



## **SOLVE** **Traiter des problèmes psychosociaux au travail**

---

### **Formation SOLVE niveau Politique**

Dakar, Sénégal, 5 au 9 Mai 2003  
Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG)

Le directeur de formation : Dr David Gold

L'intervenant dans le domaine de la gestion et du stress : Dr Emmanuel Abord de Chatillon

L'intervenant dans le domaine de la drogue et l'alcool : M. Luc Chabot

L'intervenant dans le domaine de la violence : Dr Bernard Gbézo

L'intervenant dans le domaine du tabagisme : M. Denis Yelle

### **Qu'est ce que SOLVE ?**

1. La drogue, l'alcoolisme, le stress comme le tabagisme ou le SIDA constituent des menaces centrales à la survie des entreprises modernes. Pour les employés, ces problèmes d'origine psychologique peuvent conduire à un isolement, à des maladies, des blessures ou même à la mort. Pour les entreprises, ces problèmes peuvent déboucher aussi bien sur des problèmes juridiques (procès, amendes...), physiques (maladies, accidents...) ou psychologiques (épuisement professionnel, stress...), mais également sur des problèmes de baisse de la productivité ou de dégradation de l'image de l'entreprise.
2. Dans la plupart des pays, si une expertise existe sur chacune de ces questions, il est parfois difficile de mettre en œuvre des moyens importants au traitement de ces problèmes. De plus, lorsque se manifeste plus d'un de ces problèmes au sein de la même entreprise, on observe des phénomènes multiples, chacun de ces phénomènes interagissant avec les autres. C'est pourquoi, les entreprises comme les organisations publiques se doivent de posséder une politique d'entreprise susceptible de prendre la mesure de ces questions afin les traiter.
3. Effectuant ce constat, le Bureau International du Travail (BIT) a développé le programme SOLVE conçu pour aider les entreprises à intégrer les problématiques psychosociales relatives à la santé au travail (dépendance à l'alcool et aux drogues, tabagisme, stress, violence au travail et infection au virus HIV/SIDA) dans les politiques d'entreprise et à établir un cadre à l'action de prévention.
4. Cette formation SOLVE est conçue pour offrir une réponse intégrée aux problèmes de santé au travail. Elle introduit une approche innovante où la santé et la sécurité des travailleurs constitue une partie intégrante du développement économique et organisationnel de l'entreprise. En reliant directement les questions relatives à la santé et la sécurité et celles relatives au gestion et au développement de l'entreprise, comme la qualité, la fiabilité, la satisfaction du client, l'implication et la productivité des employés, cette formation propose les outils nécessaires pour mener une action soutenue et immédiate permettant de gérer et de réduire ces difficultés. Pour plus d'informations sur SOLVE, consultez le site web : [www.ilo.org/safework/solve](http://www.ilo.org/safework/solve).

5. Cette formation SOLVE, la première en Afrique francophone et la première en français se tient du 5 au 9 mai 2003 au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion(CESAG), à Dakar au Sénégal.

### **Le 5 mai 2003 : Introduction**

6. Le docteur David Gold, du Bureau International du Travail, introduit la formation SOLVE, présente l'horaire de la formation et les consignes de sécurité. Les membres du groupe se présentent en effectuant un premier travail d'équipe. Le groupe est composé entre autres de représentants oeuvrant en médecine du travail, membres de la fonction publique, enseignants, représentant de la confédération nationale des employeurs, membre de la confédération des syndicats, représentant de l'inspection générale du travail et d'experts conseils. Des participants du Maroc, du Gabon, de la France, du Burkina, du Bénin, du Canada, de la Côte d'Ivoire, de la Suisse et du Sénégal sont présents.
7. David Gold introduit et présente l'esprit dans lequel s'est développé le programme SOLVE et les participants sont invités à réfléchir sur l'intégration des concepts fondamentaux de SOLVE lors d'un exercice qui leur est proposé.

