

Prévention des risques psychosociaux pour la santé dans les entreprises

Recherche qualitative sur l'intervention

Executive Summary

Département de psychologie appliquée
Domaine de recherche psychothérapie et santé psychique

Professeur Agnes von Wyl, Brigitte Eich, &
Janine Hentrich

School of Management and Law, Centre pour le droit social

Sabine Steiger-Sackmann, docteur en droit

Zurich, janvier 2016

Executive Summary

Au vu des changements de notre société, tant à cause des nouvelles technologies que de la modification des conditions cadres économiques et sociales, gérer les risques psychosociaux sur le lieu de travail constitue un défi croissant. Le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO a par conséquent lancé en 2014 une nouvelle opération d'exécution prioritaire pour renforcer la prévention dans ce domaine. Une première phase vise à rechercher des exemples de bonnes pratiques d'entreprises en lien avec la prévention des risques psychosociaux. L'appel d'offres portant sur ce projet de recherche renvoyait à des critères scientifiques pouvant être testés et servant d'indicateurs de bonnes pratiques. Il s'est avéré incertain que des entreprises en Suisse remplissent l'ensemble de ces critères (Graf, 2014). La présente étude s'est donnée pour objectif d'établir une analyse des effets des mesures de promotion de la santé en entreprise PSE prises dans le cadre du projet VitaLab et de contrôler si les critères de bonnes pratiques étaient remplis dans les petites entreprises. Les critères définis par les inspecteurs du travail suisses ont servi de base, complétés par la participation des collaborateurs en liens avec les risques pour la santé (cf. OMS, 2010).

Promotion Santé Suisse a lancé le Projet VitaLab – Promotion de la santé dans les petites entreprises (Eich & Manike 2013) en 2010, en collaboration avec la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse et IDEE SEETAL AG comme partenaire économique régional. Ce projet a testé pendant deux ans l'accès régional, dans le Seetal Lucernois, de la diffusion de la PSE dans les petites entreprises. La sensibilisation et la prospection visaient le groupe cible des entrepreneurs. 32 services ont été mis en œuvre dans le cadre du projet VitaLab, sous la forme d'analyses d'entreprises, de coaching, de formations continues, d'interventions dans les entreprises et d'exposés d'incitation. Un sondage sur les besoins des petites entreprises a servi à la sélection des thèmes (sensibilisation à la promotion de la santé en entreprise, direction, Life-Domain-Balance, motivation, stress, esprit d'équipe, marche à pied, ergonomie). Quatre manifestations publiques gratuites supplémentaires ont été organisées sur des thèmes de la PSE, avec de 100 à 120 participants. Immédiatement après les interventions, les participants ont tous évalué très positivement les offres proposées. Ils ont formulé certaines réserves quant à la mise en œuvre des connaissances acquises dans le quotidien professionnel. C'est là qu'intervient cette étude qualitative.

Cette étude vise à répondre aux questions suivantes :

1. Qu'ont modifié les dirigeants et collaborateurs qui ont participé projet VitaLab sur la base des mesures considérées ?
2. Comment les dirigeants et collaborateurs qui ont participé au projet VitaLab évaluent-ils les indicateurs de santé (tels que la satisfaction au travail, la fluctuation du personnel, les absences, la qualité du travail) suite aux mesures qui ont été prises ?
3. Quelles mesures les dirigeants et collaborateurs qui ont participé au projet VitaLab estiment-ils rétrospectivement efficaces pour réduire les contraintes psychosociales ?
4. Dans quelle mesure les critères des inspecteurs du travail ou les critères clés de l'OMS (2010) sont-ils remplis, à savoir le respect de la loi sur le travail en

matière de durée du travail (gestion des heures supplémentaires), le relevé régulier des risques pour la santé (identification précoce des facteurs de stress), un système de communication clair en cas de risque pour la santé, la participation des collaborateurs en matière de risques pour la santé et l'intégration de thèmes de PSE dans le système de management des petites entreprises, et comment les dirigeants et collaborateurs des PE évaluent-ils le respect de ces critères dans la pratique ?

