



Compte-rendu intégral

Table-ronde du 14 10 2025

”Management et Santé – Travail : prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs”

Carte blanche au Pr Luc Brunet, Université de Montréal

Les contenus, documents, tables-rondes, manifestations du **Cercle Entreprises & Santé** sont issus d'une **conception stratégique et prospective** élaborée sous l'impulsion d'**Anne-Marie de Vaivre**, prolongée par la sélection d'acteurs et d'exemples éclairants, et par la mise en dialogue de leurs dynamiques. Cette architecture vivante, en réflexion, mise en scène, confrontation, rebouclage..., produit l'**effet silex** propre au Cercle : une intelligence collective en mouvement.

La citation des documents, travaux et verbatim ou leur réutilisation est libre, à condition d'en flécher la source : **Cercle Entreprises & Santé – Anne-Marie de Vaivre + intervenant cité**
'Table ronde Management et Santé Travail, prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs' 14 10 2025

Le replay est accessible librement sur le site www.cercle-es.com

Préventica Bordeaux – 14 octobre 2025

Conception et Animation : Anne-Marie de Vaivre – Cercle Entreprises & Santé Intervenants :

- Pr **Luc Brunet**, Université de Montréal
- **Arnaud Barillet**, Aract Nouvelle-Aquitaine
- **Me Michel Ledoux**, Cabinet Michel Ledoux & Associés

Objectif de la rencontre

Dans la suite de ses travaux et tables rondes sur les différents aspects et facteurs de la Santé Mentale au travail (prévention du harcèlement, de la violence interne et externe, .. des questions spécifiques de santé et d'équilibre de vie des soignants ..) le Cercle Entreprises & Santé proposait le 14 octobre dernier, dans le cadre de son partenariat avec Préventica, une *Carte blanche au Pr Luc Brunet* (Université de Montréal, ouvrant un espace d'échange exigeant sur un sujet de fond :

- 👉 **comprendre les dérives du management toxique,**
- 👉 **identifier les leviers d'un management porteur de santé psychologique et de performance durable.**

Sous la conduite d'Anne-Marie de Vaivre, le débat a combiné approche scientifique, analyse du travail réel et confrontation des perspectives – recherche, terrain, droit, accompagnement.

Repères de la discussion

1. **Le regard du Pr Luc Brunet** a posé le cadre conceptuel et empirique :
 - typologie des leaderships toxiques (tyrannique, narcissique, machiavélique, laisser-faire) ;
 - effets mesurés sur le bien-être, la mobilisation et la performance (–30 à –40 %) ;
 - rôle déterminant du *climat organisationnel* et de la *confiance interpersonnelle* ;
 - distinction entre *détresse* et *eustress*, 'le bon stress qui stimule'.
 - appel à reconnaître et développer les *climats éthiques* fondés sur le soutien et la justice organisationnelle.

2. **Arnaud Barillet (Aract Nouvelle-Aquitaine)** a mis en évidence un *point aveugle du système français* :
 - les managers ne sont ni vraiment formés, ni managés, ni évalués pour le management ;
 - leur évaluation reste centrée sur la production, jamais sur la qualité relationnelle ou la capacité à faire fonctionner les équipes ;
 - citation d'Henri Lachmann : « Les gens se conduisent comme ils sont évalués » ;
 - proposition d'institutionnaliser la *formation initiale* et la *supervision managériale* comme leviers de prévention.
3. **Me Michel Ledoux** a rappelé la profondeur juridique de la question, avec un basculement récent en France de la jurisprudence sur le sujet :
 - dans la jurisprudence et la position des tribunaux
 - passage d'une **obligation de sécurité de résultat** à une **obligation de prévention démontrée** ;
 - charge de la preuve désormais portée par l'employeur ;
 - durcissement des sanctions civiles et pénales ;
 - .. et sur le fond, nécessité d'une véritable **formation à la santé-sécurité** dans les écoles de commerce et d'ingénieurs ;

« [En cas de manquement aux obligations de sécurité], L'employeur n'est plus vu comme un malchanceux, mais comme un délinquant, un adepte du j'm'en-foutisme. »
4. Les **échanges finaux** ont prolongé la réflexion :
 - sur la **formation des futurs dirigeants**
 - sur l'enseignement des **éthiques du management** (sollicitude et justice) ;
 - sur la **santé psychologique dans les métiers du soin**, où la détresse et le burnout progressent.
 - sur la nécessité d'**espaces de pratiques partagées** entre managers pour consolider leurs repères.



Enseignements-clés

- Le management toxique n'est pas une pathologie individuelle isolée, mais un **phénomène systémique**, nourri par les structures et la culture de l'organisation.
- La **prévention** repose sur une articulation entre **formation, évaluation, soutien collectif** et **responsabilité juridique réelle**.
- La **santé psychologique** devient un **indicateur stratégique** de performance, autant qu'un impératif humain.
- Une nouvelle exigence se dessine : **former les managers à "prendre soin"**, comme on forme les soignants à la clinique du travail humain.

