

# Détection précoce des risques humains – Une étude de cas Suisse

Samuele Meier - HEG, HES-SO Fribourg, Fribourg, Switzerland  
Samuele.meier@hefr.ch

Magali Dubosson - HEG, HES-SO Fribourg, Fribourg, Switzerland  
Magali.dubosson@hefr.ch

Emmanuel Fragnière - ITO, HES-SO Valais Valais, Sierre, Switzerland,  
Emmanuel.fragniere@hevs.ch

## Résumé

Les risques liés à l'humain dans une organisation conduisent à des comportements nuisibles qui empêchent les managers et leurs équipes d'atteindre leurs objectifs. Cet article présente une étude de cas décrivant l'initiative d'une organisation qui a mis en œuvre une réponse préventive et simple aux risques par une détection précoce d'une éventuelle détérioration du bien-être des employés. Dans la littérature et dans la pratique, de nombreux questionnaires composés d'une myriade de paramètres ont été développés et testés pour mesurer et évaluer différents aspects liés au bien-être des employés au travail. Dans le cadre de nos recherches et par le biais de méthodes statistiques, nous avons identifié les facteurs les plus significatifs et nous les avons combinés en un score unique intégré dans un module de GRC. Pour que ce score unique de risque lié à l'humain soit pertinent, il était crucial de pouvoir recueillir des informations confidentielles auprès des employés, de manière anonyme et longitudinale afin d'assurer un monitoring objectif et global. Le test grandeur nature a démontré l'importance de la protection des données personnelles, la nécessité de garantir la confiance des employés dans un contexte numérique et l'utilité d'un processus de gestion du risque humain. A la connaissance des auteurs, aucun logiciel de mesure du risque humain intégré à une démarche de gestion des risques de l'entreprise (ERM) n'a été réalisé auparavant.

Mots clés : Risque humain, Transformation numérique, Bien-être au travail, Protection des données personnelles, Détection précoce.

## Abstract

Human related risks in an organization lead to harmful behaviors that prevent managers and their teams from achieving their goals. This paper presents a case study describing an organization's initiative to implement a preventive and simple response to human-related risk through early detection of potential deterioration in employee well-being. In the literature and in practice, numerous questionnaires consisting of a myriad of parameters have been developed and tested to measure and assess different aspects related to occupational well-being. In our research and through statistical methods, we identified the most significant factors and combined them into a single score integrated in a GRC software. In order to make this single human related risk score meaningful, it was crucial to be able to collect confidential information from employees, anonymously and longitudinally, in order to ensure objective and comprehensive monitoring. The real-life test demonstrated the importance of data privacy, the need to ensure employee trust in a digital environment and the importance of a human risk management process. To the authors' knowledge, no human risk measurement software integrated into an enterprise risk management (ERM) process has been done before.

Keywords: Human risk, Digital transformation, Workplace well-being, Personal Data protection, Early detection.

## Introduction

Selon l'Enterprise Risk Management (ERM), le risque est ce qui empêche l'atteinte d'un objectif économique. Dans une entreprise, le risque lié à l'humain peut être considéré comme un risque lié à la gestion des organisations et pas uniquement comme un problème médical lié à l'individu. Les situations de stress, de présentéisme, de burnout, de conflits et de turnover sont des exemples de risques impactant les organisations et les individus. On s'y réfère souvent en parlant de risques psychosociaux (RPS) définis comme « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental des individus » (Gollac & Bodier, 2011).

En d'autres termes, travailler dans un environnement stressant augmente le risque de souffrir de maladies physiques et/ou de détresse psychologique (Clarke, Cooper, 2004). Dans la pratique, les risques psychosociaux sont décrits par des termes tels que : épuisement professionnel, performances insuffisantes, dégradation de la qualité du travail, stress négatif, maladie, rotation du personnel, etc. (INRS, 2006 ; Brun, 2007 ; Charini, 2012). En Europe, au niveau politique, un cadre juridique plus restrictif est invoqué afin d'assurer un environnement de qualité pour les travailleurs. A cet égard, les normes ERM les plus connues sont COSO ERM et ISO 31000, qui comprennent toutes sortes de catégories de risques. Cependant, aucune catégorie ne met spécifiquement l'accent sur le risque lié à l'humain en tant que risque commercial. Au même niveau, les entreprises ne sont pas à même de lutter efficacement contre un environnement toxique et ses effets néfastes si elles ne disposent pas des outils adéquats. En effet, les décisions stratégiques relèvent de la responsabilité de la direction générale (Elbanna, 2006), et les ressources humaines doivent être considérées comme stratégiques (Noe et al. 2017). Dans une recherche Suisse portant sur plus de 5000 employés, un processus de gestion des risques liés à l'humain a permis d'améliorer les performances, de maintenir ou d'améliorer leur santé, de réduire l'absentéisme, et d'améliorer les gains économiques des entreprises.

