

# La posture managériale au service de la performance globale de l'entreprise

**La posture managériale** est un facteur déterminant de la performance d'une équipe en général, et en particulier dans le domaine de la santé-sécurité au travail. C'est pourquoi elle figure au cœur du référentiel de compétences en santé au travail pour managers et ingénieurs. Cette notion, qui mérite donc d'être définie, nécessite de figurer dans les formations initiales et continues de ces acteurs qui auront à la mettre en œuvre dans l'exercice de leurs responsabilités en entreprise.

## De quoi parle-t-on ?

Entre deux équipes d'une même organisation, il n'est pas rare de constater que l'une semble bénéficier d'un entrain et d'une ambiance singulière, l'autre relevant plutôt du registre de la grisaille et de la démotivation. La première s'empare des challenges et vole de succès en succès, l'autre renâcle et traîne les pieds pour aller de l'avant. Très souvent, un homme fait la différence entre ces deux extrêmes : le manager.

L'objectif ici n'est pas de jeter l'opprobre sur la fonction ni sur ceux qui en assurent les missions. Il s'agit simplement de partager un constat de « terrain » ancré sur le bon sens. Par exemple, lorsqu'à l'occasion d'un changement de fonction, un manager célèbre son départ, que la direction fait l'éloge de sa capacité à relever tous les défis et atteindre des objectifs ambitieux dans tous les domaines, et que dans le même temps, ses collaborateurs regrettent un « chef » hors du commun, vous avez de bonnes raisons de penser

que ce manager a su développer des habiletés particulières.

En effet, les raisons de cet apparent « double » succès reposent en fait sur des pratiques cohérentes en matière de management. Ces pratiques décrivent une posture managériale qui permet de souder l'équipe, de créer de la confiance, du respect, et susciter une dynamique dont chaque partie a trouvé son bénéfice : les membres de l'équipe, le manager et l'entreprise. Un gagnant-gagnant à trois bandes.

En bref, dites-moi comment vous traitez vos salariés et je vous dirai quelle performance en santé et sécurité au travail vous pouvez espérer dans la durée.

## L'entreprise du XXI<sup>e</sup> s. ou l'art d'animer ses équipes

Au XXI<sup>e</sup> siècle, l'exercice de l'entrepreneuriat appelle les employeurs à développer un mode de gouvernance et à mettre en place une organisation des activités de l'entreprise capable d'intégrer la prise en compte des aspects financiers et économiques bien-sûr, mais aussi, environnementaux et sociétaux. Sur ce dernier champ, le domaine de la santé des salariés au travail prend une place de plus en plus importante, portée par les exigences toujours plus prégnantes de la société et de ses représentants.

Pour répondre à cette dernière attente, la seule réponse par l'organisation et le mode de gouvernance, aussi adaptée et efficiente soit-elle, ne suffit pas. La place des Hommes

au sein de cette organisation et de cette gouvernance est prépondérante, stratégique. Aujourd'hui, pour nombre de secteurs d'activités, trouver des capitaux, des équipements, des matériels, des process n'est plus ce qui fait au final la différence entre deux entreprises concurrentes. Elles se différencient essentiellement par les hommes et les femmes qui la composent et par la qualité de leur animation, du plus haut niveau jusqu'au mana-

**[...] dites-moi comment vous traitez vos salariés et je vous dirai quelle performance [...] vous pouvez espérer [...]**

ger de « proximité ». Il est important à ce stade de se rappeler que le mimétisme managérial (en tant que manager, j'ai une tendance à m'approprier les priorités de mon propre manager et de reproduire ses comportements) est une force de relais extraordinaire, pour mettre en œuvre des bonnes pratiques. Malheureusement, l'inverse est aussi vrai. Un manager peut adopter des pratiques exécrables sur le plan des relations humaines et de la

*Les contributeurs à ce texte sont Dominique Vacher et William Dab, Cnam (chaire d'hygiène et sécurité), Jean-Luc Bonnet, Martine Plawner et Laurent Théveny, INRS, Hervé Lanouzière, DGT, Philippe Bielec, CNAMTS, Jean-Michel Hotyat, DGESIP, Laurent Gravelaine, DGAFP, et Liliane Lament, Anact.*

*équipe, management, performance, posture managériale, santé-sécurité au travail*

« vie ensemble » au titre que « son chef » se l'autorise. Dès lors, la première responsabilité d'un PDG est de donner le « la » sur ce registre, comme sur les autres.

