

Le leadership habilitant

Code du travail ou cortisol salivaire ? À Préventica, salon de la sécurité et de la santé au travail, l'ordre du jour est celui de la recherche de parts de marché et des dernières trouvailles biotechnologiques. Le reste compte si peu.

Patrick Dubreil

Collaborateur médecin en santé au travail

19 mai 2022, Nantes, parc de la Beaujoire : la dernière fois que j'ai mis les pieds ici, c'était le 16 janvier dernier au meeting « immersif » de Mélenchon. Même lieu, autre date, autre ambiance : finie la mer virtuelle et le marin insoumis sur son île, entouré de ses matelots, le regard tourné vers le large et l'espoir à bâbord ! Aujourd'hui, c'est jour de fête et de foire commerciale de la prévention en santé au travail, Jacques Tati se serait régalé ! Je le vois testant le masque anti-Covid dernier cri ou la cagoule ventilée pour soudage dernier modèle suisse multifonction avec filtre captant les nanoparticules ! N'étant disponible que cet après-midi-là, je me suis inscrit dans des mini-conférences au petit bonheur la chance. J'arrive à 13 heures et c'est la queue aux stands de *snacks* ou *food truck* à l'extérieur comme à l'intérieur, c'est dire s'il y a foule... Par chance, une société d'assurance offre gratos des toasts japonais : je me fais alpaguer d'entrée tout en étant invité à laisser mes coordonnées sur un écran avant un jeu débile. Après trois bouchées, je me dirige vers un *snack*, payant, pour compléter le menu. Je choisis une salade végétarienne et un café, onze euros quatre-vingt-dix, menus frais de bouche remboursables par mon employeur. Ah j'oubliais, prenez votre dico anglais/français, sinon vous risquez de vous perdre dans le maquis de la novlangue de la prévention en santé au travail. Je m'engage dans les allées propres de l'immense parc. Suivez le guide. Bienvenue dans la foire de l'information mais aussi du déstressage et du dressage : à boire et à manger vous dis-je !

Quatorze heures, j'arrive juste à temps à la conf. de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) : « Risques psychosociaux en entreprise, des clés pour agir ! », salle pleine, il manque des chaises, beaucoup de public féminin. Deux intervenants présentent leur topo dont une psychologue du travail, un jeu interactif « avec vos smartphones », très à la mode avec des questions/réponses, je n'ai pas de smartphone mais j'écoute, c'est presque une conférence à la Dejourn, le travail prescrit, le travail réel, l'écart irréductible entre les deux, l'analyse sur les situations de travail, pas d'analyse psychologique, absence de recherche de responsabilités (là, je m'interroge en pensant au procès des dirigeants de France Télécom), plus loin il est dit que si, si, l'inspection

du travail est un partenaire... Ouf ! L'honneur est sauf. Plus tard, j'irai chercher de la documentation sur le stand CARSAT/INRS (Institut national de recherche et de sécurité).

À peine le temps de traverser le hangar, de croiser un ancien patient, égoutier fonctionnaire à Nantes métropole, arrêté de longs mois pour lombosciatique opérée, mais qui va mieux (poignée de mains chaleureuse, si, si on peut maintenant se serrer les mains), et me voilà en plénière pour la présentation d'une « Étude expérimentale de l'effet du Leadership habilitant sur la santé des équipes hospitalières : comment l'*empowerment* protège du stress et de l'épuisement professionnel ? » Rien que ça ! Ça commence bien. Déjà, selon les psychanalystes du travail comme Christophe Dejourn, la théorie du stress est fautive, car elle considère l'étiologie des psychopathologies du travail comme d'origine individuelle. La présentation est assurée par deux psychologues du travail, trentenaires, de l'équipe du service de pathologie professionnelle du CHU. L'objet de l'étude est de suivre les recommandations de la Haute autorité de santé (HAS) de 2015 qui vise à améliorer la QVT, entendre « qualité de vie au travail », au CHU, il faut dire dorénavant « cul-vé-té » pour se faire comprendre dans ce milieu des pros. C'est donc quoi le Leadership habilitant ?

