

Les risques psychosociaux

Recommandations concernant
la mise en œuvre d'un dispositif
de prévention en entreprise



CONFÉRENCE ROMANDE ET TESSINOISE DES OFFICES
CANTONAUX DE PROTECTION DES TRAVAILLEURS

Membre de l'Association intercantonale pour la protection des travailleurs - AIPT



Avant-propos

Ces dernières années, on observe une progression des risques psychosociaux (RPS). Cette hausse semble correspondre à une transformation importante de l'organisation du travail. En effet, plus les contraintes liées à l'organisation du travail augmentent, plus le ressenti des travailleurs par rapport à leur travail est défavorable.

Ce guide a pour but d'aider les organisations et les entreprises – y compris les PME et les très petites entreprises –, à mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux. Les pistes de solutions mises en avant préconisent des mesures collectives qui tiennent compte de l'organisation du travail. C'est à chaque entreprise, chaque organisation, de s'approprier ces différentes pistes.

Sommaire

- 04** Les risques psychosociaux, c'est quoi ?
- 06** Les obligations de l'employeur
- 10** La démarche de prévention
- 12** Les possibilités d'action
- 14** La désignation d'une personne de confiance
- 18** Le traitement d'un problème



Les risques psychosociaux, c'est quoi ?

Les risques psychosociaux (RPS) sont des risques induits par l'activité professionnelle ou générés par l'organisation et les relations de travail. Leur persistance a une répercussion sur la santé physique et mentale des employé-e-s.

Les facteurs de risques	
<ul style="list-style-type: none">● Routine● Cadence de travail serrée● Excès de sollicitation● Manque de sollicitation● Temps de travail longs● Temps de travail défavorables● Manque de communication● Désorganisation● Problèmes de sécurité● Manque de moyens	<ul style="list-style-type: none">● Harcèlement moral● Harcèlement sexuel● Conflits exacerbés● Discriminations à caractère sexuel, ethnique, religieux, etc.● Conflit de travail, etc.
↓ Stress chronique	↓ Ateintes à l'intégrité personnelle

Ayant des origines communes, les risques psychosociaux sont souvent imbriqués et peuvent interagir entre eux. Ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences au travail qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise.

Les conséquences pour l'employé-e

Les risques psychosociaux peuvent avoir des répercussions sur la santé physique (tels que maux de tête, douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, augmentation de la tension artérielle), la santé psychique (telles que l'anxiété et les manifestations dépressives) et sur le comportement des personnes concernées (se traduisant par un repli sur soi, une nervosité ou agressivité, l'abus d'alcool et de drogues).

Les conséquences pour l'entreprise

Les conséquences pour l'entreprise peuvent se manifester au niveau du collectif de travail et se traduisent alors par la détérioration du climat de travail pouvant conduire à une augmentation des conflits, des accidents, de l'absentéisme, du présentéisme, un taux élevé de turnover, une diminution de la qualité, etc. Ces conséquences engendrent un coût important pour les entreprises.





Les obligations de l'employeur

Selon l'article 6 de la loi fédérale sur le travail (LTr) et selon l'article 2 de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT3), l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer la protection de la santé et garantir la santé physique et psychique des travailleurs.

La prévention et la gestion des risques psychosociaux doit être assumée par la direction de l'entreprise avec le soutien des acteurs internes (RH, responsables hiérarchiques, spécialistes), des spécialistes externes pouvant être sollicités.

La protection de l'intégrité personnelle

La mise en place d'une procédure de protection de l'intégrité personnelle contribue à la gestion des situations problématiques qui peuvent survenir malgré les efforts de prévention.

Cette procédure doit traduire en étapes concrètes le cheminement devant être suivi par un-e employé-e, se sentant confronté-e à une situation d'atteinte à son intégrité personnelle. La procédure doit assurer une remontée d'information jusqu'à l'employeur en cas de problèmes au travail et leur traitement par ce dernier. Il est également recommandé de prévoir le recours à une personne ou une instance de confiance interne ou externe et/ou à des médiateurs en cas de conflit.

L'action sur les causes

Après avoir identifié les causes connues de risques psychosociaux, il s'agit de mettre en place des outils et des stratégies destinées à maîtriser les risques inhérents à chacune de ces causes. L'action de prévention sera ainsi mise en place quelle que soit la situation de manière à éviter l'apparition des contraintes psychiques.

