

**28ème Congrès franco-suisse de Médecine et de Santé au travail**

**L'hôpital de demain**

# **Santé AU travail !**

# **Santé EN travail !**

## **3 regards empirico-critiques**



**Stéphane Haefliger**

Chargé de cours universitaire

Directeur général adjoint

[stephane.haefliger@vicario.ch](mailto:stephane.haefliger@vicario.ch)



# Votre intervenant

30 ans de Direction des RH

20 ans d'enseignement universitaire

10 ans de consultance

Psycho-sociologue de formation.







# Vicario, c'est une équipe (82 col / CDI)







- **82 collaborateurs**
- **sur 7 cantons**

## Assurer la relève

Conduite du recrutement

Assessment individuel

Assesement center de groupe

Bilan de compétences et feedback 360°

Coaching individuel

Coaching de performance / Self leadership lab / UNIGE

Testings de personnalité professionnelle

- **82**  
**collabo-**  
**rateurs**
- **sur 7**  
**cantons**

<b>Assurer la relève</b>	<b>Accompagner le changement</b>
Conduite du recrutement	Audit organisationnel
Assessment individuel	Bilan de carrière / de compétences et accompagnement individuel
Assesement center de groupe	Outplacement / soutien en recherche d'emploi
Bilan de compétences et feedback 360°	Gestion de crise : management intérimaire
Coaching individuel	Coaching d'équipes de direction / Team Building : cohésion, vision partagée
Coaching de performance / Self leadership lab / UNIGE	Analyse des processus / des charges / de la gouvernance
Testings de personnalité professionnelle	Accompagnement des transformations organisationnelles (fusion, achat, vente,...)

- **82 collaborateurs**
- **sur 7 cantons**

<b>Assurer la relève</b>	<b>Accompagner le changement</b>	<b>Promouvoir un climat de travail sain</b>
Conduite du recrutement	Audit organisationnel	Analyse RH / climat de travail
Assessment individuel	Bilan de carrière / de compétences et accompagnement individuel	Expertise / plainte de harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel
Assesement center de groupe	Outplacement / soutien en recherche d'emploi	Personnes de confiance
Bilan de compétences et feedback 360°	Gestion de crise : management intérimaire	Médiation / gestion de conflits
Coaching individuel	Coaching d'équipes de direction / Team Building : cohésion, vision partagée	Analyse et soutien systémique en gestion de de la santé en entreprise
Coaching de performance / Self leadership lab / UNIGE	Analyse des processus / des charges / de la gouvernance	Gestion des risques psychosociaux
Testings de personnalité professionnelle	Accompagnement des transformations organisationnelles (fusion, achat, vente,...)	Diverses formations « sur mesure »



# Vicario, c'est une présence nationale



Lausanne 1999



Berne 2004



Lugano 2005



Zurich 2009



Genève 2009

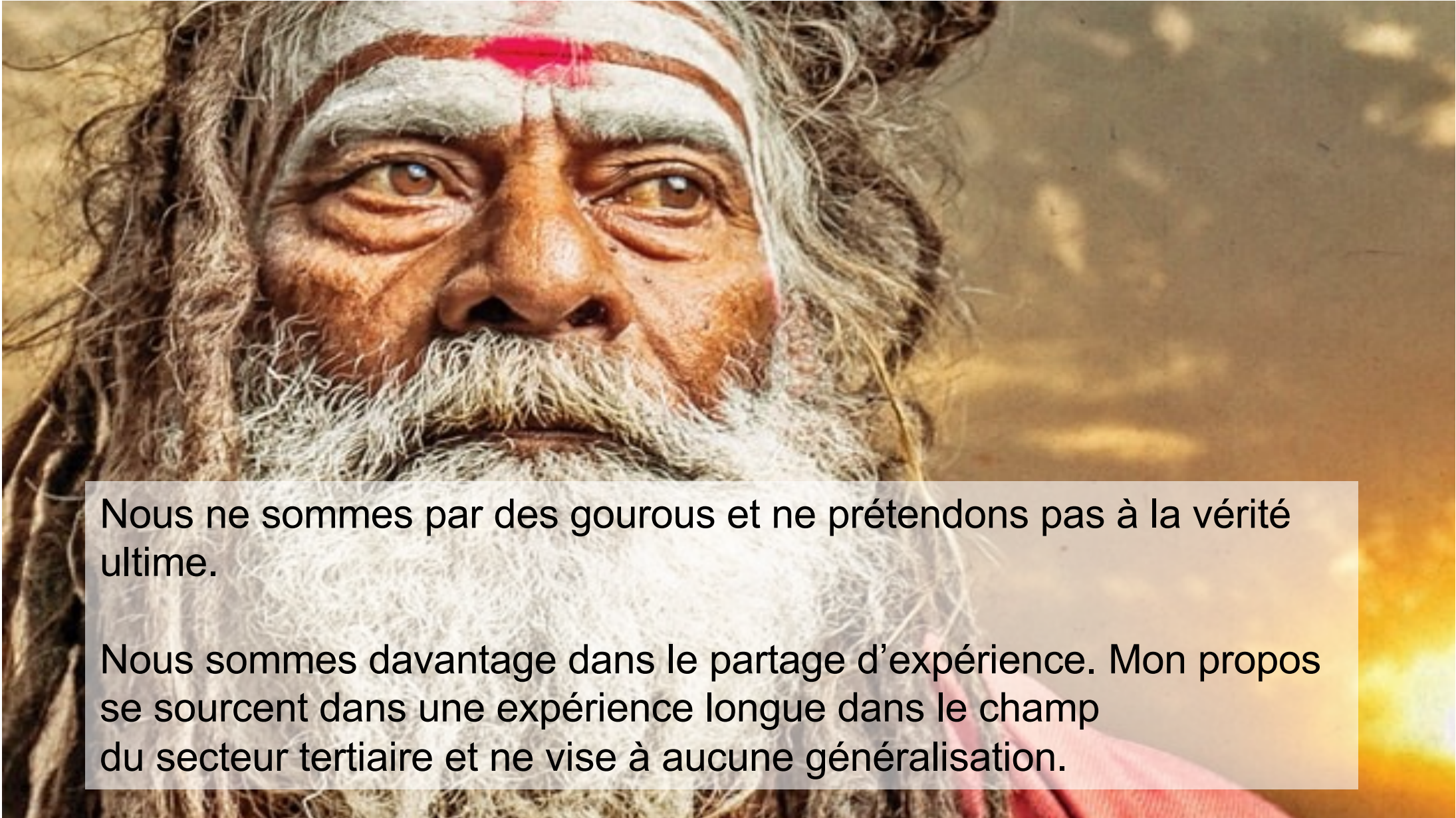


Neuchâtel 2016



Sion 2020

*La dimension humaine dans l'entreprise*



Nous ne sommes pas des gourous et ne prétendons pas à la vérité ultime.

Nous sommes davantage dans le partage d'expérience. Mon propos se sourcent dans une expérience longue dans le champ du secteur tertiaire et ne vise à aucune généralisation.



# Mes objectifs pédagogiques?

- **Echanger avec vous un regard pragmatique et critique sur la notion de santé au travail**
- **Prendre de la hauteur en reliant culture d'entreprise, valeurs sociales et motivation du personnel**
- **Partager quelques lectures /expériences stimulantes; dans une posture d'humilité.**



**Quelle est mon intention personnelle ?**

**Montrer**

***l'urgence* et la *difficulté***

**d'intégrer le thème de la santé  
au travail dans nos réflexions  
et sur nos tableaux de bord  
des dirigeants !**

# DRH et manager, levez-vous!

À l'instar de R. Barthes, ce livre déconstruit les mythologies qui laminent aujourd'hui les entreprises : le leadership, le coaching, l'esprit d'équipe, la formation, les entretiens de recrutement, le dress code, la rémunération, les DRH (et oui !), le management et les petits chefs, le 360 degrés feed-back, les tests psychométriques, la clean desk policy, les high potentiels, la graphologie, mais aussi sur la souffrance dans les organisations, les référentiels de compétences, les évaluations annuelles, les assessments centers et la petite dernière, la génération Y.

Ce livre ne puise pas sa légitimité par le haut, mais plutôt par le bas : c'est le terrain, la réalité concrète, nue et crue qui s'y exprimera. Ici, point de paradigmes à renverser ou de prolégomènes à tartiner, mais plutôt des polaroids textuels, des souvenirs de lectures invités, des clins d'œil ; bref des réflexions sur notre pratique professionnelle. Des croquis ethnologiques de terrain. Croquer en réinsufflant du sens dans la vie asséchante du travail, tel est finalement le dessein poursuivi. Si l'ambition théorique est limitée (observer et comprendre pour agir), nous avons la faiblesse de penser que ces textes



Stéphane HAEFLIGER

DRH depuis 15 ans au sein de banques privées. Auparavant, consultant en organisation et « chargé de com » auprès d'une ministre cantonale. *Signe particulier* : sa collection de vieux proverbes chinois. *Son moto* : avoir les pieds sur la terre et la tête dans les nuages. Epicurieux de nature et auteur de quelques publications ([www.stephanehaefliger.com](http://www.stephanehaefliger.com)) *Formations ?* Science politique et sociale, une pincée d'ethno, un brin d'éco ; perfusé assez jeune à la seringue sociologique de Bourdieu, ressuscité tardivement par la grâce de Gaulejac, habité dès lors par la « sociologie clinique » ; échoué sur les plages du management depuis avec bonheur, avec au fond de la pupille un attrait mystérieux pour la psychanalyse; lecteur compulsif, enseignant

Stéphane HAEFLIGER

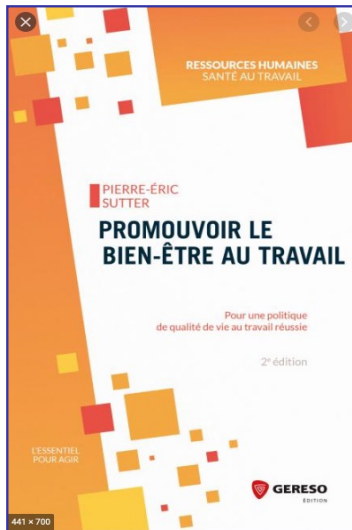
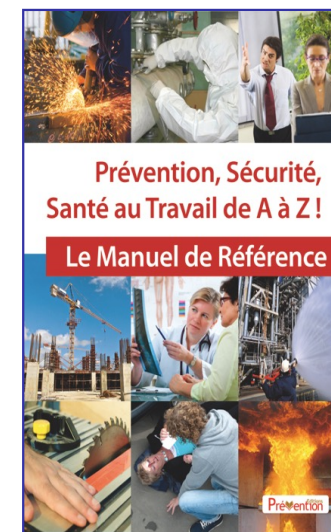
DRH et manager, levez-vous !

