

Quelles méthodologies pour diagnostiquer les RPS en entreprise?

Professeur Isabelle HANSEZ

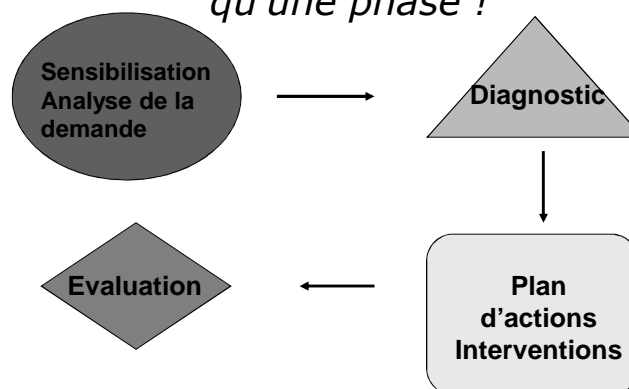
Université de Liège
Unité de Valorisation des Ressources Humaines

Risques psychosociaux : tous préventeurs?
2^{ème} journée d'études de l'Observatoire Régional
des Risques Psychosociaux en Aquitaine (ORRPSA)

Journée d'études - Bordeaux-6 décembre 2012

Démarche de prévention des RPS

Une démarche de prévention est une démarche globale dont le diagnostic n'est qu'une phase !



2

Défi : Passage du diagnostic à l'intervention

- Les diagnostics sont nombreux mais les interventions sont rares

- Efficacité vs fréquence des types d'intervention
 - Les interventions secondaires et tertiaires seraient plus fréquentes

 - Pourtant les interventions primaires sont plus efficaces (impact considérable et prolongé sur la réduction du stress)³

Exemples de pratiques en Belgique

OBJECTIF 1: Etude des pratiques de prévention et de gestion du stress existantes dans les entreprises / institutions belges.

OBJECTIF 2: Identification des facteurs bloquant et des facteurs stimulant le passage à l'intervention après le diagnostic de stress.

→ Hansez, I, Bertrand, F, & Barbier, M. (2009). Evaluation des pratiques de diagnostic de stress au sein d'entreprises belges: facteurs bloquants et facteurs stimulants. *Travail Humain (Le)*, 72(2), 127-153.

4

Exemples de pratiques en Belgique

- Sur 210 entreprises répondantes, 71,4% (n=150) n'a pas réalisé de diagnostic pour 18% (n=38) ayant réalisé un diagnostic RPS.
- 20 entreprises sur 38 ont mis en place des interventions ou actions de prévention/remédiation après le diagnostic.
- 10 entreprises sur 20 ont évalué leurs interventions.
- Plus de diagnostics parmi les institutions du secteur de la santé que dans les autres secteurs. Les entreprises de moins de 50 personnes sont celles qui en réalisent le moins.
- Les interventions sont majoritairement ciblées sur les conditions de travail (89%) pour 11% d'interventions ciblées sur l'adaptation des travailleurs.

5

Facteurs influençant le passage à l'intervention

FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS BLOQUANTS
Aspect "communication/participation"	Aspect "changements"
Etre mis au courant des résultats du diagnostic	Les changements (tels que fusions, restructurations)
Les résultats du diagnostic sont transmis de façon appropriée	Le changement dans les structures internes (au CPPT ...)
Le soutien/le support de la direction	Le changement au niveau de la direction
L'implication de la direction	L'annonce de changements dans l'entreprise/institution
L'implication de la ligne hiérarchique	Le changement de priorités par rapport à la gestion des risques
Aspect "méthodologie"	Aspects temporels et financiers
La correspondance entre les résultats du diagnostic et les réalités du terrain	Le coût élevé du diagnostic
Focaliser les interventions sur les conditions de travail	Le coût élevé des interventions
Mettre en place des interventions basées sur les résultats du diagnostic plutôt que des solutions toutes faites	Le coût élevé lié à l'intervention du Service de prévention
L'utilisation d'une méthode par étapes	Le coût élevé lié à l'intervention d'experts externes
Constituer un comité de pilotage ou de suivi du projet	
Avoir identifié clairement des groupes à risques	

Agir sur les facteurs facilitants

□ Aspects participation : le modèle de la traduction

- Le gestionnaire de projet doit parvenir à traduire le projet de prévention dans des termes acceptables et acceptés par les différents acteurs, en tenant compte du contexte social, économique et organisationnel de l'entreprise.

