

# Retour d'expérience d'une inspection du travail en matière de prévention des risques psychosociaux

**Patrice Fosse**

Inspecteur du travail OCIRT  
*psychologue du travail – ergonomiste*  
*MAS Santé et travail UNIL/ETHZ*  
*spécialiste STPS, brevet fédéral*

**Olivia Lampert Ionita**

Inspectrice du travail OCIRT  
*sociologue – CAS Travail et santé*  
*spécialiste STPS, brevet fédéral*  
*chargée de sécurité MSST*

# 1. RPS, quelle réalité?

---

# Risques psychosociaux (RPS), quid?

- Les risques psychosociaux (RPS) sont des risques induits par **l'activité** elle-même ou générés par **l'organisation et les relations de travail**
- "Psychosociaux" : à l'interface de l'individu (le "psycho") et de sa situation de travail

INRS, <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Aract Haute-Normandie 2011, Prévenir les risques psychosociaux, <http://www.haute-normandie.aract.fr/les-dossiers-de-l-aract-14/>

- Les RPS sont aussi :
  - des **contraintes psychiques au travail** résultant de **facteurs structurels et organisationnels** tels que : routine ou cadence de travail serrée, excès ou manque de sollicitation, des temps de travail longs ou défavorables, manque de communication, etc.
  - des **atteintes à l'intégrité personnelle** : harcèlement sexuel, harcèlement moral (mobbing) et discriminations à caractère sexuel, racial ou religieux.

SECO, 2014 Risques psychosociaux à la place de travail  
Informations et instruments à l'usage de l'inspection du travail

# Les RPS, une ampleur (peu re)connue?



## Risques psychosociaux au travail - Enquête suisse sur la santé (2022), OFS

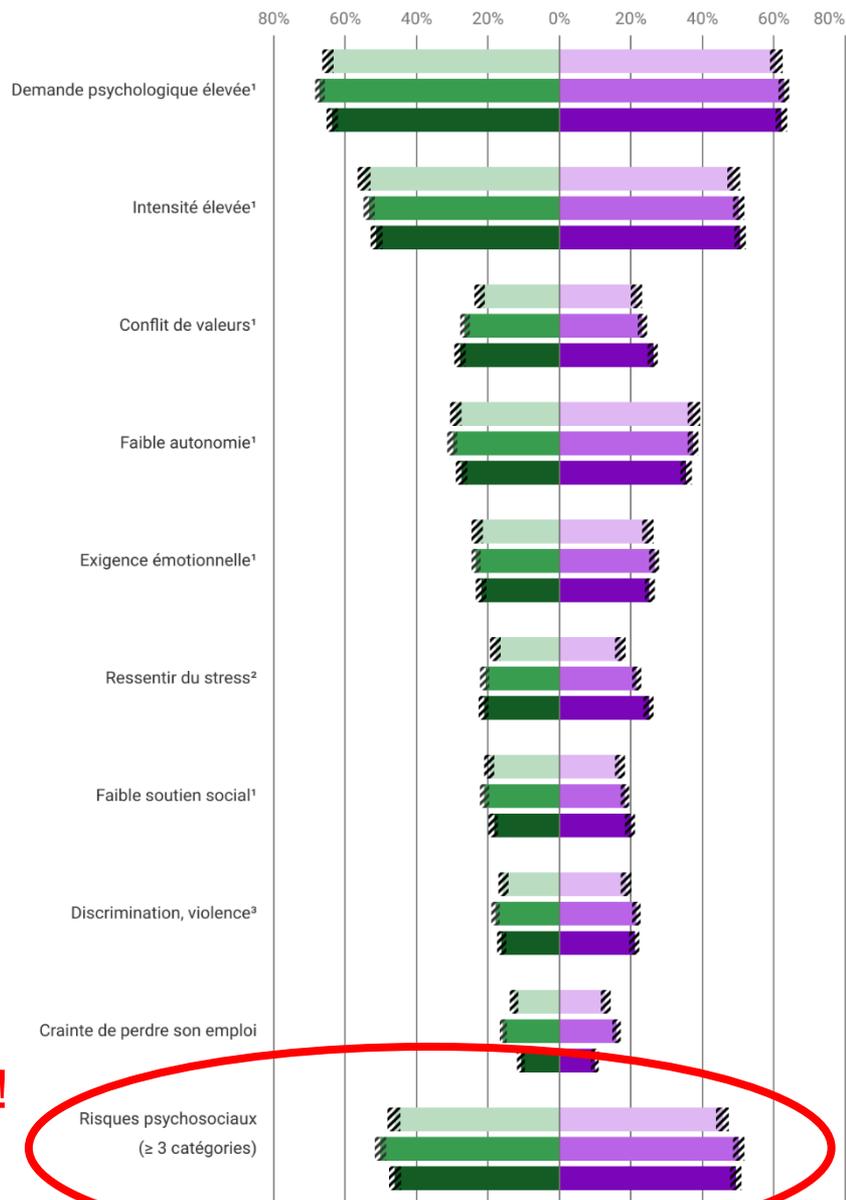
Population active occupée de 15 à 64 ans