# DRH et manager, levez-vous!

Vie et mort des organisations

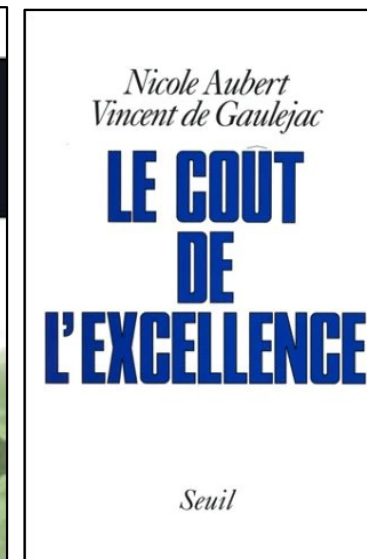
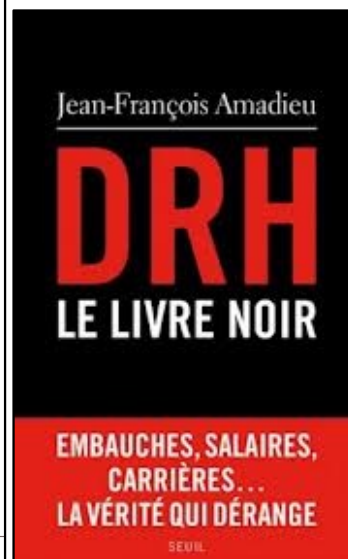
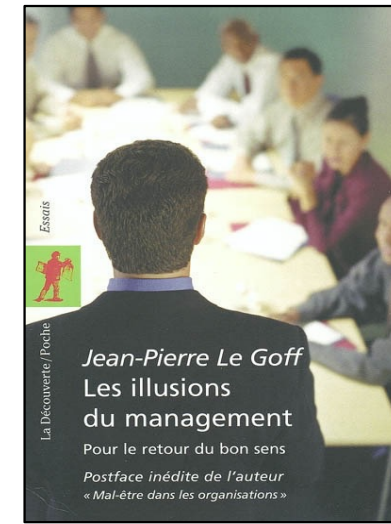
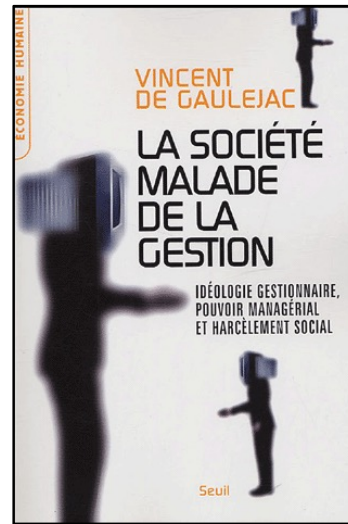
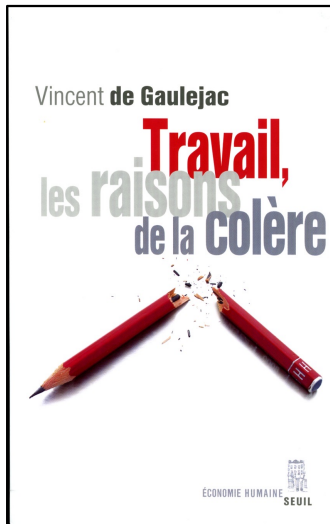


# Côté pile





# Côté face



**La santé au travail est un très bon sujet de congrès scientifique.**

**Mais est-ce un sujet réellement porté par les entreprises ?**

# Quel est l'agenda ?

*Séquence Témoignage*

## **1. La santé en entreprise est un mirage impensé**

- les éléments de contexte
- un constat
- la santé comme impensé managérial
- 4 conclusions provisoires



# Quel est l'agenda ?

## *Séquence Témoignage*

### **1. La santé en entreprise est un mirage impensé**

- les éléments de contexte
- un constat
- la santé comme impensé managérial
- 4 conclusions provisoires

## *Séquence Analyse*

### **2. La santé en entreprise, un thème polymorphique**

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï

# Quel est l'agenda ?

## *Séquence Témoignage*

### **1. La santé en entreprise est un mirage impensé**

- les éléments de contexte
- un constat
- la santé comme impensé managérial
- 4 conclusions provisoires

## *Séquence Analyse*

### **2. La santé en entreprise, un thème polymorphique**

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï

## *Séquence Perspective*

### **3. La santé en entreprise, un thème étonnement jeune**

# Quel est l'agenda ?

## *Séquence Témoignage*

### **1. La santé en entreprise est un mirage impensé**

- les éléments de contexte
- un constat
- la santé comme impensé managérial
- 4 conclusions provisoires

## *Séquence Analyse*

### **2. La santé en entreprise, un thème polymorphique**

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï

## *Séquence Perspective*

### **3. La santé en entreprise, un thème étonnement jeune**

## *Séquence Synthèse et dialogue*

### **4. Conclusions en trois points**



## *Séquence Témoignage*

# ***1. La santé en entreprise est un mirage impensé***

- les éléments de contexte
- un constat
- la santé au travail, un impensé managérial
- 4 conclusions provisoires

# L'idéologie dominante du management : les trois M

- idéologie du **Marché**
  - *faire mieux, moins cher, plus vite....*
- idéologie du **Manager**
  - *Fayol / Taylor: commander, coordonner, contrôler, ...*
- idéologie du **Maréchal**
  - *Clausewitz, De la guerre*
  - *Sun Tzu, l'art de la guerre*









# Beaucoup de machineries sont aujourd'hui grippées



# Beaucoup de collaborateurs sont



# En quoi la santé au travail est un impensé managérial ?

Après 30 ans de DRH en CH dans le secteur tertiaire (*mon propos est limité*), nous constatons

- que la **thème de la santé au travail est systématiquement absent** des préoccupations des DG et des CA
- que ces thématiques **ne sont pas / ou peu enseignées** dans les programmes universitaires ou professionnels de management
- que cette **thématique polymorphique est peu / mal pensée** par les Directions
- que les **relations entre les assurances, les thérapeutes et les employeurs sont perfectibles et désalignées**
- que la **santé au travail est finalement considéré comme un gadget marketing** destinée à faire briller l'image employeur.



Zut! c'était un mirage!

Je dirais même plus...





# Première conclusion : *tuer le mythe*

La santé au travail serait davantage

- **un récit et un discours, voire un mythe (l'eden)**
- qu'une réelle pratique managériale instituée.

En effet, les institutions ont tendance à ne traiter

- que **les problèmes déclarés de santé au travail**
- et non pas LA santé au travail.

**Nos observations: le curatif prévaut le préventif et les ambitions sur ce sujet sont mesurées.**

## L'audit sur le Béjart Ballet confié à une société lausannoise



Photo: KEYSTONE/JEAN-CHRISTOPHE BOTT

# la culture

MARTIGNY (VS)

Publié 30 juin 2022, 16:03

## Le commandant des pompiers suspendu avec effet immédiat

Un audit externe a révélé une crise de gouvernance à répétition semblant miner la confiance de l'ensemble du Centre de secours et incendie (CSI).



# la sécurité



# l'éducation spécialisée

## Deuxième conclusion : *dévoiler le tabou*

Ce discours sur la santé au travail est un mythe pervers.

Car dans l'idéologie du défi, de la performance, de l'exigence, de la rentabilité, de l'excellence, **les écosystèmes professionnels exigent** systématiquement des collaborateurs

- **un surinvestissement régulier** et choisi
- **une capacité à se dépasser** systématiquement
- **et finalement considère que la santé au travail est de la responsabilité in fine du collaborateur, dans une vision libérale et volontariste.**

# Troisième conclusion : *fédérer les acteurs*

Les multiples instances de régulation de cette situation sont aux abonnés absents et jamais coordonnés

- **les DRH** *qui peinent à trouver leur vrai rôle*
- **les Commissions Santé Sécurité / Commission du personnel** *instituées dans les organisations qui prêchent dans le vide sidéral*
- **Les Personnes de confiance** *qui génèrent peu de confiance*
- **Les consultants externes** *qui n'agissent que ponctuellement et sur mandat. Ils sont en hélicoptère et l'organisation est un sous-marin*
- **la médecine du travail** *qui est très absente*
- **les psycho-sociologues du travail** *qui sont peu visibles sur le terrain*
- **les formations universitaires de management** *ou post grades qui snobent la thématique de la santé au travail*
- **les syndicats qui sont souvent mal outillés** *pour initier un dialogue positif*
- **les contrôles normatifs de l'Etat** (OCIRT, Inspection du travail,...) *qui souvent opèrent parfois de façon peu pertinentes et pas toujours efficaces.*



# Quatrième conclusion : *identifier les bonnes pratiques*

Les entreprises répondent de façon étrange aux sollicitations du terrain, notamment par

- **un emplâtre (onéreux) sur une jambe bois** : *du coaching individuel alors que le problème est organisationnel; un baby foot; la rémunération au mérite*
- **des projets pharaoniques auxquels personne ne croit**: *« projet QVT », projet « Qualité de service »; formation work life balance*
- **des créations de fonctions impossibles** : *(chargées « de tout régler ») : les CHO - chief happiness officer, les chargés de projets stratégiques, les responsables adjoints d'Etat-major, chef RSE et durabilité, head of diversity and inclusion*
- **des initiatives contreproductives**: *filière high potentiels / Key people; Génération Y; le yoga du rire; les cours de méditation / de développement personnel.*
- **la création de chartes de valeurs et des parcours de formations étranges.**

# Quatrième conclusion : *identifier les bonnes pratiques*

Les entreprises répondent de façon étrange aux sollicitations du terrain, notamment

- **ou pire en acceptant que le travail soit organisé en « mode dégradé », faisant porter**
  - la charge de la mauvaise organisation,
  - de la sous-dotation en effectif**à la seule volonté et à la seule force du collaborateur.**
- **ou encore en processant à outrance les activités, les collaborateurs devenant des presse-boutons taylorisés.**



## « La santé au travail reste très absente des débats »

Dans son livre « DRH et manager, levez-vous ! Vie et mort des organisations », paru en 2017, l'ancien DRH et actuel consultant Stéphane Haefliger abordait de manière critique le fonctionnement des entreprises et des administrations. Son analyse acérée s'est largement confirmée avec la crise sanitaire. Entretien.



### Dans quel état sont les entreprises après deux ans de pandémie ?

Celles qui s'étaient déjà engagées sur la voie de la modernisation (digitalisation, management à la confiance, politique de formation moderne) ont traversé le Covid-19 en ayant déjà intégré les bons réflexes organisationnels. Celles qui, au contraire, étaient peu numérisées, avec un management qui exigeait des collaborateurs du travail en présentiel avec beaucoup de contrôle, se sont retrouvées face à une crise sans précédent, car leur organisation même ne leur permettait pas d'assumer les nouvelles conditions-cadres imposées par la crise sanitaire. Ces deux catégories d'entreprise se trouvent aujourd'hui à un moment-clé. C'est l'heure des bilans : quelles leçons tirons-nous de cette crise ? Quelles options prenons-nous sur les cinq ans à venir ? Quelles mesures de mitigation des risques mettons-nous en œuvre ?

### Concrètement, quelles sont les obligations des employeurs quant à la santé de leurs collaborateurs ?

Du point de vue juridique, la loi sur le travail enjoint les employeurs à « prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs. » Cela oblige donc l'employeur à mettre en œuvre des mesures ergonomiques, mais aussi à veiller à l'intelligence de l'organisation du travail, ainsi qu'à la qualité de la chefferie et du management. Sur ces trois points, des progrès immenses restent encore à réaliser. Nos observations montrent que la souffrance au travail est largement liée à l'organisation du travail, à la qualité

de management et, enfin, au degré de compétences du collaborateur.

### Vous observez un recul de la médecine du travail : des exemples ?

La médecine du travail est à la fois une discipline scientifique et une pratique professionnelle. Dans les deux registres, je la trouve très absente des débats publics sur la place du travail dans nos vies. Probablement qu'en Suisse, d'éminents médecins du travail exercent, mais je les ai rarement rencontrés comme partenaire d'échange et de discussions en tant que DRH ou que consultant, et je ne vois pas leurs réflexions dans la presse grand public. De même, très peu d'entre eux sont invités dans les cours universitaires en management ou en psychosociologie. Or nous aurions tout à gagner à nous rapprocher, à partager, à échanger. Dans les pays voisins, il m'apparaît que cette discipline est davantage valorisée, vivante et contributive.

### De votre point de vue, le personnel est-il toujours plus en souffrance ?

Votre question est à la fois étrange et complexe. Nous pouvons observer trois éléments. Premièrement, les conditions-cadres de travail n'ont jamais été aussi bonnes et protectrices pour les travailleurs. En 1960, l'on travaillait en Suisse encore fréquemment 50 heures par semaine. Deuxièmement, la nature même du travail a changé. David Graeber – économiste rattaché à la London Business School – a rédigé un intéressant ouvrage intitulé « Bullshit Jobs ». Il montre dans ce travail de recherche que la tertiarisation du monde depuis la Seconde Guerre mondiale a bouleversé la nature de nos activités professionnelles concrètes. Nos métiers se sont farvés de missions étranges : des collaborateurs peuvent désormais passer une vie entière à dresser des statistiques plus ou moins inutiles, des cadres s'évertuent une vie durant à fabriquer des slides, des spécialistes obscurs rédigent des notes de cadrage dont on ne sait si elles sont lues, etc. Bref, des pans entiers de notre activité impliquent aujourd'hui la réalisation de tâches soit inutiles, soit superficielles et vides de sens. Dans chacun de nos métiers, dit Graeber, nous risquons de voire la part de « bullshit jobs » prendre le pas sur le conte-

nu de notre activité réelle qui, par essence, nous motive. Troisièmement, les organisations modernes peuvent prendre des formes polymorphiques, notamment dues à leur taille et à la complexité de leur mission. Observez une grande administration publique, un hôpital universitaire ou encore une organisation comme Amazon, une prison ou une école : toutes ces institutions sont souvent devenues hypercomplexes, difficiles à conduire, évoluent dans des contextes changeants, devant assumer des programmes réguliers de réorganisation. Tout ceci crée à la fois des opportunités, mais désecurise aussi les collaborateurs.

### Le burnout cache selon vous davantage une mauvaise organisation de l'entreprise qu'une faiblesse des employés...

Pendant longtemps, le burnout a été considéré comme l'expression de la faiblesse psychique d'un collaborateur peinant à assumer son cahier des charges. Aujourd'hui, le regard sur cette pathologie a changé et l'on commence à concevoir que ce burnout peut également être l'expression d'un dysfonctionnement de l'organisation, d'un management toxique, d'un manque de soutien, d'écoute, de cadrage. De mon point de vue, la compréhension du burnout, mais également de tous les risques psychosociaux, doit embrasser les trois registres d'analyse : le collaborateur et son ressenti, la nature de l'activité et sa volumétrie et la qualité du management. Chaque situation est différente, mais les trois niveaux d'analyse demeurent.

### Et quid des managers toxiques ?

L'on pourrait donner aujourd'hui une nouvelle définition du manager toxique et défendre l'idée que les managers dysfonctionnels sont ceux qui ne respectent pas encore les six nouvelles valeurs qui se sont imposées définitivement sur l'agenda social durant les vingt dernières années, à savoir : la transparence sur la bonne marche de l'organisation, sa performance et la qualité de la communication interne ; la bonne compréhension des thématiques liées à la diversité et au genre ; l'exigence de l'intégrité et du respect total non seulement dans les rapports de genre, mais dans toutes les relations humaines notam-

ment dans le cadre professionnel ; l'équité salariale et structurelle ; l'ouverture à la flexibilité sur les nouvelles formes d'organisations du travail ; et, enfin, la prise en compte de la durabilité.

### Quel devrait être le rôle des RH, qui sont souvent perçues par les employés comme inféodées au management ?

Ma réflexion s'articule ici en quatre points. Premièrement, les Départements RH doivent servir et calibrer leurs plans d'action en fonction du projet stratégique de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de faire des RH pour les RH, mais bien de s'articuler à la vision de l'institution afin de fabriquer de la cohérence. Deuxièmement, les DRH peuvent, en fonction de leurs compétences et de leurs engagements, s'assigner des missions spécifiques (accompagnateur du changement, facilitateur au sein de la DG, accélérateur de processus, pacificateur dans les tensions et les conflits, etc.). Troisièmement, la DRH devrait se déclarer responsable de la part d'ombre de l'entreprise : développer une culture organisationnelle innovante articulée autour de valeurs fortes, anticiper les recrutements sensibles en créant une image employeur attractive et en modernisant ce processus, développer des parcours de formation hybride et favoriser l'échange interne de compétences, etc. Quatrièmement, enfin, la DRH doit offrir une écoute bienveillante et exigeante aux préoccupations du terrain et des collaborateurs. Si la DRH remplit ces missions, alors elle ne sera pas inféodée au management, car elle sera pourvoyeuse de valeur-ajoutée concrète.

### Selon vous, quelles qualités un manager doit-il posséder pour que ses équipes adhèrent à la culture d'entreprise ?

Vaste question. Je distinguerai trois qualités. Premièrement, pour fabriquer de l'adhésion, il convient d'être le porteur crédible d'un projet. Donc de bien comprendre la nature de l'activité de son entreprise, ses enjeux, ses forces, ses difficultés. D'être capable également de « raconter » la culture d'entreprise, de l'illustrer, de l'évoquer et d'en montrer les dimensions vivantes à l'œuvre dans l'organisation. Deuxièmement, pour créer

de l'adhésion, il convient également d'être exemplaire dans sa propre mise en œuvre de son cahier des charges. Troisièmement, faciliter l'adhésion à la culture d'entreprise revient à mettre en œuvre ce que Goleman nomme les vertus de l'intelligence émotionnelle, cette compétence qui vous permet de vous relier à vos équipes et de sublimer les différences individuelles en constituant un orchestre agile.

### BIO EXPRESS

Stéphane Haefliger est membre de direction au sein du cabinet Vicario Consulting. Auparavant il a occupé durant près de vingt ans des fonctions de DRH, notamment dans des établissements bancaires internationaux. Il a également dirigé durant cinq ans le Département Consulting de KPMG Suisse romande. Chargé de cours universitaires, il publie régulièrement des articles de réflexions sur la thématique des RH et de l'organisation du travail. Son dernier livre « DRH et manager, levez-vous ! Vie et mort des organisations » a rencontré un large succès en Francophonie.

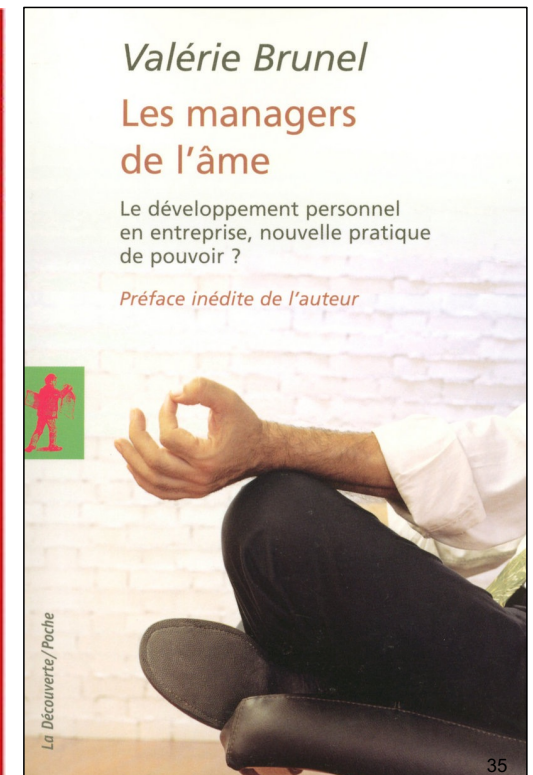
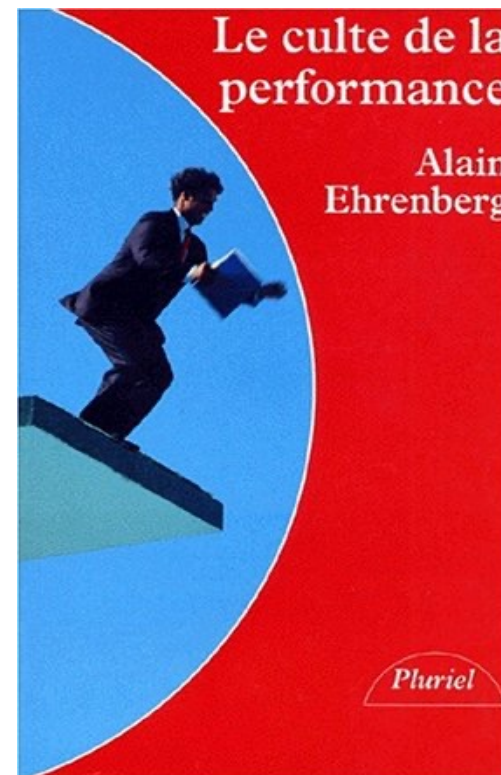
**« DES PANS ENTIERS DE NOTRE ACTIVITÉ IMPLIQUENT AUJOURD'HUI LA RÉALISATION DE TÂCHES SOIT INUTILES, SOIT SUPERFICIELLES ET VIDES DE SENS ».**



Pour Stéphane Haefliger, « la souffrance au travail est largement liée à l'organisation du travail, à la qualité du management et, enfin, au degré de compétences du collaborateur. »



# L'ère du bullshit managérial est arrivée !





**Comment en  
est-on arrivé là ?**

***5 hypothèses***





## *Séquence Analyse*

# *2. La santé en entreprise, un thème polymorphique*

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï

## *Séquence Analyse*

# *2. La santé en entreprise, un thème polymorphique*

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï



A man in a dark grey suit, white shirt, and black tie is shown from the chest up, looking slightly to his right. He is holding two miniature versions of himself on his outstretched hands. The miniature figure on the left is dressed in a light blue shirt, dark tie, and dark trousers, with a red lightning bolt striking him. The miniature figure on the right is dressed in a dark suit, white shirt, and dark tie, with a white angelic halo behind his head. The background is a cloudy sky with a bright light source in the upper right.

Les « Méchants »

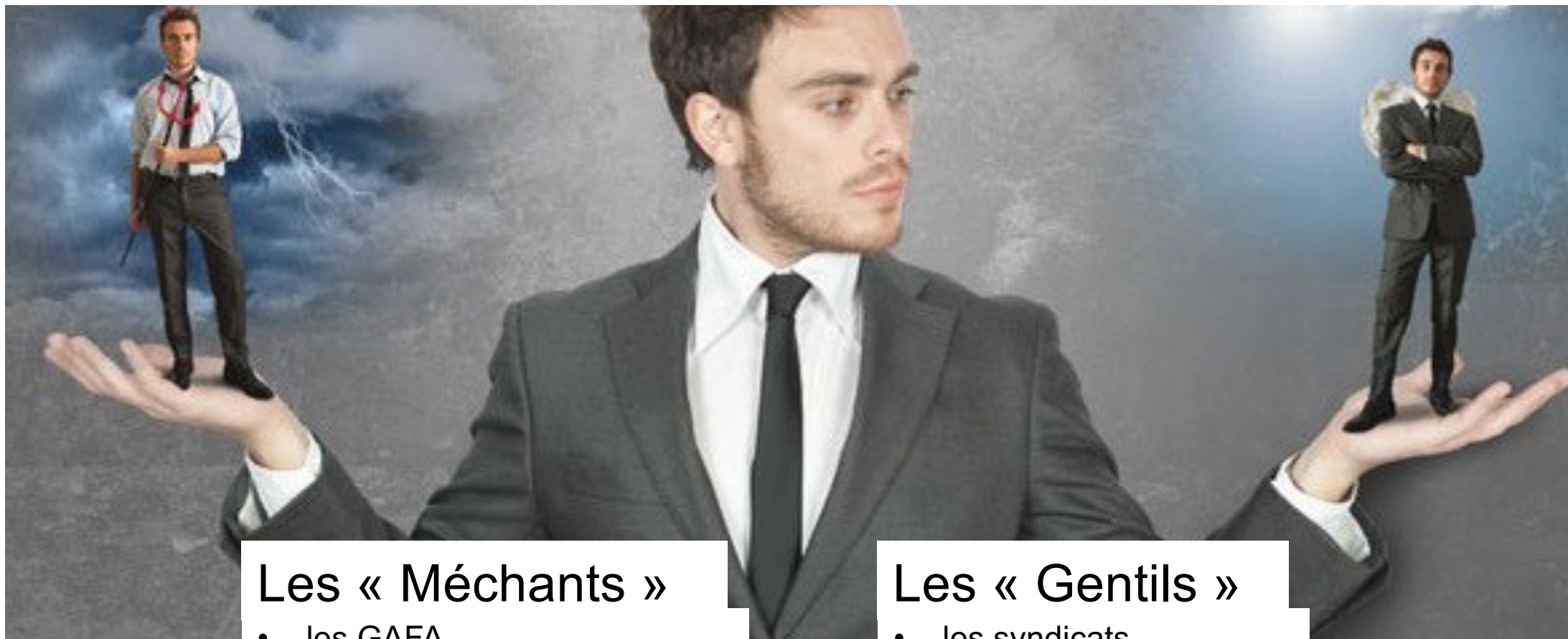
Les « Gentils »



## Les « Méchants »

- les GAFA
- les banques / les assurances
- l'armée / la police
- les grandes fiduciaires
- les industries polluantes
- l'Etat « founineur »
- ...

## Les « Gentils »



## Les « Méchants »

- les GAFA
- les banques / les assurances
- l'armée / la police
- les grandes fiduciaires
- les industries polluantes
- l'Etat « founineur »
- ...

## Les « Gentils »

- les syndicats
- les églises
- les hôpitaux
- le social, l'humanitaire
- les universités, le savoir
- les artistes, la culture
- ...





## Les « Méchants »

*font souffrir les collaboratrices  
et les collaborateurs...*

## Les « Gentils »

*participent au développement  
des compétences des collaboratrices  
et des collaborateurs...*



# Or nos observations empiriques montrent le contraire....

Ce sont les institutions qui sont mues par les missions

- les plus belles,
- les plus nobles,
- les plus élevées socialement,
- les plus protectrices pour les collaboratrices et collaborateurs

**qui génèrent le plus de souffrance au sein de leurs effectifs.**

# Des exemples...

- Le champ de la culture, les musées
- les hôpitaux, les EMS, les CMS, les Foyers de jour
- Les syndicats en tant qu'employeur
- Les universités, les écoles, les cercles de sport et de loisirs
- Les institutions spirituelles toutes doctrines confondues (Eglises,...)
- Les bibliothèques, les centres de recherche
- Les partis politiques
- Les ONG, les organisations humanitaires
- Les services administratifs de l'Etat, le para-public
- L'éco-système associatif
- Les fondations parapubliques et autres institutions
- Les PME et PMI
- Les grandes organisations internationales... etc....