7

Agir sur les facteurs facilitants

ELEMENTS-CLES	QUESTIONS A SE POSER
Analyse de la demande et du contexte	De qui vient la demande ? Quels sont les enjeux de cette personne ? Est-il en position décisionnelle ? Quelle est la raison de la demande ? Recadrer la demande dans le contexte : taille de l'entreprise, ressources disponibles, organisationnel.
Acteurs	Quels sont les objectifs (explicites), les enjeux (implicites), les atouts, les contraintes et les temporalités des acteurs individuels et collectifs ?
Personne relais	Ses qualités : légitimité, crédibilité, équidistance
Actions de convergence	Comment traduire les objectifs et les enjeux du projet de manière à rassembler tous les acteurs ? Importance de la communication et des feedbacks
Rôle de l'intervenant	Quelles sont ses tentations ? Comment les canaliser ?

Agir sur les facteurs facilitants

□ Méthode utilisée:

- Définition du stress
- Validité scientifique (qualités psychométriques)
- Standardisation (normes)
- Discrimination (hiérarchisation des résultats, identification de groupes à risques)

9

Agir sur les facteurs bloquants

□ Aspects temporels et financiers

Réflexion sur le Wocccq

- Limiter la durée des analyses (WocccqTool)
- Limiter les contraintes logistiques (WocccqOnline)

- Limiter les frais d'experts (utilisation autonome)
- Formations gratuites au départ

10

Le diagnostic RPS : objectifs

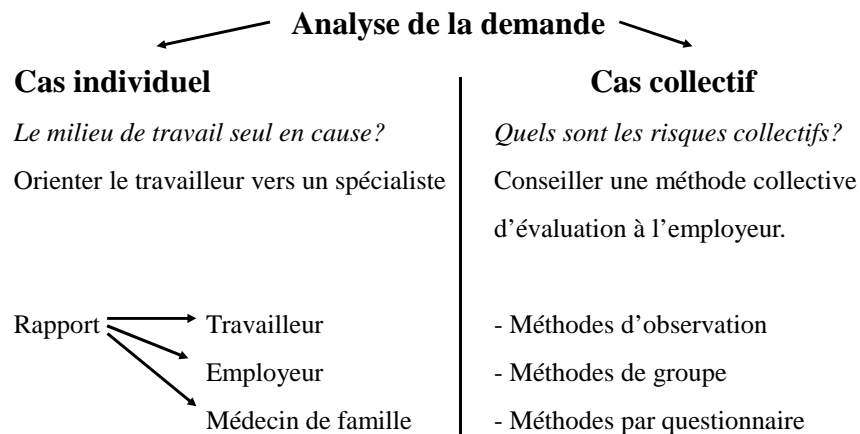
‘Cerner dans l’entreprise les éléments susceptibles de provoquer des situations de stress ’

- Observe-t-on des ‘stresseurs’ susceptibles de nuire à la santé des travailleurs et à leur rendement?
- Est-il possible de supprimer totalement les dangers ou, à tout le moins, de mettre en œuvre une politique de prévention?
- Quels travailleurs sont exposés?
- Quelles mesures prendre pour éviter qu’il n’occasionne des dommages?

Le diagnostic RPS : difficultés

- **Etre conscient des difficultés liées à l’évaluation du stress et des risques psychosociaux**
 - Problèmes de caractérisation du milieu de travail: exhaustivité difficile, hiérarchisation des variables, objectivité des données
 - Etablir des relations causales
 - Facteurs parasites : Perception cognitive du stress, influence de l’expérience, différences dues à la spécificité des tâches, biais de désirabilité sociale...
 - Qualité psychométrique des mesures

Le diagnostic RPS : cas de figures

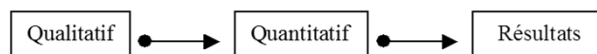


Le diagnostic RPS : vers une combinaison de méthodes

□ Utilisation combinée de méthodes quantitatives et qualitatives

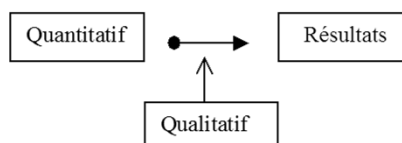
Modèle 1

Des méthodes qualitatives sont utilisées pour construire des mesures ou instruments quantitatifs.



Modèle 2

Des méthodes qualitatives sont utilisées pour expliquer les données quantitatives.

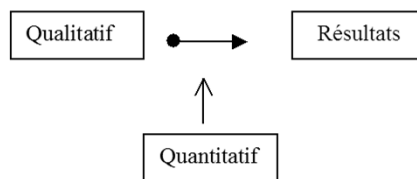


Le diagnostic RPS : vers une combinaison de méthodes

□ Utilisation combinée de méthodes quantitatives et qualitatives

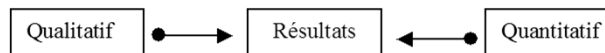
Modèle 3

Des méthodes quantitatives sont utilisées pour expliquer une étude préliminaire qualitative.



Modèle 4

Des méthodes qualitatives et quantitatives sont utilisées parallèlement



Le diagnostic RPS : vers une combinaison de méthodes

□ Utilisation combinée de méthodes quantitatives et qualitatives

- Diagnostic par questionnaire pour situer les groupes à risques dans l'entreprise : Karasek (contraintes/contrôle/soutien), Siegrist (efforts/récompenses/sur-investissement), Wocccq (+ situations-problèmes)
- Focus-groupes, groupes de travail, entretiens sur base des résultats du diagnostic par questionnaire et afin de clarifier les résultats et/ou d'identifier les interventions
 - Modèle d'intervention du Réseau ANACT – L'approche 'Contraintes-Ressources-Régulation'
 - Sobane/Déparis (Dépistage participatif des risques)

Retour d'expérience Le Groupe SAFRAN

Collaboration avec le Dr Jacqueline PAPIN

Groupe SAFRAN – Direction du développement durable

Motivations pour engager cette démarche

- ❑ Répondre à une préoccupation des partenaires sociaux, CHSCT, salariés
- ❑ Objectiver le sentiment de stress élevé évoqué par les salariés confrontés aux différents changements dans l'entreprise
- ❑ Objectiver un phénomène diffus
- ❑ Éviter les enquêtes partielles et/ou des enquêtes avec des méthodes non validées
- ❑ Répondre à l'obligation réglementaire d'intégrer dans le document unique l'évaluation des risques psychosociaux.

Méthodologie choisie

- L'ULg a développé un double questionnaire (le WOCCQ) qui permet de réaliser un diagnostic détaillé des CT potentiellement stressantes :
 - Mesure du niveau de stress/stimulation
 - Repérage des facteurs de risque stress/stimulation
- La mise en perspective de ces deux questionnaires permet de proposer des pistes d'action spécifiques à l'entreprise, d'orienter les priorités sur les principales difficultés rencontrées par les salariés et de préparer la mise en place d'un plan d'action
- On identifie ainsi :
 - Les niveaux de stress élevé (et/ou stimulation basse)
 - Les secteurs ou populations concernés
 - Les facteurs de risque en rapport avec les secteurs



Résultats globaux

- Des résultats globaux conformes à la moyenne des entreprises du même secteur d'activité
- Des tendances générales :
 - Niveau de stress dans la moyenne
 - Un nombre de personnes sur-stressées plus élevé que la moyenne
 - Facteurs de risque identifiés : des contraintes temporelles présentes sur tous les sites ; des craintes pour l'avenir pour les sites 2 et 4; un risque lié aux « exigences contradictoires » souvent observé
- Des groupes prioritaires : encadrement, 46 ans et +, fonctions et secteurs propres à chaque site

Résultats et actions correspondantes

Site 3	
Tendances générales	Groupes plus exposés
trop de personnes stressées	encadrement
contraintes temporelles	46 et +
	ouvriers
	secteurs identifiés

- Gestion du temps
 - réactualisation de la charte lotus, charte réunion et rédaction des "10 commandements" pour l'utilisation des lotus
 - réalisation d'un documents récapitulatif des moyens mis à disposition pour éviter les déplacements (visioconférence, web conférence, phone call) : lister ces moyens et élaborer une communication avec le mode d'emploi.
 - formation gestion du temps / gestion du stress (expérience programmée en septembre pour un secteur de 11 personnes)
- 46+ : stimulation et confiance en l'avenir
 - rien de spécifiques pour eux, les traiter comme le reste de la population au niveau des mesures salariales , des mobilités , de la formation. Pour cela, nécessité de :
 - changer leur comportement (bilan de compétences vers 45 ans pour préparer la seconde moitié de carrière)
 - changer le regard des autres (hiérarchies et « jeunes »)