Notre équipe de recherche s'est penché sur la question de savoir comment procéder à une détection précoce des risques liés à l'humain. Au cours des années de notre projet, nous avons envisagé les questions de recherche suivantes : (1) "Quelles sont les dimensions importantes et significatives à mesurer régulièrement pour capturer l'essence des risques liés à l'humain ? (2) Comment les intégrer dans un outil de collecte qui implique les employés ? (3) Comment collecter et protéger en toute sécurité les informations sensibles, privées et confidentielles des employés ? (4) Comment créer la confiance et prendre en compte la méfiance entre les employés et leur direction, et entre les employés et les créateurs de l'enquête ? En septembre 2018, nous avons obtenu une importante subvention de l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation (Innosuisse) pour développer et mettre en œuvre ces idées.

Nos recherches (Dubosson et al., 2017 ; Dubosson et al., 2019a ; Dubosson et al., 2019b ; Dubosson et al., 2022 ; Dubosson, Fragnière, Meier, 2022 ; Meier et al., 2021) ont permis de répondre à nos questionnements, de poser les bases et de créer un outil très court pour le système de collecte de données sur les risques psychosociaux. En effet, nous estimons avoir isolé les éléments nécessaires à évaluer, ceux que Gollac & Bodier (2011) appellent « les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental des individus », et d'avoir mieux rationalisé les informations à récolter tout en maintenant une analyse du risque de bonne qualité. Les dimensions qui composent notre questionnaire sont composées d'items tirés de la littérature existante et adaptés pour bien prendre en compte la dimension.

Ce parcours de recherche nous a permis de tester l'outil dans des entreprises suisses. Le prochain chapitre présentera une étude de cas pratique effectuée en 2021.

### **Etude de cas**

Malgré les vagues de COVID-19 imposant le travail à distance, plusieurs entreprises de tailles différentes dans des secteurs divers ont été intéressées par notre approche de gestion des risques liés à l'humain et se sont révélées prêtes à mettre en œuvre et à tester notre dispositif, construit et testé dans nos recherches précédentes. Il s'agissait d'entreprises de l'industrie alimentaire, d'équipements de sécurité et de services sociaux. Nous présentons ici une étude de cas menée avec l'une de ces entreprises, Coup d'Pouce<sup>1</sup>. Nous expliquerons dans cet article la manière choisie par la direction pour intégrer l'outil de monitoring du bien-être des employés dans ses processus de gestion.

Nous rendons compte ici d'une expérience complète menée en 2021 sur une période de neuf mois avec cinq collectes de données. Coup d'Pouce est une fondation offrant des services de réinsertion sociale et professionnelle. Le directeur de cette fondation a été immédiatement enthousiasmé par notre méthodologie et notre approche. En effet, il craignait que, malgré les apparences, il y ait quelques situations problématiques à régler. Malheureusement, il n'avait pas les moyens de le vérifier car il n'avait pas les ressources, les outils ou les informations nécessaires. Notre démarche a donc permis de remédier à cette situation.

Nous avons d'abord rencontré le directeur pour comprendre le contexte de l'entreprise et le secteur dans lequel elle opère. Concrètement, Coup d'Pouce est présente dans toute la région de suisse occidentale à travers cinq succursales, chacune gérant un magasin de vente d'objets et de vêtements de seconde main. Elle soutient les chômeurs et les personnes peu qualifiées dans le but de les aider à s'insérer professionnellement et socialement, en développant et en renforçant leurs compétences au travail. Pour ce faire, elle s'appuie sur des enseignants socioprofessionnels qui répondent aux besoins de différents groupes de personnes. Au cours des dernières années, la fondation s'est transformée en PME à vocation commerciale, bien que son statut juridique soit celui d'une fondation. L'environnement dans lequel elle opère est devenu plus tendu et complexe, notamment du fait de sa transformation numérique, même si l'essentiel de son activité se déroule dans le monde physique. Elle doit aussi se restructurer et devenir plus efficace sans pour autant négliger sa mission sociale. Il s'agit de problèmes difficiles à résoudre, ce qui a entraîné des résistances et des conflits dans la gestion des activités et la hiérarchisation des objectifs.