Pour chacune des causes identifiées, on mettra en œuvre une stratégie de prévention spécifique. Cette démarche s'inscrit dans le mode opératoire décrit ci-dessous. Elle intégrera si possible un spécialiste de l'organisation du travail. Elle doit également assurer la participation des travailleurs et de l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Exemples

Causes	Actions
<p>Faible autonomie</p> <p>Client ou hiérarchie qui détermine seul les délais de réalisation</p>	<p>Un outil de gestion et de planification des tâches doit assurer plus d'autonomie aux personnes concernées tout en garantissant que la pression du temps qu'elles subissent soit respectueuse de leur santé (distribution plus équitable des tâches, prise en compte de besoins de chacune en termes de qualification, de temps et d'organisation professionnelle ou familiale, etc.).</p>
<p>Temps de travail trop long</p>	<p>Gestion optimisée et participative du temps de travail de manière à réduire le temps de travail des personnes concernées.</p>







La démarche de prévention

La responsabilité de mener une démarche continue de prévention et de gestion des risques psychosociaux doit être assumée par la direction de l'entreprise. Celle-ci implique les étapes suivantes:

1

Définition et analyse de divers indicateurs, tels que les absences (maladie, accident), les fluctuations de personnel, le nombre d'heures supplémentaires, les réclamations (employé-e-s, clients, usagers) et les conclusions tirées d'enquêtes auprès des travailleurs entre autres.

2

Détermination systématique des dangers (y compris des facteurs de risques psychosociaux) avec le soutien de spécialistes externes (possédant notamment des connaissances spécifiques en matière de gestion des RPS et des compétences méthodologiques approfondies sur l'identification systématique de contraintes mentales).

3

Composition d'une équipe de travail constituée de toutes les personnes dont la participation et le soutien sont nécessaires à la détermination des dangers et à la réalisation de mesures.

4

Attribution des responsabilités et clarification des rôles des divers acteurs en matière de risques psychosociaux: responsables hiérarchiques, RH, spécialistes, personne de confiance, etc.

5

Edition de directives qui visent la protection de l'intégrité personnelle, comportant notamment le rappel des obligations de l'employeur en la matière, une déclaration de principe sur la tolérance zéro concernant les atteintes à la personnalité, une description des comportements inacceptables et les moyens d'action en cas de problèmes.

6

Mise en place d'une information et d'une communication transparentes à tout le personnel sur les mesures préventives et de gestion, les objectifs et le déroulement des différentes démarches, ainsi que sur les résultats des analyses et des mesures.

7

Intégration du personnel à la discussion sur les risques psychosociaux, sur les possibilités de solutions et sur la mise en place des mesures (droit de participation selon la Loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises)

Directive pour la protection de l'intégrité personnelle

Le document doit comporter les descriptions suivantes:

- Notions de base et des principes lié aux risques psychosociaux
- Listes des comportements inacceptables
- Démarche à suivre en cas de situation problématique
- Description de la procédure et des rôles de chacun
- Rappel de la stricte confidentialité de la démarche
- Mesures de prévention individuelles, collectives et disciplinaires



Les possibilités d'action

Problèmes de communication

- Transparence
- Formation des responsables hiérarchiques
- Gestion des aspects interrelationnels par la hiérarchie

Comportements destructifs, attitudes irrespectueuses, conflits

- Déclaration de principe
- Information sur les mesures et sur la protection de l'intégrité personnelle
- Tolérance zéro envers les comportements irrespectueux
- Adéquation du style managérial et de l'encadrement

Forte pression au travail + faible autonomie

- Clarté et équité dans la conception et répartition des tâches
- Adaptation des exigences de performance aux moyens fournis et aux ressources individuelles
- Formation des responsables hiérarchiques à l'évaluation du personnel
- Implication du personnel dans les décisions organisationnelles

**Insécurité d'emploi
Climat de crainte**

- Transparence sur les perspectives d'évolution professionnelle
- Transparence lors des restructurations
- Soutien au personnel pendant toute période de transformation
- Soutien aux responsables hiérarchiques

**Nuisances,
conditions de travail
inadéquates,
violence externe**

- Mesures de prévention et de réduction des nuisances et amélioration des conditions de travail
- Participation de tout le personnel à la mise en place des mesures
- Information et formation au sujet de la santé et de la sécurité au travail

**Allocation inadé-
quate des ressources
humaines et manque
d'effectif**

- Enregistrement, visibilité et reconnaissance du temps de travail réel
- Reconnaissance du travail réel et des ressources impliquées: temps, outils, formation, etc.
- Planification adéquate des horaires de travail



La désignation d'une personne de confiance

La sollicitation d'un supérieur hiérarchique, des ressources humaines voire de la direction de l'entreprise n'est pas toujours aisée ou souhaitée par le personnel dans des situations conflictuelles, notamment en raison de potentiels conflits d'intérêts. Pour cette raison, la mise en place d'un dispositif de personne de confiance est l'une des mesures recommandées par le SECO (Secrétariat d'Etat à l'économie) dans ses directives concernant la prévention des risques psychosociaux au travail. Elle permettra au personnel en proie à des difficultés sur le lieu de travail d'obtenir le soutien requis sans interférence avec d'autres enjeux professionnels et en toute confidentialité. Exceptionnellement, dans les cas de mise en danger, la personne de confiance peut alerter l'entreprise. Elle en informe préalablement la personne concernée. La personne de confiance doit aussi signaler à la direction, de façon anonyme, des problématiques collectives.

Le rôle de la personne de confiance consiste à écouter et à orienter. Il s'agit d'un soutien ponctuel qui ne saurait avoir une visée thérapeutique et être à la charge (tout ou partie) du personnel.

Cependant, à elle seule, la désignation d'une personne de confiance ne saurait garantir la conformité légale du dispositif de protection des travailleurs en matière de risque psychosociaux.

Conditions de succès pour la mise en place d'une personne de confiance

- Confidentialité par principe de la démarche;
- Désignation de la personne de confiance au travers d'un processus de consultation du personnel;
- Absence de rapports hiérarchiques et/ou de prérogatives en lien avec la gestion du personnel ou la direction;
- Définition claire de l'action de la personne de confiance au travers d'un cahier des charges:
- Formation de la personne de confiance aux risques psychosociaux;
- Recours à un réseau de spécialistes en fonction des situations;

- Définition d'un espace de rencontre à même de garantir la confidentialité des échanges;
- Garantie d'octroi du temps de travail nécessaire à la personne de confiance pour accomplir ses tâches;
- Coordonnée et modalité d'intervention de la personne de confiance connues du personnel;
- Coûts du dispositif à la charge de l'entreprise;
- Recours à la personne de confiance sans devoir en référer à la hiérarchie.

Une formation indispensable

Lorsque l'employeur confie à un travailleur la mission de personne de confiance, il doit la former de manière appropriée. Le cursus de formation doit avoir pour objectifs, entre autres, la connaissance des facteurs de risques psychosociaux et la capacité à les traduire concrètement dans le contexte de l'entreprise. La formation doit également être prévue en lien étroit avec l'activité de l'entreprise afin que les aspects liés à l'organisation et à la marche du travail puissent être appréhendés par la personne de confiance.

