



CPME/AD/Brd/160302/9/FR/en

Lors sa réunion du Conseil, Bruxelles, 16 Mars 2002, le CPME a adopté la position suivante : **Des organisations saines pour une santé organisationnelle** (CPME 2001/024 Final FR/en)

***Des organisations saines par une santé organisationnelle
Le rôle de la médecine du travail***

Objectif

L'objectif du document suivant concernant les organisations saines est de clarifier le rôle et la contribution possible des médecins du travail à ce sujet. Outre une discussion avec des collègues dans ce domaine, une discussion avec des employeurs, des représentants des travailleurs et des organes gouvernementaux s'avère également nécessaire. Le document devrait également être présenté au Forum européen de la santé.

Avant-propos

Elaborée par le Comité Permanent des Médecins Européens, la Charte de la Médecine du Travail a été actualisée en 1980. Toujours en vigueur, elle admet toutefois des évolutions de la législation et de la profession et accorde une attention particulière aux médecins du travail en tant que membres d'une équipe pluridisciplinaire. En novembre 1999, elle connaît une nouvelle mise à jour, sous forme de Déclaration sur la Santé au Travail, adoptée par le Comité Permanent des Médecins Européens et les Organisations Associées et envoyée à la Commission européenne. Reconnaisant l'importance d'une position forte et unifiée pour les médecins du travail en Europe, la Commission organisera une réunion des organismes compétents pour la santé au travail tant à Luxembourg qu'à Bruxelles. Le contact a été rétabli avec celle-ci afin de s'enquérir de l'état d'avancement de cette initiative.

Selon les principes des Nations Unies, de l'OMS et de la CIMT, chaque citoyen du monde a le droit de travailler dans des conditions saines et sûres, lui permettant d'utiliser au maximum le potentiel et de mener une vie saine et sûre.

La législation internationale telle que « la Directive-cadre 89/391/CE concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail » constitue une étape décisive en vue de la reconnaissance du domaine d'activité et de l'adoption d'une approche plus unifiée en Europe.

Les évolutions subies par la société et la profession nécessitent maintenant une étape supplémentaire dans la recherche d'une amélioration continue en matière de santé et de sécurité, c'est-à-dire un document sur les Organisations saines.

Des données internationales indiquent que 3-5 % du chiffre d'affaires d'une entreprise sont perdus en raison des conséquences économiques d'un environnement de travail dangereux ou insalubre. Cet état de fait ne concerne pas uniquement les aspects techniques et connus des conditions de travail, mais semble également s'appliquer à l'environnement psychosocial régnant au sein des organisations. Les fusions, les réorganisations, les confrontations au changement, la tension trop importante et le vieillissement des populations actives laissent de plus en plus de traces.

Les médecins du travail tendent à jouer un rôle de plus en plus actif dans la réhabilitation et la réintégration des travailleurs en « congé de maladie ». Ils conseillent et interviennent si nécessaire, mais à quoi sert la réintégration des travailleurs dans une organisation « malade » s'ils connaissent une rechute en peu de temps ? Nous devons apprendre à considérer « l'organisation » comme un facteur déterminant des problèmes de santé. Le véritable progrès et le réel défi seraient donc de mettre l'accent sur ces aspects d'une organisation. Une amélioration structurelle de l'environnement psychosocial du travail portera indubitablement ses fruits. Le renforcement du rôle et de la contribution possible des médecins du travail est essentiel dans le débat de cette question importante.

Des organisations saines par une santé organisationnelle

Introduction

Suite à l'importance et à une prise de conscience croissantes de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail dans notre société et aux développements du processus de législation européenne, la législation sur la santé et la sécurité souligne de plus en plus l'étendue de la responsabilité des directions en matière de santé et de sécurité dans leurs entreprises et s'attarde particulièrement sur un traitement adapté des risques sanitaires et sécuritaires découlant de leurs activités professionnelles. Une application des principes de base de la gestion des risques sanitaires et sécuritaires peut prévenir les dommages matériels, personnels et psychosociaux dans une entreprise. Dans des situations mal conçues, la résolution de problèmes requiert beaucoup de temps et d'énergie et entraîne des coûts importants. Les bienfaits d'une gestion saine des ressources humaines, impliquant clairement les principes de bien-être dans l'environnement de travail (par ex. communication et plan de carrière), et de cadres hiérarchiques de qualité, incluant la gestion de la santé et de la sécurité, sont évidents. Des investissements dans ce domaine devraient réduire le nombre de maladies et d'accidents relatifs au travail et, par conséquent, améliorer les résultats et la qualité de la production à tous les niveaux. Par l'introduction du concept de la santé organisationnelle, les médecins du travail peuvent jouer un rôle important à cet égard.

La santé organisationnelle peut être définie comme un domaine d'activité dans lequel une équipe, comprenant des médecins du travail et d'autres membres reconnus (conseillers en prévention, hygiénistes industriels, spécialistes en psychosociologie et autres), conseille les employeurs et la direction sur l'obtention d'une main-d'œuvre en bonne santé, dans des conditions de travail sûres et salubres.

