



Christian Voirol

# Analyse des risques psychiques au travail

# URGENCE

Par Christian Voirol<sup>1</sup>

*L'explosion des taux d'absentéisme pour causes de trouble mental fait de plus en plus mal à l'entreprise qui semble impuissante à combattre ce trouble. Les bataillons d'intervenants en psychologie et organisation redoublent d'ingéniosité pour élaborer de nouvelles pratiques originales et performantes. Mais rien n'y fait, les taux d'absentéisme continuent à croître inexorablement.*

Dès lors se pose la question de la pertinence de l'approche actuelle en gestion de la santé psychologique au travail. Premièrement, l'intervention majoritairement réparatrice que proposent les consultants en gestion de la santé mentale au travail est-elle pertinente? Ne faudrait-il pas intervenir systématiquement en amont dans des démarches de prévention primaire au lieu de réparer les dégâts constatés en aval? Deuxièmement, lorsque nous parlons de travailler en amont, s'agit-il simplement de former les employés et les gestionnaires à la gestion des conséquences de mauvaises pratiques ou à la prévention de l'épuisement professionnel ou faut-il également travailler avec la direction et lui donner les moyens d'identifier a priori les conséquences de ses décisions sur les ressources humaines? Un directeur correctement informé des conséquences de ses décisions sur les ressources humaines saurait faire des choix pertinents. Mais nous sommes actuellement loin du compte. Les intervenants en psychologie et organisation sont aujourd'hui incapables de prédire les coûts et les effets qu'aura une décision stratégique de la haute gestion sur les ressources humaines.

## SAVOIR MESURER POUR PRÉVOIR ET PRÉVENIR

Il n'existe évidemment pas la solution magique à ces questions essentielles sur lesquelles travaillent de nombreux chercheurs. Nous souhaitons cependant partager notre réflexion à ce jour sur ces questions. Notre expérience de l'ingénierie nous a amené tout naturellement à questionner l'approche classique en santé et sécurité au travail. Habituellement, les entreprises sont responsables de protéger leurs employés des dangers auxquels ils sont exposés à leur place de travail. Et cette obligation existe depuis 1870 lorsque le Baron von Bismarck introduisit en Allemagne la responsabilité civile de l'employeur vis-à-vis des dommages infligés à la santé de ses employés. Les ingénieurs disposent donc de plus d'un siècle d'expérience dans la prévention des dangers physiques, chimiques et biologiques. Les principes de base de l'analyse des risques fonctionnent depuis des décennies et de plus en plus de personnes considèrent un processus d'analyse de risques pour la santé et la sécurité comme un préalable à l'adoption d'un processus de production. Et les effets sont remarquables puisque les accidents du travail sont en baisse constante depuis des décennies.

1. INGÉNIEUR, PSYCHOLOGUE ET HYGIÉNISTE DU TRAVAIL EN SUISSE. CODIRECTEUR DE LA FIRME PSYNERGIE EN SUISSE ET CONSULTANT AU SEIN DE LA FIRME RÉSEAU DOF À MONTRÉAL.

AIRMAX ENVIRONNEMENT  
 PUB 1/6 HORIZONTAL  
 4.875 X 2.375

GRUPE GESFOR POIRIER  
 PUB 1/2 RECTANGLE  
 4.875 X 6.625

Il s'agit donc développer des méthodes d'analyse de risque psychique afin d'être capable de prévoir et de quantifier les conséquences psychologiques sur les travailleurs des processus de travail que nous mettons en œuvre. Ainsi les intervenants doivent apprendre à identifier a priori les effets qu'une décision de gestion va produire sur les conditions de travail des employés et les conséquences que ces changements auront sur le psychisme de ces travailleurs. Une telle analyse permettrait tant aux gestionnaires de connaître au préalable les conséquences prévisibles sur les ressources humaines de leurs décisions, qu'aux intervenants en santé au travail de préparer et concevoir les interventions utiles et nécessaires au maintien du bien-être des employés sur la place de travail.

#### **MODIFIER LE PROCÉDÉ À LA SOURCE**

Il peut être utile de rappeler que les principes de sécurité au travail prônent une intervention en trois temps : premièrement, modifier le procédé à la source afin de supprimer les nuisances qu'il provoque, deuxièmement, isoler le procédé afin d'empêcher que les nuisances qu'il provoque ne contaminent les travailleurs et troisièmement, protéger les travailleurs avec des moyens de protection individuels contre les nuisances provoquées par le processus considéré. Transposons cette règle fondamentale de la sécurité au travail dans le champ des risques psychiques au travail. Ainsi, modifier le procédé à la source porte ici sur des décisions de gestion. Il est inutile de former les employés à la gestion des conflits ou à la prévention de l'épuisement professionnel alors que le sous-effectif et la surcharge de travail sont chroniques. Il est bien plus important dans ce cas de convaincre la direction que les coûts de l'absentéisme vont devenir beaucoup plus élevés qu'une gestion plus raisonnable de la charge de travail et des effectifs. Les gestionnaires savent calculer. Encore faut-il qu'ils disposent de chiffres suffisamment fiables. Lorsque le coût de l'absentéisme représente plus de 10% de la

SANTÉ MENTALE

masse salariale, il devient facile de démontrer qu'il existe des moyens plus économiques de gérer les ressources humaines. Mais généralement, lorsque l'on en est rendu à ce stade là, les investissements en réparation consomment l'essentiel des ressources allouées à la gestion des ressources humaines. Il est trop tard! Les gens sont brisés et les survivants s'épuisent à essayer de maintenir à flot un navire qui s'enfonce. C'est donc bien en amont que l'effort doit se faire.

