



Une démarche globale de prévention des risques psychosociaux au travail

(Ch. Voirol – Psynergie - septembre 03)

1 Avertissement

Ce document décrit les principes généraux qui sous-tendent le processus d'intervention que le bureau Psynergie utilise. Selon les conditions spécifiques de l'intervention et les caractéristiques propres à chaque organisation, il est nécessaire d'adapter et de modifier le plan d'intervention. Cependant, les concepts directeurs restent les mêmes.

2 Introduction

De la même manière que les risques physiques, chimiques et biologiques font depuis longtemps l'objet d'une démarche systématique de prévention, les risques psychosociaux doivent aujourd'hui être également abordés dans une perspective de santé et de sécurité au travail. Les bases légales, dont la directive sur l'appel aux MSST – Médecins et autres Spécialistes de la Santé au Travail, nomment par ailleurs explicitement cette obligation en matière de risques psychosociaux. Dans cette perspective, notre bureau a élaboré une démarche d'intervention visant à traiter les risques psychosociaux d'une manière similaire à celle utilisée pour le traitement des autres risques. Le présent document en explique les grandes lignes.

3 Objectif de la démarche

L'objectif général de la démarche est clairement d'assurer la présence des employés sur le lieu de travail. Ceci passe évidemment par une réduction de l'absentéisme sous toutes ses formes. Cependant, toutes nos actions visent à identifier des indicateurs valides qui permettent de détecter de manière précoce les risques psychosociaux. Il est connu en effet que plus les interventions sont tardives, plus les coûts des dites interventions sont élevés. Ainsi, si une mesure de prévention primaire – démarche de prévention conduite en l'absence de symptômes observables – coûte 10, une mesure de prévention secondaire – intervention dès l'apparition des premiers indices de dysfonctionnement – coûte 100 et une mesure de prévention tertiaire – la réparation des dégâts occasionnés par une crise – coûte 1000. Il est donc essentiel pour espérer réduire significativement les coûts de l'absentéisme au travail, d'intervenir en amont des premiers symptômes, donc en prévention primaire et secondaire.

4 Une démarche globale

L'un des aspects majeurs de la démarche proposée porte sur la nécessaire implication de la direction et de l'ensemble de services de gestion des ressources humaines de l'organisation.



En effet, nous considérons que les problématiques liées aux risques psychosociaux appellent des réponses qui portent aussi bien sur la gestion des ressources humaines (GRH), la gestion des employés (Management), le développement organisationnel, la qualité et la formation (DOQ & F), la santé et sécurité au travail, la gestion des invalidités et la gestion de l'environnement (SST & Env) que les relations de travail et la justice (voir Figure 1). Il s'agit donc de mobiliser et de coordonner l'ensemble des services qui sont susceptibles d'accroître la présence au travail. Notre rôle porte essentiellement sur le pilotage de la démarche. Pour ce faire, nous proposons la création d'un comité de pilotage qui se compose de la direction et d'un certain nombre de personnes ressources qui s'associent à la démarche. La mise en œuvre des plans d'actions proposés est généralement assurée par les services internes du client.