- 1- « Partager le pouvoir : délégation de pouvoir, d'autorité ou de responsabilité, responsabilisation.
- 2- Soutien à la capacité à s'autonomiser : conseil pour l'auto-direction et soutien à l'autonomie, soutien au développement des compétences, droit à l'erreur.
- 3- Soutien de l'autonomisation à la motivation : prise d'initiative... » (ici j'ai lâché, le psychologue allait plus vite que moi, je n'arrivais plus à prendre de notes... Ah, le temps de cerveau disponible). J'ai repris ma respiration et j'ai noté : « contrôle autonome des pensées et des comportements, *empowerment* psychologique, motivation intrinsèque, *job crafting* » (« travail fait main », « façonnement de son emploi », etc. concept élaboré par deux universitaires américains, deux aides-soignantes doivent apprendre à être autonomes bordel ! Il faut façonner son emploi, chercher des méthodes pour torcher le cul de vingt-cinq résidents dans un temps imparti,

mais de manière agréable, ce n'est pourtant pas compliqué on leur explique), « confiance entre le leader et les salariés ce qui aboutit à de la performance, de la satisfaction et l'intention de rester » (sauf que les soignantes se barrent de l'hosto, cherchez l'erreur)... Toutes ces conclusions sont sourcées, c'est du sérieux. Je poursuis: « interventions systémiques, puis présentation de l'étude faite au CHU en 2018 et 2019 avec 2 500 visites médicales » (les internes avaient du taf), des « relevés d'indicateurs par questionnaire spécifique sur le stress subjectif et... un examen biologique objectif ». Là, je m'interroge, peut-on mesurer biologiquement le risque psychosocial ? Le « cortisol salivaire au réveil », pardi ! Comment ne pas y avoir pensé plus tôt ? L'étude va tenter de répondre à trois questions: « Le Leadership habilitant a-t-il un effet sur la santé des salariés ? » Je n'ai pas pu noter les deux autres questions, ça allait trop vite. Mais il était question de comparer deux services dont l'un a vécu le LH, l'autre pas, avec deux diagrammes. L'un montre que le cortisol augmente (en ordonnée) proportionnellement au stress perçu (en abscisse) si le LH est faible. L'autre montre que le cortisol baisse un peu même si le stress perçu augmente quand le LH est fort. Et il nous est dit que le cortisol qui monte, ce n'est pas bon et que ça se voit dans le diabète, les maladies chroniques et les cancers, bigre, j'ai peur, mon cortisol doit être au plus haut ! Conclusion: « le LH aurait un effet protecteur » !

Au cours du débat qui rassemble une vingtaine de participants, je pose une question: n'y a-t-il pas un paradoxe, une contradiction (voire du vice, mais je ne m'exprime pas ainsi) à retourner sur l'individu, et sa soi-disant autonomie, les effets de la violence de l'organisation du travail à l'hôpital public, plutôt maltraitante en termes d'effectifs dans les équipes soignantes, notamment en Ehpad ? Cette semaine, j'ai consulté une aide-soignante d'Ehpad en arrêt de travail/maladie pour boiterie sur tendinite achilléenne bilatérale nodulaire (nodules de 2-3 cm sensibles et douloureux) non certifiée en maladie professionnelle (tableau 57 E du régime général). Elle me dit qu'elles étaient deux aides-soignantes pour vingt-trois résidents. Je vous laisse imaginer le boulot: les transferts, les changes, les repas, les mises sur les toilettes, le piétinement... La réponse de nos deux jeunes interlocuteurs psychologues qui ne se laissent pas démonter est: « Oui, vous avez raison, si on parle de Leadership habilitant, encore faut-il qu'il y ait des ressources... C'est ce que nous disons à la RH (Ressources humaines) ». Une ancienne cadre de santé du CHU en biologie intervient pour dire que c'est la catastrophe et que beaucoup de ses collègues se sont arrêtées, trois, récemment. Elle plaide pour une santé régaliennne.

