

1^{er} Congrès d'ergonomie de la société Tunisienne d'ergonomie

Sousse 5 mars 2010

Gestion intégrée du bien-être au travail

Professeur J. Malchaire
Unité Hygiène et Physiologie du travail
Université catholique de Louvain Belgique
www.deparisnet.be

Introduction

Les premières législations concernant les conditions de travail (sécurité, santé) datent de la première moitié du 20^{ème} siècle. Depuis lors, elles se sont multipliées, des services internes et externes se sont développés, un "système" s'est mis en place, avec son administration et ses intérêts propres.

Les "systèmes" concernant la qualité (Q) (série ISO 9000) et l'environnement (E) (série ISO 14000) se sont développés au cours des années '90 et progressivement les entreprises ont découvert la nécessité de les mettre en place de manière efficace.

Durant la dernière décennie, il me paraît que les systèmes Q et E se sont fortement développés et rapprochés, voire intégrés. Le "système" Santé-Sécurité est par contre resté isolé et, dans certains pays, s'est paradoxalement émietté en sous-systèmes du fait d'une mise en place anarchique d'une multidisciplinarité mal comprise.

Comment faire évoluer cet état?

Je propose de se souvenir de la "théorie de motivation" que Herzberg proposa dans les années '50, de remettre l'approche légaliste de la santé-sécurité à sa place dérisoire dans l'échelle des valeurs des individus et des entreprises, de faire acte d'humilité, de se remettre en question et de s'efforcer de se mettre au service du développement de ces personnes et de ces entreprises.

1. La "théorie de motivation" de Herzberg

Selon Herzberg, deux types de facteurs influencent le comportement :

- Le contexte le quel le travailleur travaille:
 - ✧ Les conditions physiques de travail : l'organisation du travail, les exigences de la tâche, les conditions physiques de travail;
 - ✧ Les conditions économiques : salaires, avantages financiers, assurances;
 - ✧ Les relations avec la Direction, les collègues;
 - ✧ Les politiques et règlements de l'entreprise.
- Les possibilités au travail de:
 - ✧ Utiliser et développer ses capacités;
 - ✧ Accomplir des choses difficiles;
 - ✧ Exercer des responsabilités;
 - ✧ Mériter l'admiration des autres.

Les premiers sont des facteurs d'inconfort et seuls les seconds sont des facteurs de satisfaction.

Ainsi, il faut bien que toutes les personnes s'occupant de santé et de sécurité réalisent – même si cela est plutôt difficile – que réduire le bruit, améliorer les postures, supprimer les risques chimiques, éviter les accidents... revient à limiter les facteurs d'inconfort et d'insatisfaction, mais nullement à améliorer la satisfaction des travailleurs. Cela revient à rendre les choses plus normales et certes ce sera apprécié par les personnes concernées, mais cela ne revient pas à les rendre plus satisfaites de leur vie au travail.

2. L'analyse versus la prévention des risques

Si réduire les risques traditionnels a peu d'impact durable sur la satisfaction des personnes, a fortiori, les mesurages abusifs, dilatoires et onéreux sont insignifiants, voire contreproductifs.

Il est couramment admis que l'ampleur d'un "risque" dépend de 4 composantes:

- La sévérité S des dommages envisagés;
- Le degré d'exposition E au facteur de risque, fonction de l'organisation du travail;
- Les circonstances d'exposition C, c'est-à-dire les moyens de protection collectifs mis en œuvre;
- Le comportement des travailleurs T, fonction de leur formation, leur motivation, les facteurs psychosociaux.

Que peut faire et sur quoi peut agir un responsable de sécurité, médecin du travail, un ergonomiste... intervenant pendant quelques heures dans une petite ou moyenne entreprise?

S'il ne commet pas l'erreur facile – mais c'est à quoi il a été principalement formé – de faire des mesurages de bruit, de postures... et qu'il se penche attentivement sur les conditions de travail, il pourra au mieux formuler, en fonction de ce qu'il a vu, entendu, senti durant ces quelques heures, quelques recommandations générales et conventionnelles de protections collectives, de port d'équipements de protection individuelle et de formation à la sécurité. La sécurité, la santé en seront d'autant plus perçues négativement, comme des charges, des entraves au développement des entreprises, des exigences arbitraires nuisibles à la compétitivité.

3. La formation des responsables sécurité, médecins du travail, ergonomistes...

Les systèmes Qualité – Environnement - Santé sont à ce point déconnectés que la plupart des entreprises sont prêtes à payer bien cher des consultants en ce qui concerne l'organisation du travail, les procédures de travail, la motivation au travail..., mais rechignent dès lors qu'il s'agit de la santé et de la sécurité.

Ainsi donc, les responsables sécurité, médecins du travail, ergonomistes, faisant appel naïvement au côté humaniste des employeurs ou brandissant sentencieusement les mois, sont-ils perçus comme des nuisances, alors que les consultants qui parlent de productivité sont accueillis à bras ouverts.

Cette situation est bien sûr inadmissible pour ceux qui revendiquent plus que passer leur vie à réduire les causes d'insatisfaction et à pleurer sur leur triste sort d'incompris?

Comment changer cet état de fait? En comprenant qu'il est temps de changer d'approche, de parler productivité, motivation, efficacité et de faire partie de l'entreprise comme facteur de progrès.

Ceux qui – comme moi – ont pris la responsabilité de former ces responsables sécurité, santé, ergonomie, doivent surtout remettre en question leur préconception académique et, pour la première fois souvent, se soucier de ce dont ces futurs responsables ont réellement besoin pour être efficaces.

Ainsi en quoi un cours de statistique et d'épidémiologie de 30heures forme-t-il à contribuer au développement des personnes et des entreprises. Est-il normal que ces étudiants sortent en n'ayant jamais ou très superficiellement entendu parler des systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement? Est-il normal que les contacts avec les entreprises et les entrepreneurs se limitent à quelques visites touristiques et stéréotypées? Est-il utile d'exiger un travail de fin d'études respectant les principes académiques anachroniques et les normes bibliographies arbitraires alors qu'un employeur ne lit que les rapports de moins de 2 pages?

Références

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959, *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.–