Hommes 2012 2017 2022

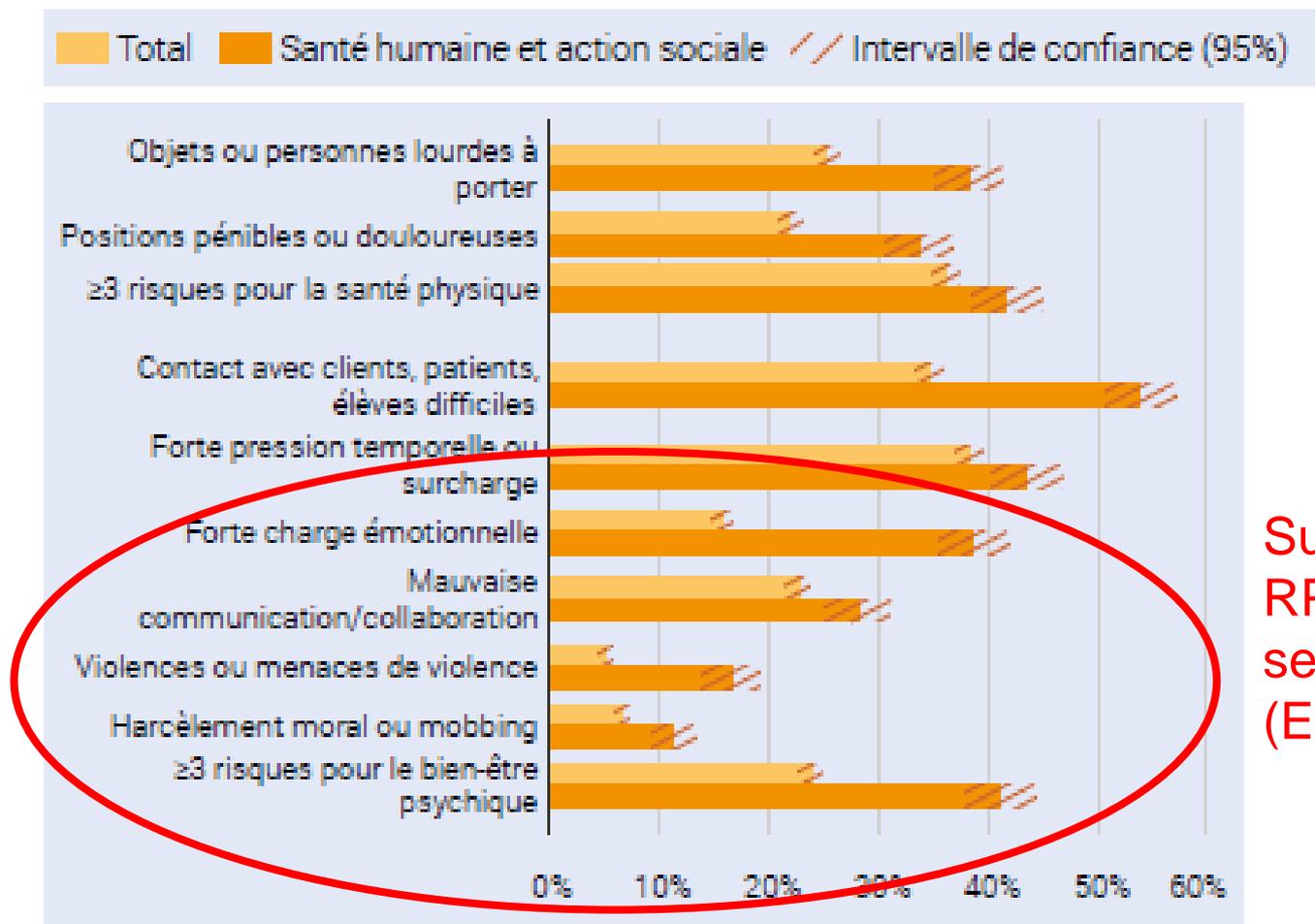
Femmes 2012 2017 2022

■ Intervalle de confiance (95%)

**1/2 travailleurs-euses!**



# Tout le monde est concerné mais certains-es sont surexposés-es!



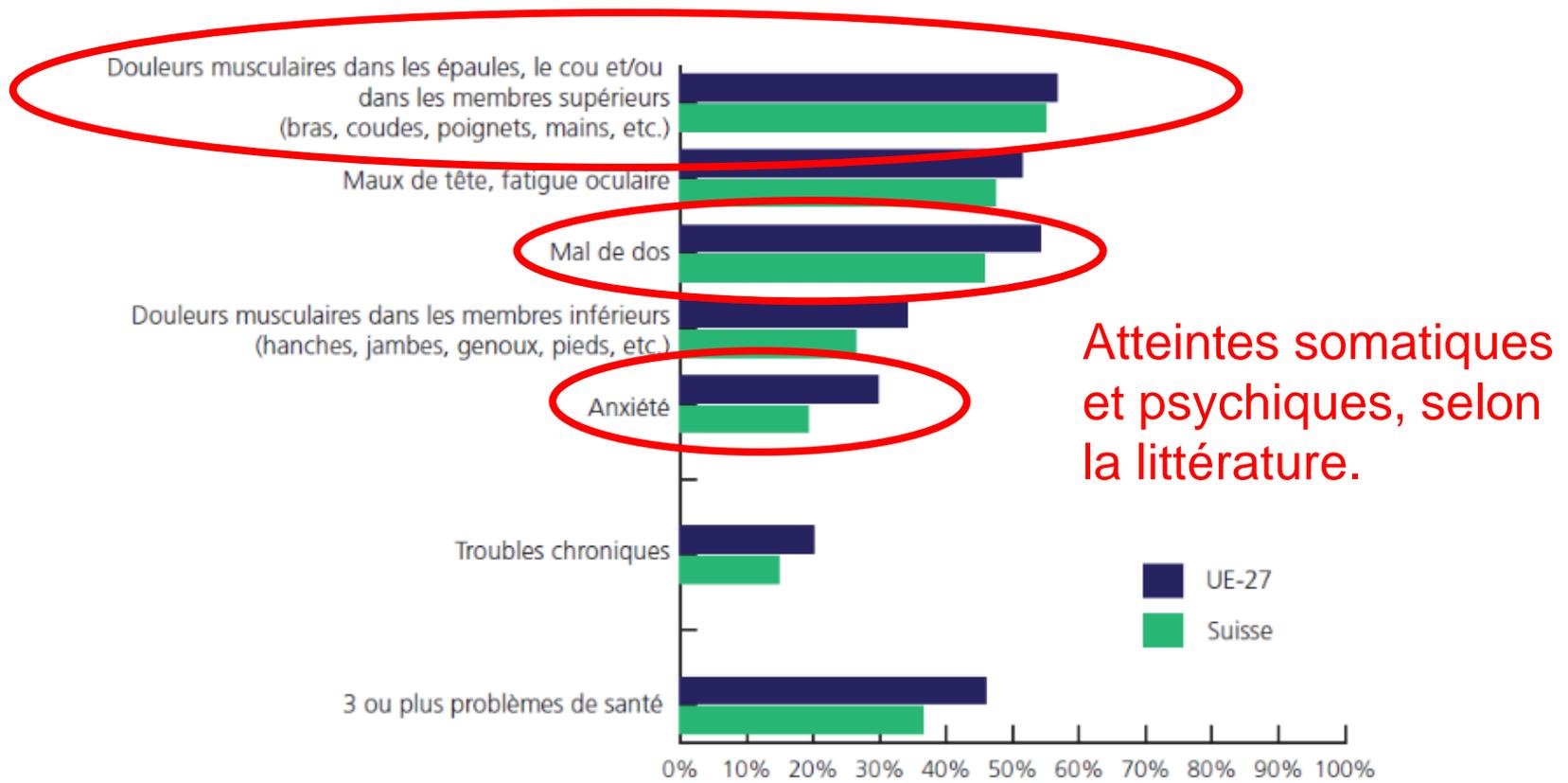
Surexposition aux RPS dans le secteur santé-social (ESPA 2020)

Source: OFS – Enquête suisse sur la population active (ESPA), module «accidents de travail»

© OFS 2021

# RPS, répercussions sur la santé?

Problèmes de santé, Suisse et Europe en 2021, en pourcentage de salariés  
(CH : n=1'094; UE-27 : n=50'506), EWCS



# Exposition au RPS, dégradation de l'état de santé

Santé auto-évaluée selon les conditions de travail, en 2022

Personnes déclarant un état de santé général moyen ou mauvais. Population active occupée de 15 à 64 ans

■ Hommes ■ Femmes ▨ Intervalle de confiance (95%)



1/10 travailleur-euse voit son état de santé se dégrader significativement!

État des données: 08.02.2024

Source: OFS – Enquête suisse sur la santé (ESS)

gr-f-14.02.02.21

© OFS 2024

# Un problème de santé publique mais...quelle perception du risque?

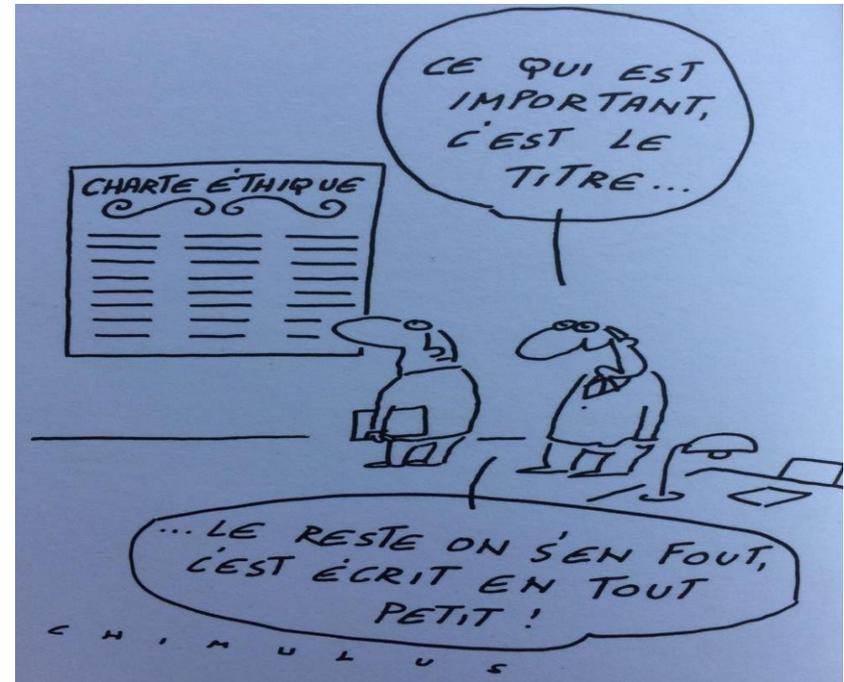
## Risques "classiques"

Prévention primaire maintenant  
bien intégrée!



