

Audits et enquêtes



La pratique de gestion de crise (braquages, suicides, accidents de travail...) dans des milieux divers (BTP, distribution, SSII, environnement...) a permis aux psychologues de Présence Psychologique de développer un certain regard. En effet, les dysfonctionnements et problématiques de l'entreprise se révèlent particulièrement en situation de crise.

L'expérience terrain a permis aux psychologues de développer, au fil des ans, une capacité d'expertise tant dans le domaine de la prévention que dans celui de l'intervention. Loin de se limiter à des problématiques de stress, ils enrichissent leurs analyses des échanges noués, sur le terrain, avec différents interlocuteurs (responsables des ressources humaines, préventeurs, responsable de la sûreté, avocats, spécialiste de la communication, ergonomes, assistante sociale, médecin du travail...).

Initialement, le cabinet a offert des prestations de **prévention tertiaire** des risques (intervention victimologique, accompagnement psychologique des salariés).

Très vite, il nous est apparu indispensable de développer de la **prévention secondaire**, notamment pour former les dirigeants et leurs donner ainsi les moyens de faire face à la crise pour protéger leurs salariés.

Enfin, la **prévention primaire** s'est révélée être le point d'aboutissement logique de notre démarche : située en amont, celle-ci, par la prise en compte de l'ensemble des risques psychosociaux, a pour but de proposer à nos entreprises partenaires des programmes de prévention adaptés à leurs besoins.

Au sein d'équipes de travail plus circonscrites, il peut être important d'apporter un regard extérieur pour réaliser une **analyse des dynamiques de travail**. Cette **approche clinique** permet d'aider les équipes à passer des étapes de transition ou encore à faire face à des blocages de communication ou d'organisation.

La méthodologie d'audit a pour but, au sens propre, de comparer l'état de l'entreprise à un étalon général. Autour de l'analyse des risques psychosociaux, le cabinet opte pour une **méthodologie plus spécifiquement diagnostique** : **l'état des lieux**. En effet, le plus important est de repérer les **dysfonctionnements** et de proposer des outils de prévention secondaires et primaires pour y remédier.

L'état des lieux se prolonge par la mise en place d'un **baromètre du bien être au travail** qui vise à observer de manière **longitudinale** les évolutions psychosociales de l'entreprise.

Enquête souffrance au travail

L'article L.4612-1 du code du travail prévoit que "le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement...".

Pour mener à bien cette mission, le CHSCT peut recourir à un expert dans trois situations (Article L.236-9) :

- "Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement" ;
- "En cas de projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail" ;
- "En cas de projet important introduisant une nouvelle technologie".



Etat des lieux psychosocial

➔ Travail préparatoire

Le cabinet a pour mission d'accompagner la direction et les instances représentatives du personnel de la manière la plus complète et la plus objective possible. Pour cela, il faut d'abord envisager l'historique de l'entreprise, son mode de fonctionnement et son organisation.



Il sera donc important d'avoir accès à l'ensemble des instances concernées :

- Le ou les CHSCT (s) :

A chaque fois que cela est possible, nous nous efforçons d'associer les membres du ou des CHSCT tout au long du projet : support logistique (accueil et orientation des enquêteurs psychologues sur sites.), collecte d'informations (signalement des points de souffrance au travail, problématiques soulevées par les salariés, connaissance du milieu de l'entreprise...).

De même, le CHSCT sera associé aux suites de l'audit : suggestions concernant les mesures correctives, aide à la mise en oeuvre...

- La direction de l'entreprise :

Constitution de groupes de travail et de réflexion.

- La direction des ressources humaines :

Exploration de l'historique de l'entreprise ou du service, consultation des fichiers RH et des indicateurs de bien-être au travail :

- absentéisme,
- taux de production,
- accidents du travail,
- turn-over,
- modifications des conditions de travail
- changements d'organisation,
- signalement d'incidents, ...

L'ensemble des rapports concernant l'entreprise est également consulté :

- rapports CHSCT,
- objectifs et résultats de l'entreprise ,
- organigrammes,
- descriptifs de postes,
- résultats d'audits ou d'expertises précédents,
- supports d'évaluation annuelle des salariés....

- La médecine du travail :

Recueil d'informations, dans le cadre du secret professionnel partagé, sur les pathologies et/ou symptômes rencontrés en lien avec les risques psycho-sociaux et le stress au travail.

➔ Construction des outils de diagnostic

Les outils de diagnostic sont construits sur mesure pour chaque client à partir d'échelles psychométriques préexistantes en psychologie clinique, sociale, cognitive, du travail mais également de l'organisation.

Les échanges lors du travail préparatoire permettent de retenir certains items voire d'utiliser une grille complète. Les spécificités de l'entreprise et ses difficultés actuelles orientent évidemment de manière décisive la construction de la grille d'entretien.

➔ Notre méthodologie

L'état des lieux psychosocial tel que nous le concevons, relève des compétences premières des psychologues cliniciens: être à l'écoute des salariés, utiliser des outils de mesure standardisés et analyser les mécanismes à l'oeuvre.