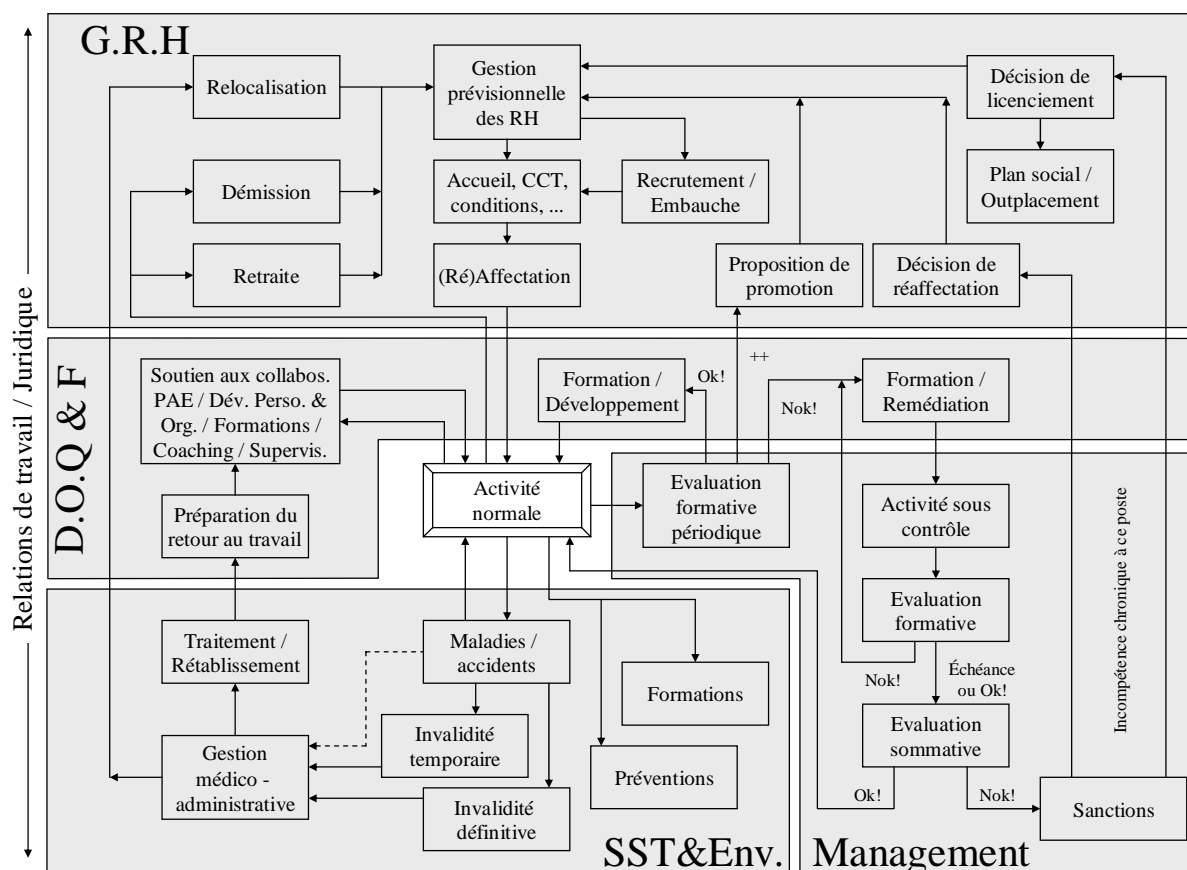


Figure 1 - Une approche globale des risques psychosociaux

Pour l'essentiel, la démarche comporte quatre processus qui sont conduits en parallèle et qui se complètent pour réaliser une approche globale :

1. La mesure et l'analyse des données quantitatives
2. L'analyse et l'enregistrement systématique des accidents psychosociaux



3. La mesure et l'analyse des données qualitatives
4. La gestion globale des données

La suite de ce document décrit succinctement chacun de ces processus.

4.1 La mesure et l'analyse des données quantitatives

Alors que certaines organisations ne disposent d'aucunes données chiffrées, d'autres sont au contraire très bien fournies en matière de statistiques (Figure 2). Cette étape du processus consiste donc à récolter les données existantes et à les analyser en collaboration avec vos services.

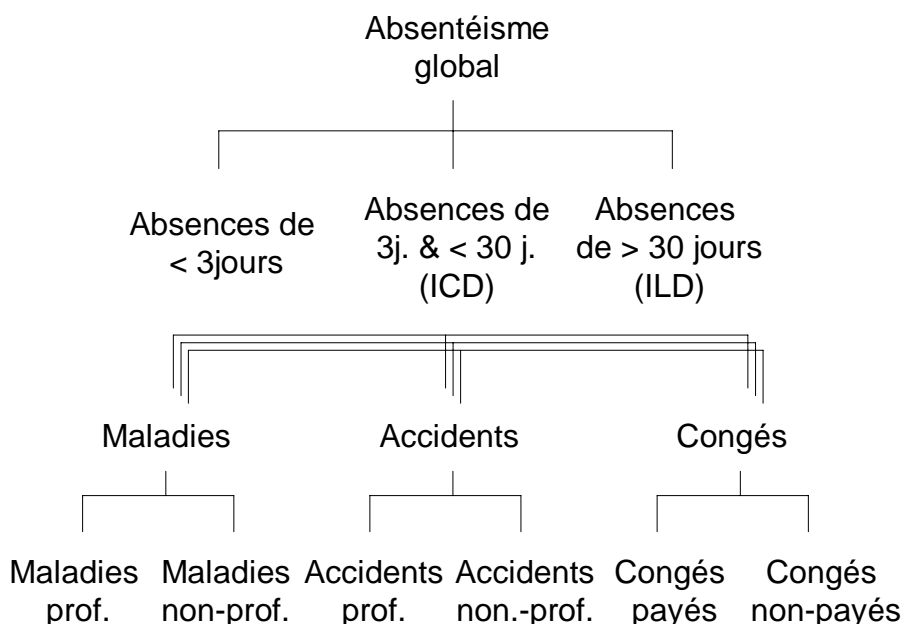
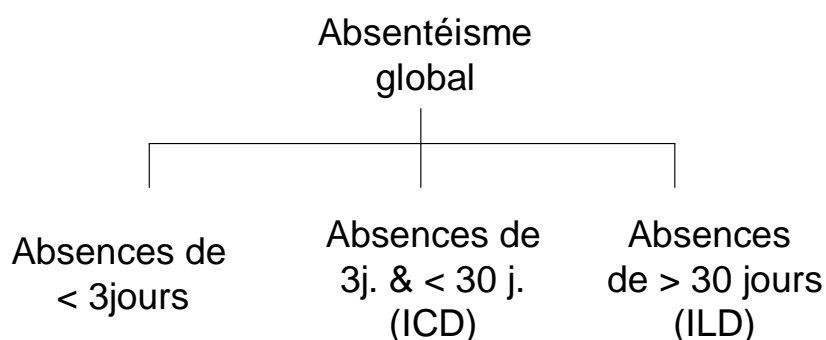


Figure 2 - Structure des données existantes

En utilisant des outils statistiques, nous cherchons à identifier les données qui se démarquent significativement des autres, qui sont susceptibles de nous guider vers l'identification d'indicateurs précoces (Figure 3). Par exemple, un absentéisme significativement plus élevé ou plus bas que la moyenne de l'organisation doit être questionné. De la même manière, une partie de l'organisation présentant une structure démographique particulière, par exemple du personnel significativement plus jeune ou plus âgé que la moyenne de l'organisation, peut nous conduire à mener une action spécifique pour cette population. Il est connu par exemple que les plus jeunes travailleurs présentent un risque d'accident professionnel plus élevé que leurs aînés. A l'inverse, il est également connu qu'au-delà de la cinquantaine, les absences ne sont pas nécessairement plus nombreuses, mais elles sont généralement de plus longue durée. Or des recherches ont démontré qu'une information systématique à ce personnel sur les



conditions à mettre en œuvre pour favoriser un rétablissement rapide, permet de réduire significativement le délai de retour au travail et diminue les risques de rechute. D'autres démarches, spécifiques aux maux de dos, ont permis de réduire significativement les taux de chronicisation des travailleurs qui souffrent de telles affections. Ces quelques exemples illustrent comment l'analyse des données quantitatives peut favoriser la mise en œuvre de mesures de prévention primaire ciblées.