## A retenir

**Il y a donc des secteurs d'activités qui sont davantage vulnérables que d'autres, *toutes choses n'étant pas égales par ailleurs.***

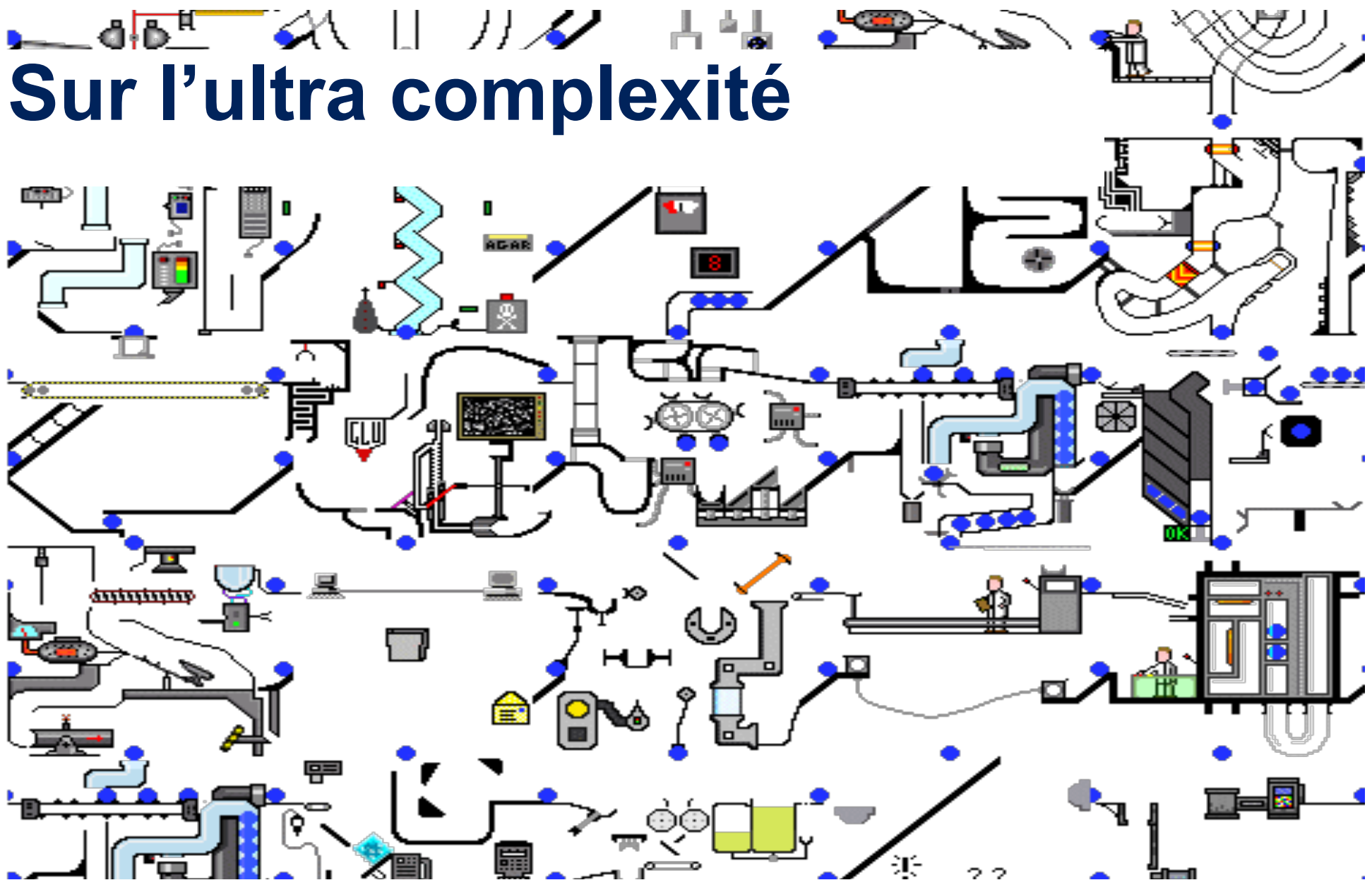
## *Séquence Analyse*

# *2. La santé en entreprise, un thème polymorphique*

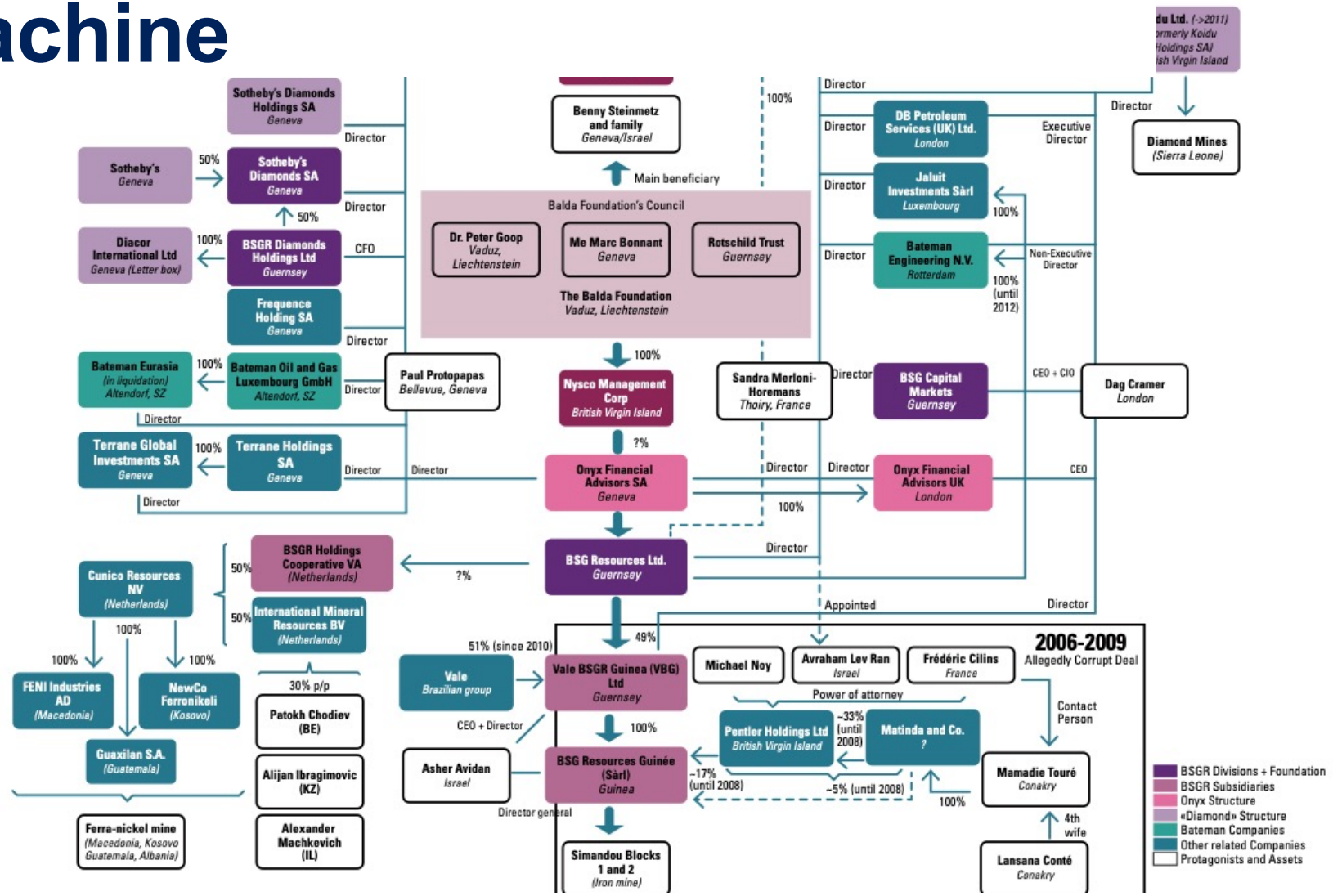
- la dimension culturelle organisation
- **la complexité organisationnelle**
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï



# Sur l'ultra complexité



# Sur la place de l'humain dans la machine



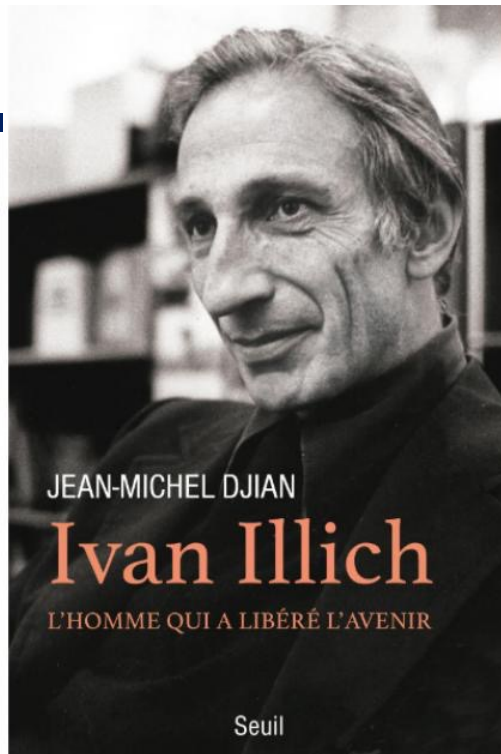
## *Séquence Analyse*

# *2. La santé en entreprise, un thème polymorphique*

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- **le contexte socio-historique**
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï

# Pourquoi ? Il existe aussi des raisons historiques qui peuvent expliquer ce phénomène.

1.