### **Le 5 mai 2003 : Gestion**

8. Le docteur Emmanuel Abord de Chatillon présente les éléments de gestion sous-jacents le modèle SOLVE en élaborant les principales théories de management véhiculées dans le cadre de la formation. Au retour de la pause déjeuner, le groupe se subdivise en trois sous-groupes pour effectuer un exercice portant sur la définition des systèmes de gestion des problèmes psychosociaux liés à la santé au travail. Chaque sous-groupe délègue un représentant qui expose à l'ensemble du groupe le modèle développé. Une discussion animée s'installe et Emmanuel Abord de Chatillon intervient pour dégager les éléments forces. En résumé, les points saillants émanant de chaque sous-groupe peuvent être décrits comme suit :
  - Le premier groupe souligne l'importance de la définition de base et des justifications nécessaires à l'implantation d'une politique commune.
  - Le second groupe met en exergue le besoin d'une structure pluridisciplinaire de pilotage de la démarche SOLVE
  - Le dernier groupe imagine les liens fonctionnels s'établissant au sein d'une organisation (PMI) et tente d'élaborer sa politique à partir d'un cas concret.
  - Sans concertation préalable, chacun des groupes a choisi une femme pour le représenter alors que celles-ci sont largement minoritaires dans chacun des groupes.
9. A retour de la pause de l'après midi, un exercice de simulation est proposé. Cet exercice qui se déroulera tout au long de la semaine, permettra aux participants d'élaborer un projet de politique traitant les facteurs psychosociaux liés à la santé (stress, alcool et drogue, violence, VIH/SIDA, tabac), et ce en regard à une étude de cas en entreprise. Des pièces jointes viendront étayer le travail au fur et à mesure que le participant évoluera dans son niveau de connaissance.

### **Le 6 mai 2003 : Stress**

10. La journée a démarré par la poursuite de l'exercice de simulation en sous-groupe. David Gold introduit le thème de la journée et Emmanuel Abord de Chatillon introduit le module, une courte séquence du film «les temps modernes» est présentée.

11. Après la présentation du film, un exercice d'un quart d'heure est proposé. Les participants sont invités à répondre à quelques questions à partir des extraits du film. Emmanuel Abord de Chatillon intervient pour dégager des idées forces. Les points suivants sont dégagés :
- le stress affecte l'individu (absence de reconnaissance, atteinte à l'image de soi, perte d'autonomie, etc. ..) ;
  - le stress affecte l'état de santé de l'individu (TMS, dépression, agressivité, consommation de substances nocives...)
  - l'impact sur la vie familiale (agressivité, impatience, ...)
12. Un exercice individuel est ensuite présenté pour repérer les prédispositions individuelles au stress et identifier ses propres difficultés en la matière. A la suite de cette prise de conscience individuelle, chacun tente de bâtir sa propre définition du stress. Après un bref échange de groupe, Emmanuel Abord de Chatillon présente le modèle de Karasek. Cette présentation a pour objectif de mieux faire comprendre les mécanismes du stress et les différentes formes de celui-ci.
13. David Gold intervient pour apporter quelques informations complémentaires et partage avec le groupe une émouvante expérience personnelle. Une discussion animée s'installe autour de la notion de soutien social. Quelques participants ont souligné la nécessité de tenir compte des particularités africaines : la communauté étant aussi bien une force ou une faiblesse pour l'individu.
14. Le travail en sous-groupes reprend alors et se poursuit après la pause. David Gold intervient pour souligner l'importance de l'exercice de simulation nécessaire à une bonne appropriation du contenu de la formation.

### **Le 6 mai 2003 : Drogue et alcool**

15. M. Luc Chabot débute son intervention par un exercice en sous-groupe de mise en situation. Chaque groupe délègue un rapporteur qui expose en plénière un cadre de raisonnement pour un programme d'entreprise pour la drogue et l'alcool. Luc Chabot intervient par la suite pour synthétiser la production des trois groupes et dégage les éléments clés d'une politique de prévention.
16. Au retour de la pause de l'après midi, Luc Chabot anime la présentation «l'alcool et la drogue au travail » l'objectif est de mieux comprendre les dangers de ces substances.