Ratios

- A = # jours/employé/an
- B = # jours/employé/symptôme
- C = # jours/employé/symptôme/département
- D = % employés qui provoquent des absences (< 3j., ICD ou ILD)
- E = A / classe d'âge
- F = A / profession
- G = A / horaire (jour – nuit)
- Etc...

Figure 3 - Analyse des données quantitatives

Par ailleurs, l'analyse systématique de ces données nous permet également de formuler des hypothèses et d'élaborer des plans d'actions qui tiennent compte des caractéristiques de votre absentéisme. Par exemple, il est évident que les causes et les plans d'actions qui sont propres à l'absentéisme de moins de trois jours pour cause de maladie non professionnelle (Figure 4) sont très différents de ceux qui sont spécifiques par exemple, aux absences de longues durées pour cause d'accidents professionnels.

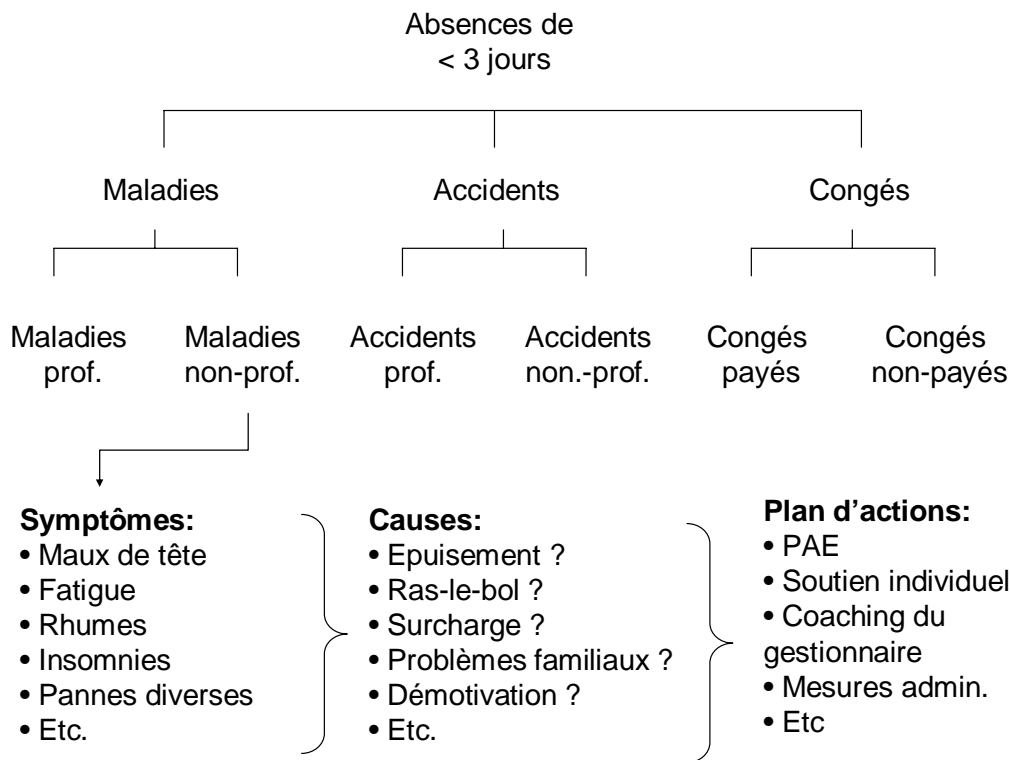


Figure 4 - Des hypothèses et des plans d'actions spécifiques

Enfin, au terme de cette analyse, nous établissons ensemble un tableau de bord qui détermine d'une part quelles sont les données supplémentaires qui doivent être éventuellement récoltées et d'autre part, quelles données nous souhaitons mesurer et analyser systématiquement dans la durée. Enfin, nous fixons ensemble quels objectifs nous décidons de cibler prioritairement (par exemple, une réduction des absence de moins de trois jours, une réduction des invalidités de longue durée, etc.).

4.2 L'analyse et l'enregistrement systématique des accidents psychosociaux

Lorsque les organisations vivent des situations de crise « psychosociale », elles font appel à des spécialistes internes (généralement les ressources humaines) ou externes pour traiter ces situations (Figure 5 sans la boîte noire). Au terme de l'intervention, le spécialiste délivre éventuellement un bref rapport qui décrit ses observations et les actions entreprises. Ces rapports sont classés et la situation est considérée comme traitée.