■ Dans l'esprit du Cercle Entreprises & Santé

Le Cercle Entreprises & Santé agit comme **tiers de vigilance et de prévenance** : en créant des espaces



d'analyse, de dialogue et de lucidité partagée, où se croisent chercheurs, juristes, praticiens et dirigeants pour articuler le *souhaitable* et le *viable*. Cette *Carte blanche* illustre ce rôle : relier le diagnostic des dérives à la recherche d'équilibres positifs et concrets, entre **éthique managériale, prévention, et réalisme économique**.

Structure du document

Partie	Contenu principal
I. Introduction et cadrage	Présentation du Cercle Entreprises & Santé, du contexte Préventica, et du cadre de réflexion : entre vigilance et équilibres positifs.
II. Intervention du Pr Luc Brunet	Leadership toxique, climats organisationnels, santé psychologique et résultats de recherche – articulation entre personnalité, organisation et climat.
III. Regards croisés	Témoignages et analyses d'Arnaud Barillet (Aract Nouvelle-Aquitaine) et de Me Michel Ledoux (Cabinet Ledoux & Associés) sur formation, management, droit et prévention.

Partie	Contenu principal
IV. Échanges et débat final	Dialogue entre intervenants, questions de responsabilité, formation des futurs dirigeants, et retour sur les métiers du soin.
V. Clôture et citations clés	Conclusion collective et remerciements – repères de culture managériale et de santé-travail à retenir.

I. Introduction – Cadrage et positionnement

Anne-Marie de Vaivre ouvre la séance en remerciant le public « pour ce moment toujours délicat de reprise de l'attention après le déjeuner ! ».

Elle installe immédiatement le thème et le ton du Cercle Entreprises & Santé : centré sur les relations entre management et santé-travail rigoureux et , vivant

« Au nom du Cercle Entreprises & Santé, nous avons le plaisir de vous accueillir pour cette conférence-atelier consacrée au *management et à la santé-travail : prévenir les dérives et cultiver les équilibres positifs*. »

Elle présente le **Pr Luc Brunet**, professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, chercheur reconnu pour ses travaux sur le leadership toxique, le climat organisationnel et la santé psychologique.

Avec humour : « Je ne dirai pas depuis combien de temps nous nous connaissons, mais cela remonte à un bon moment, sur les questions de climat organisationnel, et incidences sur la santé. »

L'introduction établit un double cadre :

- une réflexion de fond sur les **formes de management fragilisantes** et la **prévention des dérives** ;
- la valorisation, en miroir, des **équilibres positifs** et des pratiques de leadership favorables à la santé psychologique.

Elle rappelle la vocation du **Cercle Entreprises & Santé** :



« Nous existons depuis 2006, en cercle de réflexion interactive et tonique sur les questions de relation entre santé et travail – et tout est dans le tiret Santé - Travail ! »

Ce tiret, symbole d'interaction et d'équilibre, est revendiqué :

« Pour les férus d'intelligence artificielle, vous savez qu'on reconnaît souvent les textes générés par IA à leur (grand) tiret cadratin Le nôtre est le trait d'union naturel entre la Santé et le Travail », avec

deux axes d'action et d'échanges

- en **bleu**, Cercle interne, pour les travaux d'analyse, échanges en approfondissement avec de 'grandes voix'
- en **vert**, dialogues et échanges ouverts, à plusieurs voix, pour les échanges publics, UX-Forums® et partenariats (Préventica, grandes écoles, etc.).

« UX, parce qu'on part toujours du terrain, des utilisateurs ; Forum, parce qu'il n'y a pas de vérité unique, mais des exemples positifs qui naissent des interactions. »

L'enjeu est transversal : le sujet concerne **tous les secteurs** – BTP, logistique, IT, soins, fonctions publiques – et invite à reconnaître les **signaux faibles** d'un management fragilisant comme à valoriser les **expériences managériales positives**.

Présentation des intervenants



Les co-intervenants sont ensuite présentés avec naturel et humour :

- **Arnaud Barillet**, Aract Nouvelle-Aquitaine : « Il est tombé très tôt dans le chaudron du management et des systèmes de management ! »
- **Me Michel Ledoux**, avocat en droit social : « Il fait peur à beaucoup de gens, et ils ont raison ! Mais il mord parfois plus fort que moi... » (rires dans la salle).

- Un troisième intervenant attendu, venu de Suisse, devait compléter la table ronde sur le **facteur humain et l'innovation**.

La structure annoncée :

1. **Carte blanche au Pr Luc Brunet** ;
2. **Regards croisés et échanges** avec les intervenants et le public.

Avant de passer la parole aux intervenants, elle précise le **parti pris** de la session :

« Il ne s'agit pas de faire du management bashing. Il faut détecter les dérives, bien sûr, mais aussi et surtout rechercher des exemples positifs et des voies de solutions. Le sujet concerne tous les secteurs : BTP, logistique, soins, fonctions publiques, IT...