La posture managériale n'est donc pas un « plus » qui permet de mieux vivre ensemble dans l'équipe : c'est un attendu à part entière de la performance dans le domaine de la santé-sécurité au travail. En effet, l'absence quasi certaine d'accident et de maladie ne s'obtient pas seulement par la traduction de la responsabilité générale de résultat faite à l'employeur (une organisation efficiente, des équipements et une formation adaptés, des règles pertinentes, etc...). Elle appelle également à ce que les membres

individuel (travailleur isolé) cela se vérifie plutôt fréquemment, il est toutefois singulier de mesurer qu'au sein d'un collectif, ce constat est à nuancer. Les us et coutumes, les traditions, les enjeux personnels ne servent pas toujours une approche sécuritaire de l'activité. Il peut être important de « prouver » que l'on a sa place dans l'équipe en adoptant ses pratiques, parfois au détriment de sa propre sécurité. Des analyses d'événements accidentels graves montrent qu'un collectif peut aller à l'accident alors que chaque membre était conscient que la situation leur échappait et qu'il aurait fallu stopper l'activité\* : par exemple, une non-décision consensuelle muette d'arrêter le chantier...

D'autres raisons peuvent venir affaiblir l'élan mobilisateur : la routine, le manque de responsabilité (pire la diminution du niveau de responsabilité connu jusqu'alors...), l'injustice d'une décision, l'inéquité de traitement, la résonance de ce que chacun vit au travail avec ses valeurs individuelles, une organisation défaillante qui peut parfois aller jusqu'à pousser le salarié à l'erreur voire à la faute ...

En outre, la nature humaine est complexe : elle vous pousse à choisir très souvent la prise d'un risque potentiel pour lever une contrainte certaine. Et si malgré cette prise de risque, l'activité se termine sans accroc, l'effet pervers est que la fois suivante la perception du risque potentiel pris diminue (cela s'est bien passé la fois précédente, donc je maîtrise la situation !). Cela a pour conséquence de vous conforter dans votre décision de prendre ce risque, finalement bien incertain, plutôt que d'avoir à subir une contrainte en respectant la pratique « attendue » (effort plus conséquent, durée d'activité plus longue, etc.).

Le manager a donc avec lui des salariés qui peuvent commettre des gestes dangereux, pour eux comme pour leurs collègues. En se rappelant que le manager est lui aussi un salarié...

### Une posture managériale qui appelle des pratiques concrètes

L'habileté du manager est dès lors de réussir à animer son équipe en créant les conditions où chacun peut « grandir » et donner le meilleur de lui-même, à décider et à proposer des arbitrages qui font sens dans le respect du cadre imposé par l'entreprise, à emmener l'adhésion de son équipe par sa capacité à convaincre et sa vision.

Pour réaliser ce défi permanent, objet d'une construction par l'exemple et par les faits de tous les instants (mais qui peut s'écrouler en quelques jours), le manager a à sa disposition un certain nombre de pratiques concrètes sur ces trois champs dont l'expérience montre qu'elles contribuent à mieux appréhender et maîtriser ce qui fait le travail :

- son organisation et la capacité à mieux prendre en compte les attentes de toutes les parties intéressées, dont celle des salariés, car les organisations sont génératrices de risques et parfois pathogènes ;
- ses conditions de réalisation avec la volonté de sans cesse revisiter et faire progresser les standards et les pratiques professionnelles, mais aussi de connaître et comprendre les écarts au prescrit pour anticiper des événements indésirés, car les façons de faire sont sans cesse améliorables notamment par la prise en compte du retour d'expérience et des analyses des événements ;
- ses relations interpersonnelles car leur fluidité et le respect qui s'instaure au sein de l'équipe sont sources de soutien social, et donc de prévention des tensions et autres facteurs de stress ;
- son environnement physique et la gestion des irritants voire des dangers (l'ambiance thermique, le bruit, l'ergonomie,...), car cela concerne les causes « classiques » des accidents du travail ;