Résultats et actions correspondantes

Site 3	
Tendances générales	Groupes plus exposés
trop de personnes stressées	encadrement
contraintes temporelles	46 et +
	ouvriers
	secteurs identifiés

- Secteur identifiés :
 - Présentation des résultats propres au secteur
 - Comparaison à ceux globaux d'Hispano Suiza Réau
 - Analyse des données (problématique plus affinée que les résultats globaux)
 - Élaboration d'un plan d'action sectoriel à l'initiative du responsable hiérarchique
 - Rendu des résultats aux salariés à l'occasion de gazette ou de réunion de service dans certains secteurs
 - Dans certains cas, sollicitation des salariés pour aborder dans les secteurs plus sensibles, les thèmes retrouvés comme problématiques dans leur secteur.

Résultats et actions correspondantes

Site 2	
Tendances générales	Groupes plus exposés
trop de personnes stressées	encadrement
trop peu de personnes stimulées	techniciens
contraintes temporelles	équipes
craintes pour l'avenir	secteurs identifiés
satisfaction changements	

- Antenne pour les personnes stressées
 - Diffuser une information médicale sur ce qui doit alerter le personnel vis à vis d'indices de manifestation de stress pour les inciter à consulter un médecin
 - Introduire un questionnaire spécifique sur le sujet lors des visites médicales systématiques
- Accompagnement des changements
 - Faire mieux connaître dans les projets le rôle d'accompagnement du changement
 - Bien afficher que le changement est un fonctionnement normal de l'entreprise et que la hiérarchie doit l'intégrer dans son fonctionnement journalier

Résultats et actions correspondantes

Site 2	
Tendances générales	Groupes plus exposés
trop de personnes stressées	encadrement
trop peu de personnes stimulées	techniciens
contraintes temporelles	équipes
craintes pour l'avenir	secteurs identifiés
satisfaction changements	

- Techniciens de fabrication : stimulation, avenir, planification, exigences contradictoires, risques, ressources
 - Simplifier le référentiel. Donner les règles fondamentales ,laisser des libertés pour le reste
 - Faire des analyses de risques formalisées avant de décider une externalisation (inquiétudes pour l'avenir)
 - Mieux maîtriser la mobilité :il faut du temps pour apprendre son métier
- Encadrement : contraintes temporelles
 - Créer un groupe « métier d'encadrement » .Faire une formation systématique pour tous les personnels se voyant confier des fonctions d'encadrement
 - Donner plus d'autonomie aux managers pour gérer les ressources humaines et matérielles ,en particulier pour remplacer du personnel absent

Retour d'expérience

- Remarques communes :
 - Méthode éprouvée bien perçue.
 - Questionnaire standardisé avec référentiel
 - Garantie de confidentialité
- Pré-requis indispensables :
 - Savoir anticiper sur les axes de prévention qui pourraient être identifiés
 - Former un comité de pilotage bien impliqué et comprenant un responsable RH et opérationnel
 - Les responsables des directions concernées doivent participer à la démarche
 - Participation des CHSCT/CPPT
 - Rendu des résultats aux salariés
 - Présentation / Analyse aux salariés

Retour d'expérience

Points forts

- Identifie/objective/confirme les populations à risque
- Rassure/circonscrib/démystifie le risque
- Permet aux salariés de s'exprimer sur leurs conditions de travail et de participer à la recherche d'améliorations
- Amorçe/Engage/Poursuit un dialogue entre salarié/hierarchie/collègue sur les thèmes autres que la technique métier
- Très bon engagement des services de santé au travail, du comité de pilotage et des salariés constaté par les experts de l'Université de Liège

Points faibles

- Compréhension des notions de Stress/Stimulation. Accompagnement nécessaire
- Scepticisme si les résultats ne sont pas conformes aux « sentiment diffus »
- Le niveau de risque global est lissé. Ne pas se contenter de cette lecture mais étudier les populations à risque.
- Difficultés à mener à bien les actions. Importance de la composition du comité de pilotage.
- Réaction des partenaires sociaux...

Merci pour votre attention

Isabelle HANSEZ
Université de Liège
Unité de Valorisation des Ressources Humaines
ihansez@ulg.ac.be

www.valorh.ulg.ac.be
www.woccq.be
www.respectautravail.be

Journée d'études - Bordeaux-6 décembre 2012