Anne-Marie de Vaivre présente **quelques données repères** sur l'évolution du stress et de l'intensité du travail :

- Les statistiques européennes (Eurofound, Gallup) montrent une **hausse sensible du stress déclaré** entre 2019 et 2024, amplifiée après la période Covid.
- La **part des managers** eux-mêmes touchés est significative : s'ils peuvent parfois être à l'origine de comportements toxiques, ils en sont aussi **les victimes**.
- L'**intensité du travail** s'est accrue depuis 2010, avec une quasi-égalité hommes/femmes.
- Selon les enquêtes Eurofound, environ **40 % des salariés** déclarent bénéficier d'un **haut niveau de soutien managérial**, 40 % d'un soutien modéré, et **15 % d'un faible soutien**.
- La définition du terme *manager* reste floue : selon les sources, environ **20 % des effectifs** sont considérés comme occupant des fonctions d'encadrement, avec des variations fortes selon les secteurs – et, ajoute-t-elle, « *le pire, c'est dans la fonction publique, où la catégorie A noie souvent le poisson !* »

À retenir, quelques repères chiffrés : (niveau Europe)

- Hausse sensible du stress déclaré en Europe entre 2019 et 2024 (sondages Gallup ; on voit que le stress des managers aussi est en accroissement)
- Environ **15 %** des salariés signalent un (très) faible soutien managérial.(sondage Eurofound)
- Les managers eux-mêmes peuvent être **victimes** de management toxique.
- En France, variant selon les secteurs, environ **20 % des effectifs** exercent une fonction d'encadrement /management, mais les nouvelles formes de travail (projets transversaux ..) ne donnent pas toujours un vrai reflet de ce qu'est le management sur le terrain – « le plus compliqué ou le pire, c'est dans la fonction publique, où la catégorie A noie souvent le poisson ... est-on, ou pas, manager, selon le statut ?... »

« Luc, c'est à toi. Quand tu veux – et pense à bien coller le micro sur le menton ! »

II. Intervention du Pr Luc Brunet – Les climats toxiques et les équilibres psychologiques

Luc Brunet remercie le public et démarre avec humour :

« Si vous ne mettez pas le micro sur le menton, personne ne vous entend ! Et avec l'accent, c'est encore plus difficile... »



Il remercie chaleureusement le public et rappelant avec humour ses racines françaises :

« C'est toujours un plaisir de revenir sur ma terre d'origine – mon ancêtre est parti d'ici il y a 425 ans, de Saint-Gervais, en Normandie, pour la Nouvelle-France ! »

Il se présente brièvement : professeur à l'Université de Montréal, spécialisé en **psychologie du travail et des organisations, santé**

psychologique, climat de travail et leadership toxique.

Anne-Marie de Vaivre souligne la nuance terminologique : au Canada, on parle plus volontiers de *santé psychologique* que de *santé mentale*, terme jugé parfois plus stigmatisant.

Son approche, nourrie de **plus de trente ans de recherche**, repose sur une articulation entre **comportements de leadership, perceptions du climat organisationnel** et **états de santé psychologique**. Les études évoquées concernent notamment le milieu hospitalier, en particulier **une enquête auprès de 907 infirmières québécoises**.

Son propos abordera principalement le **leadership toxique** et ses impacts sur le bien-être, la détresse et le climat de travail.

1. Définir le leadership toxique

Le leadership toxique, ou destructeur, renvoie à des **comportements volontaires** visant à :

- porter préjudice ou nuire ;
- affecter émotionnellement les collaborateurs ou les cadres ;
- inciter à transgresser les normes et les intérêts légitimes de l'organisation.

« Ces leaders ne pensent qu'à eux. Leur but est de satisfaire leur propre ego, quitte à déstabiliser leur environnement. »

Luc Brunet insiste : le phénomène n'est pas marginal ; il reflète la société elle-même.

« Nos organisations sont le miroir de la société : les gens que vous croisez dans la rue, vous les retrouvez aussi dans les entreprises. »

Et de rappeler, non sans ironie :

« N'oubliez pas qu'aux États-Unis, Trump a le titre de leader. »

Ce rappel illustre le **paradoxe du leadership** : le charisme n'est pas une garantie d'éthique, et certains leaders peuvent devenir de véritables **psychopathes "sous-cliniques"** au travail, « plus fréquents qu'à l'hôpital ou en prison ».

Le leadership toxique désigne des **comportements intentionnellement nuisibles** visant à satisfaire l'ego du leader au détriment du collectif.

« Ces leaders ne pensent qu'à eux. Leur but est de satisfaire leur propre ego, quitte à déstabiliser leur environnement. »

« Nos organisations sont le miroir de la société. »

« N'oubliez pas qu'aux États-Unis, Trump a le titre de leader.... ! »

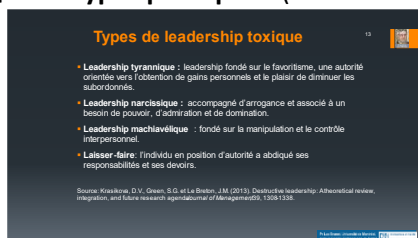
Certains de ces leaders sont des **psychopathes "sous-cliniques"** : finalement au moins autant présents au travail qu'en prison... !