Il en résulte une organisation saine, dans laquelle l'environnement de travail permet au travailleur d'utiliser son potentiel au mieux (pleinement).

L'ORGANISATION SAINTE

Dans la perspective des médecins du travail, une organisation saine se caractérise par trois éléments : les conditions de travail, la santé des travailleurs et le climat de travail.

1. Conditions de travail

Des conditions de travail sûres et salubres peuvent être décrites dans les termes suivants :

- Inventaire et évaluation des risques
- Mesures de prévention
- Mesures d'hygiène industrielle
- Conception du lieu de travail sur base de l'ergonomie
- Mesures d'hygiène psychosociale
- Communication
- Programmes d'amélioration du lieu de travail

L'inventaire et l'évaluation des risques donnent un aperçu clair des forces et des faiblesses concernant les risques liés à la santé et à la sécurité.

Les possibilités et priorités d'amélioration peuvent être déterminées dans un processus permanent d'amélioration dans lequel le travail d'équipe et le *co-makship* sont importants et où les médecins du travail, les experts en sécurité, les hygiénistes industriels et d'autres experts jouent un rôle. Des visites de lieux de travail sont essentielles dans le cadre de cette analyse.

Excepté les mesures d'hygiène psychosociale et la communication qui requièrent une attention particulière, il s'agit d'un domaine connu.

2. Santé de l'employé

Afin de d'obtenir, promouvoir et maintenir des travailleurs en bonne santé, quatre domaines d'activité peuvent être décrits :

- 2.1 Programme de surveillance sanitaire
- 2.2 Heures de consultation
- 2.3 Gestion de l'absentéisme
- 2.4 Promotion d'un travail et d'un mode de vie sains

2.1. Programme de surveillance sanitaire

Un programme de surveillance sanitaire lié aux substances ou situations potentiellement dangereuses pour la santé, tant physique que psychosociale, est essentiel. Le médecin du travail doit participer à l'évaluation des risques en jouant le rôle de l'expert dans la relation santé-travail.

Des examens préalables à l'embauche devraient être réalisés comme moyen préventif dans la mesure où le travail peut entraîner un risque pour la santé ou aggraver des problèmes de santé préexistants. Les risques pour la santé identifiés devraient être pris en considération pour la conduite des examens périodiques.

2.2. Heures de consultation

Dans le cabinet de consultation, les travailleurs devraient avoir le droit d'exposer leurs problèmes ou de poser leurs questions relevant du domaine de la santé et du travail. Le médecin du travail conseille, intervient et consulte le travailleur et ceci lui permet également d'avoir une vue plus large sur la santé des travailleurs. Sa connaissance des lieux de travail facilite l'éducation sanitaire et la prévention secondaire des éventuels problèmes liés au travail. L'employeur et le médecin du travail peuvent également promouvoir des visites médicales occasionnelles.

2.3. Gestion de l'absentéisme

L'analyse de l'absentéisme doit distinguer le premier problème de la gestion des prestations répétées de courte durée dans le cadre des indemnités de maladie prévues par l'état ou l'entreprise (sans intervention de la responsabilité du médecin du travail) et les questions médicales liées au placement, à la rééducation et au re-déploiement des travailleurs handicapés suite à un accident, une blessure ou une maladie qu'elle soit provoquée ou non par le travail.

Une collaboration étroite et un dialogue entre les médecins du travail et d'autres collègues (médecins généralistes, spécialistes) s'occupant du travailleur sont essentiels ainsi qu'une bonne communication avec le département des ressources humaines.

2.4. Promotion d'un travail et d'un mode de vie sains

Un travail et un mode de vie sains peuvent être promus grâce à la formation et à des programmes de conseils sur l'hygiène alimentaire, une alimentation saine et sur l'usage du tabac, de l'alcool et des drogues.

Ces sujets devraient figurer à l'ordre du jour des programmes de santé destinés à réduire les problèmes actuels tels que le RSI (Repetitive Strain Injury ou "le syndrome de tension répétée"), l'excès de stress au travail et l'adaptation face au changement qui constituent des matières dignes d'intérêt.

3) Le climat de travail

En ce qui concerne la santé et la sécurité, les aspects suivants doivent être pris en compte pour promouvoir et maintenir un climat et un environnement de travail sains.

- 3.1. Engagement de la part de la direction
- 3.2. Mode de direction
- 3.3. Gestion des ressources humaines

3.1. Engagement de la part de la direction

Sans un engagement explicite de la part de la haute direction, rien ne fonctionne. C'est que le rôle type doit être perceptible. C'est que les politiques doivent exprimer une mission et des intentions et des plans d'action sont établis et réalisés. Le partage des responsabilités entre la direction et l'individu est essentiel, avec l'aide d'experts.

3.2. Mode de direction

Un mode de fonctionnement adéquat de l'équipe directionnelle représente l'un des principaux facteurs. Le leadership en place doit être source d'inspiration. Une formation appropriée en gestion doit promouvoir la façon dont tous les participants devraient travailler et se comporter.