A l'issue du travail préparatoire, une grille d'entretien semi-directif est construite pour être soumise à un échantillon représentatif de la population générale de l'entreprise.

Lors de ces entretiens, basés sur le volontariat et l'anonymat, le psychologue recueillera des éléments quantitatifs (échelles de mesures) et qualitatifs (échanges verbaux).

➔ Le Diagnostic

Le mode de restitution des résultats peut revêtir plusieurs formes.

Cette restitution pluri-factorielle intègre l'analyse de :

- L'organisation,
- Les relations de travail,
- Le type de management et la formation des managers,
- Les conditions de travail (horaires, locaux, positions de travail, ergonomie...),
- Le système d'évaluation annuelle et de fixation des objectifs,
- Le système de rémunération ou d'incitation
- Le contenu ou le périmètre des fonctions, le système de progression professionnelle,
- La communication de l'entreprise envers ses salariés,
- La mise en place d'un programme de réduction du stress,
- Les actions de formation proposées,
- L'accompagnement individuel,
- La mise en place de groupes d'analyse des pratiques,
- L'intervention d'une cellule psychologique de soutien,
- ...

➔ Actions correctrices

A partir du diagnostic et à la lumière de la compréhension des mécanismes en jeux, des actions correctrices sont proposées.

Le cabinet restera disponible pour accompagner la direction et les instances paritaires dans la mise en oeuvre de ces actions.

Analyse des dynamiques

↳ Objectifs:

- Repérer les souffrances au travail :
- Utilisation des indicateurs RH : arrêts de travail, absentéismes...
- Eléments cliniques rapportés sous couvert de secret professionnel : états dépressifs, stress, conduites addictives...
- Expressions de mal être au travail :
- stress,
- démotivation,
- perte du sens du travail,
- altération des valeurs personnelles,
- équilibre vie privée/vie professionnelle...
- Comprendre les relations au travail :
- les modalités de communication,
- climat,
- conflits,
- dysfonctionnements,
- circulation de l'information...
- Identifier les styles de management et leurs effets :
- Observer les conditions de travail et leurs répercussions.



↳ Méthodes :

L'analyse des dynamiques de travail nécessite de rencontrer tous les salariés de l'équipe de travail concernée.

C'est une enquête qualitative qui concerne tous les salariés y compris le management.

Un travail préliminaire est vivement conseillé pour, d'une part, rendre l'enquête la plus pertinente possible (approfondissement des métiers concernés, rencontres informelles, prise de connaissance des données RH...) et d'autre part favoriser l'appropriation de la démarche par les salariés via les instances de représentation paritaire.

Il est primordial, dès les prémices de réflexion autour d'un tel projet de convier tous les acteurs concernés à des tables rondes sur le sujet.

A l'issue de ce travail préparatoire, une grille d'entretien semi-directif sera construite et permettra d'entendre chaque salarié de manière structurée et systématique.

L'entretien se déroule durant une heure, en face à face. L'expression libre est favorisée par le statut professionnel de l'enquêteur : psychologue clinicien, il est soumis au secret professionnel. L'enquêteur est habilité à faire des relances sur des thématiques prédéfinies.

Cet espace de parole, en autorisant l'expression du mal-être, a un premier effet thérapeutique et cathartique. La structure même des entretiens permet également d'accompagner une expression structurée et structurante, ce qui la différencie des échanges entre collègues, généralement cathartiques sur le coup, mais amplificateurs à plus long terme.

Par ailleurs, lorsque l'entreprise a bien intégré la fonction de cette démarche et fait montre d'intérêt et de sollicitude vis-à-vis de ses collaborateurs, cette analyse permet de montrer aux salariés que leurs plaintes ont été entendues et prises au sérieux. En d'autres termes, cette démarche peut être génératrice de reconnaissance.

↳ Traitement des données :

L'analyse des données permet de repérer les dynamiques à l'œuvre. L'ensemble des facteurs impliqués sont analysés au regard de leur pertinence et / ou de leur nocivité sur les salariés. Ce traitement doit permettre de saisir la dynamique de l'équipe en difficulté au travail.

Baromètre du bien être au travail

Le baromètre du bien-être au travail est un indicateur longitudinal construit à partir des axes d'analyse de l'état des lieux psychosocial ou, au minimum, d'une analyse des dynamiques professionnelles. Sa seule fonction est d'évaluer la pertinence des actions correctrices mises en place.

Le principal avantage de ce type d'outil est qu'il peut être appliqué à l'ensemble des salariés d'une entreprise. Cette exhaustivité rencontre néanmoins un biais majeur dans la mesure où, même si tous les salariés sont invités à y répondre, le taux de retour est généralement assez faible, ce qui pose ensuite un problème de représentativité des réponses.

L'utilisation d'un baromètre est donc particulièrement indiquée dans le cadre d'un programme plus général de prévention des souffrances au travail. Sa passation est alors l'occasion de lancer une campagne au sein de l'entreprise, où sont expliquées les procédures existantes pour accompagner l'ensemble des collaborateurs.