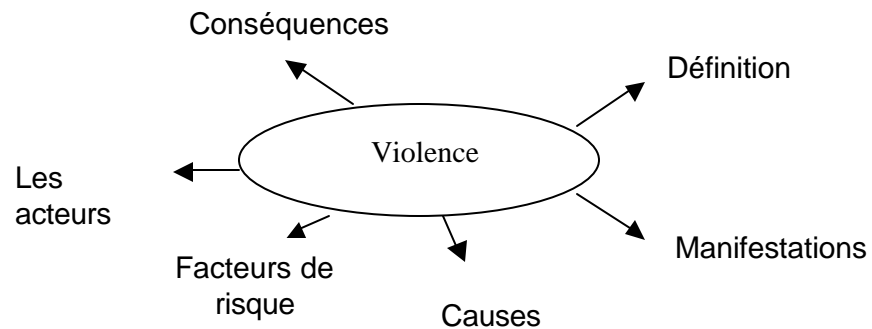
### **Le 7 mai 2003**

17. Luc Chabot conclut son intervention de la veille et lance l'exercice de simulation. Dans ce travail, les groupes doivent se focaliser sur la rédaction de leur projet de politique, avant d'intégrer de nouvelles dimensions dans la droite ligne des conclusions de la présentation de Luc Chabot sur les phénomènes de dépendances à l'alcool et à la drogue.

### **Le 7 mai 2003 : Violence en milieu de travail**

18. Après la pause café, le groupe, devenu désormais une réelle collectivité de travail, accède à la présentation de Dr Bernard Gbézo. Celui-ci présente rapidement les objectifs du module et lance un premier travail de groupe à partir de la description d'une situation concrète. Le débat qui s'ensuit permet de clarifier la définition des différentes formes de violence au travail.

19. Puis Bernard Gbézo initie un second exercice sur les représentations de la violence en milieu de travail :



20. Les groupes se présentent. Il se sont répartis le travail. Le premier, Jules, présente une définition de la violence, puis ses manifestations. Puis le docteur Sylvain Bonny présente les travaux de son groupe sur les causes de la violence et les principaux facteurs de risque. Enfin M. Sagnon rend compte de la réflexion de son groupe, il évoque le rôle des différents acteurs de la violence (agresseurs, victimes et direction).

21. Après le repas, Bernard Gbézo reprend sa présentation et expose les principes de SOLVE en matière de violence au travail. Sa présentation balaye l'ensemble du champ et donne lieu à des discussions animées.

22. Enfin, la fin de l'après midi est consacrée au travail en sous-groupe autour du cas central et chaque équipe avance dans son travail de réalisation d'un projet de politique.

### **Le 8 mai 2003 : VIH / SIDA**

23. Après quelques mots de bienvenue, David Gold annonce l'importance du sujet traité ce matin, puisqu'il s'agit de l'infection au VIH/SIDA. Les participants, tout à fait concentrés, se lancent dans une première mise en situation concrète. Ensuite, le « Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail » a été distribué aux participants.

24. Cette mise en situation sur les conséquences du SIDA met en évidence à travers un dialogue nourri, les préoccupations des participants en la matière. Des exemples concrets sont donnés et montrent la diversité des impacts, des opérations de prévention dans les entreprises ou les organisations pouvant provoquer une peur voire une panique au sein de communautés ou l'on ne souhaite pas forcément savoir ce qui va mal, les gouvernants eux-mêmes choisissant de se voiler la face plutôt que d'annoncer de mauvaises nouvelles.

25. A la suite de ce débat, David Gold effectue une présentation magistrale sur le thème. Très rapidement, un vif débat est initié par un exemple donné par David à propos de quelqu'un qui, séropositif, a fait le choix d'avoir un enfant. Cet exemple met en évidence les différences de perceptions des participants sur le sujet.

26. La suite de la présentation donne lieu, une fois de plus, à un échange de questions réponses qui permettent à chacun de réunir les informations importantes sur le sujet. Il est à noter que le niveau de connaissance en matière de VIH/SIDA est particulièrement élevé et généralisé, ce qui démontre l'importance du phénomène en Afrique.

27. Après la pause, un nouvel exercice est proposé aux auditeurs qui suscite à nouveau des débats et des discussions nourries. Des oppositions fortes sont mises en évidence sur le thème de la confidentialité des données de santé des travailleurs. Des différences de perception font jour et manifestent les pratiques locales en la matière sont très diverses, certains intervenants évoquant des situations pour lesquelles le principe de confidentialité n'est pas vraiment respecté, la direction de l'entreprise opérant une pression sur le médecin du travail pour avoir une connaissance des situations individuelles.

28. Ensuite, la fin du matinée est consacrée au travail en sous-groupe autour du cas central et chaque équipe avance dans son travail de réalisation d'un projet de politique.

