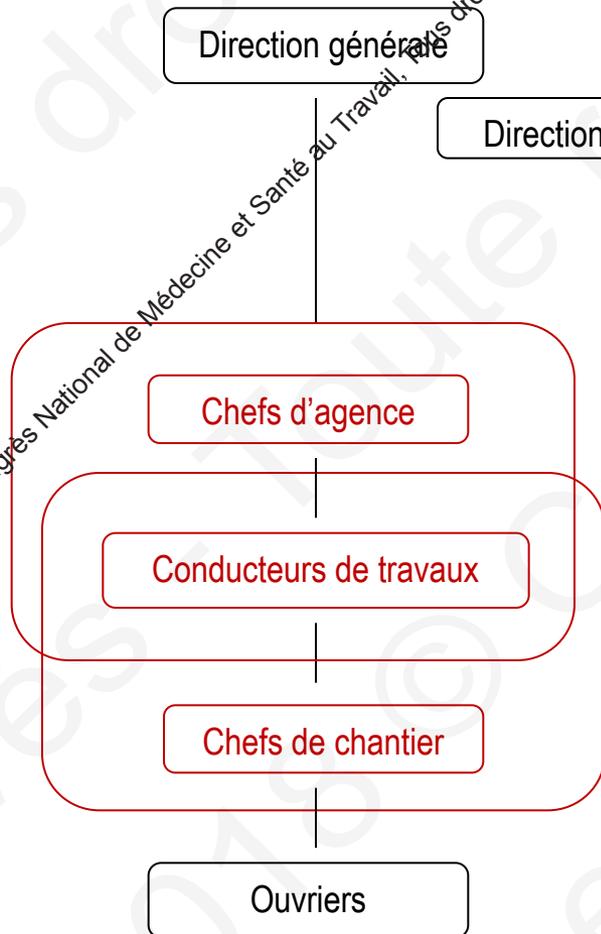
Fiches de presqu'accidents
5 premières minutes, visites hiérarchiques...

**Binôme de
responsabilité
de chantier**

Chef de chantier : un problème de reprise efficace des messages de prévention et d'appropriation des outils dans un exercice crédible de la posture hiérarchique, en situation de rapport avec ses équipes : être l'un des leurs / parler comme eux là-haut.

> Pour contraindre le risque d'isolement ou d'abandon du chef de chantier face à la difficulté de la tâche de transmission des outils et de la politique de prévention, le rôle décisif du **conducteur de travaux** : l'importance d'un conducteur de travaux qui est effectivement partie prenante du chantier et non pas homme de bureau.
> L'enjeu de la préparation du chantier et de la reprogrammation régulière face aux aléas, en coopération étroite entre chef de chantier et CTx.

L'encadrement est-il réductible à un relais?



Direction de la prévention

Règles
Outils

**Binôme de
responsabilité
d'agence et de
travaux**

Direction générale

Chefs d'agence

Conducteurs de travaux

Chefs de chantier

Ouvriers

Fiches de presqu'accidents
5 premières minutes, visites hiérarchiques...

Conducteurs de travaux : une fonction vers laquelle tout converge, notamment un travail administratif de plus en plus lourd... et tenue par de jeunes ingénieurs ayant encore beaucoup à apprendre de d'anciens chefs de chantier qui se confrontent à un travail plus abstrait. De bonnes raisons de fuir la relation avec le chef de chantier.

- > Un rôle crucial du **chef d'agence** pour organiser le travail d'ensemble au niveau de l'agence et pour accompagner le conducteur de travaux face à la tenue de son rôle... d'accompagnement des chefs de chantier.
- > Un rôle crucial pour aider le conducteur de travaux à accorder ensemble les impératifs économiques et productifs et les considérations de sécurité.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

L'encadrement est-il réductible à un relais?

Lorsqu'il est purement et simplement dans un rôle de relais d'un sujet spécialisé qui est imparfaitement le sien, l'encadrement n'est guère efficace dans le rôle qui est attendu de lui. Ses équipes appliquent sans conviction et ne s'approprient pas les attentes qui leur sont adressées.

Lui-même se confronte à un problème professionnel, à une difficulté à faire une place, dans son activité, au rôle qui est attendu de lui : il peine à développer les pratiques professionnelles qui permettraient de relayer les demandes venues des acteurs spécialisés tout en les éprouvant comme une composante de son métier.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

Conclusion

L'encadrement intermédiaire : un acteur, un sujet, un travailleur. Il affiche des formes d'autonomie et il a des préoccupations et difficultés d'activité. Pour l'enrôler, un nécessaire travail (pas à sens unique) de construction de **significations** sur les enjeux et les pratiques professionnelles **efficaces** (sur le plan économique et productif et sur le plan de la santé au travail), dans le même mouvement. → L'encadrement intermédiaire ne peut être un relais des politiques de santé au travail que s'il se construit une représentation (conceptuelle et pratique) intégrée de l'économico-productif et de la santé au travail.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail. Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

Merci de votre attention.

pascal.ughetto@u-pem.fr

<https://latts.fr/chercheur/pascal-ughetto/>

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa