



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Protection contre les risques psycho- sociaux au travail

Informations à l'intention des
employeurs

Éditeur
SECO | Direction du travail | Conditions de travail
058 463 89 14
ab.sekretariat@seco.admin.ch

Photos : fotolia.com
Graphisme : www.pettergrafik.ch

Date de parution : 2015

Commandes :
OFCL | Office fédéral des constructions et de la logistique
www.publicationsfederales.admin.ch
N° 710.238.f

Téléchargement en PDF :
www.seco.admin.ch
>Documentation, Publications et formulaires. Brochures

Table des matières

4	Introduction
7	1 Définition des risques psychosociaux
8	2 Influence des caractéristiques du travail sur le psychisme Contrainte (néfaste)
10	3 Conséquences sur la santé Qu'est-ce que le stress ? Qu'est-ce que le burn-out ? Atteintes à la santé
14	4 Organisation du travail 4.1 Travail prescrit (tâche) 4.2 Organisation du travail 4.3 Relations sociales 4.4 Environnement de travail 4.5 Situation économique et changements dans l'entreprise
24	5 Identification précoce des problèmes 5.1 Indicateurs de risques psychosociaux Indicateurs de l'entreprise Comportements inhabituels et prestation de travail 5.2 Responsabilité de la direction 5.3 Détermination systématique des dangers émanant de contraintes mentales avec le soutien de spécialistes Instruments permettant de remédier aux contraintes mentales 5.4 Planification systématique de la démarche
32	6 Mesures
34	7 Intégration dans la gestion Organisation de la protection de la santé
38	8 Liste de contrôle : Mesures de l'entreprise pour la protection contre les risques psychosociaux
40	9 Bibliographie et informations complémentaires

Introduction

Le monde du travail a connu une mutation vertigineuse au cours des dernières décennies, entraînant avec elle de nouveaux risques pour la santé. C'est ainsi que le stress¹ (voir définition page 11) est par exemple devenu l'une des contraintes les plus importantes, autant pour les travailleurs que pour les employeurs. Conséquence : en plus des frais élevés qu'il induit pour les victimes, pour les entreprises et pour l'économie nationale, la santé en pâtit. Il en est de même pour les risques psychosociaux en général : comme le montrent les résultats de nombreuses études, ils favorisent l'apparition de pathologies psychiques et physiques.

En plus du stress, les risques psychosociaux englobent aussi, entre autres, le mobbing, le harcèlement sexuel, la consommation de substances entraînant la dépendance et la violence. Malgré la place grandissante qu'occupent ces risques, les mesures de prévention sont absentes dans de nombreuses entreprises, et ce par manque de temps et de ressources spécialisées. Souvent ces entreprises ressentent également un certain désarroi face à de telles questions. Elles sont aujourd'hui confrontées au défi d'acquérir les compétences nécessaires et d'intégrer les risques psychosociaux à la protection de la santé dans leur entreprise.

La question n'est cependant pas nouvelle : les bonnes pratiques en matière de gestion des risques psychosociaux reflètent généralement de bonnes pratiques dans la gestion d'entreprise.²

La prise en charge des risques psychosociaux en vaut la peine. Les exemples tirés de la pratique en montrent les effets positifs à moyen et à long terme :

- augmentation de la satisfaction au travail
- accroissement de la productivité
- amélioration de la qualité des produits et des services
- meilleur esprit d'équipe et meilleure ambiance dans l'entreprise
- plus grand potentiel d'innovation
- augmentation de l'attractivité sur le marché du travail

Préoccupez-vous des risques psychosociaux au travail. Cette brochure contient des réponses aux questions telles que :

- Qu'appelle-t-on « risques psychosociaux » ?
- Quelles sont les caractéristiques de la situation de travail qui sont significatives pour l'apparition de risques psychosociaux ?
- Comment les risques psychosociaux peuvent-ils être identifiés à temps ?
- Comment les risques psychosociaux peuvent-ils être intégrés à la protection de la santé en entreprise ?
- Les points les plus importants de la protection contre les risques psychosociaux ont-ils été pris en compte dans votre entreprise (liste de contrôle en annexe) ?

La protection de l'intégrité personnelle (mobbing et autres formes de harcèlement) fait aussi partie de la prise en charge des risques psychosociaux, mais ne sera pas traitée explicitement dans cette brochure. Vous trouverez des informations détaillées sur les formes « d'atteinte à l'intégrité personnelle » et sur les mesures de prévention spécifiques dans la brochure « Mobbing et autres formes de harcèlement ».³ En complément à cette brochure, le site www.stressno-stress.ch fournit également des informations complètes sur le stress ainsi que sur les mesures de prévention et de réduction du stress.

¹Sources : European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA (2010) ; Grebner, S. et al (2010), Krieger, R. et al (2012)

²Organisation mondiale de la santé (2009)

³Brochure « Mobbing et autres formes de harcèlement – Protection de l'intégrité personnelle au travail ». Distribution : OFCL | Office fédéral des constructions et de la logistique, 3003 Berne, www.publicationsfederales.admin.ch N° de commande : 710.064.f / 2013 | Téléchargement en format PDF sur le site www.seco.admin.ch

1 Définition des risques psychosociaux



Les risques psychosociaux sont des risques concernant les atteintes à la santé, comme le stress et le mobbing, par exemple, qui sont induits par l'environnement professionnel et ont un impact sur le psychisme. En fait, il s'agit surtout de caractéristiques négatives de l'aménagement du travail et de l'organisation, ainsi que de caractéristiques touchant les relations sociales et les locaux de travail⁴.

Concrètement, distinction est faite entre :

- l'atteinte à l'intégrité personnelle par des contraintes psychosociales, comme le mobbing, le harcèlement sexuel, la violence, etc.
- la sollicitation mentale excessive ou insuffisante, comme le stress, la monotonie ou autres, due à des contraintes mentales néfastes résultant de caractéristiques négatives de la situation de travail.

Que veut vraiment dire « psychique » ?

Le « psychisme » est l'ensemble des activités mentales, des sentiments et du vécu de l'être humain :

- la pensée englobe des processus cognitifs tels que l'attention, la concentration, la mémoire, la décision, la planification ;
- le sentiment et le vécu englobent des processus émotionnels, qui vont de la perception à la gestion consciente de sentiments tels que la joie, la fierté, l'insécurité, l'angoisse, la contrariété, la peur, l'amabilité, le deuil, l'empathie.

Le terme « psychique » n'a donc rien à voir avec la désignation d'un état pathologique (même si le mot est parfois utilisé par erreur de cette manière dans la langue courante), mais avec des processus de la perception, du traitement mental de l'information et des émotions.

⁴ Définition sur le modèle de celle de PRIMA-EF de l'Organisation mondiale de la santé (2009).



2 Influence des caractéristiques du travail sur le psychisme



Toute activité, qu'elle s'exerce sur un chantier ou dans un centre d'appel, présente aussi bien des exigences physiques que mentales, qui vont de l'exécution des mouvements à la gestion cognitive des informations et des émotions. Exemples d'activités : se concentrer sur l'exécution d'une tâche, percevoir la situation dans sa globalité, choisir parmi des informations celles qui sont significatives et qui doivent être particulièrement observées ou enregistrées, rester aimable, même lorsque l'interlocuteur ne l'est pas, et bien d'autres exigences encore.

L'ensemble des facteurs qui ont un impact sur le psychisme est désigné, dans la protection de la santé, sous le terme de « contrainte mentale ». Ce qu'une personne pense et ressent est donc aussi influencé par des facteurs extérieurs. Les processus physiques et psychiques sont étroitement liés. Certains facteurs qui ont une influence sur le psychisme peuvent se manifester aussi bien sous forme mentale que physique (psychosomatique).

Contrainte

Les exigences qu'un travail impose à un individu le contraignent et donc le sollicitent. Ces contraintes peuvent être, d'une part, physiques, comme une posture du corps inconfortable ou la manutention de charges lourdes, mais aussi mentales. La présente brochure se consacre avant tout aux contraintes mentales.

De telles « contraintes », qu'elles soient de nature physique ou mentale, ne sont pas en soi préjudiciables à la santé. Les répercussions de la contrainte, respectivement la sollicitation, dépendent du type de contrainte, de son intensité, de sa durée et des prédispositions individuelles de la personne.

Les contraintes susceptibles d'être maîtrisées avec les ressources disponibles – qui ne demandent donc ni trop, ni trop peu du travailleur en permanence – génèrent une sollicitation optimale. Elles contribuent à développer les connaissances et les aptitudes et constituent ainsi la base d'une bonne performance dans la continuité. Ces contraintes sont motivantes, donnent du sens au travail et ont donc de ce fait un effet bénéfique sur la santé.

Contrainte néfaste

Un déséquilibre permanent entre les exigences et les moyens d'action disponibles génère une sollicitation excessive ; il est considéré comme une contrainte néfaste. De ce fait, une contrainte excessive permanente est préjudiciable. Elle peut avoir diverses conséquences négatives sur la santé. Il en est de même lorsque la sollicitation est en permanence insuffisante. Les compétences et les aptitudes peuvent s'atrophier par manque de stimulation.

Exemples de contrainte mentale néfaste :

Sollicitation excessive de la capacité de performance normale : une personne qui, dans le cadre d'une activité de surveillance, doit contrôler trente panneaux d'affichage en même temps, les évaluer correctement et prendre chaque fois les bonnes décisions, voit sa capacité humaine dépassée par la surcharge d'informations à traiter. L'exigence posée ne correspond pas à la performance moyenne. Il s'agit d'une contrainte néfaste qui génère une sollicitation néfaste de la personne concernée.

Exigences incompatibles : un programmeur doit en même temps programmer dans l'urgence et assumer une assistance par téléphone très utilisée. Les deux tâches conjointes constituent une exigence incompatible et sont donc considérées comme une contrainte néfaste. La même contrainte mentale ou la même exigence peut constituer une sollicitation différente selon les individus. C'est la raison pour laquelle il n'y a pas de valeurs limites de portée générale. La contrainte mentale induite par la lecture de données sur des étiquettes dans un entrepôt mal éclairé peut, en fonction de l'âge et de la capacité visuelle de la personne, constituer une contrainte sans danger, mais une contrainte gravement nocive si ladite personne souffre par exemple de presbytie.



Important ! Dans le cadre de la protection de la santé en entreprise, la contrainte mentale se réfère à des influences extérieures et non aux caractéristiques d'une personne. Les mesures de prévention doivent donc s'attacher à créer des conditions de travail permettant d'éviter toute atteinte à la santé des individus due à des caractéristiques de la situation de travail.

3 Conséquences sur la santé



Les phases de repos ont une influence essentielle sur les conséquences des contraintes mentales néfastes. Lorsque des travailleurs peuvent récupérer des contraintes d'une journée de travail jusqu'au lendemain, il n'y a pas de danger potentiel pour la santé par la contrainte du travail. Si la récupération est perturbée et que les ressources utilisées ne sont pas renouvelées pendant une période prolongée, l'individu est à bout de nerfs et cette situation aura des conséquences négatives sur sa santé à moyen et à long terme. Il faut observer que ceci vaut aussi pour les contraintes néfastes dues à des tensions dans les relations sociales et pour les atteintes à l'intégrité personnelle.

La contrainte mentale au travail influence :

- l'importance du besoin de récupération,
- le temps de récupération disponible,
- l'efficacité de l'utilisation du temps libre pour la récupération.

L'utilisation du temps disponible pour la récupération est souvent perturbée par :

l'impossibilité de « déconnecter » après le travail : ruminer et ressasser des problèmes liés au travail est particulièrement préjudiciable à la récupération ;

des troubles du sommeil dus à la tension : difficultés d'endormissement et réveils fréquents ;

le report des tensions dans les loisirs : la tension peut avoir pour conséquence d'abaisser le seuil de tolérance pour n'importe quelle contrainte. Des événements normaux ou désagréables de la vie de tous les jours (dispute d'enfants, travaux ménagers, bruits, etc.) sont vécus comme nerveusement éprouvants, ce qui peut générer des conflits ;

la limitation des activités de détente : les activités sportives ou les contacts sociaux sont réduits par manque de temps ou parce qu'on n'a plus la force de s'y résoudre.

C'est là que la situation renferme des risques d'escalade : si le temps disponible pour la récupération ne peut pas être mis à profit, les ressources destinées à la gestion des contraintes vont diminuer de plus en plus. La nécessité de récupération va parallèlement grandir, mais être de moins en moins satisfaite, ce qui aura des conséquences négatives sur la santé à moyen et à long terme.

De plus, le comportement vis-à-vis de la santé va très souvent se dégrader, par exemple au niveau de l'alimentation et de la consommation d'alcool et de tabac.

Les conséquences pour la santé s'étendent des atteintes à l'état de santé psychique liées au stress, comme le manque d'énergie, la perte de l'intérêt, jusqu'aux états d'épuisement tels que le burn-out, voire à des pathologies psychiques et/ou physiques.

Qu'est-ce que le stress ?

Dans la langue courante, le mot « stress » peut avoir deux significations :

- il peut décrire des situations trop exigeantes, par exemple lorsque l'environnement est fébrile et agité ou lorsque quelqu'un est confronté à une tâche difficile ;
- il peut désigner le propre état d'une personne lorsqu'elle se sent tendue et nerveuse.

Ces aspects ont tous été regroupés pour la définition utilisée dans la protection de la santé, et le stress y est donc défini comme suit : le stress apparaît lorsque les exigences qualitatives et quantitatives auxquelles une personne doit répondre dépassent les moyens et capacités dont elle dispose pour y faire face. Ce déséquilibre génère un état de tension et d'agitation qui est vécu par la personne comme menaçant et inévitable. Il s'agit alors manifestement d'un état négatif qui perdure et non d'un défi de courte durée.

3 Conséquences sur la santé

Qu'est-ce que le burn-out ?

Le burn-out est un état d'épuisement et résulte de l'aboutissement d'un processus : il trouve son origine dans un grand engagement professionnel et la volonté de maintenir ses performances à tout prix. Lorsque cette attitude se conjugue à une forte charge de travail et à un manque de phases de récupération, elle entraîne du surmenage. Si ce surmenage persiste à long terme, cela peut entraîner un épuisement psychique. Le burn-out se développe le plus souvent de manière insidieuse et pendant longtemps à l'insu de la personne concernée. L'incapacité d'une personne à vraiment récupérer en dépit d'occasions pour le faire (en soirée après le travail, le week-end, en vacances) est un signe net de burn-out.

Il n'existe pas de définition standard du burn-out, mais il existe des critères qui le caractérisent :

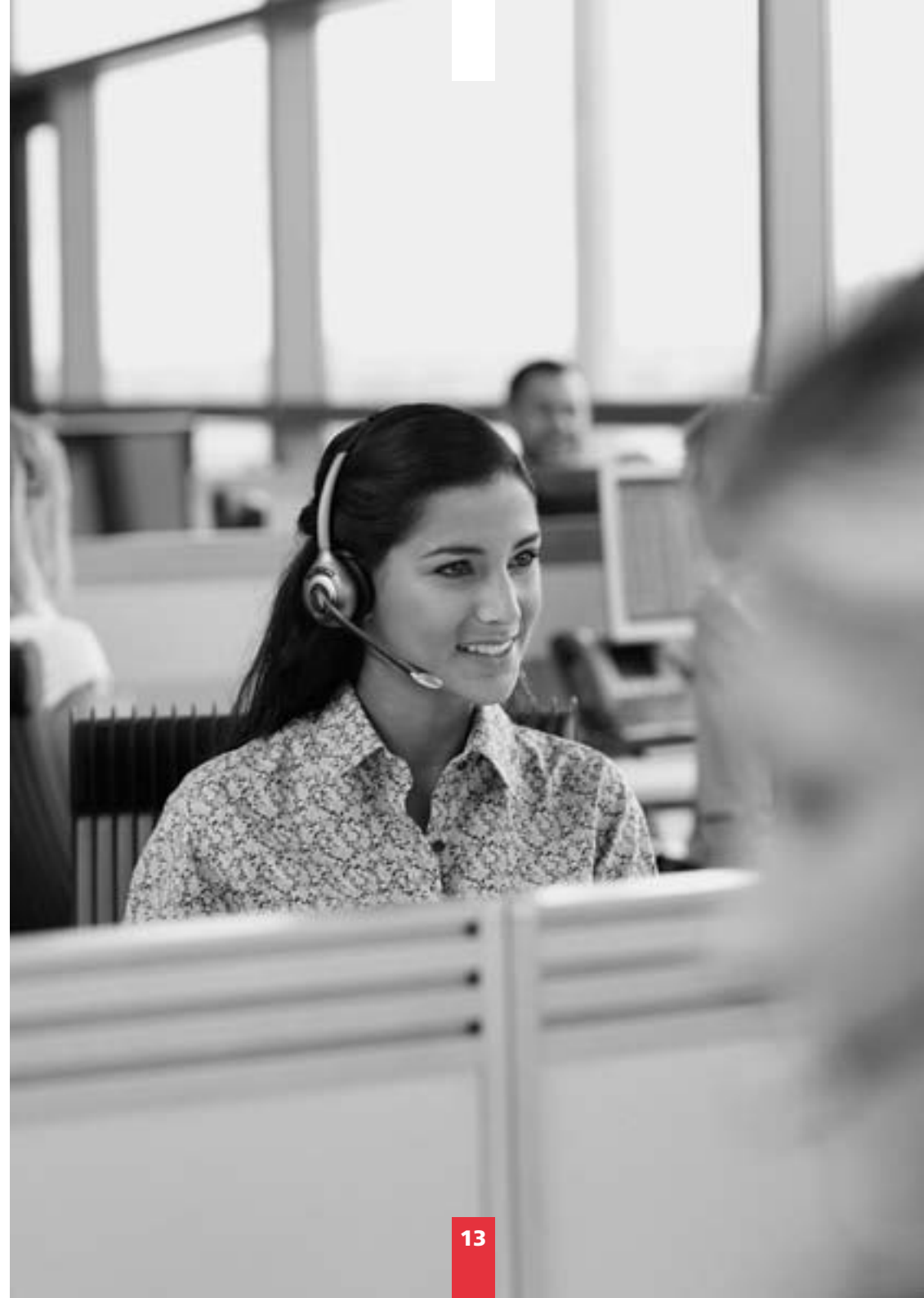
l'épuisement émotionnel, qui est considéré comme la caractéristique principale. La personne se sent épuisée, exténuée et « vidée » émotionnellement, physiquement et mentalement ;