## Risques psychosociaux

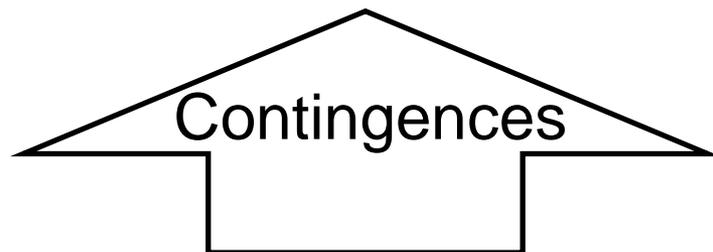
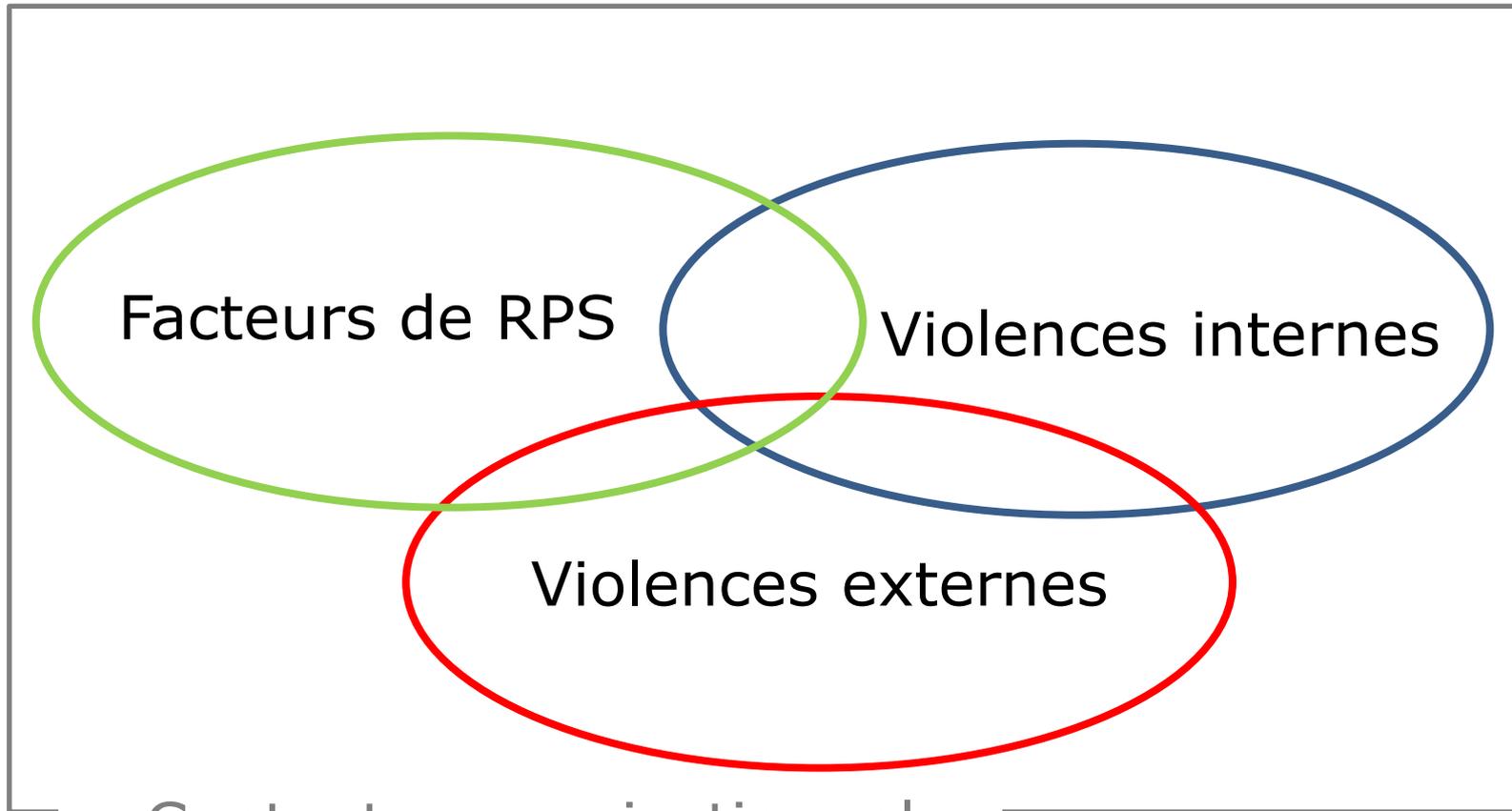
Essentiellement de la  
"prévention" secondaire...



## **2. RPS, conditions d'urgence**

---

# Modèle empirique d'émergence des RPS



Contingences:

- Changement du management
- Nvelle orientation dans les buts de mission et/ou opérationnel
- Marché, politiques publiques, ...

# Contexte organisationnel et émergence des RPS

## Postulat

- Un manque de cohérence entre la manière de coordonner le travail (qui fait quoi et comment) et la structure de l'organisation (style de management, forme d'organisation du travail) va créer des champs de tension dans le travail du quotidien.
- Ces incohérences peuvent survenir du fait :
  - développement de l'entreprise
  - changement organisationnel en raison de nouvelles contingences
  - nouvelle forme d'organisation du travail dans une structure organisationnelle n'évoluant pas de concert
  - jeux de pouvoir au niveau du management
  - ...

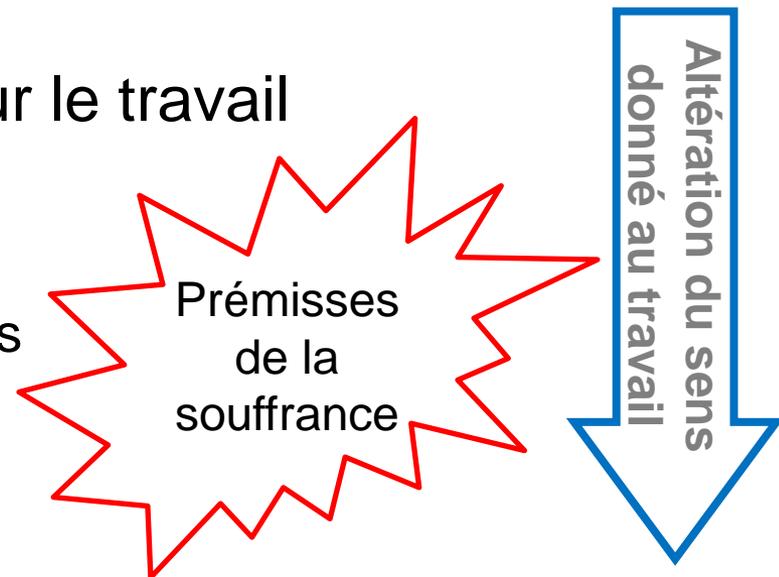
# Processus de dégradation des situations de travail (modèle empirique)

## 1. Changements du contexte organisationnel

- Nouvelle direction/nouveau chef
- Changement dans l'organisation du travail (timing, équipes, ...)
- Nouvelles modalités dans la marche du travail
- ...

## 2. Impact des changements sur le travail

- Manière de travailler
- Qualité
- But de missions, opérationnels
- ...



# Processus de dégradation des situations de travail

3. Émergence de points de vue différents sur le travail
  - Horizontal (individus vs individus, équipes vs équipes)
  - Vertical (individu/équipe vs hiérarchie/ligne hiérarchique)
  
4. Défaut ou absence d'arbitrage/d'accompagnement
  - Difficultés à s'entendre/se comprendre
  - Dissension
  - Compromis opératoire difficile à établir, ...

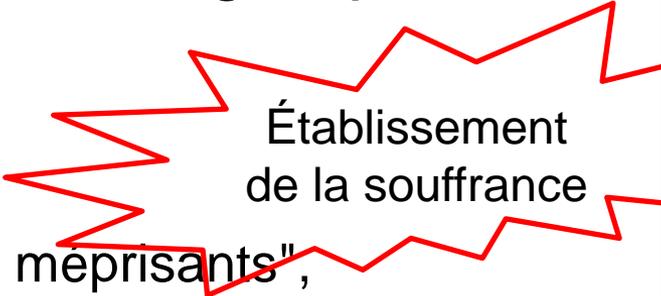
Survenue d'un problème de travail

Dégradation des relations de groupe, prémisses de la polarisation

# Processus empirique de dégradation des situations de travail

## 5. Polarisation des points de vue/des groupes

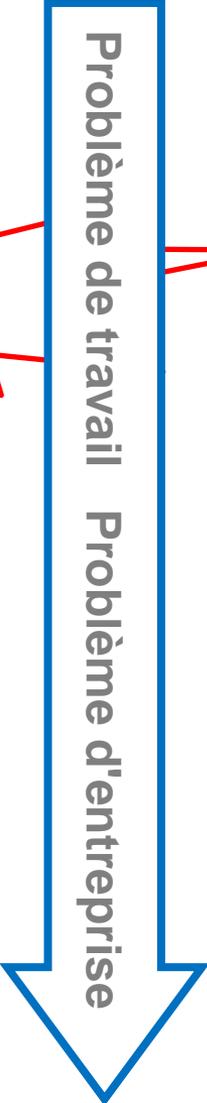
- Mise à mal du collectif de travail
- Conflits horizontaux/verticaux, ...
- Établissement de rôles (par ex. "les incompetents" vs "les méprisants", les "négligeants" vs "les pinailleurs")
- Stigmatisation des rôles projetés



Établissement de la souffrance

## 6. Extension du problème dans l'entreprise et dans le temps

- Perte de confiance (horizontal et vertical)
- Dégradation des relations de travail
- Génération de stéréotypes sur la situation , ...



Problème de travail  
Problème d'entreprise

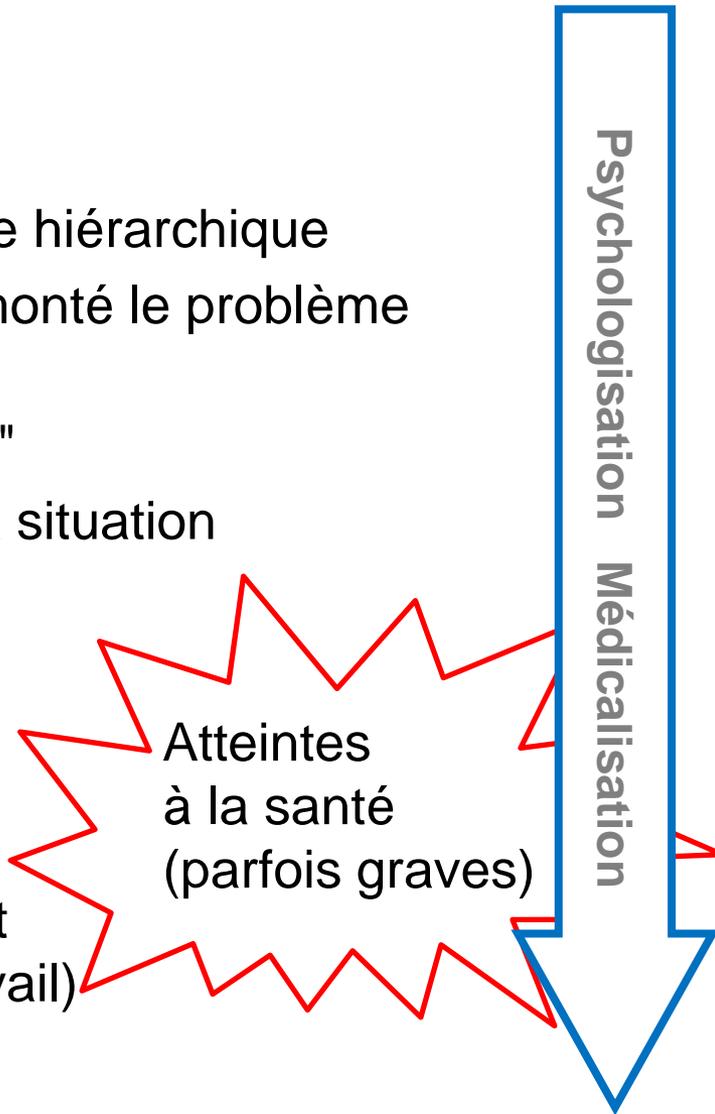
# Processus de dégradation des situations de travail

## 7. Intervention de la hiérarchie

- Le management prend parti pour la ligne hiérarchique
- Stigmatisation des personnes ayant remonté le problème (souhaite nuire, sédition, ...)
- Les personnes deviennent le "problème"
- Explications « psychologisantes » sur la situation

## 4. Expulsion et exclusion

- Diverses formes d'exclusion (isolement, déplacement, licenciement)
- Diagnostic médical souvent stigmatisant (personnes plutôt que conditions de travail)



Atteintes  
à la santé  
(parfois graves)

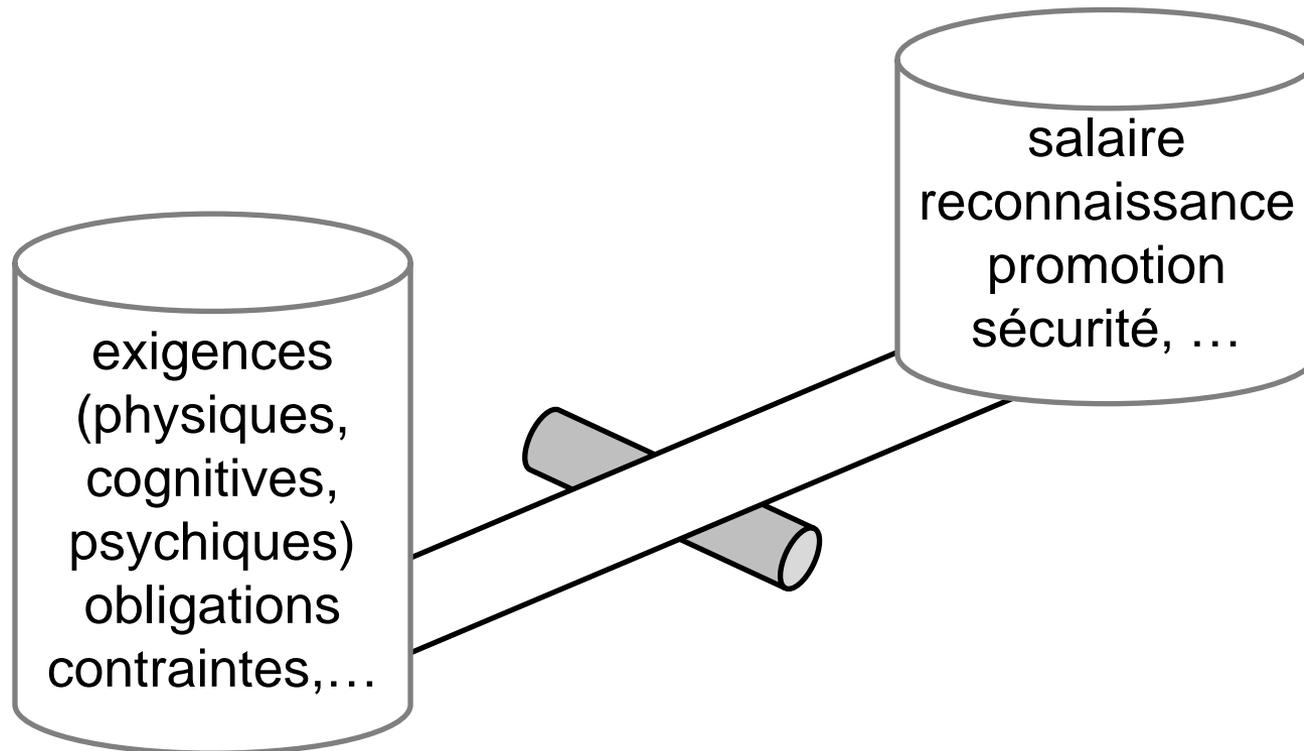
Psychologisation  
Médicalisation

### **3. Sources de la souffrance au travail**

---

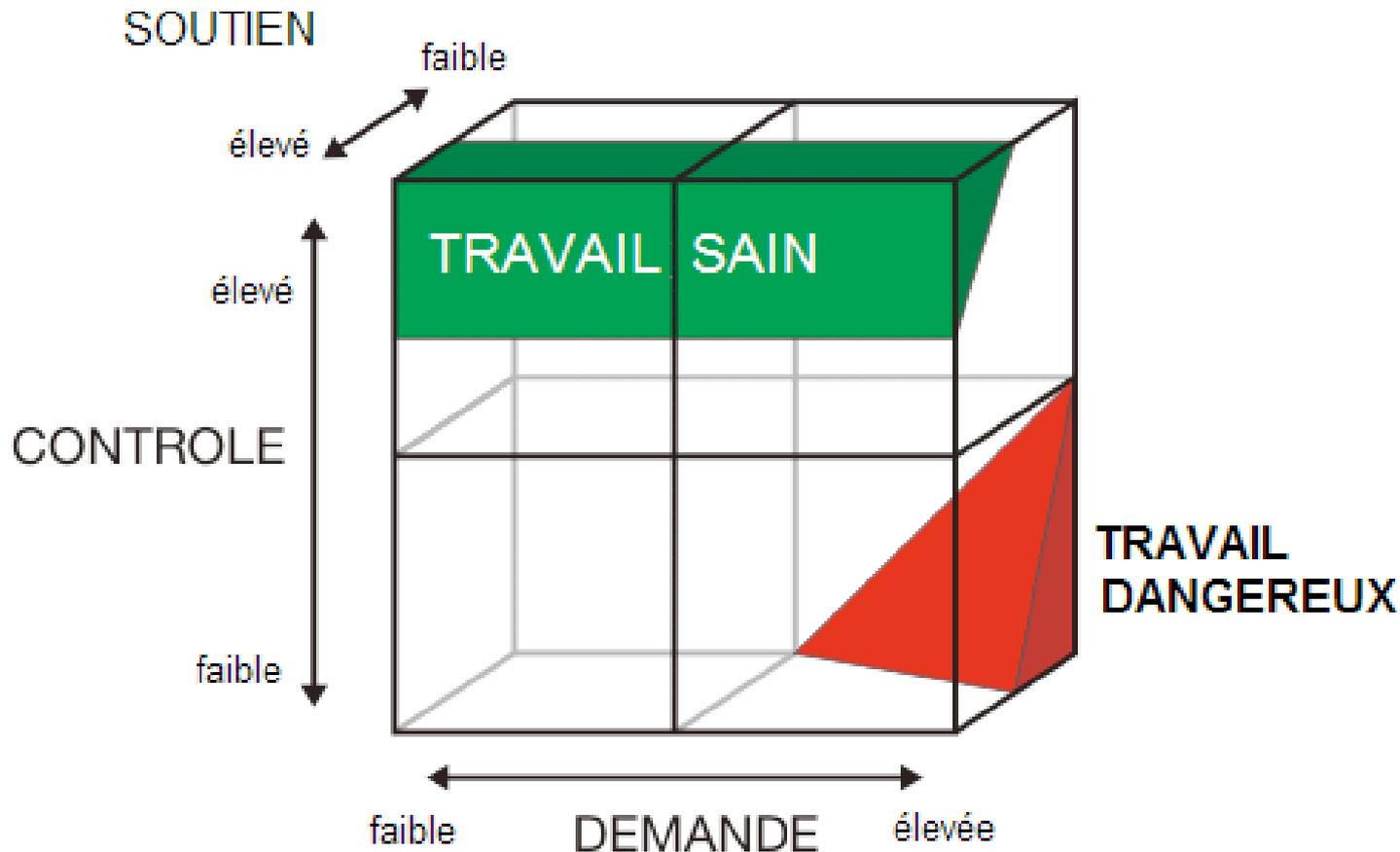
# Une disparité entre mon investissement et la gratitude qui m'est témoignée...

**Modèle "déséquilibre effort-récompense"**  
**Siegrist (1998/2000/2004)**



# Peu de marge de manœuvre dans mon travail et un faible soutien de mes collègues/ma hiérarchie...

## Modèle « exigences de travail / contrôle du travail » Karasek (1979/1990)

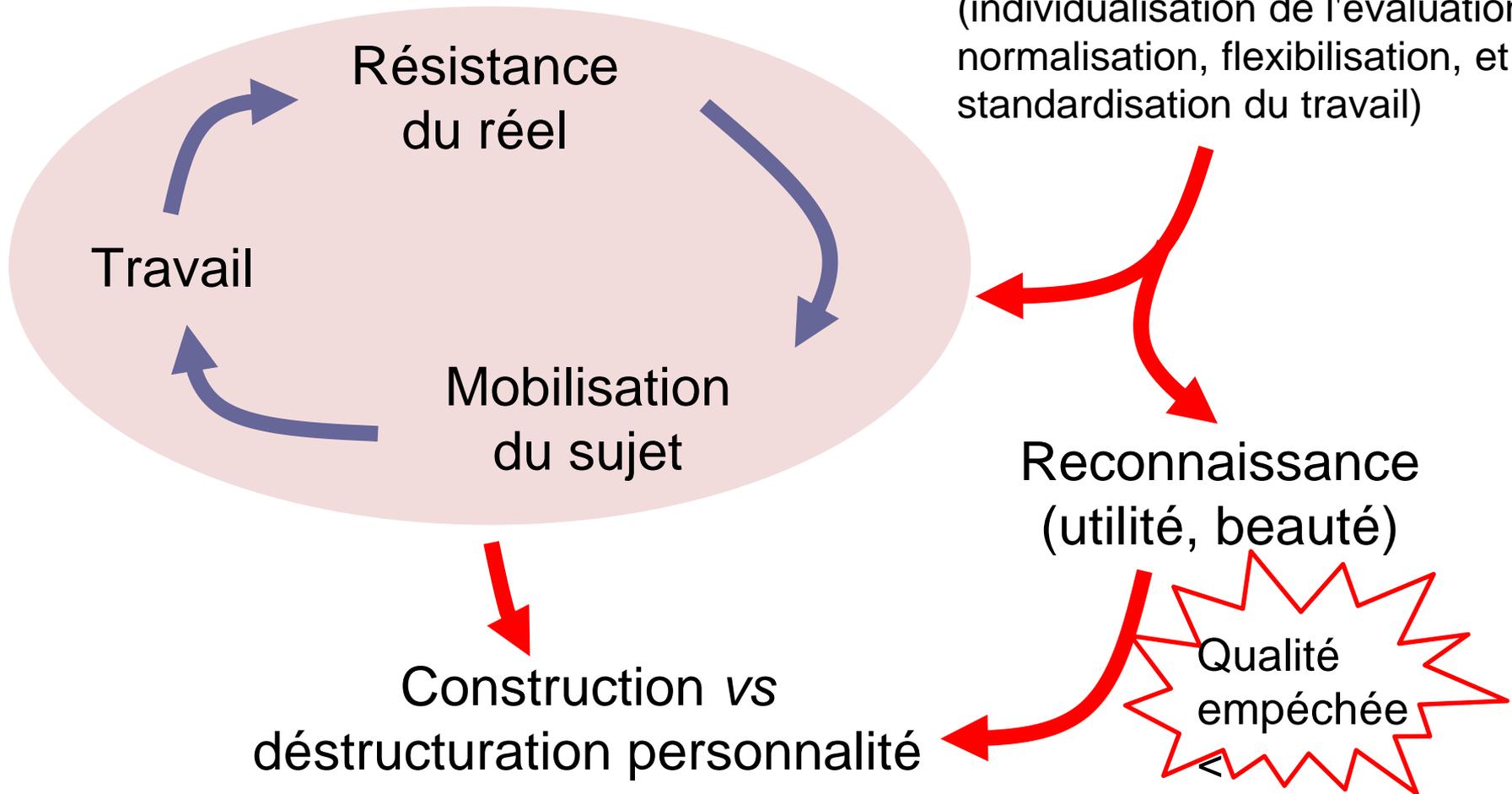


# La perte du sens de mon travail...

**Modèle de la psychodynamique du travail**  
**Dejours (1980), Clot (2010), ...**

**Contraintes organisationnelles**

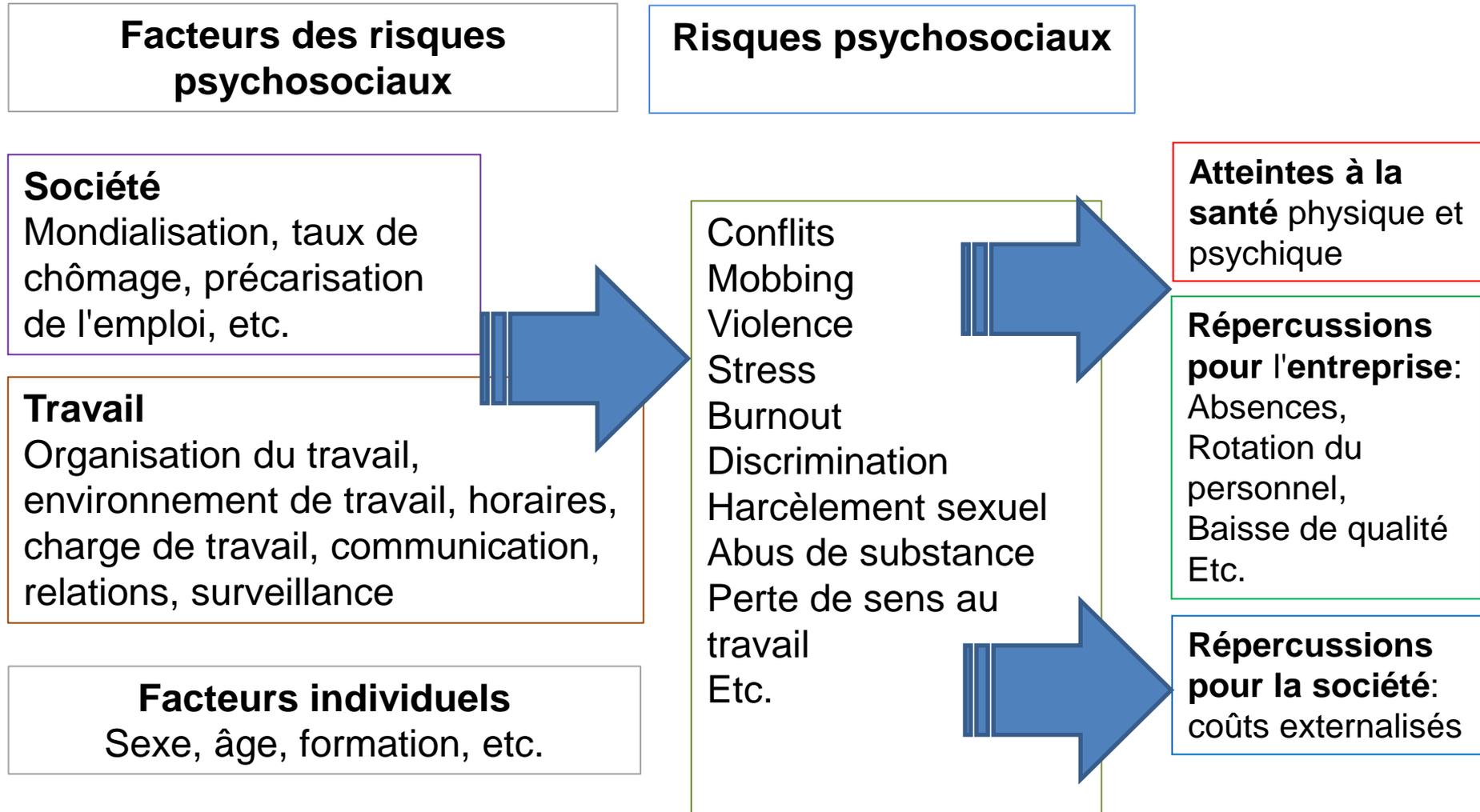
(individualisation de l'évaluation, normalisation, flexibilisation, et standardisation du travail)



# Facteurs de risques psychosociaux

Familles de facteurs de RPS (classification INRS – ED6140 - 2013)	Dimensions des familles de facteurs RPS
<b>Intensité et complexité du travail</b>	Contraintes de rythme de travail
	Niveau de précision des objectifs de travail
	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités
	Compatibilités des instructions de travail entre elles
	Gestion de la polyvalence
	Interruption dans le travail
	Attention et vigilance dans le travail
<b>Horaires de travail difficiles</b>	Durée hebdomadaire de travail
	Travail en horaires atypiques
	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
	Conciliation entre vie professionnelle et personnelle
<b>Exigences émotionnelles</b>	Tensions avec le public
	Confrontation à la souffrance d'autrui
	Maîtrise des émotions
<b>Faible autonomie au travail</b>	Autonomie dans la tâche
	Autonomie temporelle
	Utilisation et développement des compétences
<b>Rapports sociaux au travail dégradés</b>	Soutien de la part des collègues
	Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
	Violence interne au travail
	Reconnaissance dans le travail
<b>Conflits de valeurs</b>	Qualité empêchée
	Travail inutile
<b>Insécurité de l'emploi et du travail</b>	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)
	Conduite du changement dans l'entreprise