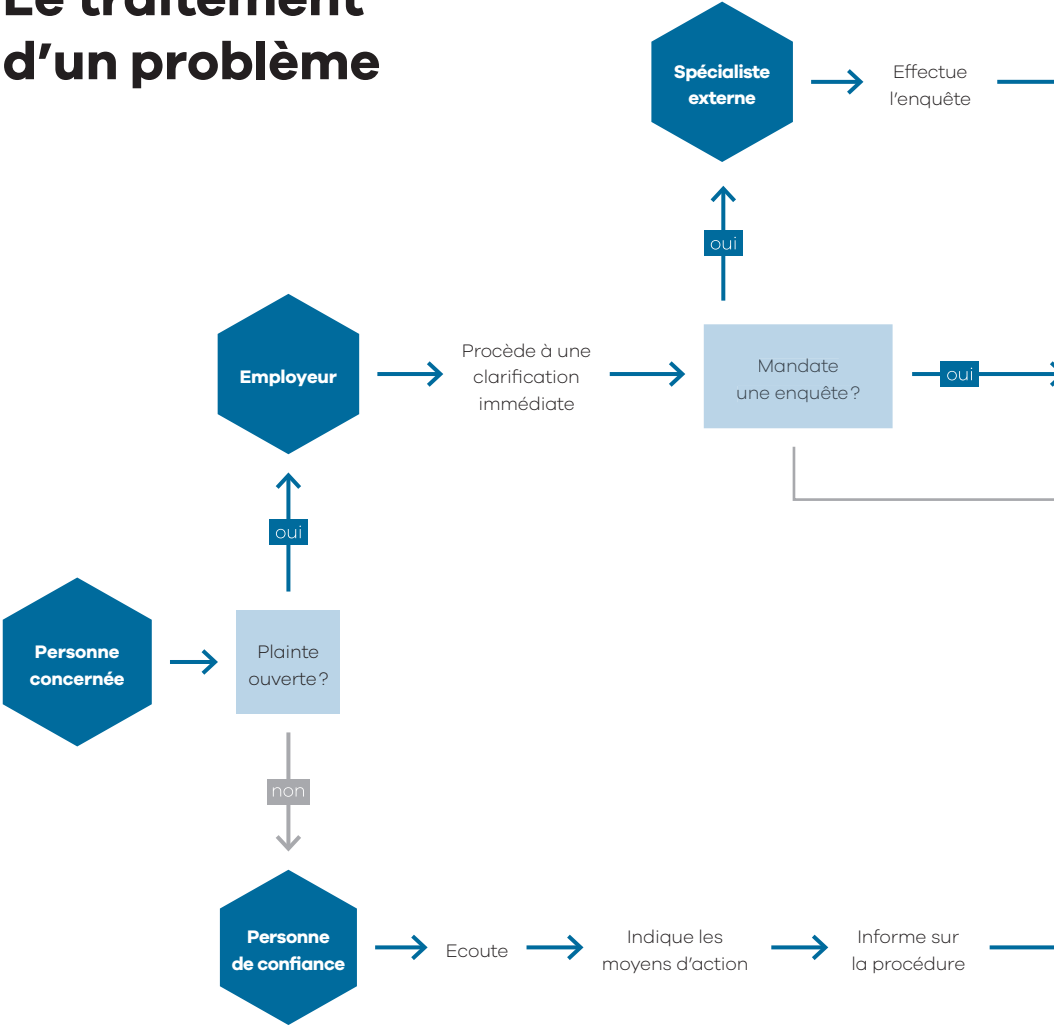
Le temps nécessaire à cette formation est considéré (en principe) comme temps de travail et son coût est à la charge de l'employeur.

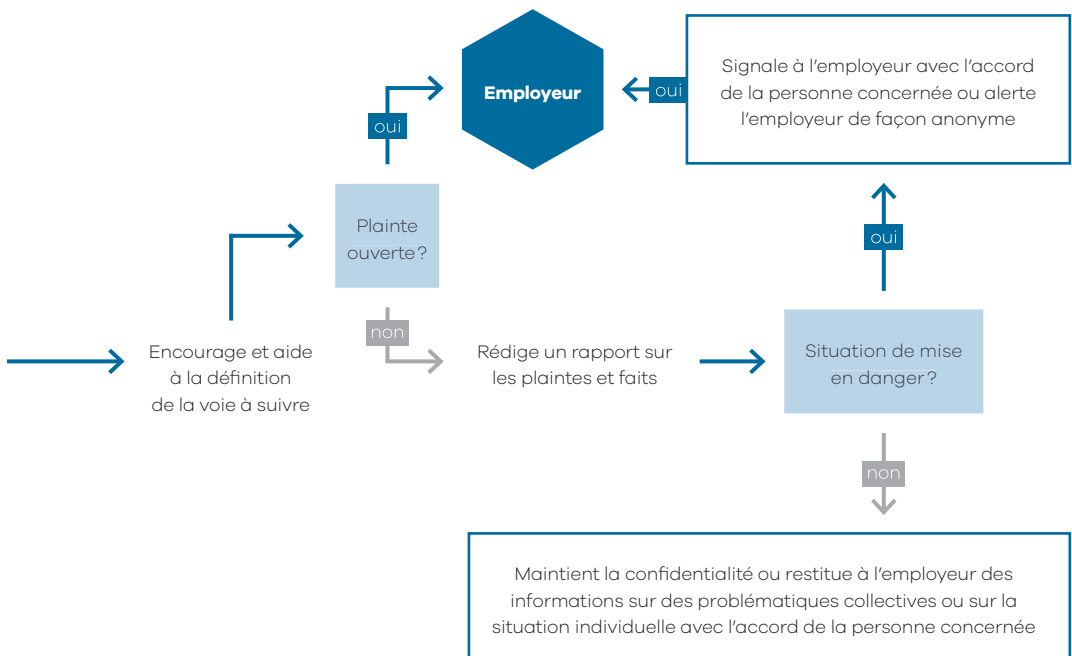
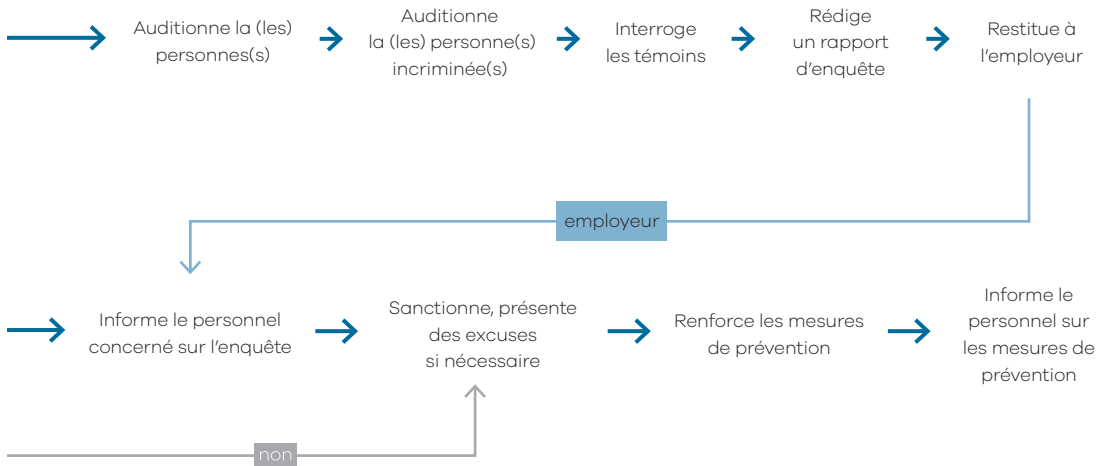