La méthode retenue est une procédure qualitative au moyen d'entretiens personnels avec des collaborateurs (Col) et des dirigeants d'entreprises (DE). L'équipe de recherche a atteint son objectif qui était de mener dix entretiens avec des dirigeants d'entreprises et dix entretiens avec des collaborateurs issus de 12 entreprises au total. Ces derniers proviennent de branches différentes : le consulting en général et les technologies de l'information, le transport, l'ingénierie, le domaine fiduciaire, la production et le commerce, les revêtements de sols, les domaines des fondations et le jardinage. La taille des entreprises variait de 1 à 90 collaborateurs, avec une majorité de sondés employés dans des entreprises de 7 à 20 collaborateurs. Les entretiens ont pu être menés avec la direction et un collaborateur dans sept entreprises, comme le prévoyait le programme. Dans deux entreprises, seul le directeur¹ a pu être interrogé, mais aucun collaborateur. Deux des entretiens-collaborateurs ont été menés avec l'épouse du directeur, active dans l'entreprise. Tous les entretiens ont été enregistrés en audio, puis transcrits et codés dans une étape ultérieure. La méthode de l'analyse qualitative de contenu a été retenue pour évaluer les entretiens (Kuckartz, 2012, p. 77 ss.). Dans ce procédé, c'est le texte qui sert à élaborer les catégories, avec les questions de la recherche comme base pour cette élaboration. Le logiciel MAXQDA pour l'analyse de contenu a été utilisé pour évaluer les entretiens.

A la question des *changements dans l'entreprise*, 11 des 18 partenaires d'entretiens (61%) indiquent avoir constaté des changements suite aux interventions VitaLab. Trois personnes (17%) sont incertaines et seulement deux dirigeants et deux collaborateurs de trois entreprises (22%) indiquent n'avoir constaté aucun changement. Les changements observés sont principalement du domaine des relations sociales et de l'environnement physique de travail. Les personnes occupant des positions dirigeantes indiquent avoir une plus grande sensibilité quant à leur influence sur la santé des collaborateurs (3 mentions), de nouvelles manières d'envisager le travail de direction (2 mentions) et un meilleur esprit d'équipe (3 mentions). Les collaborateurs évoquent en particulier un meilleur esprit d'équipe (2 mentions) et des processus de travail améliorés (3 mentions). Les deux groupes de personnes ont constaté des améliorations de l'environnement physique de travail et de l'ergonomie (DE : 6 mentions, Col : 4 mentions). Dans deux entreprises, le climat de travail s'est seulement amélioré après la démission de « collaborateurs difficiles ». Un collaborateur a expliqué qu'aucun changement durable ne peut être obtenu sans engagement du chef.

Il est aisé de constater les *effets des mesures Vita-Lab sur les indicateurs de santé* : satisfaction au travail, absences, fluctuation du personnel et qualité du travail fourni.

¹ Les dirigeants interrogés étaient tous de sexe masculin.

L'effet des interventions VitaLab sur les indicateurs de santé ne peut quant à lui pas être clairement identifié, peut-être parce que les petits entrepreneurs sont conscients que ces indicateurs dépendent aussi d'autres facteurs, comme par exemple l'état des affaires, de nouveaux collaborateurs, une vague de grippe, etc. A contrario, la majorité d'entre eux considèrent la fluctuation du personnel et les absences comme indicateurs d'entreprises en mauvaise santé. Ils nomment aussi d'autres indicateurs, tels qu'un faible niveau de formation et de bas salaires, une efficacité extrême et une compétition à l'interne, ou encore une mauvaise ambiance de travail.