le cynisme et la distanciation, à savoir un comportement indifférent, distancié vis-à-vis du travail (des clients, des patients, des tâches prescrites, entre autres) ;

la baisse de la performance personnelle au travail ou le sentiment d'être de moins en moins performant malgré de gros efforts. La confiance en ses propres capacités s'amenuise.

Atteintes à la santé Les conséquences de contraintes mentales néfastes sur la santé peuvent également être des atteintes à la santé psychique ou physique : dépressions, troubles anxieux, troubles musculosquelettiques, maladies cardiovasculaires, diabète, maladies gastro-intestinales et autres.

Une analyse de données européennes montre, par exemple, que les troubles d'ordre général (p. ex. allergies, troubles des voies respiratoires) et les affections musculosquelettiques (dos, épaules, membres), mais surtout les syndromes psycho-végétatifs (cœur, estomac, sommeil, fatigue générale) augmentent en même temps qu'augmente la durée du temps de travail hebdomadaire.



4 Organisation du travail



Pour éviter les contraintes néfastes, les employeurs devraient veiller dès le début à ce que les tâches et les processus professionnels soient adaptés aux besoins fondamentaux des travailleurs.

En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, des caractéristiques positives peuvent non seulement soulager et prévenir les ennuis de santé, mais même contribuer à accroître les performances. Elles aident à maîtriser de hautes exigences. Il s'est avéré, par exemple, que les marges de manœuvre accordées dans la répartition et l'aménagement du travail (p. ex. dans l'ordre des étapes de travail, le choix des moyens de travail, l'aménagement des pauses), ainsi que le soutien social vécu sont des facteurs favorables. Le manque de telles ressources rend le travail plus difficile, perturbe l'état de santé et la capacité de performance. Favoriser ces facteurs de soulagement est donc un aspect important de l'organisation du travail en vue de la protection de la santé.

Les caractéristiques négatives de l'organisation du travail sont celles qui par expérience sollicitent plus lourdement le travailleur et qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance et la santé (p. ex. interruptions de travail, ordres peu clairs (confus), manque d'informations, etc.). Elles doivent autant que possible être évitées ou réduites. Plus il y a de caractéristiques négatives juxtaposées et plus elles sont fréquentes, plus il est vraisemblable qu'elles auront des conséquences négatives sur l'état de santé et le comportement des personnes concernées. De nombreuses études montrent que l'association de grandes exigences avec une faible marge de manœuvre et de décision ainsi qu'un manque de soutien social est particulièrement néfaste.

Le paragraphe suivant décrit des caractéristiques positives et négatives de la situation de travail qui sont significatives pour la protection de la santé. Elles sont réparties en cinq sections thématiques. Les caractéristiques négatives peuvent être perçues comme plus ou moins perturbantes en fonction de l'activité et des prédispositions individuelles.

4.1 Travail prescrit (tâche)

Caractéristiques des tâches bien organisées :

Elles correspondent aux capacités, aux connaissances et aux expériences de la personne concernée. Les exigences qualitatives et quantitatives doivent correspondre à la capacité de la personne et ne doivent pas mettre exagérément ou insuffisamment à contribution ses capacités.

Elles sont globales et variées. Les tâches globales contiennent des éléments de planification, d'exécution et de contrôle. Ces dernières signifient que le travailleur peut vérifier lui-même si les résultats de l'activité correspondent aux exigences posées. « Variées » signifie que les tâches font appel à diverses fonctions physiques et mentales ainsi qu'à des organes sensoriels. C'est ainsi que des compétences, connaissances et capacités diverses peuvent être utilisées et que des sollicitations excessives seront évitées. Les tâches complexes alternent idéalement avec des tâches de routine.

Elles sont sensées et ont une signification. Savoir à quoi sert son propre travail, avoir le sentiment de contribuer à quelque chose d'utile, voir son travail reconnu et mesurer le succès de sa propre contribution favorisent la motivation au travail et l'envie de performance.

Elles permettent le développement personnel et professionnel. Les tâches complexes qui nécessitent un développement des qualifications ou l'apprentissage de nouveautés maintiennent la flexibilité intellectuelle.



4 Organisation du travail

Les caractéristiques des tâches négatives

Facteurs de contrainte	Caractéristiques négatives (liste sans prétention d'exhaustivité)
Contraintes physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes exigences posées à la vue, à l'ouïe, au toucher, à la précision • Postures physiques défavorables, postures pénibles • Contraintes physiques très répétitives
Exigences mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de globalité de l'activité : <ul style="list-style-type: none"> • uniquement de la préparation • uniquement de l'exécution • uniquement du contrôle, etc. • Toujours accomplir la même activité • Activités très répétitives, à cycle court, monotonie • Grande concentration et attention sur une longue durée • Problèmes d'information : <ul style="list-style-type: none"> • trop vaste, p. ex. excès de sollicitations par un trop grand nombre de signaux qui doivent être pris en compte simultanément • mal présentée • lacunaire
Qualification	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches sollicitant trop le travailleur, manque de formation initiale, instructions insuffisantes, superficielles • Tâches sollicitant insuffisamment le travailleur : il ne peut utiliser que peu de ses compétences et aptitudes • Manque de possibilités de développement
Sollicitation émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir montrer des émotions ne correspondant pas ou contraires à son propre ressenti, p. ex. le « stress du sourire » dans les métiers du secteur des services • Confrontation à la souffrance (secteur social, soins, etc.) • Confrontation fréquente à des clients difficiles – p. ex. réception de réclamations, communication de décisions négatives, contrôles de sécurité • Confrontation à la menace et à la violence • Grande responsabilité assumée pour des personnes ou des résultats



4.2 Organisation du travail

Une structure organisationnelle sensée permet de créer des conditions adéquates pour l'exécution des tâches prescrites et offre suffisamment de possibilités de repos pendant le travail.

Exemples d'aspects importants :

Clarification des objectifs, des responsabilités et des interfaces. Les travailleurs connaissent les objectifs visés et les personnes qui sont responsables de leur réalisation.

Possibilité de travailler «sans perturbation». Les interruptions de travail paralysant l'activité, les instruments de travail inadaptés, etc. sont autant que possible évités.

Encouragement à la communication interne et à la collaboration. Les tâches dont l'exécution exige communication et coopération donnent un sentiment de reconnaissance et stimulent la solidarité.

Octroi d'une marge de manœuvre. Les travailleurs devraient avoir une influence sur le contenu du travail, disposer de marges de liberté dans la répartition chronologique des tâches et le mode de travail. Une grande marge de manœuvre aide à faire face aux exigences lourdes et permet ainsi de prévenir des conséquences négatives.

Implication active des travailleurs dans les questions concernant l'organisation du travail. L'intégration augmente la motivation et génère la plupart du temps une amélioration des performances.

Permettre et encourager les petites pauses. Les pauses régulières préviennent les signes de fatigue, diminuent les douleurs, réduisent le nombre d'erreurs et évitent les accidents. Sur une durée totale identique, de nombreuses petites pauses sont plus reposantes que des pauses plus longues mais moins nombreuses. Ceci est dû au fait que la fatigue n'augmente pas de manière linéaire avec la durée du temps de travail, mais de manière exponentielle. Pendant les pauses, par contre, ce sont les premières minutes qui sont les plus utiles. De plus, le temps de travail quotidien et hebdomadaire devrait laisser suffisamment de temps pour la récupération.

4 Organisation du travail

Caractéristiques d'une organisation du travail négative

Facteurs de contrainte	Caractéristiques négatives (liste sans prétention d'exhaustivité)
Temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Horaires de travail longs (souvent plus de 9 heures) • Travail pendant les congés • Mauvais plans de rotation des équipes, travail de nuit, travail le week-end • Grand nombre d'heures supplémentaires, soldes de vacances non prises • Horaires de travail rigides ou trop changeants • Temps de travail imprévisibles, travail sur appel • Aménagement de pauses insuffisant
Déroulement du travail, volume de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Interruptions et perturbations • Intensité du travail : travail dans l'urgence • Sollicitation temporelle excessive : la tâche est impossible à accomplir dans le temps et la qualité imposés • Grande dépendance à une cadence définie • Manque de prévisibilité du travail et planification impossible, volume de travail très irrégulier
Marge de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de possibilité d'aménagement de l'organisation du travail, p. ex. aucune influence ou influence minimale des travailleurs sur : <ul style="list-style-type: none"> • le contenu du travail • le rythme et le volume du travail • l'ordre chronologique des activités • les méthodes ou procédés de travail • l'aménagement des pauses • Manque de possibilités de participer à des mesures importantes pour le travail
Instruments de travail (outils, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Manque ou inadéquation des moyens matériels de travail et des outils • Déficiences dans la conception du matériel et des logiciels informatiques • Aménagement défavorable des machines

Caractéristiques d'une organisation du travail négative

Facteurs de contrainte	Caractéristiques négatives (liste sans prétention d'exhaustivité)
Structures de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités, compétences et/ou interfaces mal définies • Tâches et objectifs mal définis ou contradictoires • Distribution des rôles mal définie • Protection de la personnalité : manque de réglementation pour la gestion des problèmes rencontrés, aucun service d'assistance confidentiel • Isolement social, p. ex. du fait de postes de travail individuels isolés
Information, communication, coopération, participation	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'information, information non fournie à temps, instructions manquant de précision et de clarté • Manque de transparence des voies de communication • Manque de possibilité de participation des travailleurs à l'organisation • Injustice vécue, manque de loyauté • Absence de possibilité d'aborder les problèmes et les conflits et de chercher des solutions de manière constructive • Nombre trop faible ou trop élevé de contacts sociaux

4 Organisation du travail



4.3 Relations sociales

La cohabitation sociale, à savoir les relations entretenues aussi bien avec les supérieurs hiérarchiques qu'avec les collègues ou des tiers (comme les clients), est déterminante aussi bien pour l'état de santé que pour la prestation de travail. Ces relations peuvent stimuler l'individu ou au contraire compliquer la vie. Le comportement des cadres dirigeants est crucial. Il a des répercussions directes mais aussi indirectes sur la nature des relations interpersonnelles.

Exemples d'aspects importants :

Encouragement du soutien social. Si les cadres dirigeants ont un comportement axé sur les travailleurs et qu'un soutien social existe, il y aura là des ressources importantes pour gérer les contraintes. Le soutien peut prendre la forme d'une aide concrète, matérielle ou technique, mais aussi celle d'une empathie émotionnelle, par exemple par l'écoute et la présence.

Reconnaissance des bonnes performances et de l'engagement personnel. Le travail fourni est estimé et reconnu, ce qui favorise la motivation et l'envie de performance.

Rapports interpersonnels basés sur le respect et l'estime mutuelle. Les travailleurs et les supérieurs sont ouverts et respectueux les uns à l'égard des autres.

Volonté de clarifier les incohérences à temps. Les désaccords et les questions en suspens sont abordés à temps au sein de l'équipe et des efforts sont faits pour les clarifier.

Caractéristiques de relations sociales négatives

Facteurs de contrainte Caractéristiques négatives (liste sans prétention d'exhaustivité)

Collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun soutien de la part des collègues • Tensions sociales fréquentes, conflits, mobbing etc. • Discrimination • Comportements sexistes et diffusion de matériels sexistes
Supérieurs hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de qualification des cadres dirigeants • Manque de feed-back ou de reconnaissance pour le travail fourni • Manque de soutien en cas de besoin • Manque d'encadrement
Clients ou patients	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits, menaces, recours à la violence



4.4 Environnement de travail

Les conditions physiques concrètes qui règnent au travail influencent le bien-être, mais aussi le déploiement d'énergie nécessaire à une activité et donc la capacité de performance. En ce sens, un environnement de travail agréable et « sans perturbation », qui peut être adapté à la situation et aux besoins individuels, contribue pour une part importante à la bonne santé du travailleur.

Caractéristiques d'une organisation du travail négative

Facteurs de contrainte	Caractéristiques négatives (liste sans prétention d'exhaustivité)
Conditions climatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Température ambiante : trop chaude / trop froide • Humidité de l'air : trop haute / trop basse • Air pollué : substances irritant les voies respiratoires ou les yeux
Conditions acoustiques	<ul style="list-style-type: none"> • Le bruit et/ou les perturbations dues à l'écoute « forcée » de conversations (intelligibilité de la parole dans un bureau paysager / open space) portent préjudice à la concentration. • Le niveau sonore empêche de percevoir des signaux importants ou de les différencier les uns des autres.
Conditions visuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Trop de lumière (éblouissement) ou trop peu • Réflexion de lumière • Possibilité insuffisante de régulation de l'éclairage • Couleurs agressives
Aménagement du poste de travail et des locaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement défavorable du poste de travail (aucune adaptation à la personne) • Lieux de travail défavorables (l'offre d'espace ne correspond pas aux exigences du travail) • Absence de vue sur l'extérieur • Déficiences dans l'aménagement des locaux de séjour, toilettes, sanitaires, vestiaires etc.

4 Organisation du travail



4.5 Situation économique et changements dans l'entreprise

Pour la plupart des travailleurs, avoir un emploi sûr est synonyme de sécurité matérielle et donc la garantie d'assurer ses moyens de subsistance. C'est la raison pour laquelle la sécurité de l'emploi est d'une très grande importance. Il est donc essentiel que le travailleur soit informé de manière crédible et en temps opportun des éventuels changements imminents. Les travailleurs doivent pouvoir faire confiance à l'entreprise et être sûrs d'être informés à temps, afin de pouvoir réagir et se préparer aux changements. Il est également utile d'informer les travailleurs sur la manière dont ils peuvent se qualifier pour faire face aux nouvelles exigences.

Les angoisses et les soucis concernant la sécurité de l'emploi peuvent être très pénibles, et ce tout à fait indépendamment du fait que l'emploi soit ou non effectivement menacé.

Caractéristiques de situations négatives dans l'entreprise

Facteurs de contrainte

Caractéristiques négatives
(liste sans prétention d'exhaustivité)

Situation économique

- Mauvaise situation économique de l'entreprise ou en général
- Manque de clarté dans la communication interne sur la situation de l'entreprise (rumeurs)
- Mesures de rationalisation

Changements

- Réorganisations :
 - nouvelles technologies
 - fusions
- Changements organisationnels



5 Identification précoce des problèmes



Pour prévenir les risques psychosociaux, il faut identifier à temps les éventuelles zones problématiques susceptibles de générer des contraintes néfastes. Voici deux moyens permettant de détecter les menaces à temps :

- connaître et observer les indicateurs de risques psychosociaux ;
- évaluer les conditions de travail sous l'angle du danger induit par des contraintes mentales.

5.1 Indicateurs de risques psychosociaux

Il existe toute une série de signaux d'alarme non caractérisés qui révèlent l'existence de problèmes déjà à un stade précoce : par exemple des changements frappants dans certains ratios importants de l'entreprise, des changements dans le comportement et/ou le travail d'un ou de plusieurs collaborateurs. Les indicateurs suivants peuvent être – mais pas forcément – le signe de contraintes mentales néfastes.

Les indicateurs de l'entreprise fournissent de précieuses constatations sur les foyers potentiels de problèmes. Les entreprises devraient les surveiller au cours du temps et/ou en se référant à différentes unités organisationnelles et les comparer entre eux. Les grandes fluctuations manifestement inexplicables sont particulièrement intéressantes.

Exemples de tels chiffres clés :

- les absences (maladie, accident)
- les fluctuations de personnel
- l'augmentation des rebuts de production
- les réclamations (salariés, clients, fournisseurs)
- les heures supplémentaires
- les soldes élevés de vacances non prises
- les conclusions tirées d'enquêtes auprès des travailleurs etc.

Indicateurs de l'entreprise

Comportements inhabituels et prestation de travail

Lorsque des travailleurs se heurtent aux limites de leurs capacités ou que la cohabitation sociale est difficile, ceci ne se manifeste pas forcément par de l'absentéisme, mais d'abord par un impact sur la prestation de travail et le comportement. Les changements manifestement inhabituels de comportement chez certains travailleurs, touchant des équipes ou des départements entiers ont valeur de signal.

En voici des exemples :

- manque de motivation
- aucune ouverture à la nouveauté
- manque d'intérêt pour une formation continue ou pour des événements sociaux de l'entreprise etc.
- plus d'oublis qu'auparavant
- moins de concentration qu'auparavant
- survenue d'accidents dits « stupides » et de maladresses
- inattention
- humeur et échanges verbaux irrités, susceptibles, agressifs et/ou nerveux,
- tendance au sarcasme et au cynisme
- moins d'énergie
- fatigue et épuisement
- signalement de sollicitation excessive
- comportement de repli
- tensions entre différents groupes : employés à temps partiel et à temps complet, employés temporaires et fixes, différentes nationalités etc.
- consommation accrue de stimulants et de substances entraînant la dépendance
- temps de travail très longs (souvent plus de 9 à 10 heures), accumulation de soldes de vacances non prises
- présentéisme : présence au travail tout en étant malade

Si une entreprise constate de tels faits marquants, il est nécessaire qu'elle en cherche les causes. Il sera ainsi possible d'agir et de protéger la santé des travailleurs.

5 Identification précoce des problèmes



5.2 Responsabilité de la direction

S'il est vrai que les dangers émanant de contraintes mentales ne sont observables que partiellement de l'extérieur, il est tout de même possible de les évaluer. Dans une première étape, les cadres dirigeants peuvent se faire eux-mêmes une image de la situation dans leur domaine.

Les sources d'information suivantes peuvent, par exemple, fournir des indices laissant supposer d'éventuelles questions problématiques :

- les résultats d'enquêtes menées auprès du personnel donnant des renseignements sur les conditions de travail et l'état de santé, par exemple sur les perturbations dans les processus de travail et les relations sociales, les problèmes rencontrés dans la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée etc.
- les déclarations de supérieurs hiérarchiques, spécialistes de la sécurité et services d'assistance qui ont eu vent de problèmes
- les enregistrements du temps de travail : journées de travail excessivement longues (plus de 9 à 10 heures), soldes élevés de vacances non prises, travail ininterrompu sans pauses etc.
- l'observation des indicateurs évoqués pour les contraintes mentales néfastes

Les listes figurant au chapitre 4 « Caractéristiques négatives de la situation de travail » fournissent en outre des points de repère pour se faire une image de la situation en matière de contraintes du propre secteur que l'on dirige. Après une première estimation, il est important de faire part de son image subjective aux personnes concernées. Ceci permet de dépister d'éventuelles divergences et d'en apprendre plus sur des problèmes présumés mais pas encore reconnus. En effet, certains aspects ne sont souvent pas perceptibles de l'extérieur ou sont évalués de manière différente.

Dans ce contexte, les cadres dirigeants peuvent se heurter à des limites liées à leur fonction. La crainte du travailleur de subir des préjudices personnels en dévoilant ouvertement ses problèmes peut donner lieu à des témoignages déformés. C'est pourquoi il est généralement utile de recourir à des spécialistes externes, possédant des connaissances spécifiques en psychologie du travail et de l'organisation.

Selon le résultat de ce premier sondage, il sera utile et nécessaire de procéder ensuite à une détermination systématique des dangers émanant de contraintes mentales. Il existe pour cela différentes méthodes qui ont fait leurs preuves ainsi que des spécialistes formés dans la prévention des risques psychosociaux.

Exigences posées au profil de compétence d'un spécialiste de la prévention des dangers émanant de contraintes mentales néfastes

- Il connaît différentes approches en matière de gestion des risques psychosociaux
- Il dispose de compétences pour organiser l'ensemble du processus : de l'identification des contraintes mentales à l'élaboration de mesures adéquates et au contrôle de celles-ci
- Il est en mesure de choisir la procédure adaptée aux exigences spécifiques d'une entreprise
- Il dispose de compétences méthodologiques approfondies sur l'identification systématique de contraintes mentales au moyen d'instruments adaptés
- Il a de l'expérience dans l'animation d'entretiens de groupes et dans la présentation de processus

5 Identification précoce des problèmes



5.3 Détermination systématique des dangers émanant de contraintes mentales avec le soutien de spécialistes

Différentes méthodes sont appropriées à la détermination systématique des dangers (voir encadré, page 29). Par principe, toutes les méthodes exigent l'implication des travailleurs concernés, car, comme déjà évoqué, les caractéristiques d'un travail mentalement contraignant ne sont généralement pas observables de l'extérieur.

Pour utiliser ces méthodes, il est recommandé de recourir à un soutien professionnel. L'avantage de la collaboration avec des spécialistes externes est d'une part, leur indispensable compétence professionnelle et, d'autre part, le fait que les travailleurs parlent généralement de manière plus ouverte de leurs conditions de travail contraignantes avec un spécialiste externe. C'est notamment le cas lorsqu'il est question de la culture de communication et du comportement du supérieur hiérarchique.

L'étendue du recours à l'intervention d'experts sera adaptée aux besoins de l'entreprise et pourra aller de la prise en charge de missions ponctuelles à la gestion de l'ensemble du processus.

Instrumentes permettant de remédier aux contraintes mentales

Il existe de nombreux instruments pour faire l'inventaire des contraintes mentales. Ils comprennent tous des questions sur les caractéristiques significatives de la situation de travail (voir chapitre 4), mais se différencient dans leur volume et dans les axes principaux de leur contenu (voir page 43). Les caractéristiques suivantes de la situation de travail sont particulièrement significatives et devront donc toujours être intégrées :

- intensité du travail
- marge de manœuvre
- soutien social (direction et collègues)
- estime
- temps de travail

De plus, de nombreuses activités de travail renferment un potentiel de danger spécifique pour la santé des travailleurs. C'est ainsi que les travailleurs sociaux sont, par exemple, plus fréquemment confrontés à la violence que les fleuristes, car ils doivent souvent transmettre des décisions négatives à leurs clients. De tels aspects devront être pris en compte dans la détermination des dangers en intégrant ces facteurs de contrainte spécifiques.

Méthodes d'inventaire des contraintes mentales

Interrogation au moyen de questionnaires validés

En règle générale, les salariés sont interrogés par écrit. Les questionnaires standardisés ont pour avantage de permettre le recours à des questions déjà éprouvées, qui ont été élaborées et vérifiées par des spécialistes. Le processus demande ainsi moins de temps. D'autre part, les résultats peuvent être comparés avec les résultats d'autres questionnaires qui utilisent le même registre de questions. Le dépouillement des questionnaires ne fournit cependant aucune analyse concrète ou détaillée des problèmes. On apprendra, par exemple, que les perturbations dues à des interruptions du travail constituent un problème, mais souvent on ne saura pas encore de quelles perturbations il s'agit, ni à quel moment elles surviennent. Cette information (« la viande autour de l'os ») doit être détectée ensuite dans des entretiens individuels ou de groupes. Les informations du questionnaire donnent vite une vue d'ensemble et permettent d'identifier des axes principaux.