3. Typologie

Le professeur Brunet décrit quatre figures principales, fondées sur les travaux de Krasikova et al. (2013) :

1. **Le leader tyrannique** : autoritaire, centré sur le favoritisme, la domination et la recherche de gains personnels.
Présent dans près de **20 % des organisations hospitalières** étudiées.
2. **Le leader narcissique** : en quête permanente d'admiration et de pouvoir.
« Le pouvoir pour le pouvoir ; l'autre n'existe qu'en miroir de lui-même. »
3. **Le leader machiavélique** : manipulateur, dépourvu d'empathie, utilisant le contrôle interpersonnel comme levier d'influence.
« La fin justifie les moyens ; il calcule tout, même la froideur. »
4. **Le leader "laissez-faire"** : indifférent, absent, ne donne pas de direction.
« Aussi délétère que le leader narcissique : quand on a besoin d'aide, il n'est jamais là. »

Quatre types principaux (Krasikova et al., 2013) :



1. **Tyrannique** – domination, favoritisme, abus d'autorité.
 2. **Narcissique** – quête d'admiration, indifférence à autrui.
 3. **Machiavélique** – manipulation, contrôle, absence d'empathie.
 4. **Laisser-faire** – passif, absent, indifférent.
- « Aussi délétère que le leader narcissique : quand on a besoin d'aide, il n'est jamais là. »

3. Facteurs favorisant les dérives

Deux grands déterminants se dégagent :

1. **Un climat organisationnel malsain ;**
2. **Une santé psychologique fragilisée.**

Le **climat** se définit comme :

« La perception partagée de la façon dont les personnes sont traitées et gérées. »
Cette perception, à la fois consciente et inconsciente, façonne les comportements.

Luc Brunet illustre :

« Quand vous entrez dans un autre service, il vous suffit de quelques secondes pour sentir si vous auriez envie d'y travailler : c'est le climat. »

La **confiance**, dit-il, est comparable à une allumette :

« Elle ne s'allume qu'une fois. Quand on la perd, il faut longtemps pour la rallumer, et on garde toujours un doute. »

4. 🌟 Les six niveaux de climat organisationnel

À partir de ses recherches internationales (Belgique, Suisse, Canada), Luc Brunet distingue six gradients :

Niveau	Type de climat	Caractéristiques dominantes
1	Malveillance	Environnement vécu comme "l'enfer".
2	Nuisance	Compétition interne excessive, climat d'hostilité.
3	Rigidité	Organisation figée, bloquée dans ses routines.
4	Souplesse	Possibilité d'initiative, confiance relative.
5	Soutien	Relations de confiance et entraide.
6	Bienveillance	« Le paradis » : confiance, respect, éthique. (3–4 % des organisations seulement)

Les trois premiers niveaux relèvent d'une **méfiance institutionnalisée**.

Brunet évoque aussi des **climats pathologiques** :



- *dépressif* (« les employés ressemblent à des zombies »),
 - *dramatique* (chaque incident devient une crise),
 - *compulsif* (ritualisation extrême),
 - *paranoïaque* (surveillance généralisée),
 - *schizoïde* (décalage entre direction et réalité du terrain).
- À l'inverse, les **climats éthiques** favorisent **créativité et sollicitude**, fondements d'une organisation "saine".

5. Stress, bien-être et détresse

Luc Brunet réhabilite la double dimension du stress, inspirée de Hans Selye :

« On a gardé du stress seulement le côté sensationnel – la détresse – et oublié le *bon stress*, l'eustress, celui qui stimule. »

D'après ses travaux, la santé psychologique dépend de l'équilibre entre :

- **le bien-être** (sérénité, implication, harmonie) ;
- **la détresse** (anxiété, irritabilité, désengagement).

« Quand la détresse dépasse le bien-être, la maladie s'installe. »

Il rappelle aussi que plus une personne s'enfonce dans la détresse, moins elle demande d'aide :

« Demander de l'aide, c'est stressant. »

6. Données issues de la recherche

Sur l'échantillon étudié / recherche auprès de 907 infirmières

- **27 % des infirmières en détresse intense, 30 % en détresse modérée.**
- Impact du leadership tyrannique

Un **leadership tyrannique** est corrélé à :

Tableau 2
Conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail (n=877, r de Pearson)

Comparaison attitudes	Corrélation avec le résultat global du leadership tyrannique
Rendement au travail	-.14**
Mobilisation	-.07**
Bien-être psychologique	-.38**
Détresse psychologique	+.33**
Climat de travail	-.42**
Intention de quitter l'hôpital	+.33**
Intention de quitter la profession	+.24**
Intention de quitter l'unité	+.38**

- baisse du rendement : -14 % ;
 - baisse de la mobilisation : -7 % ;
 - baisse du bien-être psychologique : -30 % ;
 - hausse de la détresse psychologique : +33 % ;
 - dégradation du climat : -42 %.
- « **Souvent, quand la direction commence à sentir que ça ne va pas, cela fait déjà longtemps que le feu couve à la base.** »

Ces chiffres confirment un **impact systémique** du management toxique : baisse de performance, climat délétère, et intention de quitter la profession ou l'organisation (entre +21 % et +33 %).