# Liens entre facteurs de risques psychosociaux et atteintes à la santé



## **4. Intervention de l'inspection du travail: bases légales**

---

# Bases légales de la prévention des RPS et des atteintes à l'IP (droit public)

- **Art. 6 LTr et 2 OLT3** : principes de base de prévention et de protection de la santé physique et psychique ; principe de l'ergonomie ; état de la technique
- **Commentaires du SECO annexe art. 2 OLT3** : protection de l'intégrité personnelle au travail (conflits, harcèlement, discrimination)
- **Art. 23 OLT3** : ergonomie (adaptation du travail à l'homme)
- **Directive CFST 6508 dite "MSST"** : organisation en matière de santé-sécurité au travail, identification des risques et mise en place de mesures (système de gestion continue des risques)
- **Arrêt du Tribunal Fédéral mai 2012**
  - désignation d'une personne de confiance (PC)
  - interne ou externe, sans lien hiérarchique
  - compétente
- **Brochures et autres documentation du SECO**

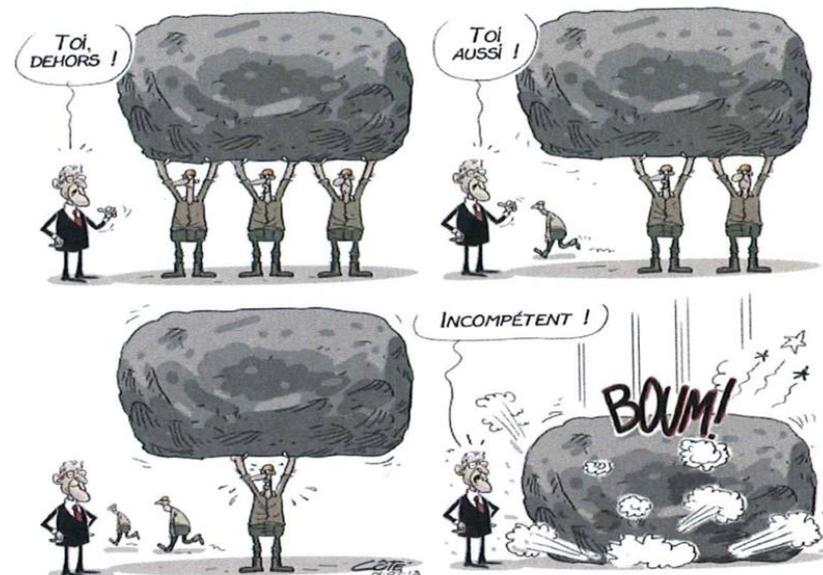
# L'ergonomie selon l'OLT3

- Commentaires Seco art. 2 OLT3 : "Par ergonomie, au sens large, il faut entendre toute interaction entre le travailleur et ses conditions de travail. L'objectif est d'**adapter le travail et les conditions y relatives à l'homme** et non l'inverse. (...)" (référence à la définition de l'IEA)
- **adapter** les conditions de travail aux capacités de l'être humain, tant du point de vue **physique** que **psychique**, p.ex. :

Adaptation des postes de travail



Adaptation de l'organisation du travail



# Commentaires SECO, annexe de l'art. 2 OLT3

## Protection de l'intégrité personnelle des travailleurs

- **Mesures de prévention (non exhaustif) :**
  - **déclaration de principe** (tolérance zéro);
  - **définitions:** harcèlement sexuel / mobbing / discrimination (HS/M/D)
  - **information sur le procédé à suivre** en cas de HS/M/D
  - **information sur les sanctions prévues** pour l'auteur avéré de HS/M/D
  - **désignation d'une personne de confiance (PC) interne ou externe** à laquelle s'adresser en cas de conflit pour des conseils et un soutien
- Règlement d'entreprise et association des travailleurs
- Descriptions des tâches claires pour tous les travailleurs

# Directive MSST : système d'amélioration continue de la gestion de la santé-sécurité

1<sup>ère</sup> étape

## S'organiser

La direction s'implique

Le personnel participe

Les rôles sont définis

2<sup>e</sup> étape

## Se former et agir

Acquérir des connaissances

Établir une liste des dangers

Prendre des mesures

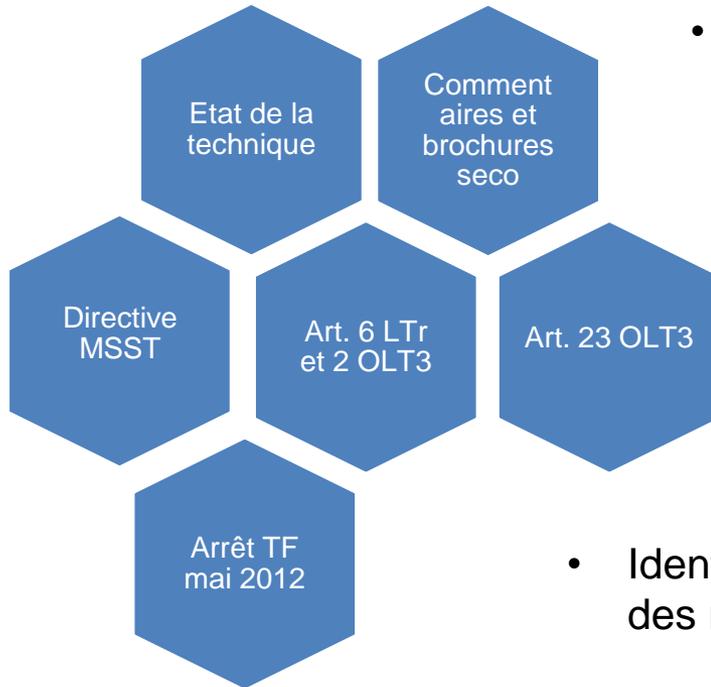
3<sup>e</sup> étape

## Documenter et améliorer

Garder une trace écrite  
Mettre à jour et vérifier périodiquement

Considérer au quotidien le travail et les travailleurs/euses

# Bases légales de la prévention des RPS et des atteintes à l'IP (droit public) – un puzzle!



- Faire participer les personnel
- Mettre en place toutes les mesures pour protéger la santé physique et psychique
  - Organiser le travail de manière adaptée, adapter le travail aux capacités
- Organiser la prévention de la santé au travail dans l'entreprise
  - Se former et acquérir les compétences
- Identifier les dangers et mettre en place des mesures adaptées
  - Organiser la prévention de la santé au travail dans l'entreprise
- Mettre en place une procédure de gestion des RPS (dont personne de confiance)
- Tenir compte des connaissances en santé au travail

# Obligations légales de l'employeur :

## Mise en place d'un dispositif de prévention des RPS

- **Engagement explicite de l'employeur** pour la protection contre les contraintes psychiques néfastes et contre la violation de l'intégrité personnelle (IP)
  - **Déclaration de principe et directives** indiquant clairement à qui l'on peut s'adresser dans l'entreprise en cas de problème et que fera l'employeur
- **Définition des rôles et tâches des différents acteurs** internes et externes de l'entreprise (employeur, cadres / hiérarchies, employés, personne de confiance, etc.) : organigrammes, cahiers des charges, directives, etc.
  - **Répartition des tâches clairement définie**
- **Formation des cadres / de la hiérarchie** qui doivent connaître leurs responsabilités, leur rôle et leurs possibilités d'action
  - connaissances de base pour une organisation du travail favorable à la protection de la santé
  - connaissances et compétences de base pour la gestion des situations problématiques qui leur sont signalées

# Obligations légales de l'employeur :

## Mise en place d'un dispositif de prévention des RPS

- Définition et analyse d'**indicateurs** (absences, turn-over, etc.)
- **Identification systématique des facteurs de risques** (avec le soutien de spécialistes et la participation du personnel)
- **Mise en place de mesures spécifiques** agissant sur les causes des RPS et sur les collectifs de travail (mesures nécessaires, adaptées, à portée collective) et **suivi de leurs effets**
- **Information et formation** du personnel sur le dispositif en place
- **Participation** du personnel et de spécialistes (comité SST, etc.)
- **Suivi** du système de prévention dans le temps et évaluation régulière