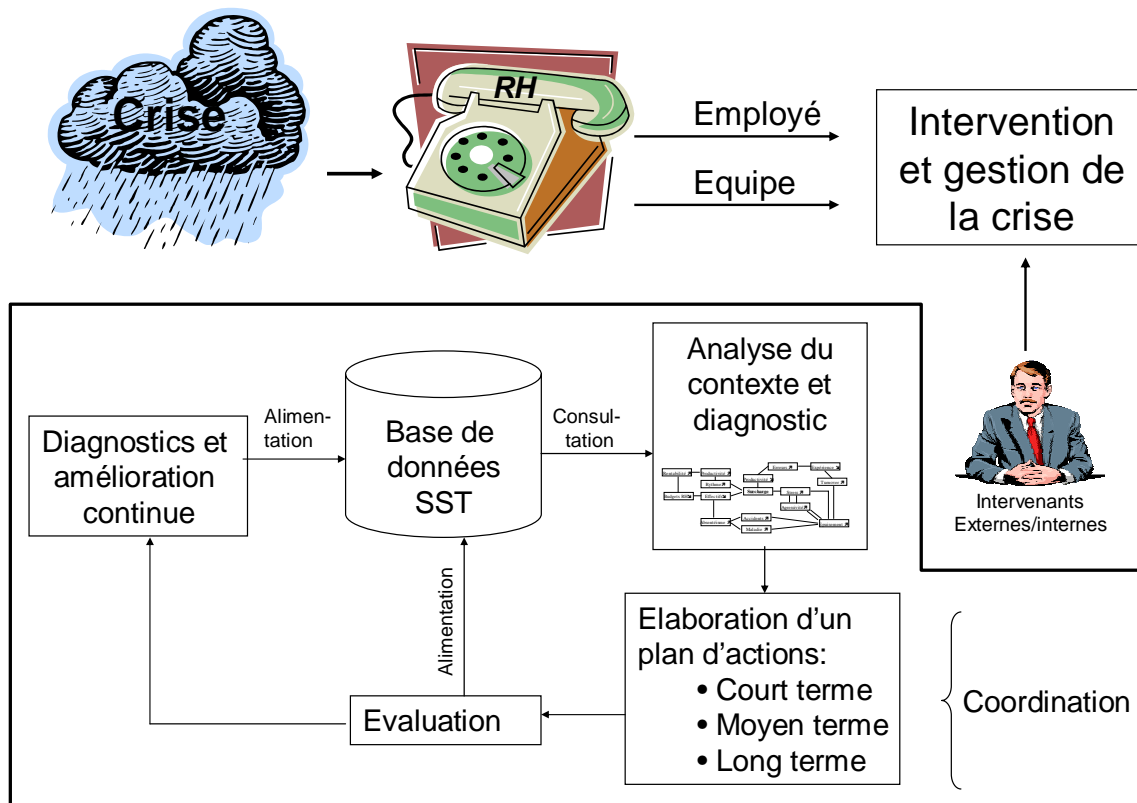


Figure 5 - La gestion des crises psychosociales

Pourtant, si nous nous plaçons dans une perspective de santé et de sécurité au travail (SST), nous pouvons considérer que l'organisation en question vient de vivre un « accident psychosocial ». En effet, par analogie avec les accidents dus à des risques physiques, chimiques ou biologiques, les accidents psychosociaux sont les conséquences de risques psychosociaux qui n'ont pas été correctement prévenus. Sous le terme « accidents psychosociaux », nous entendons toutes les situations professionnelles qui nécessitent l'intervention d'un spécialiste en ressources humaines pour effectuer une « réparation » telle que la gestion d'un conflit au sein d'une équipe, le traitement d'un cas de harcèlement, un cas d'épuisement professionnel, etc.

Habituellement, lorsque les entreprises sont confrontées à un accident du travail, elles cherchent à en comprendre les causes et à tenter d'y remédier. L'une des démarches classiques utilisées en SST pour analyser les accidents consiste à établir un arbre des causes. L'idée est de chercher à identifier si possible exhaustivement les différentes causes qui ont contribué à la réalisation de cet accident. Pour ce faire, un arbre des causes est généralement élaboré en posant à chaque fois la question « ... mais à cause de quoi ceci s'est-il produit ? ». Il s'agit donc ici de suivre exactement le même processus mais lorsque ce sont des « accidents psychosociaux » qui sont observés. Comme le montre la Figure 6, l'arbre des causes présente également l'avantage de mettre en évidence les liens qui existent entre les causes



opérationnelles (qui sont liées aux individus et au terrain) et celles de niveau stratégique (qui dépendent de la haute gestion et des décisions politiques).