7. Origines

- Le leadership destructeur prend souvent **racine dans la personnalité du gestionnaire** : traits narcissiques, rigidité, absence d'empathie.
« Changer la personnalité de quelqu'un est extrêmement difficile : à 30 ans, on ne refait pas un caractère. »
- Mais la **structure de l'organisation** joue un rôle tout aussi important : mauvaise gestion des conflits, inertie hiérarchique, tolérance implicite des comportements abusifs.
« Souvent, quand la direction commence à sentir que ça ne va pas, cela fait déjà longtemps que le feu couve à la base. »

Transition vers le débat

Anne-Marie de Vaivre interroge, pour amorcer la partie réactions échanges et débats :

« On voit bien quelle est la part de la personnalité du manager, mais aussi l'incidence du contexte. La vraie question, c'est : comment y remédier ? Par la formation, le coaching, ou par d'autres leviers ? Et surtout : un leader du changement peut-il redevenir ensuite un leader "normal" ? »

Luc Brunet sourit : le débat est lancé.

La parole passera ensuite à **Arnaud Barillet (Aract Nouvelle-Aquitaine)**, puis à **Me Michel Ledoux**, pour prolonger la réflexion sur les **voies de prévention et d'action**.

Citations marquantes (Luc Brunet)

- « Nos organisations sont le miroir de la société ; les mêmes comportements s'y rejouent, amplifiés par la hiérarchie. »
- « Vous avez plus de chances de croiser un psychopathe au travail qu'à l'hôpital ou en prison. »
- « La confiance est comme une allumette : elle ne s'allume qu'une fois. »
- « Changer la personnalité de quelqu'un, c'est très difficile ; à 30 ans, on ne refait pas un caractère. »
- « Quand la direction commence à sentir que ça ne va pas, cela fait longtemps que le feu est pris à la base. »
- « On a oublié le bon stress – celui qui stimule, le *eustress* – et gardé seulement la détresse. »

III. Regards croisés – Arnaud Barillet & Me Michel Ledoux

AMV relance : « Dans le management toxique ... quelle est la part liée à la personnalité du manager, et quelle est celle de l'organisation ? »

Le système et la culture de management peuvent-ils eux-mêmes engendrer des comportements toxiques ?

Et surtout : comment y remédier ? »



Parmi les pistes possibles :

- se séparer du manager défaillant/délétère ;
 - organiser des **actions correctrices** (coaching, formation) ;
 - et l'hypothèse d'une **origine structurelle**, inscrite dans la façon même dont les organisations conduisent le changement.
- ... et une question, sur les « pilotes transformationnels », les pilotes du changement, souvent recrutés par les structures spécifiquement pour piloter le changement : « **Celui qui a piloté un grand changement peut-il redevenir, ensuite, un leader "normal" ?** »

1. Arnaud Barillet – Aract Nouvelle-Aquitaine

« Manager les managers : le grand angle mort »

Arnaud Barillet replace la réflexion dans la perspective de quinze années d'expériences menées par le réseau Anact-Aract sur les **risques psychosociaux (RPS)**, depuis les crises de **France Télécom** et du **Technocentre de Guyancourt**.

◆ **Constats**

- Les **formations à la prévention des RPS** destinées aux managers ont souvent produit un **effet pervers** :
« Les managers en sont ressortis avec encore plus d'obligations sur leur "liste de courses" et le sentiment d'être responsables de tous les maux. »
- Le système français tend à **faire porter la charge du dysfonctionnement sur les managers**, sans s'interroger sur la manière dont **eux-mêmes sont managés**.

◆ **Une carence structurelle** « Aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, les managers ne sont peu/pas managés — voire pas du tout. »

Il souligne l'incohérence : « Il faut un certificat pour conduire un chariot, mais on peut diriger 200 ou 300 personnes sans aucune formation ni évaluation. »

Cette absence de cadre crée un **terrain favorable aux dérives**, notamment lorsque certains profils autoritaires trouvent un espace d'expression libre.

◆ **Formation et évaluation : deux leviers oubliés**

Citant **Henri Lachmann** (Schneider Electric) : « **Les gens se conduisent comme ils sont évalués.** »

Or les managers sont rarement évalués :

- ni sur la qualité de vie au travail,
- ni sur l'absentéisme,
- ni sur les accidents ou maladies professionnelles, et moins encore sur la prévention,
- ni sur la vitalité collective de leurs équipes.