Interviews individuelles ou en groupes

Les interviews individuelles ou en groupes permettent de collecter des informations sur une situation spécifique. Il est plus facile de clarifier et de faire ressortir les détails et les causes dans un entretien. Mais, du fait des énoncés individuels, il est moins facile de comparer les résultats entre eux que dans l'enquête par écrit et les enquêtes de vive voix demandent plus de temps.

Les interviews peuvent, séparément ou en complément aux données du questionnaire, fournir des témoignages sur les contraintes de travail, mais aussi sur des possibilités d'optimisation. L'une des formes connues des interviews en groupes est « l'atelier dirigé » (avec animateur) comptant jusqu'à douze personnes.

Pour obtenir des résultats aussi efficaces que possible, il vaut la peine de faire appel à un spécialiste très compétent en animation d'atelier pour mener les interviews. Le recours à un spécialiste externe peut aider à la détermination de facteurs de contrainte mentale. Avec une personne de l'extérieur, les travailleurs auront plus la certitude que leurs déclarations resteront anonymes.

Observation systématique / interview après observation

L'observation systématique effectuée par des observateurs qualifiés consiste à collecter des informations sur le poste de travail et l'activité – principalement en l'observant et, si nécessaire, en posant ensuite des questions complémentaires ciblées à la personne employée à ce poste. « Systématique » signifie que l'observation concerne des caractéristiques déterminées. L'association d'une observation systématique avec une interview durant l'observation fournit de très nombreuses informations de détail. Une telle méthode demande toutefois un très grand investissement de temps.

Les méthodes peuvent être utilisées individuellement ou être associées.

5 Identification précoce des problèmes

5.4 Planification systématique de la démarche

Il est recommandé de planifier de manière systématique l'ensemble du processus - de la détermination des risques à l'élaboration de mesures et à leur vérification. Ces éléments vont de pair. Les aspects importants, surtout pour les entreprises de plus grande taille, sont les suivants :



- **Composition d'une équipe**

Pour que la collecte de données soit suivie d'effets, il est important d'étayer largement l'évaluation des risques de contraintes mentales. Il est recommandé d'impliquer dès le début toutes les personnes dont le soutien est nécessaire à la détermination des dangers et à la réalisation de mesures. Les différentes causes des risques psychosociaux sont souvent liées les unes aux autres et peuvent concerner divers domaines de direction. Les acteurs peuvent en être par exemple : des cadres dirigeants, des professionnels de la promotion de la santé en entreprise, de la sécurité au travail, de l'assurance qualité, des responsables du personnel, des représentants du personnel. Dès la phase de démarrage, il est nécessaire de déterminer si un spécialiste externe doit venir soutenir l'ensemble du processus ou seulement certaines étapes.

- **Information et communication**

Des structures et des mesures adaptées doivent garantir que tous les participants seront tenus au courant en permanence et joueront un rôle actif. C'est le seul moyen de compter sur la confiance et le soutien de toutes les personnes impliquées.

- **Clarification de l'utilisation des données collectées et de l'élaboration de mesures**

La collecte de données suscite d'une part des craintes et de l'autre des attentes. Il est donc d'autant plus important que les questions formulées ci-dessous soient clarifiées avant l'évaluation des conditions de travail. La liste illustre ce qui doit faire l'objet de l'information interne :

Comment les données sont-elles analysées et par qui ?

Qui obtient les résultats et lesquels ?

Comment ces résultats sont-ils communiqués ?

Comment se déroule l'élaboration des mesures ?

Qui y participe ?

Quelles sont les conditions générales à respecter ?



Mesures de mise en confiance :

- informer le personnel à temps et de manière transparente sur les objectifs, les accords, le déroulement et les étapes prévues
- participation aux enquêtes sur la base du volontariat
- garantir l'anonymat et la protection des données
- garantir des retours d'informations sur les résultats
- intégrer les travailleurs à la discussion portant sur les sources de sollicitation néfaste et les possibilités de solutions
- le cas échéant, recourir à des spécialistes externes pour les interviews et l'animation de discussions en groupes.

6 Mesures



Il n'existe pas de mesure unique pour lutter efficacement contre les sollicitations mentales néfastes. Les mesures doivent être adaptées à la situation spécifique dans l'entreprise. Elles sont basées sur les résultats de la détermination des risques décrite au chapitre précédent. Pour trouver des solutions adéquates, les responsables doivent connaître les causes des sollicitations néfastes. Plus on aura pu déterminer le problème et l'objectif à atteindre avec précision et clarté, mieux on pourra prendre les mesures adéquates. Règles fondamentales :

- priorité absolue est donnée aux secteurs où des problèmes permanents ou réguliers se manifestent avec une grande intensité et où l'on peut déjà identifier clairement des conséquences négatives ;
- les mesures doivent être appliquées si possible à la source et éliminer l'origine des problèmes, par exemple mieux clarifier les responsabilités ou augmenter les ressources pour prévenir le stress ;
- le personnel et les cadres dirigeants de tous les niveaux hiérarchiques doivent être impliqués dans la recherche de solutions et dans leur mise en œuvre ;
- certaines mesures individuelles sont applicables à court terme, alors que d'autres seront plutôt à réaliser sous forme de projets de changement à moyen terme.

Deux approches possibles pour les mesures

Mesures axées sur les conditions de travail

Ces mesures débutent par le changement de l'organisation du travail et devraient être abordées en premier, par exemple :

- en cas d'interruptions fréquentes du travail dues à des appels téléphoniques, aménager des blocs de travail « non perturbés » en organisant un service téléphonique pendant ce laps de temps ;
- permettre l'alternance entre différentes activités lorsque le travail est monotone, unilatéral/uniforme ou très contraignant. Dans un centre d'appels, ceci pourrait signifier que le travail alterne entre la prise en charge de réclamations en première ligne et le reste de leur traitement en arrière-plan.

Mesures axées sur le comportement

Ces mesures s'appliquent au comportement des travailleurs et/ou des cadres dirigeants et sont souvent des compléments utiles aux mesures axées sur les conditions de travail. Ce sont généralement des formations en vue d'acquérir et d'améliorer des aptitudes spécifiques, telles que la maîtrise du stress, la conduite d'entretiens difficiles avec des clients, la gestion des conflits, le comportement en tant que cadre, etc. Autre variante : les offres de coaching pour le soutien individuel dans des situations de travail nouvelles ou très exigeantes.

Association de mesures axées sur le comportement et de mesures axées sur les conditions de travail

En général, il est judicieux de combiner les deux approches. Par exemple, l'introduction de rotations dans l'activité ou l'enrichissement d'activités monotones par des tâches complémentaires (= mesures axées sur les conditions de travail) peuvent aussi demander des mesures axées sur le comportement visant à la qualification des travailleurs concernés.

7 Intégration dans la gestion



Les risques psychosociaux peuvent être gérés tout aussi systématiquement que d'autres risques du domaine de la sécurité et de la protection de la santé. Il s'agit en l'occurrence de caractéristiques structurelles de la situation de travail, ainsi que de l'organisation de la communication et des relations sociales.

Les éléments principaux sont :

- les réglementations visant la protection de la personnalité ;
- une organisation des tâches et des processus qui vise à éviter les contraintes mentales néfastes ;
- des mesures visant à l'identification précoce des dangers émanant de risques psychosociaux ;
- la participation des travailleurs, en particulier à l'évaluation de la situation de travail et à l'élaboration des mesures nécessaires.

La systématique de la prévention est comparable à celle de la sécurité au travail. La description qui suit s'appuie sur l'exemple de la méthode MSST pour montrer comment on peut procéder à l'intégration des risques psychosociaux dans un système de gestion. Partout où d'autres systèmes de gestion s'appliquent, il sera utile d'intégrer en conséquence les différents éléments de la prévention.

Méthode MSST,
point 1
Engagement de
la direction de
l'entreprise

Les efforts de prévention ne peuvent être fructueux que si la direction adhère clairement au concept de la protection de l'intégrité personnelle et de la protection contre les contraintes mentales néfastes. L'engagement pour cette responsabilité se démontrera dans l'action concrète, mais sera également manifesté en interne et vers l'extérieur par des contenus adéquats dans la charte et dans les objectifs de l'entreprise.