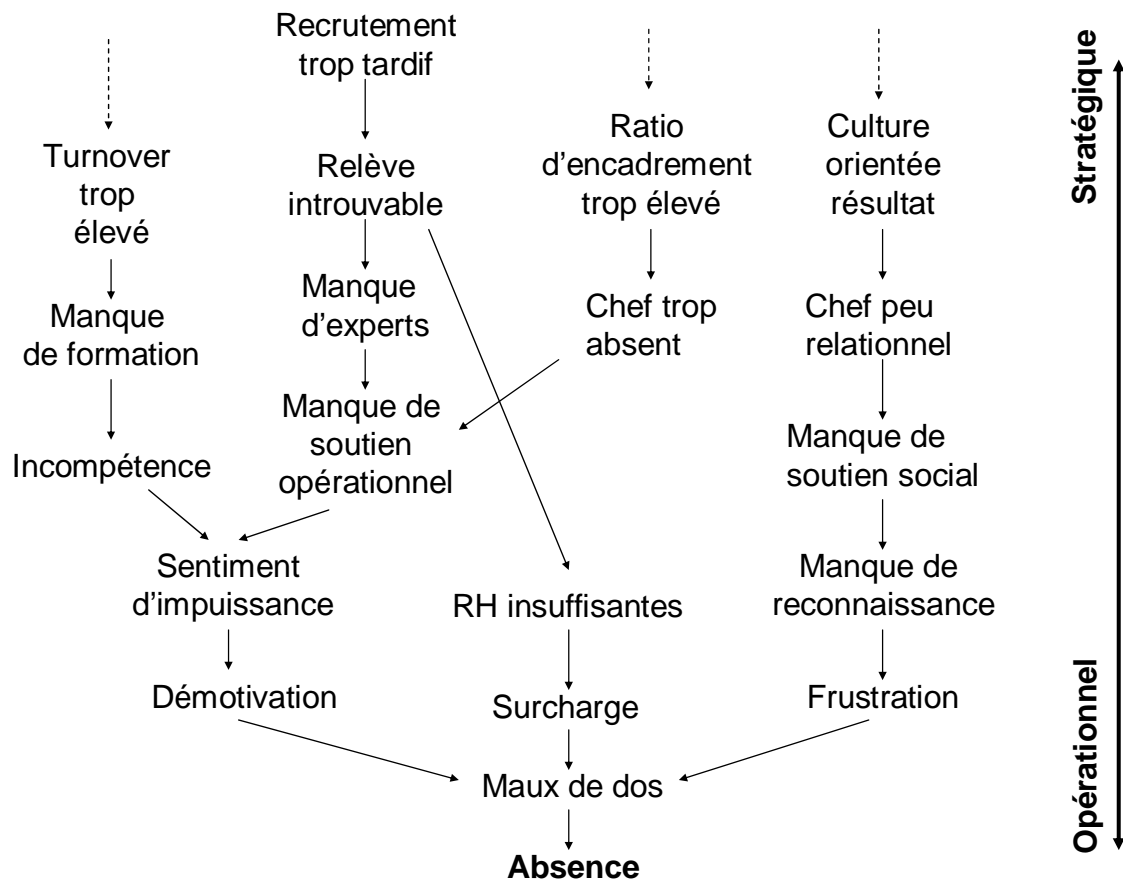


Figure 6 - Exemple d'un arbre des causes suite à un accident psychosocial

Le principe consiste donc à élaborer systématiquement l'arbre des causes à la suite de chaque accident psychosocial observé dans l'organisation. Cette analyse peut ensuite être enregistrée dans une base de données (voir la boîte noire de la Figure 5 en page 6). L'étude systématique de ces données permet alors d'identifier des facteurs causaux qui sont observés fréquemment au sein de certaines équipes, de certaines divisions ou dans l'ensemble de l'organisation. Les questions qui se posent alors sont par exemple :

- Quels sont les facteurs les plus influents?
- Quelles sont les inter-corrélations entre ces facteurs?
- Quels sont les facteurs modifiables à court, moyen ou long terme?
- Quels sont les investissements à opérer pour modifier quels facteurs ?



- Quels sont les facteurs sous contrôle direct ou indirect?
- Etc.

Ces données sont alors utiles à l'introduction de mesures de prévention ou même à une réorientation des options stratégiques de l'organisation. Par exemple, lorsque suite à l'adoption d'un nouveau plan stratégique, les taux d'absentéisme explosent et les facteurs principaux qui reviennent systématiquement sont la surcharge de travail et le manque d'expertise, il semble raisonnable pour la direction d'envisager un rééchelonnement des échéances.

Pour conclure ce chapitre, signalons que des études antérieures nous ont permis de démontrer que dans le cas des risques psychosociaux, il s'agit en fait d'un réseau de causalité circulaire et non d'un arbre de causalité. Mais les principes restent exactement semblables.

4.3 La mesure et l'analyse des données qualitatives

Les deux premières étapes du processus décrites précédemment montrent d'une part comment profiter des informations quantitatives dont l'organisation dispose, et d'autre part, comment apprendre des accidents que rencontrent l'organisation. Il reste cependant tout un pan d'informations que nous n'utilisons pas encore et qui est majeur : c'est la perception que les employés ont de leur milieu de travail et de l'activité qu'ils exercent. Malheureusement, l'expérience montre que ces données sont difficiles à récolter. Non seulement le discours que les gens ont sur l'organisation est biaisé (par exemple selon ce qu'ils imaginent que le consultant va faire de ces données) mais de plus, la mesure qu'ils nous proposent des facteurs de bien-être ou de malaise au travail est totalement subjective.

Il existe cependant une mesure utilisable. En effet, si nous renonçons à obtenir une mesure absolue des facteurs considérés, il reste toujours possible de mesurer la variation relative de ces facteurs. Par exemple, on peut demander à un employé si le climat de travail est meilleur ou moins bon qu'il y a trois mois, ou si la charge de travail est plus lourde ou plus légère qu'il y a trois mois. Evidemment, la mesure absolue de ce que signifie un meilleur ou un moins bon climat de travail ou de ce qu'est une charge de travail satisfaisante ne sera pas connue. Mais dans le cas présent, ça n'est pas utile. Seule la différence de perception est significative pour gérer un malaise ou pour prévenir une surcharge. Par ailleurs, le grand débat portant sur les facteurs professionnels ou personnels n'est lui aussi pas d'un grand intérêt. En effet, comme employeur il n'est jamais intéressant de laisser un employé partir en absence. Que le financement des mesures de soutien soit discuté est légitime, mais de ne rien faire sous prétexte que c'est personnel est selon l'expression québécoise « le meilleur moyen de se tirer dans le pied ». Un employé absent coûte toujours plus cher qu'un employé présent !

Donc, sur la base d'outils de mesure plus ou moins évolués que nous avons identifiés, nous conduisons avec vous et auprès de chacun de vos employés, une mesure régulière (à un, deux, trois ou six mois) d'un certain nombre d'indicateurs pertinents pour votre organisation (Figure 7). Ces données sont analysées et stockées afin de pouvoir disposer d'une mesure des valeurs « normales » de fonctionnement. Cette approche s'inspire une fois encore des démarches



utilisées depuis plus d'un siècle en santé et sécurité au travail. Mais contrairement aux risques physiques, chimiques ou biologiques, nous ne disposons actuellement pas de valeurs d'exposition, ce que les hygiénistes du travail nomment des VLE (Valeur Limite d'Exposition) et des VME (Valeur Moyenne d'Exposition). En effet, il existe au niveau international des normes qui définissent avec précision par exemple le bruit instantané maximum auquel peut être exposé un travailleur (VLE) et le bruit moyen auquel il peut être exposé durant un laps de temps donné (VME). Il en va de même pour la mesure de toutes les expositions à des agents physiques (vibration, température, humidité, etc.), chimiques (solvants, gaz, etc.) ou biologiques (poussières, levures, etc.).