En sortant, la seule sociologue de l'équipe du service de santé au travail du CHU, me



fera cet aveu : « On a monté une structure indépendante pour pouvoir travailler, car notre statut est trop précaire ». Enfin une RH d'une société, humaine, nous confie : « Moi, ce qu'il me faut ce sont des personnes en CDI à temps plein et je me base sur le Code du travail »... c'est-à-dire l'obligation des entreprises à prendre soin de la santé des salariés. Chapeau, la RH ! Des comme toi, elles sont rares...

16h45, je décide de flâner dans les allées avant de repartir, je passe par le stand de mon employeur qui me propose une mousse en forme de dé, comme les mousses des kinés qu'on prend dans la paume de main, avec écrit sur les côtés : *Take a break, yes, no, tomorrow, maybe* (prend une pause, oui, non, demain, peut-être), ça détend, ça déstresse paraît-il...

Enfin, je tombe sur un dernier stand où je m'étais inscrit : « Comment apprendre à se libérer de la Charge Mentale ! » Assistance nombreuse, un type aux cheveux blancs fait son *speech* avec un micro-casque. J'en ai déjà assez entendu, je passe mon chemin car je sens qu'il va encore faire remonter ma cortisolémie... et là Dieu sait ce qui peut arriver, un coup de boule symbolique dans le crâne du type, vous savez, le cortisol et l'adrénaline ça marche en même temps... Je m'abstiens, je suis pacifique.

Mais déjà les stands remballent, les collègues de travail rangent le matos d'exposition dans les cartons, la fête est finie.

Entre travailleurs ordinaires, cyniques et charlatans, Préventica est le type de salon qui réunit des professionnels divers et variés. Alors tout ça pourquoi ? Vendre, se vendre, se donner bonne conscience ou apprendre quelque chose d'utile, s'informer et se former ? Les sujets abordés dans les tables rondes le

sont le plus souvent superficiellement et l'on vous renvoie à des sites Internet « pour en savoir plus ».... Le brouhaha incessant du grand parc des expositions n'est visiblement pas fait pour se former de manière approfondie et dans le calme. Les boîtes viennent ici trouver des parts de marché pour vendre, qui appareils de mesure, qui assurances, ou qui équipements de protection individuelle, etc. Après tout, pourquoi pas ? Les institutionnels viennent rappeler aux entrepreneurs leurs obligations légales, mais en tiennent-ils vraiment compte ? Et puis l'inspection du travail est aux absentes. Alors...

Le Code du travail, pourtant garant de la sécurité et de la santé des travailleurs (« collaborateurs » en novlangue) est absent des débats, les débats autour des instances représentatives du personnel (réduites à peau de chagrin via les nouveaux conseils sociaux et économiques mis en place par la loi Macron), sont inexistantes.

Pourtant, la France est la championne d'Europe des accidents du travail mortels¹, mais à Préventica, qui s'en soucie ? 🗨️

1 Plus de mille accidents du travail mortels par an pour les seuls salariés du régime général, sans compter les accidents du travail non recensés des fonctionnaires, indépendants, autoentrepreneurs, détachés ou ubérisés, étrangers en situation de non-droits – Journée internationale pour la sécurité et la santé des travailleurs de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 28 avril 2022, Paris, avec le soutien de : URIF-CGT, Solidaires, FSU IDF, Fédération des industries chimiques CGT, Fédération de la construction CGT, Fédération des travailleurs de la Métallurgie CGT, CGT Intérim, Solidaires 75, Sud Industrie Francilien, Union Fédérale Sud Industrie, Cordistes en colère, cordistes solidaires, Association Henri Pézerat, ATTAC, Fondation Copernic.