### **Le 8 mai 2003 : Le tabagisme**

29. Au retour de la pause déjeuner, M. Denis Yelle entame son intervention sur le problème du tabac et décrit son expérience de syndicaliste en prise avec des décisions de bannissement du tabac au sein de sa compagnie aérienne.

30. Il lance rapidement un exercice permettant à chacun de se mettre dans la peau de ce qu'il n'est pas c'est-à-dire fumeur ou non-fumeur. Le débat houleux qui s'ensuit met en évidence la réversibilité des arguments et leur multiplicité. Les arguments fusent et certains jouent le jeu d'une manière complète.

31. A la suite de cet épisode, Denis Yelle présente le module tabac de SOLVE et en profite pour faire partager son expérience à Air Canada. Sa présentation laisse la place à des interventions des participants.

32. Au retour de la pause café, David Gold présente l'architecture complète du projet SOLVE :

SOLVE pour les Directeurs généraux	2 heures et demi	Principaux dirigeants
SOLVE niveau Politique	5 jours	Décideurs politique
SOLVE pour les travailleurs	1 heure et demi	Salariés
MicroSOLVE	1 heure et demi	Salariés et responsables concernés
SOLVE pour les directeurs de formation	3 jours	Futurs responsables de formation SOLVE

33. Les participants manifestent alors une volonté significative d'implanter SOLVE dans leur environnement et de participer à un séminaire SOLVE pour les directeurs de formation. L'idée d'une revue SOLVE à contenu scientifique est émise par des participants. Cette idée rencontre l'adhésion de nombreux stagiaires.

34. Les participants concluent la journée par une mise au point de leurs documents de politique.

### **Le 8 mai 2003 : Du concept à l'action**

35. Après quelques mots de remerciements à Mlle Nylaan Thiam pour son accueil de la veille, David Gold met les différents groupes au travail. Chaque entreprise doit maintenant rédiger sa politique et préparer un document PowerPoint de présentation à l'ensemble des participants.

36. Puis chacun des groupes expose son travail collectif et élabore les éléments moteurs développés tout au long de cette semaine. Les présentations sont dynamiques et complémentaires et démontrent le sérieux du travail accompli. De nombreuses idées sont émises, et prouvent le haut niveau d'intégration des différents concepts de SOLVE.
37. A la suite de ces présentations, M Ibrahim Lo expose un cas concret de violence et pose une problématique de résolution de problèmes psychosociaux sur le lieu de travail, à partir de son expérience personnelle. Les groupes sont donc invités à réfléchir sur une question de communication interpersonnelle difficile qui dégénère en conflit oral puis en bagarre physique entre un homme et une femme au sein de l'entreprise.
38. Après réflexion, chacun des groupes présente sa conception des choses et répond à trois questions :
- a. Quelles attitudes adoptées ?
  - b. Comment résoudre ce conflit ?
  - c. Quelles mesures préventives mettre en place ?
39. De nombreuses propositions émergent, elles mettent en évidence des éléments très concrets de solutions et débouchent sur des modèles de prévention qui tentent d'envisager comment une démarche SOLVE peut se mettre en place dans un tel contexte.
40. Puis les participants rédigent leur plan d'action SOLVE pour les six prochains mois. Ils sont également soumis à un post-test et un questionnaire d'évaluation.

## **Conclusion**

41. Il est alors temps pour David Gold et l'ensemble de l'équipe de formation de conclure la session en présence de la presse nationale et de M Dramane Haïdara directeur adjoint du bureau sous régional du Bureau International du Travail à Dakar.
42. Les participants se séparent alors en promettant de se revoir et de rester en contact !
43. L'équipe d'intervenants, sous la direction du docteur David Gold du Bureau International du Travail est composée de :
- Dr Emmanuel Abord de Chatillon, Maître de Conférences, Responsable de l'équipe Management de l'Institut de Recherche en Gestion et en Économie à l'Université de Savoie, Annecy France ;
  - M Luc Chabot, directeur des programmes d'études en toxicomanie et consultant, Université de Montréal, Montréal, Canada ;
  - Dr Bernard Gbézo, socio-économiste et psychosociologue, intervenant et consultant, Paris, France ;
  - M Denis Yelle, directeur de l'aide aux employés (Association Internationale des Machinistes et des Travailleurs et Travailleuses de l'Aérospatiale, district 140, Air Canada), Montréal Canada.