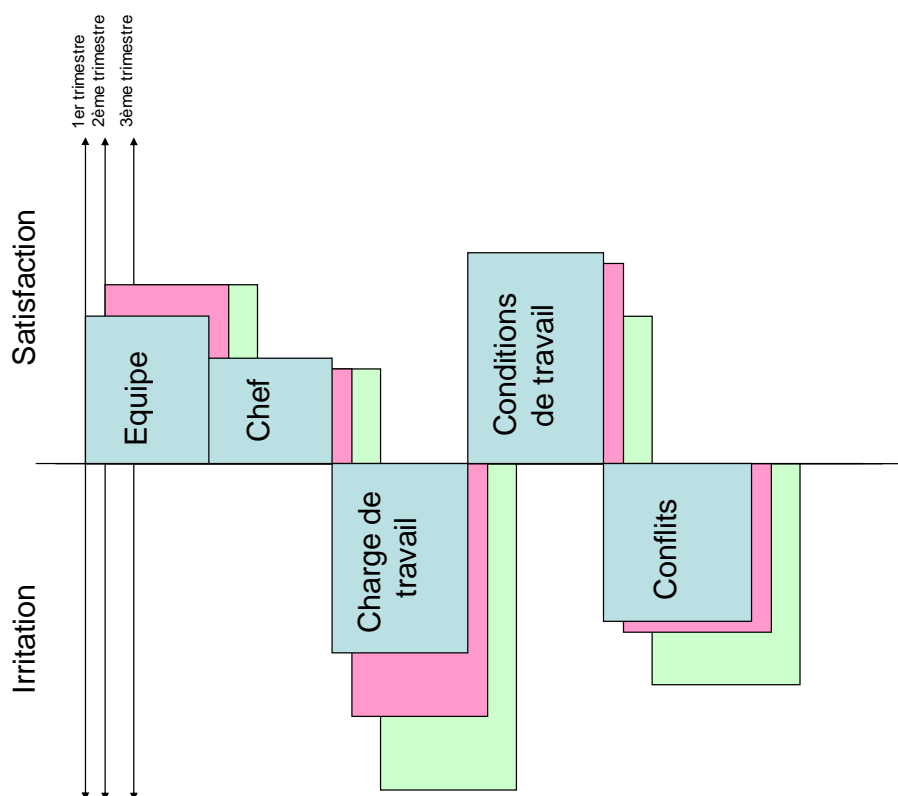


Figure 7 - Des mesures de fonctionnement normal

L'avantage de pouvoir disposer de seuils d'exposition réside dans la possibilité de conduire des interventions de prévention secondaire. Dans ce cas, les symptômes ne sont pas encore visibles, mais nous approchons des valeurs limites acceptables. Par exemple, nous trouvons dans toutes les entreprises industrielles une multitude de capteurs qui analysent en permanence les émanations produites par le processus de production. Si des valeurs devaient s'approcher dangereusement des seuils maximum d'exposition, des alarmes automatiques – en général via une supervision informatisée – se déclenchent et provoquent l'intervention



préventive des services concernés. C'est exactement ce que nous voulons être capables de faire pour les risques psychosociaux.

Une fois encore, nous pouvons apprendre de la longue expérience dont disposent les ingénieurs de sécurité, les médecins et les hygiénistes du travail. En effet, les fameuses VME et VLE qui ont été définies au cours des ans, l'ont souvent été à la suite d'expériences dramatiques. Par exemple, les effets cancérigènes de l'amiante n'ont été découverts et mesurés qu'après l'apparition d'une multitude de cas mortels. Nous constatons donc qu'historiquement, ce sont entre autres les accidents qui nous enseignent comment définir les valeurs d'exposition. Nous pouvons donc appliquer la même démarche pour les risques psychosociaux. Ainsi, lorsque nous rencontrons un accident psychosocial au sein d'une équipe, il nous est possible de revenir aux données de fonctionnement normal que nous mesurons régulièrement depuis quelques mois ou quelques années (voir Figure 7 en page 9).