Pour mieux cerner les défis, nous avons conduit des entretiens semi-structurés avec des employés choisis au hasard. Toutes les personnes sélectionnées ont participé aux entretiens. Les entretiens ont été menés en face à face (avec les précautions nécessaires en raison des mesures Covid). Le but était d'adapter au mieux notre approche à la situation et au contexte. Grâce à ces entretiens, nous avons pu identifier des problématiques importantes pour le bien-être de ces employés. Ceux-ci se sont montrés très collaboratifs, positifs et ouverts en nous octroyant suffisamment de confiance pour aborder des questions telles que le sens de la vie professionnelle, les conflits interpersonnels, le manque de reconnaissance, la concurrence entre les sites et les compétences mal utilisées et récompensées selon leur point de vue. Nous avons également pu discuter de leurs attentes et leurs craintes concernant l'approche que l'on voulait proposer à l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Nous remercions Coup d'Pouce d'avoir accepté de participer à notre démarche et d'avoir accepté de divulguer ces informations.

Sur cette base, nous avons contextualisé et affiné notre approche. Ainsi, il est apparu comme très important de garantir l'anonymat complet des données et de ne pas divulguer toutes les informations à la direction par crainte d'être reconnu. À cet égard, nous avons interagi directement avec les employés afin d'incarner la démarche et de donner un visage et une voix aux "externes intéressés par leur bien-être". Nous avons enregistré une vidéo de deux minutes qui pouvait être communiquée à tous et qui expliquait en détail le déroulement de la recherche. Pour assurer l'anonymat des données transmises à la direction, nous leur avons fourni deux garanties : 1) Nous avons volontairement renoncé à récolter certaines données comme les unités organisationnelles et la région de l'agence, même si cela nous a empêché de faire des analyses et des comparaisons intéressantes. 2) La direction n'a reçu qu'un résumé des analyses effectuées grâce aux informations récoltées. Nous avons également dû rassurer les employés sur le fait que notre questionnaire s'intégrerait facilement dans leur emploi du temps au travail puisque leur participation ne requérait que deux à trois minutes.

Nous avons convenu de réaliser cinq campagnes de collecte avec des intervalles de huit semaines. Pour accéder à la plateforme numérique, les employés devaient tirer au sort un code QR unique et non traçable. Ils pouvaient conserver leur code pour les prochaines campagnes ou en tirer un nouveau. A la fin de chaque campagne de collecte, les données ont été utilisées pour calculer le score unique et ses différents composants (i.e. chaque axe et chaque question posée). Les quatre axes identifiés dans les précédentes recherches sont la charge de travail, la cohérence entre soi et l'organisation, les relations entre collègues et avec l'organisation (cf. figure 1).

[Figure 1]

Ces résultats ont ensuite été discutés avec le directeur de la fondation pour nous permettre de mieux interpréter les données et de vérifier que l'outil captait bien les risques à gérer. Au fur et à mesure de la collecte des données, les nouveaux résultats ont été mis en perspective avec les précédents afin d'étudier les variations et l'évolution de la situation. Nous sommes partis de l'hypothèse que les variations étaient au moins aussi importantes que les moyennes obtenues. Il restait à définir la valeur de référence pour étudier ces variations, en utilisant les différences obtenues entre chaque campagne et les suivantes. Nous l'avons fait en utilisant les variations entre chaque campagne et celle qui suit directement, démarche que nous avons nommée "Sliding Standard". Nous avons également utilisé la première campagne comme période de référence et avons appelé cette méthode "Golden Standard". Ces éléments sont illustrés dans la figure 2.

[Figure 2]

A la fin de chaque cycle d'observation, la direction a communiqué à tous les employés les résultats et les éventuelles mesures qui seraient prises pour répondre à un risque potentiel identifié. En informant la direction de l'état actuel de l'entreprise et en mettant les résultats en perspective à l'aide des méthodes susmentionnées (Golden et Sliding Standard), nous leur avons donné la possibilité d'agir rapidement sur les dimensions qui nécessitaient une action et de vérifier l'efficacité des actions mises en œuvre. Par exemple, la perception de la charge de travail par les salariés est passée d'une valeur inférieure au score moyen à une valeur supérieure. Cela montre que la meilleure allocation des ressources décidée par la direction a eu un impact positif sur les employés. La même méthodologie a été appliquée lors d'une détérioration des valeurs dans l'une ou l'autre des dimensions.