Les collaborateurs considèrent *l'influence des interventions VitaLab sur les contraintes psychosociales dans l'entreprise* nettement plus basse que les dirigeants. 56%, ou 5 sur 9, de ces derniers ont constaté des améliorations, tandis que seulement 37%, ou 3 sur 8, des collaborateurs ont indiqué une réduction des contraintes psychosociales. Trois dirigeants (33%) et quatre collaborateurs (50%) n'ont remarqué aucun changement. Un des dirigeants et un des collaborateurs n'étaient pas sûrs que les effets soient liés à VitaLab. Pour les dirigeants, la réduction vient en particulier de la clarification des rôles (3 mentions), des règlements en matière de remplacement (3 mentions), d'une diminution des heures supplémentaires (2 mentions) ou des améliorations des processus internes (2 mentions). Cela explique peut-être l'ampleur de la différence entre le nombre de mentions des dirigeants (22 effets) et des collaborateurs (7 effets) à cette question. Pour les collaborateurs, les changements dans l'organisation du travail n'ont aucun lien avec VitaLab. Il n'est donc pas très surprenant que la seule mention dans ce domaine vienne de l'épouse d'un dirigeant. Six indications de réduction des contraintes psychosociales (DE : 4 mentions, Col : 2 mentions) concernent le poste de travail physique.

Les critères des indicateurs du travail (question 4) ont été considérés et traités individuellement. En ce qui concerne le *respect des horaires de travail*, les dirigeants et les collaborateurs sont unanimes : ils sont compensés en temps. Certains mentionnent explicitement que les heures de travail sont saisies ou rapportées, tandis que cela ressort implicitement d'autres réponses. Les explications d'un dirigeant sur la gestion des heures supplémentaires sont particulièrement révélatrices : il explique que de fortes tensions sont apparues dans son entreprise lorsqu'un groupe de collaborateurs a volontairement fait des heures supplémentaires pour gagner plus d'argent. La solution qui en a résulté fut un règlement interne qui interdit la compensation financière des heures supplémentaires à moins que lesdites heures supplémentaires soient demandées par le dirigeant. Les petites entreprises bénéficieraient grandement de proposition de contrats ou règlements, ou encore de recommandations concernant le respect des durées contractuelles de travail et la gestion des heures supplémentaires occasionnelles.

Des échanges réguliers ou spontanés servent de point de départ à *l'enquête régulière sur les risques pour la santé et l'identification précoce des facteurs de stress*. Il est frappant que huit collaborateurs sur neuf (contre trois DE sur dix) souhaitent une multiplication des échanges réguliers et/ou standardisés. Neuf dirigeants sur dix se voient obligés d'assurer l'identification des problèmes de stress principalement à travers des discussions ou des contrôles de performance. Les collaborateurs mentionnent des alternatives telles que des personnes de confiance, un rapport/une collaboration quoti-

dienne, des absences ou des apprentis mais, aussi parmi eux, on trouve cinq mentions dans la catégorie : « travail du chef ». Les réponses indiquent que la reconnaissance précoce des problèmes de santé fonctionne dans les petites entreprises, mais dépend fortement de la compétence sociale des dirigeants. Celle-ci influence aussi le comportement après l'identification de problèmes de santé. Un accompagnant ou une personne de confiance, des check-lists dans le sens d'une analyse du risque, des lignes directrices pour les discussions ou des formations spécifiques (par exemple pour les discussions avec les collaborateurs) ou encore des outils d'e-learning peuvent apporter un soutien. Des mesures incitatives peuvent aussi être examinées afin de garantir un processus régulier et systématique pour relever les facteurs de contraintes psychosociales.

Le système de communication en cas de risques pour la santé s'est avéré ouvert et transparent dans les petites entreprises interrogées. Le chef en est responsable, et sa porte est généralement ouverte. Trois dirigeants ont cependant indiqué qu'une porte ouverte ne suffit pas et qu'il est nécessaire de se renseigner de manière proactive. Puisque poser des questions n'amène pas non plus nécessairement des réponses sincères, il faudrait examiner la possibilité d'impliquer une personne de confiance externe (cf. arrêt du Tribunal fédéral du 9 mai 2011 2C_462/2011). Un partenaire d'entretien reconnaît qu'il est tout à fait possible que le collaborateur et le dirigeant n'osent pas aborder certains sujets sensibles. Des lignes directrices pour les discussions, des formations, des outils d'eLearning visant à améliorer les compétences en communication, en particulier après l'apparition de problèmes psychiques, pourraient peut-être aider les petites entreprises.