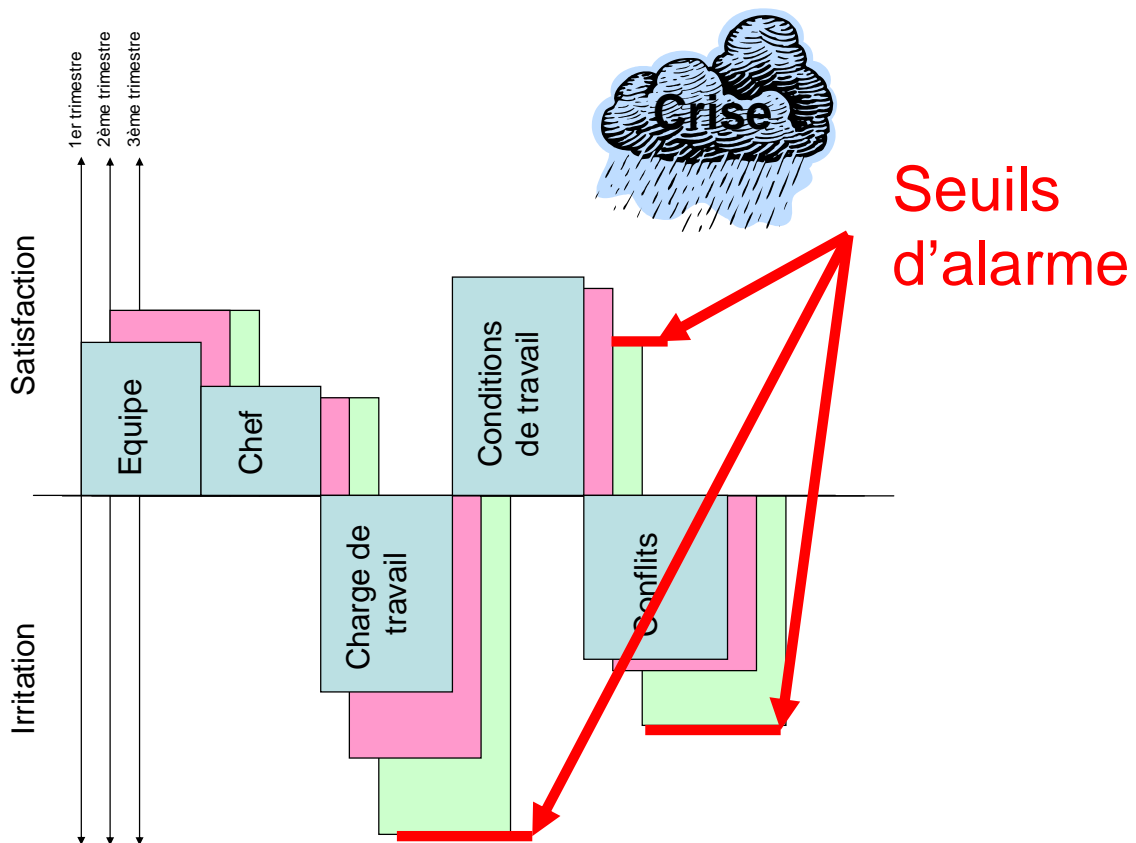


Figure 8 - Les seuils d'alarme qui ont mené à un accident psychosocial



La combinaison des valeurs qui a abouti à un accident psychosocial définit alors les seuils d'exposition maximum (Figure 8). Une fois les seuils d'alarme identifiés à la suite d'une crise, il devient possible d'envisager des actions de prévention secondaire. En effet, nous disposons alors de valeurs de fonctionnement mesurées périodiquement et de seuils d'alarme auxquels nous pouvons comparer nos valeurs (Figure 9). Si les valeurs mesurées s'approchent des seuils d'alarme, il devient possible d'entreprendre une visite préventive et de mener quelques entretiens au sein de l'équipe qui semble menacée, afin de constater dans le terrain dans quel état elle se trouve.

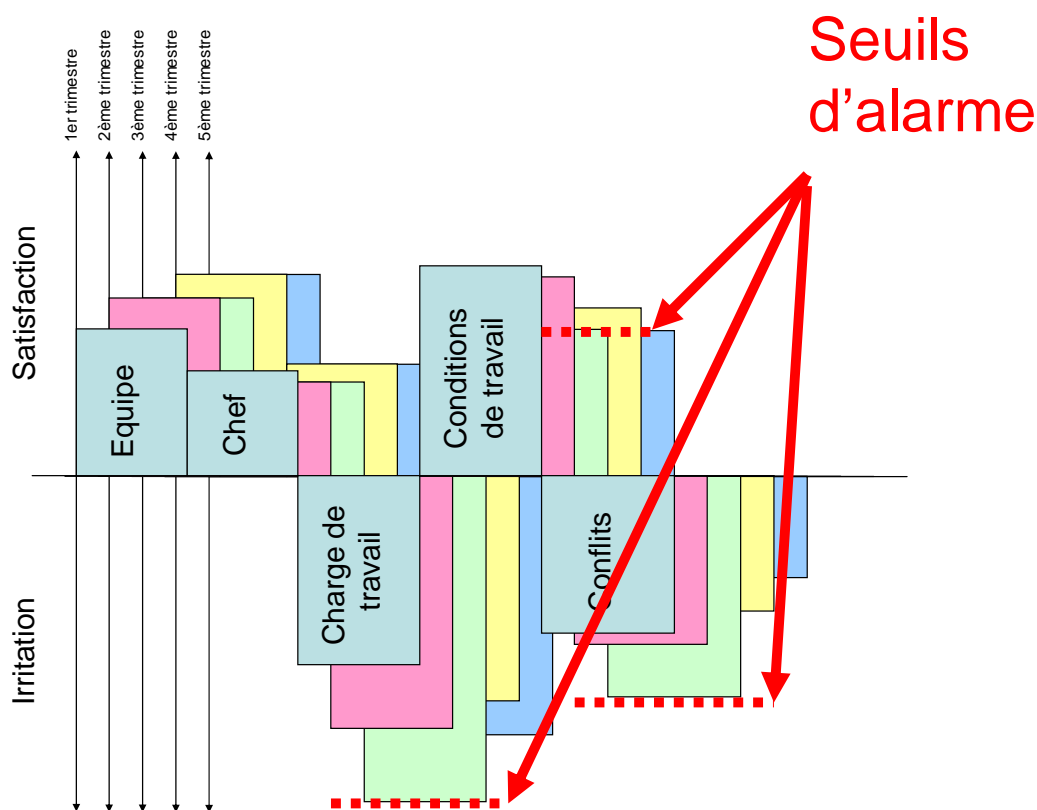


Figure 9 - Comparaison des valeurs actuelles aux seuils d'alarme

D'un point de vue statistique, ces mesures sont malheureusement extrêmement volatiles. Il suffit en effet qu'une ou plusieurs personnes changent au sein de l'équipe pour que les mesures fluctuent de manière importante. Cependant, nous ne disposons actuellement que de très peu de recul sur la fiabilité que nous pouvons accorder à ce type de mesures. De plus, nous ne disposons de rien d'autre pour entreprendre des démarches de prévention secondaire dans le domaine des risques psychosociaux. Dès lors, il vaut la peine d'expérimenter dans le terrain à quel point ces mesures peuvent effectivement nous servir d'outils de prévention. C'est du moins l'approche que nous privilégions à ce jour.