Méthode MSST,
point 2
Organisation de la
protection de la
santé

Intégrer les risques psychosociaux dans les structures de l'entreprise, c'est veiller à ce que la responsabilité concernant cet aspect de la protection de la santé soit assumée. Cette intégration englobe la clarification des responsabilités et la garantie d'une compétence professionnelle en matière de risques psychosociaux.

- **Réglementation des responsabilités :** clarifier les responsabilités entre gestion du personnel, responsables hiérarchiques et spécialistes de secteurs plus ou moins concernés par ce thème, comme, par exemple : protection de la santé, sécurité

au travail, gestion de la qualité, service social, service d'assistance. Il est important que soit établi clairement « qui fait quoi », pour qu'il n'y ait ni lacune ni doublon.

- **Garantie d'une compétence professionnelle en matière de risques psychosociaux :**

déterminer si l'entreprise dispose de connaissances spécifiques en la matière et à quelles fins elle doit recourir à des spécialistes externes des risques psychosociaux. Le recours à des professionnels externes neutres est particulièrement recommandé pour déterminer les dangers émanant de contraintes mentales et pour mener des enquêtes en cas de soupçon d'atteinte à l'intégrité personnelle.

- **Service d'assistance confidentiel :** garantir que les travailleurs sachent à qui ils peuvent s'adresser en toute confiance pour obtenir de l'aide s'ils rencontrent des problèmes.⁵

Méthode MSST,
point 3
Information et formation des responsables hiérarchiques et des travailleurs

La hiérarchie doit connaître ses responsabilités et devoirs en matière de protection de la santé et de la personnalité. Pour ce faire, elle a besoin de connaissances sur :

- les principales caractéristiques d'une organisation du travail préservant la santé sous l'angle des contraintes mentales (cf. chapitre 4)⁶,
- les possibilités de détection précoce de problèmes (cf. chapitre 5)⁷,
- les tâches en rapport avec la protection de l'intégrité personnelle⁸.

Les travailleurs doivent être informés de leurs possibilités de participation et de leurs devoirs en matière de prévention des atteintes à la santé. Ceci concerne surtout les aspects suivants :

- la procédure à suivre en cas d'atteintes à l'intégrité personnelle dues au mobbing, au harcèlement sexuel ou à la violence d'autrui,
- le rapport à l'alcool et à d'autres substances psychoactives,
- les moyens pour éviter les contraintes néfastes.

^{5/8} Informations complémentaires dans la brochure du SECO : « Mobbing et autres formes de harcèlement. Protection de l'intégrité personnelle au travail ».

⁶ Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT 3), annexe de l'article 2.

⁷ Dépliant SECO « Détection précoce de l'épuisement – éviter le burn-out ».

7 Intégration dans la gestion

Méthode MSST, point 4 Règles applicables pour la gestion des « risques psychosociaux »

Les directives assurant clarté et transparence sont particulièrement utiles en ce qui concerne par exemple les rapports interpersonnels respectueux. Les travailleurs doivent savoir quels sont les comportements indésirables et ce qu'ils peuvent faire en cas de problèmes. Les cadres dirigeants doivent eux aussi être clairement informés sur leur rôle et leurs tâches dans le cadre de la gestion des problèmes psychosociaux. Il faut alors trouver la juste mesure, une réglementation excessive pouvant aussi être contre-productive.

Domaines thématiques recommandés :

- réglementation de la procédure à suivre en cas d'atteintes à l'intégrité personnelle dues au mobbing, au harcèlement sexuel ou à la violence,
- rapport à l'alcool et à d'autres substances psychoactives.

Méthode MSST, point 5 Identification de dangers émanant de contraintes psychiques

L'objectif est d'identifier à temps des caractéristiques de travail négatives, favorisant une sollicitation excessive. On pourra ainsi prendre des mesures avant que ne surviennent des atteintes à la santé et des accidents.

- Dans une première étape, les cadres dirigeants peuvent se renseigner sur les risques psychosociaux auxquels sont exposés leurs collaborateurs en observant les indicateurs de risques psychosociaux (voir 5.1). De plus, ils vérifieront si les conditions de travail présentent des facteurs « sérieux » de contrainte mentale, faciles à constater, tels que l'organisation des horaires de travail, des locaux et autres (cf. 5.2).
- S'il y a des signes laissant supposer la présence de problèmes et que les causes ne peuvent pas en être déterminées avec des moyens simples, une détermination systématique des risques de contraintes mentales sera nécessaire, avec la participation des travailleurs (cf. 5.3).

Méthode MSST, point 6 Mesures de protection contre les risques psychosociaux

Mesures spécifiques de protection de l'intégrité personnelle

Des informations complémentaires sont fournies dans la brochure du SECO « Mobbing et autres formes de harcèlement. Protection de l'intégrité personnelle au travail ».

Mesures de protection contre les contraintes mentales néfastes

On ne peut prendre des mesures que lorsque la situation de travail spécifique et les contraintes qui vont de pair ont été analysées avec

précision. Les mesures doivent si possible s'attaquer d'abord aux causes du problème et les éliminer ou du moins les réduire. Les mesures doivent donc en premier lieu être axées sur les conditions de travail et pourront être utilement complétées par des mesures axées sur le comportement. Le personnel et les cadres dirigeants doivent être impliqués dans la recherche de solutions et dans leur mise en œuvre.

Méthode MSST, point 7 Soutien après des événements traumatiques

Il s'avère utile de réunir des informations en cas d'événements, tels qu'en cas de violence ou d'accidents graves. Il conviendra de déterminer la répartition et le contenu des tâches de chacun en cas d'urgence, ainsi que les personnes susceptibles d'apporter un soutien professionnel dans la maîtrise d'événements traumatisants.

Méthode MSST, point 8 Participation des travailleurs

La participation des travailleurs aux questions touchant la protection de la santé est ancrée dans la loi. Elle est particulièrement importante en ce qui concerne la protection contre les risques psychosociaux.

Les travailleurs doivent être impliqués dans le processus de détermination des dangers émanant de contraintes mentales, dans l'élaboration de mesures et dans l'évaluation des mesures prises.

Méthode MSST, point 9 Protection de la santé psychique et physique

La protection de la santé englobe la protection contre les dangers émanant de contraintes mentales et physiques néfastes ainsi que la protection de l'intégrité personnelle. Les mesures nécessaires pour la protection contre risques psychosociaux sont abordées aux points 1 à 8 et au point 10.

Méthode MSST, point 10 Evaluation

Il convient de vérifier régulièrement si les mesures prises dans l'entreprise pour protéger la santé de toute atteinte émanant de risques psychosociaux sont efficaces.

8 Liste de contrôle : Mesures de l'entreprise pour la protection contre les risques psychosociaux⁹

Question		Explications et indications pour obtenir des informations complémentaires ¹⁰
1 L'engagement de la direction de l'entreprise en ce qui concerne la protection contre les risques psychosociaux (solicitation excessive, protection de l'intégrité personnelle) se manifeste-t-il « visiblement » ?	<input type="checkbox"/> Oui, par écrit <input type="checkbox"/> Oui, oralement seulement <input type="checkbox"/> Non	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> • dans la charte • dans les objectifs de l'entreprise • dans une « déclaration de principe »
2 Les cadres dirigeants connaissent-ils leur devoir d'assistance en matière de risques psychosociaux au travail ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
3 La répartition des tâches en matière de protection contre les risques psychosociaux est-elle réglementée entre la gestion du personnel, les responsables hiérarchiques, le service d'assistance (soumis à confidentialité) et les autres professionnels (spécialistes de la sécurité au travail, autres services comme le service social, la médecine du travail, l'hygiène au travail, etc.) ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> • responsabilité de la détermination des risques concernant les contraintes mentales • clarification des tâches et des interfaces entre la gestion du personnel, le service d'assistance (soumis à confidentialité) et la hiérarchie
4 L'entreprise dispose-t-elle en interne de suffisamment de compétences spécifiques en matière de risques psychosociaux ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> • pour réaliser des évaluations de risques en matière de contraintes mentales • pour animer des cercles de santé • pour élaborer les mesures nécessaires
5 Les supérieurs hiérarchiques connaissent-ils les caractéristiques d'une organisation de travail préservant la santé ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Voir chapitre 4
6 Y a-t-il une sorte de système d'alerte précoce pour identifier les problèmes avant que des conséquences négatives pour la santé ne surviennent ? Exemple : les supérieurs hiérarchiques connaissent-ils les moyens de détection des problèmes ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Voir chapitre 5.1 « Indicateurs de risques psychosociaux » et le dépliant du SECO « Détection précoce de l'épuisement – éviter le burn-out ».