« Pas de formation, pas d'évaluation : il ne faut pas s'étonner que certains comportements perdurent. »

◆ **Évaluer, oui — mais pour quoi faire ?**

Certaines entreprises expérimentent des **baromètres QVT** intégrant l'évaluation managériale, mais **sans anticipation des suites** :

« Une fois qu'on saura qui sont les bons et les moins bons, qu'en fait-on ? »

La réponse d'Arnaud Barillet :

- proposer **formation et accompagnement** aux managers en difficulté ;
- **valoriser** ceux qui obtiennent de bons résultats (promotion, tutorat, compagnonnage managérial) ;
- et inscrire cette logique dans la **durée organisationnelle**, non comme une sanction mais comme un apprentissage collectif.

2. Me Michel Ledoux – Cabinet Ledoux & Associés,

« **Former à la santé-sécurité : une urgence pour les dirigeants** »

Prenant la parole à son tour, Me Michel Ledoux rebondit directement sur l'intervention de Luc Brunet :

« Ce qui me fascine, c'est qu'on demande aux employeurs de former les salariés, mais jamais aux futurs dirigeants d'être formés à la santé-sécurité. »

◆ **Une lacune éducative majeure**

Dans les **écoles d'ingénieurs, de commerce et à l'université**, aucun **enseignement structuré en santé-sécurité** n'existe pour ceux qui dirigeront des équipes :

« On leur apprend la finance, aujourd'hui peut-être un peu d'intelligence artificielle... mais rien sur la santé au travail. »

Il plaide pour un **enseignement obligatoire** — « un trimestre au moins » — consacré aux **fondamentaux de la santé physique et mentale**. .. et comptant dans le classement

« En clair : tu es nul en santé, tu redoubles ! »

◆ **Comprendre la responsabilité juridique**

Les dirigeants doivent connaître la **4^e partie du Code du travail** :

« L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la santé et la sécurité, protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

Et maîtriser l'évolution de la **jurisprudence** :

- L'ancienne **obligation de sécurité de résultat** a été remplacée par une **obligation de prévention** ;

- L'employeur peut s'exonérer de sa responsabilité **s'il démontre** avoir respecté les **principes généraux de prévention**, réalisé une **évaluation sérieuse des risques** et mis en œuvre des **plans d'action concrets et effectifs**.

◆ Des outils à rendre utiles

« On justifie par des documents : d'abord un bon *document unique d'évaluation des risques*. »

Encore faut-il qu'il soit **utilisable** :

« Les documents uniques souffrent souvent de deux pathologies : l'obésité ou l'anorexie. »

L'enjeu : des supports **simples, précis, vivants**, réellement reliés au terrain, au lieu de classeurs « que plus personne ne lit ».

✿ Responsabilité juridique et prévention concrète

Poursuivant son exposé, Me Ledoux détaille les fondements juridiques que tout dirigeant devrait maîtriser :

« La charge de la preuve pèse sur les épaules de l'employeur. »

Il rappelle que, **en cas d'alerte ou de signalement**, l'employeur doit déclencher **une enquête interne immédiate**, objective et impartiale — condition indispensable pour démontrer la bonne application des principes de prévention.

Cette enquête doit permettre d'objectiver les faits : harcèlement moral, sexuel, ou tout autre comportement destructeur.

« En clair, c'est à l'employeur de démontrer qu'il a respecté les règles ; pas au salarié de prouver le contraire. »

⚠ Les fondements de la responsabilité pénale de l'employeur

Michel Ledoux souligne la continuité historique du droit :

« Depuis la fin du XIX^e siècle, c'est l'employeur qui porte la responsabilité de la santé et de la sécurité. »

Manquer à cette obligation expose à des sanctions lourdes :

« Quelques semaines ou quelques mois en maison d'arrêt ne sont pas/ ne sont plus théoriques. »

La prévention n'est donc pas seulement morale ou organisationnelle, elle relève **de la responsabilité pénale personnelle** des dirigeants et de leurs délégués.

🌀 Du harcèlement individuel au harcèlement institutionnel

Me Ledoux retrace ensuite l'évolution de la jurisprudence française :

Étape	Type de harcèlement	Caractéristiques
1. Individuel	Interpersonnel	Un supérieur exerce des comportements abusifs envers un collaborateur.
2. Managérial	Politique de gestion ciblée	Une méthode de management exerce une pression excessive sur certains salariés.
3. Institutionnel	Systémique	Une politique d'entreprise restructure ou déstabilise collectivement le travail, au-delà des limites légales du pouvoir de direction.