Le traitement d'un problème









Pour aller plus loin

- Loi fédérale sur le travail (LTr)
- Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT3),
- SECO Commentaires relatifs aux articles 6 LTr et 2 OLT3
- Arrêt du Tribunal fédéral du 9 mai 2012, cause C.462/2011 sur les conditions à remplir pour une personne de confiance
- Dunand, J.-F., & Tornare, S. (2015). L'obligation de l'employeur de prévenir les conflits interpersonnels (sources, concrétisations et responsabilité). In J.-F., Dunand & P. Mahon. (Eds), *Conflits au travail* (pp. 29-70). Genève: Schulthess.
- SECO. (2013). *Mobbing et autres formes de harcèlement – Protection de l'intégrité personnelle au travail* (p. 31). Bern: OFCL.
- SECO. (2015). *Protection contre les risques psychosociaux au travail*. Bern: OFCL.
- SECO modèle de règlement d'entreprise



Contacts

BERNE

beco
Economie bernoise
Conditions de travail
Laupenstrasse 22
3011 Bern
031 636 07 00

ou

Hauptstrasse 6
2560 Nidau
031 633 55 27
info.sga@vol.be.ch

FRIBOURG

Service public de l'emploi
Section Marché du travail
Inspection du travail

Bd de Pérolles 25
Case postale 1350
1701 Fribourg
026 305 96 75
ict@fr.ch

GENÈVE

Office cantonal de
l'inspection et des relations
du travail
Service de l'inspection du
travail
Santé et sécurité au travail

Rue David-Dufour 5
1205 Genève
022 388 29 29
ocirt-sst@etat.ge.ch

JURA

Service des arts et métiers
et du travail de l'économie
et de l'emploi

Rue de la Jeunesse 1
2800 Delémont
032 420 52 10
secr.amt@jura.ch

NEUCHÂTEL

ORCT
Inspection du travail

Rue du Tombet 24
2034 Peseux
032 889 58 71
orct@ne.ch

VALAIS

Service de protection
des travailleurs et
des relations
du travail

Rue des Cèdres 5
1950 Sion
027 606 74 00
spt@admin.vs.ch

VAUD

Service de l'emploi
Contrôle du marché
du travail et protection
des travailleurs

Rue Caroline 11
1014 Lausanne
021 316 61 23
info.sde@vd.ch

TESSIN

Ufficio dell'ispettorato
del lavoro

Viale S. Franscini 17
6501 Bellinzona
091 814 30 96
dfe-uil@ti.ch



CONFÉRENCE ROMANDE ET TESSINOISE DES OFFICES
CANTONAUX DE PROTECTION DES TRAVAILLEURS

Membre de l'Association intercantonale pour la protection des travailleurs - AIPT