### [...] La posture managériale n'est donc pas un « plus » [...] : c'est un attendu à part entière de la performance [...]

de l'équipe, de l'entreprise, partagent leurs difficultés au travail, voire leurs erreurs, pour les comprendre, les analyser et trouver des solutions pérennes bénéficiant à toute l'équipe, à l'entreprise. Au-delà des managers, chaque salarié doit se mobiliser pour laisser à une situation dangereuse qu'il a identifiée la durée de vie la plus courte possible. C'est la traduction élargie de l'exercice de la responsabilité faite aux salariés de protéger leur santé et celle de leurs collaborateurs et collègues.

### Appréhender la complexité de la nature humaine

Mobiliser ? Se mobiliser ? Mais pourquoi se mobilise-t-on ? Qu'est-ce qui fait que l'on trouve son intérêt à s'impliquer d'avantage et prendre sa part dans cette partie collective où chacun fait le maximum pour éviter l'accident, la maladie ?

Chaque salarié est normalement le premier concerné à pouvoir rentrer sain et sauf le soir chez lui. Si à titre

\* C. Morel, *Les Décisions absurdes*, Gallimard, 2002.

- sa nature : il s'agit d'offrir au mieux des intérêts des salariés et de l'entreprise la meilleure adéquation entre « ce que je fais et ce que je sais faire ou pourrais faire », source de responsabilisation et de progrès dans l'ascenseur social, car l'épanouissement au travail est un facteur d'équilibre et de bien-être et a donc un impact sur la santé et la sécurité au travail ;
- ses attendus : il s'agit des objectifs et du sens qui s'y rattache, de la qualité (et de la qualité empêchée source de tensions vives...), de la rémunération ;
- son éthique : il s'agit de l'acceptabilité morale et réglementaire des attendus et des conditions de réalisation ;
- son environnement socio-économique et ses incertitudes : la gestion des changements et la capacité à répondre à la question que chaque salarié (y compris le manager...) se pose à chaque fois : « et moi dans tout ça, qu'est ce que je deviens ? », car l'anxiété est source de tension personnelle qui rejaillie à la fois au sein de l'équipe de travail mais aussi de la

vie privée ; elle est souvent parmi un des premiers facteurs constaté d'absentéisme.

Avec au final, le développement d'un sentiment de confiance, source de libération de la parole favorisant ainsi la connaissance des indésirables et autres signaux faibles.

### Une culture sécuritaire partagée par tous

Cette posture managériale va servir l'émergence d'une forte culture sécuritaire. Semée puis enracinée chez chaque membre de l'équipe, cette culture génère une forme de « régulation collective » qui dynamise l'exemplarité. Elle contribue au final à préserver la santé de tous les salariés par le traitement immédiat (parfois à titre conservatoire) des situations dangereuses par celui-là même qui l'a découverte.

Cette culture se développe et se traduit par l'obsession :

- de laisser une durée de vie la plus courte possible à toutes expositions à un danger ;
- de partager sur tous ces événements sans conséquence

immédiate cette fois-ci, mais qui présentent un intérêt à être connus pour les analyser et en tirer des actions afin d'éviter leur reproduction avec des conséquences potentiellement plus graves ; le champ des risques psychosociaux est bien évidemment concerné par cette approche.

Et bonne nouvelle, si vous abordez ainsi toutes les situations anormales, quel que soit le domaine (qualité, environnement, financier, etc.), c'est la performance de l'entreprise toute entière qui progresse.

En conclusion, généraliser à tous les domaines les pratiques qu'appelle le domaine santé sécurité au travail (organisationnelles, liées à la posture du management, et relatives au développement d'une culture collective visant à identifier et à maîtriser les risques), en leur associant un mode de gouvernance propice à délivrer des décisions arbitrées préservant les attentes de chaque parties intéressées, c'est donc la performance globale de l'entreprise qui s'améliore.

Toute personne intéressée par les activités du Réseau est invitée à contacter son chargé de mission à l'adresse : [jean-luc.bonnet@rffst.org](mailto:jean-luc.bonnet@rffst.org). Cf. également : <http://www.rffst.org>



Les pratiques qui dessinent une posture managériale.