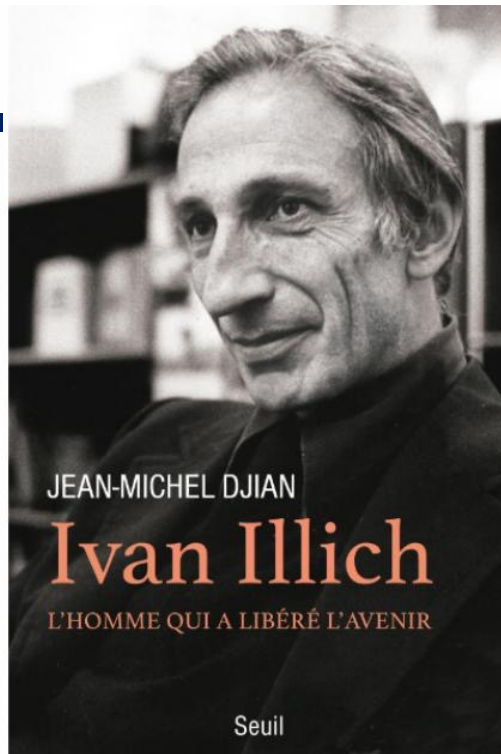
2.





# Pourquoi ?

1.



*« à partir du moment où la société industrielle, par souci d'efficacité, institutionnaliste un moyen (outil, mécanisme, organisme) afin d'atteindre un but, ce moyen tend à croître jusqu'à dépasser un seuil où il devient dysfonctionnel et nuit au but qu'il est censé servir. Ainsi l'automobile nuit au transport, l'école nuit à l'éducation, la médecine nuit à la santé. L'institution devient alors contre-productive en plus d'aliéner l'être humain et la société dans son ensemble »*

# Pourquoi ?

2.



Nous sommes entre deux mondes,  
le XIXème siècle et le XXIème  
siècle.

# Le contre-point angoissant

Toutes les institutions fondées au XIXème siècle et qui président actuellement à nos vies sont en crise.

- Les hôpitaux
- Les prisons
- La religion
- La famille
- La solidarité trans-générationnelle
- Le mariage notamment entre personne de sexe opposé
- L'Etat social
- Les ambassades
- Les bibliothèques
- L'armée
- La science
- L'école

*Inspiré de Michel Serres in Petite Poucette et de Michel Foucault.*

## *Séquence Analyse*

# ***2. La santé en entreprise, un thème polymorphique***

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- **la qualité de la chefferie et la gouvernance**
- la culture baobab ou bonzaï



# Le syndrome de la machine à café



# La question qui fait mal...

## Le leadership, un mythe managérial qui se transforme en piège à rêves

L'œil du pro

**Stéphane  
Haefliger**  
Membre  
de direction



La lecture de tous les ouvrages de management et de développement personnel réunis vous amènera à la conclusion suivante: la solution de vos problèmes est en vous. Et si vous faites preuve de «leadership», alors vos problèmes se résoudront et vous brillerez. Car vous enrôlerez vos équipes et

les conduirez enfin sur le chemin du succès.

C'est ainsi que bon nombre d'organisations - secteur privé et public - mettent sur pied des formations consacrées au «leadership». Toutes espèrent que ces workshops amèneront enfin les changements souhaités. Que la communication soit davantage fluide. Que la hiérarchie soit au service de l'organisation. Que la direction générale soit enfin claire dans sa stratégie. Que les clients ou usagers soient mieux servis. Toutes ces intentions sont limpides: ces cours doivent conduire à libérer les énergies entrepreneuriales des collaborateurs, faire d'eux des ambassadeurs de la société, les inciter à prendre davantage d'initiatives.

Dans notre expérience de consultant et de DRH, nous constatons fréquemment que ces intentions ne peuvent souvent pas donner les fruits espérés: plus une organisation forme au leadership, moins les collaborateurs peuvent appliquer les recettes apprises et devenir ainsi les leaders tant espérés. Car une organisation est une matrice complexe avec des capacités fortes de résistance, de contrôle, de freinage. Banques, assurances, grandes fiduciaires,

chisés à l'extrême. Le modèle du colonel EMG hante encore les esprits et les pyramides hiérarchiques ne figurent pas seulement sur les organigrammes, elles sont également incarnées dans les esprits. Moralité: il est difficile de déplacer un crayon, un bureau, la photocopieuse de place sans faire un groupe de travail, suivi d'un démo en trois exemplaires destiné à la chefferie pour signature. Vous souhaitez réformer l'organisation et voilà que déplacer la machine à café est hors de votre portée hiérarchique.

«Vous souhaitez réformer l'organisation et voilà que déplacer la machine à café est hors de votre portée hiérarchique»

administrations de genre, hôpitaux, services de l'État, etc. restent encore des univers hiérar-

vers la minimisation des risques), c'est donc faire l'expérience vivante de l'injonction paradoxale. Il s'agit d'une expérience apprenante mais fréquemment dangereuse pour la santé. Probablement qu'une partie de la souffrance des collaborateurs et des cadres a sa source dans ce phénomène. Pour le sublimer et casser le piège à rêves, il convient d'agir avec méthode: nommer les mécanismes, partager et communiquer ses intentions, fabriquer de la confiance et obtenir des résultats. Tout un programme!

Devenir leader dans un environnement immobile (et tendu

stéphane.haefliger@vicario.ch

**Formation** Un ancien élève en difficulté devient maître socioprofessionnel **Page 2**

**Formation** Faire des stages à l'étranger, c'est possible grâce à l'agence nationale Movetia **Page 8**



## *Séquence Analyse*

# ***2. La santé en entreprise, un thème polymorphique***

- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï









## **A retenir**

**Les entreprises  
n'ont donc pas toujours  
tous les leviers en main  
*-ou la volonté-*  
pour agir avec impact  
sur la santé au travail.**

# A retenir

	Nos hypothèses	Facile	Difficile
1.	la dimension culturelle organisation		X
2.	la complexité organisationnelle		X
3.	le contexte socio-historique		X
4.	la qualité de la chefferie et la gouvernance	X	X
5.	la culture baobab ou bonzaï	X	X

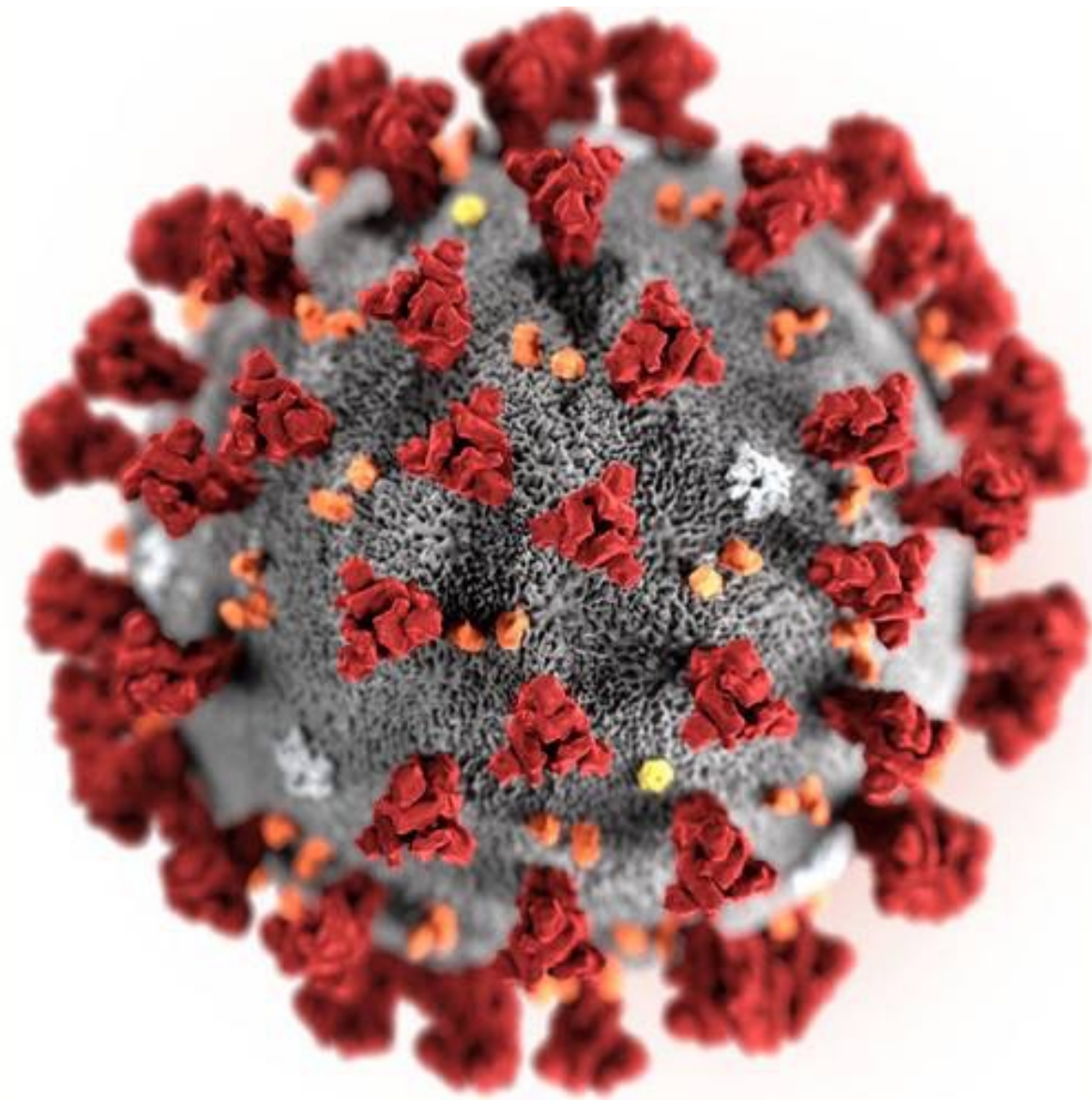
Sans oublier la complexité inhérente à l'individu au travail, sa vulnérabilité personnelle, ses fragilités et ses forces, ses souhaits et ses désirs, ses compétences et ses valeurs,...