3.3. Gestion des ressources humaines

Enfin, une bonne politique des ressources humaines, réalisée par le biais d'un département des Ressources humaines actif et de haute qualité, est d'une importance capitale. Une bonne politique sociale permettant aux travailleurs d'utiliser pleinement leur potentiel et une stimulation saine des ressources humaines à travers la direction sont des éléments qui peuvent créer ou détériorer la qualité du climat de travail.

Les travailleurs devraient avoir une quantité « raisonnable » de « divertissement » dans leur travail. La direction devrait se consacrer à faciliter les activités, la production ou les services que l'organisation fournit.

Une bonne communication entre le département des ressources humaines et le médecin du travail contribuera à maintenir un climat de travail sain.

OBTENIR UNE ORGANISATION SAIN

La responsabilité globale concernant l'environnement de travail repose toujours sur l'employeur. La déontologie médicale doit être respectée afin de maintenir l'équilibre fragile entre les intérêts de l'organisation et la sauvegarde de la confidentialité médicale. Une collaboration et une responsabilité pluridisciplinaire entre l'organisation et l'individu sont importantes. Outre le *co-makership* entre les médecins, la direction et les travailleurs, une attitude proactive et une volonté de faire plus que ce que prévoit la loi entraîneront un mouvement radical et une évolution majeure au niveau du travail des médecins du travail et d'autres experts dans le domaine de la santé et de la sécurité.

Les médecins du travail doivent apprendre à comprendre et à parler le langage de l'organisation et doivent convaincre la direction de la valeur ajoutée de leur profession qui comporte une connaissance et une expérience spécifiques concernant la relation entre les risques liés au travail et la santé. Ils doivent expliquer que leur travail vise non seulement la réduction de l'absentéisme dû à la maladie et des taux d'accident, mais également l'obtention d'une main-d'œuvre en bonne santé travaillant dans des conditions sûres et salubres. La direction doit prendre conscience que la médecine du travail représente plus qu'un "contrôle de l'absentéisme", des examens périodiques et des heures de consultation.

Avec un soutien et un engagement adéquats, une société ou une organisation devrait pouvoir mettre en place une amélioration structurelle de la performance. Un défi totalement nouveau peut être relevé en adoptant une réflexion proactive en matière de santé et de sécurité faisant partie intégrante des objectifs de la société.

La santé organisationnelle concerne non seulement l'absence de maladie, mais également la présence de la santé au travail.

Un problème majeur dans la mise en oeuvre de cette approche est la petite taille de la plupart des sociétés dont s'occupent des médecins du travail, ce qui rend dès lors difficile la réalisation de l'impact nécessaire. Dans de tels cas, des services de médecine du travail multi-entreprises ou des organisations par secteur d'activités peuvent promouvoir l'introduction des éléments présentés ci-dessus. Un autre problème rencontré lors d'une mise en oeuvre réussie est le besoin de temps nécessaire pour développer un programme complet, nécessitant des investissements de la part de la direction des sociétés.

Un marketing et une promotion clairs de la valeur ajoutée que la profession peut apporter faciliteront la reconnaissance de cette perspective.

Il arrive parfois que, dans une société ou une organisation, la mise en oeuvre du programme puisse être supportée par l'installation de groupes de projet :

- Un groupe de projet sur les conditions de travail, présidé par un expert des lieux de travail
- Un groupe de projet sur la santé des travailleurs, présidé par le médecin du travail
- Un groupe de projet sur le « climat » de travail, présidé par un expert organisationnel

Au sein de ces groupes de projet, qui œuvrent sous la responsabilité de la direction de l'entreprise, des projets plus petits peuvent être définis en vue de réaliser les différents éléments du programme. En tout temps, tous les experts travaillent indépendamment et toujours au bénéfice des travailleurs de l'organisation.

Conclusion

Le résultat est évident. Nous constaterons une amélioration du moral des travailleurs, de la qualité, du résultat de production et une diminution des taux d'accidents, des maladies professionnelles, de la rotation de la main-d'œuvre, des taux d'absentéisme.

Tout ceci contribuera significativement à la réduction des coûts de l'entreprise.

En réalisant ces buts et ces objectifs, nous parlons d'amélioration continue de la qualité. L'engagement de la direction, l'élaboration de politiques et le rôle d'exemple et d'assouplissement de la direction sont essentiels. Sans ces aspects, la santé organisationnelle est compromise.

L'objectif que nous souhaitons réellement atteindre est le traitement de la déclaration citée au début de ce document. Nous devrions développer des étapes visant à réaliser la transition d'une organisation « malade », facteur déterminant des « dommages » sanitaires, vers une organisation « saine », facteur déterminant de la santé.

La transition d'une approche plus ou moins « conventionnelle et défensive » vers une approche « proactive et consciente » clarifiera le rôle et notre contribution à la gestion de la santé et de la sécurité et améliorera la perception et la position générales des médecins du travail.

Il est essentiel de parler d'une seule voix et de partager ces idées avec des collègues, des employeurs, des travailleurs et les gouvernements si nous voulons mener à bien notre mission :

contribuer à l'obtention d'une main-d'œuvre en bonne santé, dans des conditions de travail sûres et salubres.