Question		Explications et indications pour obtenir des informations complémentaires ¹⁰
7 Les risques psychosociaux (p. ex. sollicitation excessive, mobbing) sont-ils abordés au cours des réunions de la Direction de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
8 Y a-t-il des informations et des formations sur la gestion des risques psychosociaux pour différents groupes de personnes : • supérieurs hiérarchiques • spécialistes (chargés de la sécurité, de la gestion du personnel, du management de la qualité etc.) • collaborateurs	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> • stress et maîtrise du stress • gestion des conflits • comportement avec des travailleurs « épuisés »
9 Les conditions de travail font-elles l'objet d'évaluations sous l'angle des dangers émanant de contraintes psychiques ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
10 Cette évaluation des risques englobe-t-elle l'aménagement • des tâches et des processus de travail • de l'organisation du travail • des relations sociales • de l'environnement de travail	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> Non	
11 Les travailleurs sont-ils impliqués dans la détermination des dangers émanant de contraintes mentales ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
12 Y a-t-il des mesures prises pour la protection de l'intégrité personnelle ? ¹¹	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
13 Les travailleurs sont-ils impliqués dans l'élaboration de mesures ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
14 Les mesures nécessaires à la réduction des contraintes néfastes sont-elles prises ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
15 Le bon fonctionnement des mesures prises par l'entreprise est-il régulièrement contrôlé ? De quelle manière ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

^{9, 10, 11} En complément de cette liste de contrôle, il existe une liste de mesures de prévention spécifiques pour la protection de l'intégrité personnelle dans la brochure du SECO « Mobbing et autres formes de harcèlement. Protection de l'intégrité personnelle au travail ». C'est la raison pour laquelle ces mesures ne sont abordées ici que dans leur généralité.

9. Bibliographie et informations complémentaires

Bibliographie

- Huber, E., Molnar, M. (2011). Bewertung der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen bei der Kontroll- und Beratungstätigkeit. (Appréciation de l'évaluation des contraintes mentales néfastes dues au travail dans les activités de contrôle et de conseil). Leitfaden für die Arbeitsinspektionen. (Guide destiné aux inspections du travail). Editeur : Ministère fédéral autrichien du travail, des affaires sociales et de la protection des consommateurs. Téléchargement sur : www.arbeitsinspektion.gv.at
- Richter, P. (2013). Diagnostik psychischer Belastungen – unerlässliche Bestandteil von Gefährdungsuntersuchungen. (Diagnostic de contraintes mentales – élément indispensable des études de risques) Dans : Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Hrsg. Pickshaus & Urban.
- Semmer, Norbert K., Kottwitz, Maria U. (2011). Auswirkungen von Freizeit auf Gesundheit und Produktivität. (Conséquences des congés sur la santé et la productivité). Rapport d'expert pour l'Office fédéral de la justice.
- Organisation mondiale de la santé (2009) : Protecting workers' health services No. 9 PRIMA-EF Cadre européen pour la prise en charge des risques psychosociaux - Directive. Un manuel pour les employeurs et les représentants des travailleurs. Edité par l'Institut fédéral pour la sécurité et la santé au travail (Allemagne).
- Wirtz, A., Nachreiner, F., B. Beermann, F. Brenscheidt, Seifer, A., (2009). Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Download www.baua.de/Publikationen/Fachbeiträge/artikel20.html

Etudes mandatées par le centre de prestations du SECO Conditions de travail sur la fréquence des risques psychosociaux :

A télécharger sur www.seco.admin.ch _ Documentation _ Publications et formulaires _ Etudes et rapports

- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M., Pekruhl, P. (2012). Les horaires de travail flexibles en Suisse – Evaluation des résultats d'un sondage représentatif auprès de la population active suisse. Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Direction du Travail Centre de prestations Conditions de travail. Disponible uniquement en fichier PDF. Pas de version imprimée.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., Cassina, M. (2010), Etude sur le stress 2010 : Le stress chez les personnes actives occupées en Suisse – Liens entre conditions de travail, caractéristiques personnelles, bien-être et santé. Berne : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Direction du Travail. Centre de prestations Conditions de travail.
- Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni, M. (2002). Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse. Berne : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Secteur Travail et Santé. SECO, direction du Travail, n° 3 (11.2002).
- Krieger, R., Graf, M. (2011). Travail et santé. Récapitulation des résultats de l'Enquête suisse sur la santé 2007. Editeur : Secrétariat d'Etat à l'économie. Direction du travail. Conditions de travail. Berne.
- Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M. Graf, M. (2012). Cinquième enquête européenne sur les conditions de travail en 2010. Résultats choisis du point de vue de la Suisse. Editeur : Secrétariat d'Etat à l'économie. Direction du travail. Conditions de travail. Berne.
- Strub Silvia, Schär Moser Marianne (2008). Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Une enquête représentative en Suisse alémanique et en Suisse romande. Berne : OFCL, Diffusion des Publications fédérales. www.publicationsfederales.admin.ch. Numéro de commande : 301.929.f.



9. Bibliographie et informations complémentaires

Informations complémentaires et outils d'aide à la prévention des risques psychosociaux (sélection) :

Site web www.stressnostress.ch

Ce site fournit des informations compétentes sur les symptômes du stress, son origine et sur la marche à suivre pour le réduire. Il est constitué à la base de deux listes de contrôle du stress. Avec le Stress-Check pour entreprises, les cadres dirigeants peuvent procéder à une première estimation du stress de leurs collaborateurs. Avec le Stress-check personnel, les travailleurs peuvent faire un bilan de leur stress et obtiennent un retour d'information en ligne. Liste de consultants spécialisés destinée aux entreprises et aux particuliers.

Site web www.harcelementsexuel.ch

Fournit des informations complètes sur le thème du harcèlement sexuel au travail.

Site web www.psyatwork.ch

Plateforme Internet comportant des liens vers des offres d'informations en corrélation avec le thème des risques psychosociaux au travail.

Site web www.kmu-vital.ch

Plateforme Internet pour PME avec de vastes informations sur la gestion de la santé, contient différentes informations et outils de travail en liaison avec les risques psychosociaux.

SECO, brochure : « **Mobbing et autres formes de harcèlement – Protection de l'intégrité personnelle au travail** ».

A télécharger sur www.seco.admin.ch _ Documentation _ Publications et formulaires _ Brochures

SECO, dépliant : **Détection précoce de l'épuisement – éviter le burn-out.**

A télécharger sur www.seco.admin.ch _ Documentation _ Publications et formulaires _ Aide-mémoires et feuilles d'information, listes de contrôle

Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT 3), annexe de l'article 2. Téléchargement sur www.seco.admin.ch.

Informations complémentaires et outils d'aide à la prévention des risques psychosociaux (sélection) :

Brochure sur la démarche lors d'identification des contraintes mentales et sur différentes méthodes simples pour en faire l'inventaire :

Richter, G., Friesenbichler, H. Vanis, M. (2012). **Santé mentale sur le lieu de travail. Partie 4. Contraintes mentales – Listes de contrôle pour s'initier.** Cette brochure du SECO peut être téléchargée sur le site du SECO www.seco.admin.ch.

Liste de contrôle simple pour responsables de la sécurité et dirigeants, permettant de faire une estimation du stress des travailleurs :

Liste de contrôle : Stress de la suva. A télécharger ou à commander sur www.suva.ch. N° de commande : 67010.F.

Instrument d'analyse approfondie du stress avec un spécialiste :

S-Tool de Promotion Santé Suisse. Autres informations à ce sujet sur www.s-tool.ch.

Livre fournissant des informations complètes sur l'évaluation des risques de contrainte mentale :

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Erfahrungen und Empfehlungen, (Evaluation des risques de contrainte mentale – Expériences et recommandations), Editeur : Institut fédéral pour la sécurité et la santé au travail, 2014 - Editions Erich Schmidt Verlag. ISBN : 978-3-503-15439-5 : Berlin.

Répertoire et description d'instruments servant à l'identification de contraintes mentales, plutôt destinés aux spécialistes :

Richter G. **Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen:** Verzeichnis von Instrumenten zur Erfassung psychischer Belastungen. (Instruments d'identification des contraintes psychiques. Liste d'instruments servant à l'identification de contraintes mentales). Institut fédéral pour la sécurité et la santé au travail, Allemagne www.baua.de