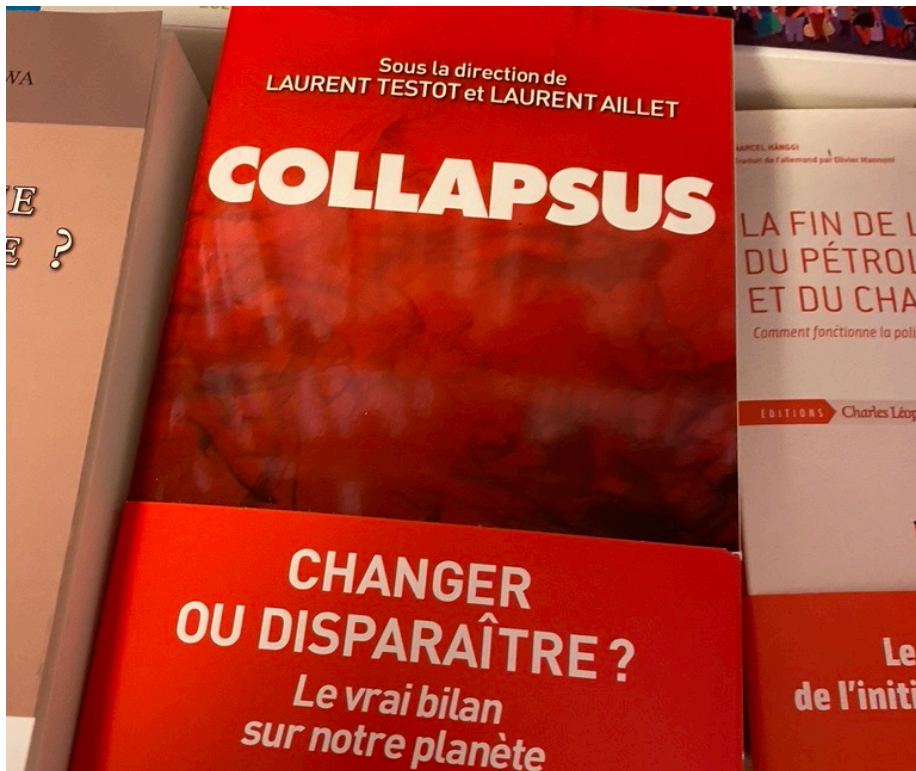
*Séquence Perspective*

***3. La santé en entreprise,  
un thème étonnement  
jeune***

*ou le retour du refoulé*









# PETIT MANUEL

## DE JUSTICE CLIMATIQUE

### À L'USAGE DES CITOYENS

PRÉFACE D'ÉLOI LAURENT



# LA FIN DE L'ÂGE DU PÉTROLE, DU GAZ ET DU CHARBON

*Comment fonctionne la politique climatique*

ÉDITIONS Charles Léopold Mayer



**Le livre à l'origine**



# Crashed

Comment  
une décennie  
de crise financière

L  
de

QUESTIONS DE SOCIÉTÉ



# Daise ton pro- chain

UNE HISTOIRE SOUTERRAINE DU CAPITALISME

*a char*

JOHAN

**LIBRES A**

*Le manage  
du nazismo à au*



**ÉLOI LAURENT**

**SORTIR**

**DE LA**

**CROISSANCE**

---

**MODE  
D'EMPLOI**

**CH**

**DE**

**CH**

**DE**

30

Sponar

**CHANGEZ**

**DE JOB**

**CHANGEZ**

**DE VIE**

**BIEN-Ê**



DAVID  
GRAEBER

VAI  
npt  
a Seni

# BULLSHIT JOBS

**BullshitJob** : n.m.  
Un job à la con est  
une forme d'emploi rémunéré,  
qui est si totalement inutile,  
superflue ou néfaste  
que même le salarié  
ne parvient pas à justifier


« Un ouvrage

LE I  
'IN  
Rich

et Aurélie Mollard

# JE RÊVE D'UN AUTRE MONDE

Une société plus consciente est possible :  
entretiens avec 18 acteurs du changement



Un livre  
excellent &  
générateur, à  
les premiers



**Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !**

# **1. la transparence**



- dans la fiscalité (la mort du secret bancaire)
- chez le psychothérapeute
- dans l'architecture de nos maisons
- dans les principes éducationnels
- dans la conception de nos voitures
- dans les principes de management
- etc...


A scene from the Victoria's Secret Fashion Show featuring models in elaborate, beaded and sequined outfits. The background is filled with bright, bokeh lights.

**VICTORIA'S SECRET**


A scene from the Fenty Fashion Show featuring models in bright, colorful, and bold outfits. The background is dark with some greenery and stage lights.

**FENTY**

**Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !**  
**2. la diversité**

A group of models from the Victoria's Secret Fashion Show, wearing elaborate, beaded and sequined outfits. They are standing on a stage with a waterfall in the background.

2015: valorisée à \$28 milliards  
2020: valorisée à \$1.1 milliard

A group of models from the Fenty Fashion Show, wearing bright, colorful, and bold outfits. They are standing on a stage with a waterfall in the background.

2018: création  
2020: valorisée à \$3 milliards



Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

### 3. L'intégrité et le respect



# Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

## 3. L'intégrité et le respect

AFFAIRE RTS

### Harcèlement: la RSI n'est pas à la tempête

Après l'enquête du «Temps» sur la RTS, la radio tessinoise est elle aussi sous pression. Elle est soumise à une enquête externe pour examiner la quarantaine de cas rapportés au syndicat depuis le début du mois.

**SOCIÉTÉ**

### Le mobbing est un méfait sous-estimé



Les méfaits du harcèlement moral au travail demeurent sous-estimés. La présidente de l'association Stop Mobbing, Lise Graf-Moreau, tire la sonnette d'alarme, afin que soit enfin instaurée une législation renforcée. p. 3

Chartres : l'Eure se re...

Boxe : Klose, champion d'Europe, symbole p...

# RÉPUBLIQUE

UN SUPPLÉMENT DE L'ÉCLAIR LAUSANNOIS

NYON | GLAND | ROLLE | AUBONN

## Un formateur ac...

### Le harcèlement

Un ancien stagiaire de l'AFPA locale s'est... enseignant. Celui-ci est sout...

MERCREDI 15...

# l'ache

Edition Côte...

UN SUPPLÉMENT DE L'ÉCLAIR LAUSANNOIS

NYON | GLAND | ROLLE | AUBONN

3, rue du Vieux-Marché - 1200 NYON - Tél. 022 994 49 90 - Petites annonces: 022 994 49 93 - Fax: 022 994 49 90 - Email: ...

[SOCIÉTÉ] Monde du travail

## Les ravages du mobbing



### «Balance ton porc»: quand les femmes racontent harcèlement et agressions

Libération, publié le dimanche 15 octobre 2017 à 16h45

Depuis la révélation de l'affaire Weinstein, les langues se délient. Et notamment en France. Dans la foulée du mot-classe #MeToo, journaliste à la Harvard Weinstein, à poste renversé par un Lettre de l'audiovisuel - balance ton porc - sur en lieu d'actualité des «rendances France» sur Twitter. Objectif : inciter le harcèlement sexuel et même les agressions sexuelles dont on est témoin dans leur travail - en donnant le nom et les coordonnées de la personne responsable de chaîne de télévision. Tu es mon type de femme pour toute la nuit.»

ENQUÊTE

### La RTS, Darius Rochebin et la loi du silence

Cestes déplacés, propos salaces, utilisation de fausses informations sur les réseaux sociaux: de nombreux témoignages font état de dysfonctionnements au sein de la RTS. Parmi les figures de l'ancien présentateur phare Darius Rochebin



### Le mobbing: un mal de société?

Harcèlement moral: quelles voies de recours et de prévention? Différents spécialistes font le point sur un problème qui se pose de plus en plus.

TEMPS

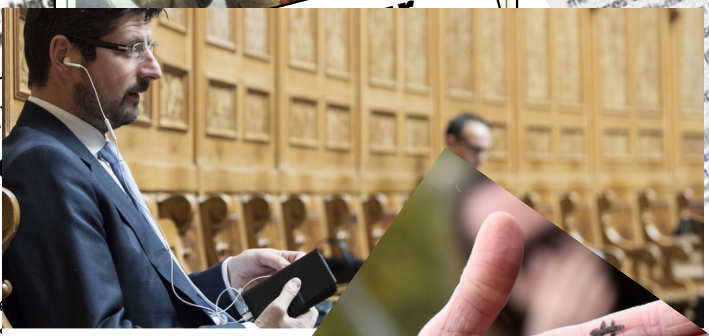
### Suisse, 7,6% des victimes de harcèlement au travail

### Une société où quatre sur cinq victimes de harcèlement au travail

...des sociétés luxembourgeoises de la moitié des... Ceci ressort d'...

spécialisée du... New York. Robe... ent permanent de

le 23.02.2006



### L'affaire Yannick B...

Plusieurs élus et journalistes s'inscrivent en faveur de la loi sur le harcèlement au travail. A l'origine de la loi (par Yannick Buttet) par «Le Temps»