**DES EFFETS INVISIBLES****MAIS PRÉVISIBLES****D'abord, un désir de bien faire**

Prenons un exemple pour illustrer notre propos. Voici quelques années, une compagnie d'assurance faisait appel à des psychologues externes pour prendre en charge des gestionnaires en difficulté. Il s'agissait en fait d'accompagner quelques gestionnaires psychologiquement affectés par le processus d'évaluation récemment mis en place par la nouvelle direction générale. Cette nouvelle direction, jeune, dynamique et très formée, avait décidé dès son entrée en fonction d'évaluer les ressources présentes chez ses gestionnaires. Objectif: améliorer la rentabilité de l'organisation par un accroissement du potentiel individuel des employés. Elle a pour ce faire, engagé un bureau de consultants spécialisé dans la mise en œuvre de telles démarches d'évaluation de la performance. Il est aisé de partager l'opinion de cette direction sur les vertus positives de l'évaluation individuelle de rendement et sur l'importance d'un feed-back pertinent pour permettre le développement individuel des employés. Donc a priori il n'y avait pas de problème majeur: les intervenants étaient compétents, le processus semblait pertinent et la démarche s'inscrivait dans une stratégie globale de développement de l'organisation.

**Une mauvaise analyse de départ**

Pourtant, la simple analyse préalable des risques possibles aurait permis d'éviter

ACTION SST  
PUB 1/6 HORIZONTAL  
4.875 X 2.375

CENTRE PATRONAL SSTQ  
PUB 1/2 RECTANGLE  
4.875 X 6.625

## SANTÉ MENTALE

bien des souffrances. Ainsi dans cette organisation, il n'y a jamais eu de vraie évaluation du personnel. Depuis vingt ans, les gestionnaires rencontraient leurs gestionnaires lors d'une réunion d'évaluation annuelle, et ces derniers leur confirmaient que globalement tout va bien. Il n'existait pas de véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines ni de plan de développement et de formation individuel. La culture d'entreprise postulait implicitement que la défaillance individuelle n'est pas dramatique et que l'on peut faire avec. Les employés se sentaient appartenir à une grande famille où l'on est en confiance et où il fait bon vivre ensemble. Les membres de la direction jouaient au golf avec les gestionnaires et on organisait facilement des cinq à sept ensemble. Le climat de travail était perçu comme sain par les employés.

### Négliger la culture de l'entreprise

Cette nouvelle direction avait raison sur le plan opérationnel. Une performance individuelle insuffisante doit être détectée et faire l'objet d'une intervention, par exemple au travers d'une formation ou éventuellement d'une réaffectation. Et ce travail relève bel et bien d'une démarche d'évaluation. Mais sur le plan humain, cette nouvelle direction manquait de clairvoyance. Sa démarche a produit un profond sentiment d'injustice chez les plus anciens gestionnaires qui se sont sentis trahis. Leurs gestionnaires ne les avaient jamais interpellés pour une quelconque insuffisance et aujourd'hui, ils étaient sanctionnés pour leur soi disante incompétence. Les employés qui n'étaient pas affectés par le processus étaient inquiets et assistaient avec angoisse à la disgrâce de leurs collègues. La rentabilité assez moyenne

jusqu'à-là céda la place à du présentisme : absentéisme quasi nul et rentabilité quasi nulle. Les employés ne s'absentaient plus de peur d'être la prochaine victime, mais ils n'avaient plus le goût au travail. Après quelques mois, le climat de travail s'était massivement dégradé et la mobilisation était faible. Le processus d'évaluation a été suspendu et la direction s'est mordue les doigts de ses décisions passées. Enfin, cerise sur le gâteau, ces directeurs sont maintenant convaincus que la démarche d'évaluation individuelle de rendement est une grave erreur de gestion et que leur personnel est bien trop borné pour endurer un tel changement.

### Penser à l'implantation

Quel gâchis ! Pourtant la nouvelle direction avait élaboré son programme d'évaluation du personnel avec le service des ressources humaines. Et les gens de ressources humaines, compétents par ailleurs, n'avaient pas identifié a priori ces risques car ils n'étaient tout simplement pas visibles à ce moment là. Une démarche d'analyse de risque systématique, fondée sur l'expérience de nombreux intervenants, aurait certainement permis de prévenir les graves conséquences de cette décision de gestion si absurde a *posteriori*.

### CONSÉQUENCES HUMAINES DES DÉCISIONS

En conclusion, nous voulons réaffirmer l'urgence à nos yeux de mettre en place des outils d'analyse de risque psychique au travail susceptibles de guider les décideurs dans leurs choix. Nous pensons que les services de gestion des ressources humaines et les consultants en psychologie et organisation doivent mettre l'accent sur leurs capacités à identifier les liens qui existent entre les troubles psychologiques au travail et les décisions de gestion adoptées par la direction. Il est essentiel que nous devenions capables de quantifier a priori les conséquences humaines des décisions de gestion si nous voulons lutter efficacement contre l'épidémie que représente la maladie psychologique au travail. ■

SECURITAS  
PUB 1/3 CARRE  
4.875 X 4.875