« Le cas France Télécom a fait émerger cette troisième catégorie : un harcèlement qui ne vise plus des individus, mais un collectif. »

Et de conclure :

« Si les dirigeants restent uniquement formés à la finance ou au marketing, comment pourraient-ils faire respecter sur le terrain des règles qu'ils ignorent ? »

👤 Citations marquantes

« Il faut un certificat pour conduire un chariot, mais on peut diriger 300 personnes sans aucune formation. » — A. Barillet

« Les gens se conduisent comme ils sont évalués. » — Henri Lachmann, cité par A. Barillet

« Pas de formation, pas d'évaluation : ne nous étonnons pas que certains comportements perdurent. » — A. Barillet

« On apprend la finance, l'intelligence artificielle... mais pas la santé au travail. » — M. Ledoux

« En clair : tu es nul en santé, tu redoubles. » — M. Ledoux

« Les documents uniques souffrent de pathologies : l'obésité ou l'anorexie. » — M. Ledoux

« La prévention doit être intelligente, concrète, et effective sur le terrain. » — M. Ledoux

IV. Échanges et clôture

1. Enseigner la santé-sécurité

🎓 Dialogue – Enseigner la santé-sécurité dès la formation initiale / Former les futurs dirigeants

Anne-Marie de Vaivre rebondit :

« Où placer cet enseignement ? Dans les écoles de commerce ? d'ingénieurs ?

J'ai entendu des étudiants me dire : *“Vivement qu'on soit aux manettes pour ne plus avoir ces emmerdements-là !”* »

Elle évoque la **méconnaissance quasi-totale** des jeunes cadres sur la responsabilité personnelle liée à la santé-travail : *« Le droit a changé : désormais, chacun peut être mis en cause en tant que représentant de l'employeur. »*

Me Ledoux confirme : **« La santé au travail, ça ne s'invente pas ; c'est une discipline technique. Comme la finance ou la gestion, elle obéit à des règles précises qu'il faut apprendre. »**

Arnaud Barillet renchérit :

« Nous avons déjà des référentiels solides, notamment le **BEST** de l'INRS — *Bases et éléments de santé et sécurité au travail*. »

Il existe pour les écoles d'ingénieurs et pour les écoles de management. »

Mais ces outils sont **peu appliqués**. Le réseau Anact-Aract promeut désormais le concept de **“faire-école”** : aller former ou sensibiliser les futurs dirigeants *avant* qu'ils n'entrent dans la vie active.

« Les futurs boulangers comme les futurs ingénieurs : ils découvrent que le travail humain, ce n'est pas stimulus-réponse, mais un art, une pratique, une complexité. »

Rebondissant sur la discussion autour de la formation des dirigeants, Anne-Marie de Vaivre insiste : « La capillarité des préoccupations santé / sécurité doit aussi remonter vers la tête. »

Elle relate avec ironie une réaction entendue dans certaines grandes écoles, lors d'une demande d'enquête sur les questions santé travail : ..« On nous a répondu : *Madame, vous vous trompez d'endroit ... ici, on s'occupe de stratégie, pas des histoires de balai à chiottes.* »

Une phrase qui résume la **distance culturelle persistante** entre les enjeux de performance stratégique et la prévention santé-sécurité.

Le constat : la formation à la santé-travail demeure perçue comme un sujet mineur, alors qu'elle engage directement la **responsabilité managériale** et **éthique** des futurs dirigeants.

Luc Brunet, depuis le Canada, confirme que la situation n'est **pas fondamentalement différente** :

« Le *Feedback 360°* permet d'évaluer les gestionnaires via les employés, les pairs et la direction, mais il reste peu utilisé : c'est long et coûteux. »

Il plaide pour que soient enseignées au minimum deux **éthiques fondamentales du management** :

- l'**éthique de la sollicitude** (*prendre soin de*),
- et l'**éthique de la justice** dans les décisions managériales.

🗣️ Citations marquantes

« En cas de pépin, ce n'est pas au salarié de prouver, c'est à l'employeur de démontrer qu'il a respecté les règles. » — M. Ledoux

« Depuis la fin du XIX^e siècle, c'est l'employeur qui porte la responsabilité de la santé et de la sécurité. » — M. Ledoux

« On est passé du harcèlement individuel au harcèlement institutionnel. » — M. Ledoux

« La santé au travail, ça ne s'invente pas : c'est une discipline technique. » — M. Ledoux

2. ⚖️ Évolution de la jurisprudence et durcissement des sanctions

À la demande d'Anne-Marie de Vaivre, Me Michel Ledoux précise comment le **droit et la jurisprudence évoluent**.

Il distingue nettement les deux registres :

◆ Responsabilité civile

« Elle permet d'indemniser les victimes. Et depuis trois ou quatre ans, les magistrats indemnisent beaucoup mieux. » La sanction touche les finances !

Les indemnisations croissantes ont un **effet pédagogique** :

« Le but est clair : faire comprendre que la prévention, c'est aussi une source d'économie. »

◆ Responsabilité pénale

« Dès lors qu'une infraction au Code du travail est liée à une atteinte à la santé, on peut être poursuivi pour blessures ou homicide involontaire, voire pour mise en danger d'autrui. »

Le ton se durcit :

« On commence à avoir des peines d'emprisonnement ferme. »

« Le chef d'entreprise n'est plus vu comme un "malchanceux", mais comme un délinquant — pas de l'intention, mais du j'm'en-foutisme. »

Cette transformation traduit, selon lui, "**le sens de l'histoire**" : une exigence croissante envers les donneurs d'ordre et les encadrants.