A la fin des cinq campagnes, nous avons résumé toutes les informations pour la direction. Une présentation détaillée a également été faite à tous les employés dans le cadre d'une journée « au vert ». Cette journée répondait également à une préoccupation du directeur. En effet, le processus que nous avons mis en place au sein de l'entreprise avait révélé, entre autres, un

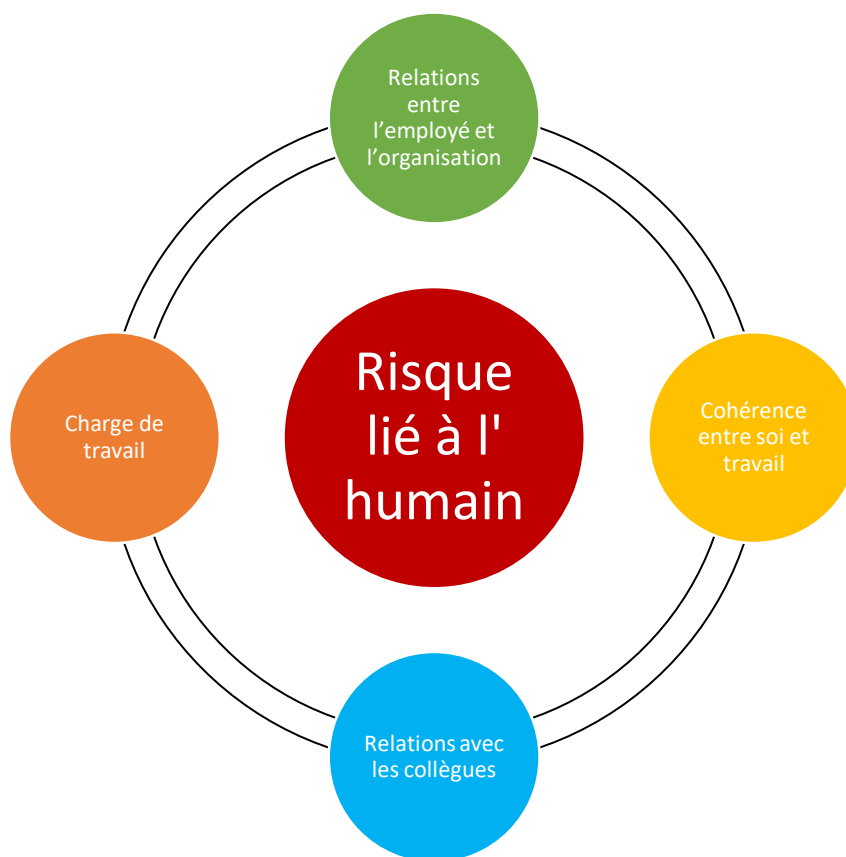
besoin de consolider les relations interpersonnelles. En commençant par la présentation des résultats et en la complétant par une investigation simplifiée de son profil psychologique dans les interactions au travail et des activités récréatives, le programme de la journée a servi à établir de meilleures relations avec certains de leurs collègues.

Enfin, pour mieux comprendre la perception et l'impact de notre outil, nous avons demandé aux employés de répondre à un bref questionnaire. Tous les employés qui ont participé à la journée de « team building » ont répondu au questionnaire administré sous format papier. Ils ont répondu à onze questions, dont six étaient évaluées sur une échelle de Likert à cinq points concernant l'impression générale de l'approche, avec des questions telles que : "J'ai apprécié que mon entreprise participe à cette démarche" ; "Je pense que cette démarche contribue à améliorer le bien-être général de l'entreprise" ; "Je pense que ce processus contribue à améliorer le bien-être général de l'entreprise" ; "Je ne veux plus répondre aux questionnaires" ; "J'aimerais que l'entreprise continue à mesurer notre bien-être". Trois questions ouvertes sont venues compléter le tableau en donnant aux employés la possibilité de s'exprimer, et les deux dernières questions portaient sur le nombre de campagnes auxquelles ils avaient participé et leur lieu de travail. Il en ressort que 88% des employés étaient satisfaits ou très satisfaits que leur entreprise ait participé à cette recherche. Il est intéressant de noter que 56,7% (contre 13,3%) estiment que ce type de démarche contribue à améliorer le bien-être au sein de l'entreprise (30% ne se sont pas prononcés). 70% des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord de répondre à nouveau à ce type de questions, et 90% des répondants ont déclaré souhaiter que l'entreprise continue à mesurer leur bien-être.

## **Conclusion**

Même s'il reste des questions non résolues sur l'anonymat et la protection des données, surtout dans une société de plus en plus numérisée, nous pouvons conclure que cette approche est un succès puisqu'elle a satisfait à la fois les gestionnaires et les participants. Au cours des différentes campagnes, tous les scores des dimensions observées sont restés supérieurs au score moyen (c'est-à-dire 3). Il est important de noter que si une dimension se dégradait, et que cette dégradation était confirmée par le « golden standard » ou « sliding standard », des mesures étaient prises pour inverser la tendance avant la campagne suivante. On pouvait alors observer que le score s'améliorait. Enfin, nos recherches futures seront utiles pour mieux cerner le champ d'application de notre outil selon les types de structure d'entreprise.