Le 29 novembre, Le Temps révélait que Yannick Buttet avait déposé une plainte pénale en Valais, après avoir été interpellé au sujet de son comportement inapproprié au sein de la radio de laquelle il avait entretenu une affaire extraconjugale. Plus récemment, le conseil d'administration de la RTS a également évoqué un comportement inapproprié du conseiller juridique Yannick Buttet envers certains de ses collègues. Nos articles sur cette affaire



Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

## 4. L'équité (salariale et structurelle)

Equal Salary

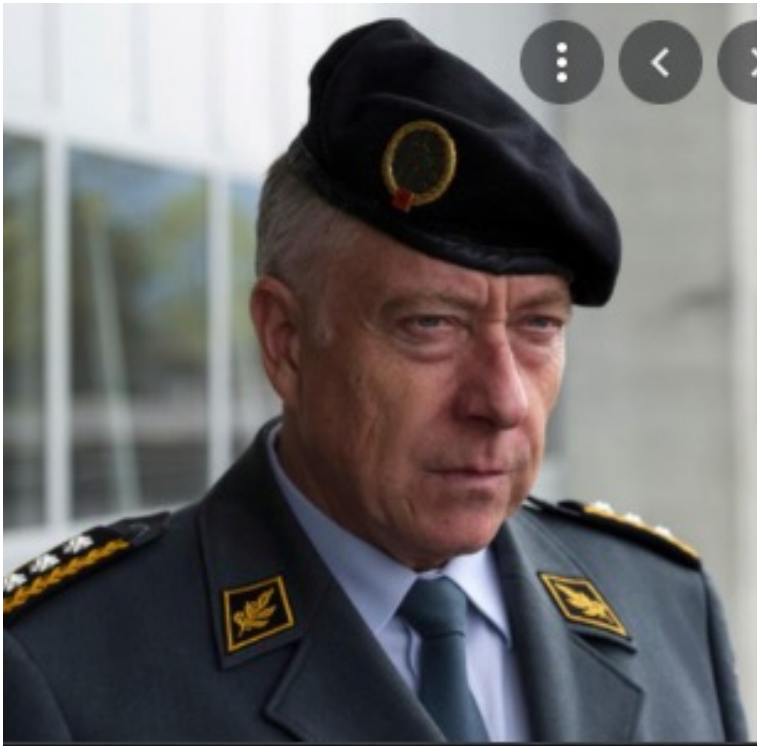
**ENSEMBLE, METTONS  
FIN À L'ÉCART SALARIAL**

**L'égalité salariale est un droit humain fondamental.  
Donnez l'exemple !**

Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !

## 5. La symétrie du pouvoir

Nouvelles formes d'organisations du travail



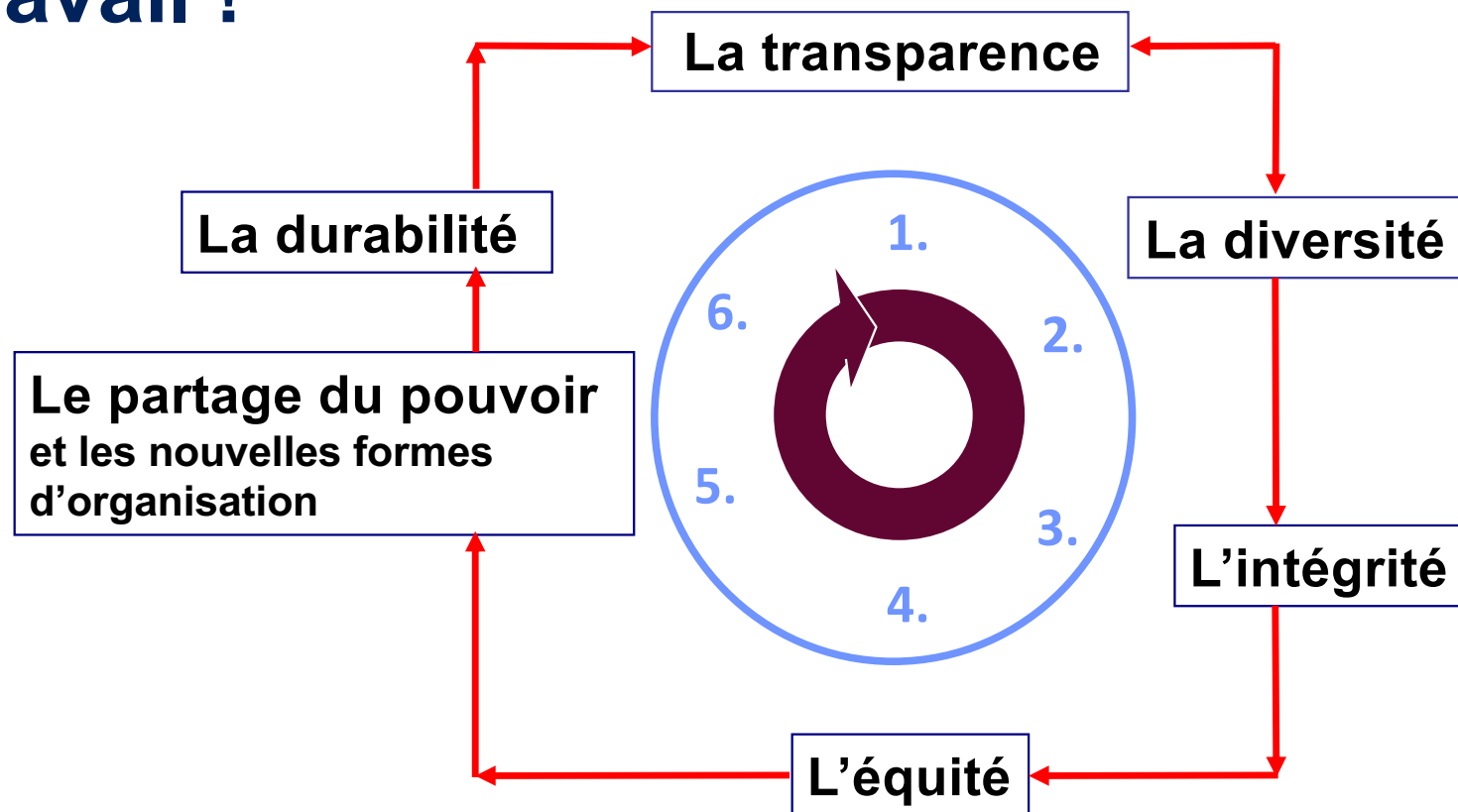


**Des nouveaux principes qui s'imposent à nous !**

## **6. La durabilité**



# Une forme de révolution sociale qui rétablit sur l'échiquier le thème de la santé au travail !



*Séquence Synthèse et dialogue*

# ***4. Conclusions en trois points***



# Dans la première partie

*Séquence Témoignage*

## **1. La santé en entreprise est un mirage impensé**

- les éléments de contexte
- un constat
- la santé comme impensé managérial
- 4 conclusions provisoires



# Dans la seconde partie

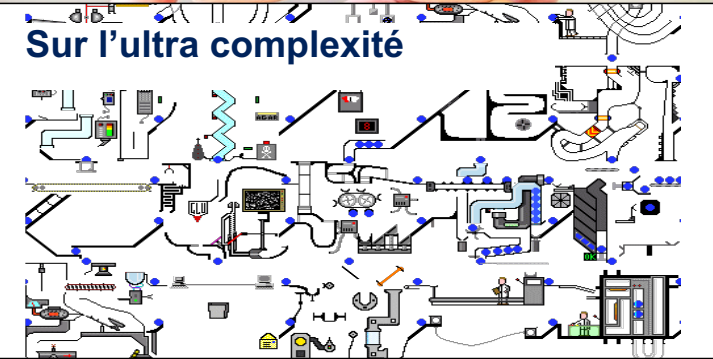
## Séquence Analyse

### 2. La santé en entreprise, un thème polymorphe

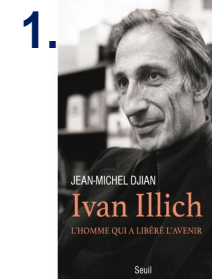
- la dimension culturelle organisation
- la complexité organisationnelle
- le contexte socio-historique
- la qualité de la chefferie et la gouvernance
- la culture baobab ou bonzaï



### Sur l'ultra complexité



**Pourquoi ?** Il existe aussi des raisons historiques qui peuvent expliquer ce phénomène.

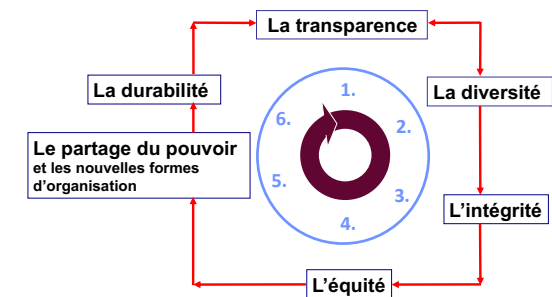


# Dans la troisième partie

*Séquence Perspective*

## **3. La santé en entreprise, un thème étonnement jeune**

**Une forme de révolution sociale !**



115

**28ème Congrès franco-suisse de Médecine et de Santé au travail**

**L'hôpital de demain**

**Santé AU travail !**

**Santé EN travail !**

**3 regards empirico-critiques**



**Stéphane Haefliger**

Chargé de cours universitaire

Directeur général adjoint

[stephane.haefliger@vicario.ch](mailto:stephane.haefliger@vicario.ch)



# Je vous remercie de votre attention !

[www.vicario.ch](http://www.vicario.ch)

079 742 67 81

[stephane.haefliger@vicario.ch](mailto:stephane.haefliger@vicario.ch)



**VICARIO**  
CONSULTING SA

*La dimension humaine dans l'entreprise*