Anne-Marie de Vaivre synthétise : « *Comme pour l'environnement, l'intention ou la non-intention ne suffisent plus à définir l'infraction : on peut être condamné sans avoir voulu nuire, simplement parce qu'on a mal agi ou laissé faire ...c'est le fait, l'impact qui compte désormais, pas l'intention ou l'absence d'intention.* »

3. Santé psychologique et métiers du soin

Interpellé par Anne-Marie de Vaivre sur les **métiers soignants**, Luc Brunet partage la situation observée au Canada :

« Depuis la COVID, le climat s'est détérioré. Le leadership tyrannique a augmenté, notamment dans les milieux hospitaliers. »

Le constat est là : les soignants victimes de management abusif développent :

- **peur de parler,**
- **culpabilité** (« c'est de ma faute s'il me traite ainsi »),
- et **fatigue psychique profonde.**

« Après quelques mois de tyrannie, la personne est changée. La sortie, c'est souvent la fuite ou le burn-out. »

« Et remonter d'un burn-out, c'est trois à cinq ans, avec beaucoup de rechutes possibles. »

Conclusion du Pr Brunet :

« Il faut intervenir tôt. Plus on attend, plus c'est difficile : la détresse empêche la demande d'aide. »

4. Mot de la fin

Anne-Marie de Vaivre :

« Essayons d'être positifs : qu'est-ce qu'on peut faire pour aller vers un management plus équilibré ? »

Arnaud Barillet :

« Au-delà de la formation, il faut de la pratique : échanges de pratiques entre managers. »

Michel Ledoux :

« La santé physique et mentale est désormais au cœur du travail.

Ceux qui n'ont pas compris vont souffrir. »

Mais il nuance :

« Trop d'accusations tuent le harcèlement. On n'est pas dans un monde de bisounours. On a le droit de ne pas être d'accord. »

« Ce qui doit être sanctionné, ce sont les comportements qui détruisent, pas la conflictualité normale. »

5. Clôture Cercle Entreprises & Santé

« Merci à vous tous d'avoir été là. Le replay et les supports seront disponibles la semaine prochaine. »

« Et le compte rendu – un peu long, certes – sera fidèle, parce que ce qui a été dit ici est précieux. »

Applaudissements, remerciements, et mot final empreint d'humour.

Management et santé – travail :
prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs

Un grand merci à nos intervenants !

Replay et supports sur le site Cercle, à partir du 21.10.25
www.cercle-es.com





Citations marquantes

« [Vocation de notre Cercle Entreprises et Santé] : tout est dans le tiret entre santé et travail .. toutes les interactions, les bonnes, et les autres .. entre le travail et la santé/ santé globale. » — A.-M. de Vaivre
« Nos organisations sont le miroir de la société. » — L. Brunet
« La confiance est comme une allumette : elle ne s'allume qu'une fois. » — L. Brunet
« À 30 ans, on ne refait pas un caractère. » — L. Brunet
« Les gens se conduisent comme ils sont évalués. » — H. Lachmann, cité par A. Barillet
« [Nécessité d'une formation systématique et d'une évaluation des futurs managers dans les écoles d'ingénieur/ écoles de commerce] ..., En clair : tu es nul en santé, tu redoubles. » — M. Ledoux
« [en cas de manquement à la sécurité/santé ..] : Le juge ne voit plus l'employeur comme un malchanceux, mais comme un délinquant. » — M. Ledoux
« [Burn-out ..] Plus la détresse augmente, moins on demande d'aide. » — L. Brunet
« L'échange de pratiques entre managers est un levier majeur. » — A. Barillet
« Trop d'accusations tuent le harcèlement. » — M. Ledoux
« La santé physique et mentale est désormais au cœur du travail. » — M. Ledoux

L'effet silex du Cercle E & S – Création et respect de la création

Rien ne naît par hasard : chaque table ronde ou UX-Forum® du **Cercle Entreprises & Santé** s'inscrit dans une **dynamique pensée et construite en amont**, conçue par **Anne-Marie de Vaivre** à partir d'une vision stratégique, prospective et ancrée dans le réel, et 20 ans de travaux du Cercle
Les **acteurs-éclaireurs** y sont choisis pour leur qualité d'expérience, leur justesse et leur capacité à faire progresser la réflexion collective.
De leurs confrontations et de leurs échos croisés jaillissent les **étincelles du Cercle** – c'est **l'effet silex** : une intelligence vivante qui relie, éclaire et transforme.

La citation et la réutilisation de ces contenus sont bienvenues,
à condition d'en flécher la source :
Cercle Entreprises & Santé – Anne-Marie de Vaivre, + nom de l'intervenant concerné,
« Management et Santé Travail : prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs »
Table ronde du 14 Octobre 2025, en carte Blanche au Pr Luc Brunet
(Les étincelles se partagent ; la main qui les fait naître se doit d'être citée !)



■ compte rendu amv cercle - 18 octobre 2025
am.devaivre@cercle-es.com
www.cercle-es.com