**Figure 1.** Modèle représentant les dimensions du risque lié à l'humain.



**Figure 2.** Exemple de l'information retournée à la direction concernant une dimension

### Relations employé organisation

	Golden standard			Score moyen
	Campagne	Référence	P-value	
<b>Campagne 1</b>	Campagne 2	Campagne 1	0.881	🏠 Coup d'Poilce
	Campagne 3	Campagne 1	0.001	
<b>Campagne 2</b>	Campagne 4	Campagne 1	0.001	🏠 Coup d'Poilce
	Campagne 5	Campagne 1	0.05	
<b>Campagne 3</b>	Sliding standard			🏠 Coup d'Poilce
	Campagne	Référence	P-value	
<b>Campagne 4</b>	Campagne 2	Campagne 1	0.881	🏠 Coup d'Poilce
	Campagne 3	Campagne 2	0.001	
<b>Campagne 5</b>	Campagne 4	Campagne 3	0.297	🏠 Coup d'Poilce
	Campagne 5	Campagne 4	0.005	
	⚠️			👍

## Bibliographie

Brun, C. (2007). Risques Psychosociaux: stress, mal-être, souffrance,... Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire. Bordeaux: Aract. Aquitaine.

Chiarini, B. (2012). Projet de sensibilisation des médecins à la santé au travail. Doctoral thesis. Université de Lausanne. Available from: [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_2EC7437F0B2A.P001/REF.pdf](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_2EC7437F0B2A.P001/REF.pdf)

Clarke, S., & Cooper, C. (2004). Managing the risk of workplace stress: Health and safety hazards. Routledge.

Dubosson, M., Fragnière, E., Reynard, C., & Palma, D. (2017). Human risk and its relationship to value destruction through internal fraud: A survey conducted in the Geneva banking sector. In Paper presented at ENROAC Conference, 29-30 June, Naples. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/323561593\\_Human\\_risk\\_and\\_its\\_relationship\\_to\\_value\\_destruction\\_through\\_internal\\_fraud\\_a\\_survey\\_conducted\\_in\\_the\\_Geneva\\_banking\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/323561593_Human_risk_and_its_relationship_to_value_destruction_through_internal_fraud_a_survey_conducted_in_the_Geneva_banking_sector) (accessed 20 May 2022).

Dubosson, M., Fragnière, E., Rochat, D., Sitten, M. and Berdeaux, E. (2019a). Vers une dissonance cognitive due à une mauvaise compréhension du potentiel de l'IA : Étude des perceptions des employés en Suisse Romande. Conférence Psychanalyse et Management, Octobre, La Rochelle.

Dubosson, M., Fragnière, E., Meier, S., Varone, S., & Berdeaux, E. (2019b). Determining the main variables to measure human risk in organizations: A quantitative survey conducted in Switzerland. In 10<sup>th</sup> International Research Symposium in Service Management (IRSSM-10), Dubai. Available from: [http://www.irssm.org/docs/IRSSM10%20Proceedings\\_101119.pdf](http://www.irssm.org/docs/IRSSM10%20Proceedings_101119.pdf) (accessed 18 June 2022).

Dubosson, M., Fragnière, E., Fournier, A., Meier, S., & Varone, S. (2022). Measuring real time occupational stress in organizations via a digitalized risk management app. In Education, research and business technologies (pp. 421–429). Singapore: Springer.

Dubosson, M., Fragnière, E. and Meier, S. (2022), "Early detection of human-related risks in an increasingly digitized work environment", *Digital Transformation and Society*, Vol. 1 No. 1, pp. 48-65. <https://doi.org/10.1108/DTS-05-2022-0017>

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.

Gollac, M., & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*. Paris.

INRS (2006). Stress et risques psychosociaux: concepts et prévention. Documents pour le médecin du travail, No. 106, 2eme trimestre. Paris. Available from: <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TC-108/tc108.pdf>.

Meier, S., Dubosson, M., Fragnière, E., & Fournier, A. (2021). Defusing psychosocial risks: Development of a detection system. In Paper published in the *RESER 2021 Conference Proceedings*, Heilbronn, 14-15 October, pp. 157–163. Available from: <https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/cb1d785a-de4b-4460-bd40-561fd5aed013/download>.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education