Tant les collaborateurs que les dirigeants estiment que la *participation*, dans le sens de l'acceptation des propositions d'amélioration en cas de problèmes de stress, est assurée. Un chef va même jusqu'à indemniser ses employés pour de bonnes idées. L'ancien dirigeant du partenaire économique régional IDEE SEETAL AG pense lui aussi qu'en dépit de quelques chefs difficiles d'accès, une bonne culture de la communication règne en général dans la plupart des petites entreprises.

L'*intégration de questions de santé dans le management* semble en grande partie assurée dans les petites entreprises interrogées. Neuf dirigeants et cinq collaborateurs sur sept estiment clairement que les questions de santé font clairement partie des devoirs de la direction. Les entrepreneurs interrogés sont conscients de leur rôle d'exemple et l'assurent aussi en partie en séparant clairement le travail et les loisirs.

Dans l'ensemble, une majorité des entreprises interrogées remplit les critères des bonnes pratiques. Cela contribue probablement pour une part importante au résultat positif des effets des prestations VitaLab. Comme prévu, le relevé régulier des risques pour la santé s'avère être la mesure la plus difficile. Des discussions régulières et/ou standardisées sont une possibilité, mais elles contredisent cependant la planification plutôt à court terme de nombreuses petites entreprises. Les résultats montrent toutefois que les collaborateurs souhaitent des vecteurs plus réguliers (discussions, réunions, événements d'équipe). Les discussions avec les collaborateurs, notamment, désignées comme une bonne base pour l'identification précoce des risques, ne sont pas menées partout et de manière systématique.

Ces résultats ont permis de formuler les *recommandations* suivantes pour promouvoir à l'avenir la prévention des risques psychosociaux :

- Offrir une perspective de l'extérieur, que ce soit à travers des personnes de confiance externes ou de listes de contrôles dans le sens d'une analyse des risques. Des incitations pourraient être examinées pour assurer un processus de relevé des facteurs de contraintes psychosociales qui soit à la fois régulier et systématique.
- Offrir des lignes directrices pour les discussions, des formations, des outils d'eLearning pour les dirigeants pour améliorer les compétences en communication après l'apparition de problèmes de santé chez les collaborateurs.
- Transmettre des connaissances sur l'importance et la nécessité de l'influence de la direction sur la santé de leurs collaborateurs, notamment afin de réduire les contraintes psychosociales. Il peut s'agir de campagnes, d'accompagnants ou de personnes de confiance externes ou encore de formations, de perfectionnements ou de formations continues des personnes dirigeantes.
- Clarifier la prise en charge des coûts : qui prend en charge les coûts de prévention, que ce soit pour les personnes de confiance externes, les formations continues ou les interventions PSE ?
- Offrir des propositions de contrats ou de règlements ou encore des recommandations sur le respect des durées de travail contractuelles et la gestion des heures supplémentaires occasionnelles.
- Prendre en compte la taille de l'entreprise dans d'éventuelles réglementations.

Sources

- Eich, B. & Manike, K. (2013). *VitaLab – Promotion de la santé dans les petites entreprises*. Document de travail 7, Berne et Lausanne : Promotion Santé Suisse.
- Graf, M. (2014). *Appel d'offres du SECO concernant la recherche d'intervention sur le thème de la prévention des risques psychosociaux pour la santé dans les entreprises*, Berne, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- OMS (2010). *Cinq clés pour des lieux de travail sains : une entreprise ne peut prospérer sans travailleurs en bonne santé*. Accès le 22.02.2016. Disponible sous : http://www.who.int/occupational_health/5keys_healthy_workplaces_french.pdf

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach 707
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 10
Fax +41 58 935 83 10

E-Mail info.psychologie@zhaw.ch
Web www.psychologie.zhaw.ch