4.4 La gestion globale des données

Le processus présenté tout au long de ce document produit une quantité importante de données. De plus, il est conçu pour être mis en œuvre dans des environnements qui peuvent atteindre plusieurs milliers d'employés. Nous chercherons donc dans les mois et les années à venir à automatiser le traitement des données. Une première expérience qui utilise un prototype de réseau de concepts, sorte de mixte entre un réseau neuronal et un système expert, nous a permis de pouvoir imaginer ce que pourrait être cet outil dans quelques années. Dans l'immédiat, nous devons bien avouer que l'objectif d'une automatisation reste assez éloigné. Mais ce constat ne doit pas nous empêcher de proposer un modèle de fonctionnement qui même s'il n'est pas totalement informatisé, peut parfaitement remplir le rôle d'outil de prévention des risques psychosociaux que nous lui assignons. Le modèle ci-dessous présente donc en synthèse, l'approche globale que nous proposons pour aborder de manière systématique la prévention des risques psychosociaux en milieu de travail.

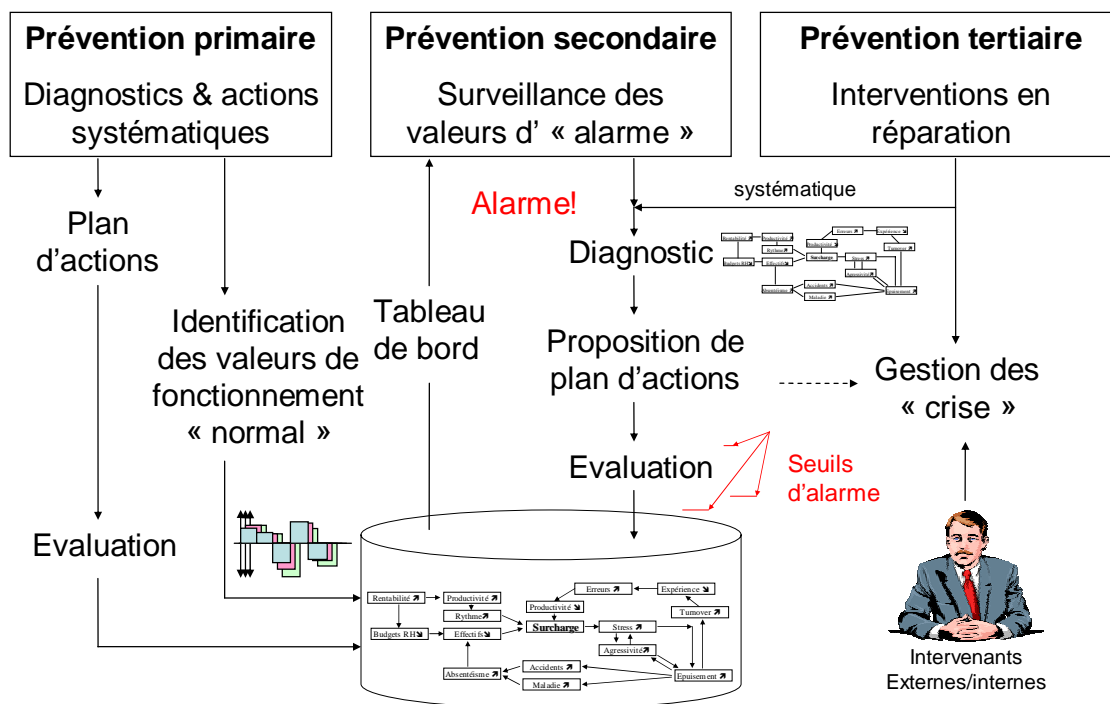


Figure 10 - Le modèle global de prévention des risques psychosociaux



5 Conclusions

L'entrée en vigueur de la directive sur l'appel au MSST a été perçue par beaucoup d'organisations comme une contrainte administrative de plus. Pourtant, il est possible d'y voir une extraordinaire opportunité de mener une réflexion sur la gestion durable des ressources humaines. Avec le départ à la retraite des « baby-boomers », d'importants changements démographiques vont bouleverser le marché du travail ces prochaines années. Le problème de la relève et de la rétention du personnel va se poser de manière encore plus radicale. La qualité de l'environnement de travail et le souci que mettront les organisations à préserver la qualité de vie de leurs employés, vont devenir des critères d'attraction de la main d'œuvre de plus en plus importants. La nouvelle génération de travailleurs se réfère beaucoup plus que par le passé à des valeurs comme le sens du travail, la qualité de vie et les opportunités de développement que leur offre leur employeur. C'est en ce sens qu'une démarche globale de gestion des risques psychosociaux peut s'inscrire dans une logique d'investissement à long terme plutôt que dans celle d'une nouvelle contrainte administrative.

C'est du moins dans cette perspective là que nous conduisons notre réflexion et que nous souhaitons accompagner nos clients.