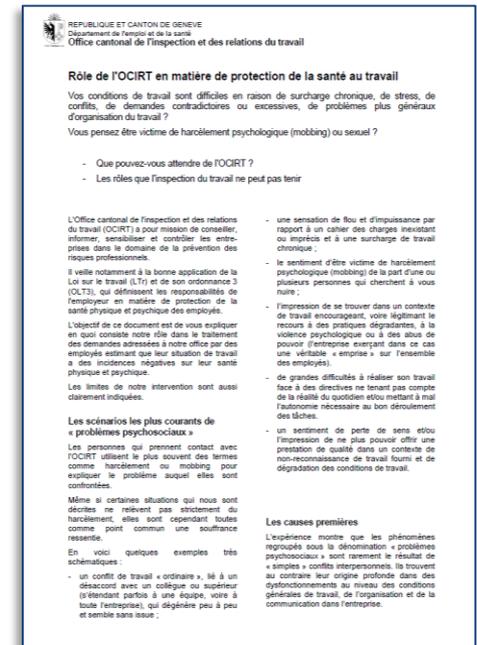
→ Démarche globale et continue de prévention primaire s'inscrivant dans le système de gestion de la SST requis légalement (directive MSST)

## **5. Rôle et mode d'intervention de l'OCIRT**

---

# Les missions de l'inspection du travail (SST)

- **Convention no 81 OIT sur l'inspection du travail : contrôle et conseil**
- **Conseil** (travailleurs, employeurs, autres acteurs) concernant l'application des dispositions légales ; à l'OCIRT :
  - Permanence téléphonique, programme de formation
  - Durant les contrôles
- **Contrôle** de l'application des dispositions légales (LTr, LAA, MSST, etc.)
  - Protection de la santé physique et psychique
  - Protection des jeunes et de la maternité
  - Durée du travail et du repos,
  - Examen des plans de locaux de travail, etc.
- **Rôle de l'ICT en matière de RPS :**
  - **Contrôle du système de gestion des risques mis en place par l'employeur et de son efficacité**



<https://www.ge.ch/prevenir-risques-psychosociaux-rps>

# Contrôle de l'application de la LTr

- **Contrôles :**

- **Ordinaires ou campagnes** de prévention sectorielles ou thématiques (coiffure, industrie carnée, EMS ; TMS, RPS, produits chimiques, etc.)
- **Sur plainte**
  - Confidentialité (obligation de garder le secret art. 44 LTr)
  - Expertise par l'inspecteur du travail (travail d'investigation et d'appréciation)
  - Accès à l'entreprise, aux travailleurs et aux pièces nécessaires à l'accomplissement de l'instruction (art 45 et 46 LTr : obligation de renseigner)
  - Obligation de renseigner (art. 45 LTr)

- **Conséquences du contrôle :**

- **Demande de mise en conformité** (art. 51, al. 1 LTr) adressée à l'employeur en cas de constat d'infraction ; puis : suivi de l'entreprise
- **Demande d'expertise technique** (art. 4 OLT3) en cas de doute
- **Décision administrative** si l'entreprise ne se met pas en conformité (art. 51, al. 2 LTr), voire dénonciation pénale

# Exemple de plainte adressée à l'OCIRT (1)

## Réception de la plainte : entretien à l'OCIRT avec le/les travailleur(s)

- Collectif de travailleurs d'une institution de santé
- Nombreux arrêts maladie, se disent "à bout" : les absences induisent un sous-effectif et une surcharge de travail, les horaires ont été modifiés sans leur consentement, peu de formations, leur travail est remis en cause, l'impact sur la prise en charge du patient est difficile à vivre, etc.
- **Dénoncent surtout un management inapproprié :**
  - Dénigrement, violences verbales, convocations constantes pour reprocher des erreurs dans le travail, un climat de travail de peur et de délation au sein du personnel (clans)
  - Mise en cause du top management : direction et cadres de l'institution autoritaires et dénigrants
  - Contexte de changement de direction ayant eu lieu il y a plusieurs années

## Signature (ou non) d'un document de demande d'intervention

- Plainte ouverte (non confidentielle) : rare
- Plainte fermée (confidentielle)

# Facteurs de risques psychosociaux (RPS)

Familles de facteurs de RPS (classification INRS – ED6140 - 2013)	Dimensions des familles de facteurs RPS
<b>Intensité et complexité du travail</b>	Contraintes de rythme de travail
	Niveau de précision des objectifs de travail
	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités
	Compatibilités des instructions de travail entre elles
	Gestion de la polyvalence
	Interruption dans le travail
	Attention et vigilance dans le travail
<b>Horaires de travail difficiles</b>	Durée hebdomadaire de travail
	Travail en horaires atypiques
	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
	Conciliation entre vie professionnelle et personnelle
<b>Exigences émotionnelles</b>	Tensions avec le public
	Confrontation à la souffrance d'autrui
	Maîtrise des émotions
<b>Faible autonomie au travail</b>	Autonomie dans la tâche
	Autonomie temporelle
	Utilisation et développement des compétences
<b>Rapports sociaux au travail dégradés</b>	Soutien de la part des collègues
	Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
	Violence interne au travail
	Reconnaissance dans le travail
<b>Conflits de valeurs</b>	Qualité empêchée
	Travail inutile
<b>Insécurité de l'emploi et du travail</b>	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)
	Conduite du changement dans l'entreprise

# Exemple de plainte adressée à l'OCIRT (2)

## Premiers constats

- **Situation de RPS**, atteintes à la santé très probables, perception d'une souffrance au travail
- **Facteurs de RPS potentiels :**
  - Déséquilibre entre contraintes et ressources (stress, épuisement émotionnel)
  - Problèmes de communication, manque d'échanges et de concertation sur le travail, manque de gestion de conflits, etc.
  - Problèmes de management dans un contexte de changements au sein de l'institution (changement de direction et des cadres)
  - Relations sociales cristallisés : manque de soutien de la hiérarchie, de reconnaissance du travail, conflits entre collectifs de travail
  - Manque de prise en compte du travail réel ?
- **Dans un contexte que l'on connaît dans le secteur de la santé :**
  - Pénibilité des métiers dans les soins
  - Facteurs de risques multiples généralement présents : contraintes temporelles, difficulté de conciliation avec la vie privée, contact avec la souffrance, manques de moyens pour faire le travail, qualité empêchée, etc.

# Instruction d'un dossier RPS

- **Démarche d'investigation :**

- Entente des plaignants, de l'employeur, collecte et analyse de données et de documents (indicateurs, concept MSST, règlement de l'E, procédure RPS, etc.)

- **Questionnements pour l'évaluation du dispositif de l'E :**

- L'entreprise a-t-elle les connaissances suffisantes des obligations légales et des problématiques en SST ?
- Détient-elle les compétences (internes ou externes) nécessaires pour gérer les risques ?
- Une organisation claire en matière de gestion des risques est-elle en place ?
- Les travailleurs y sont-ils associés ?
- Quels risques sont présents et ont-ils été identifiés ?
- Quelles mesures de protection sont en place ?
- Une prévention systématique des dangers est-elle en place ?
- L'organisation et les mesures sont-elles adaptées et suffisantes ?
- Les actions ont-elles une portée préventive et collective ?

- **Dans le cadre de RPS : également :**

- Évaluation de la perception de l'employeur de la situation que nous lui décrivons
- Investigation et discussion sur les causes possibles

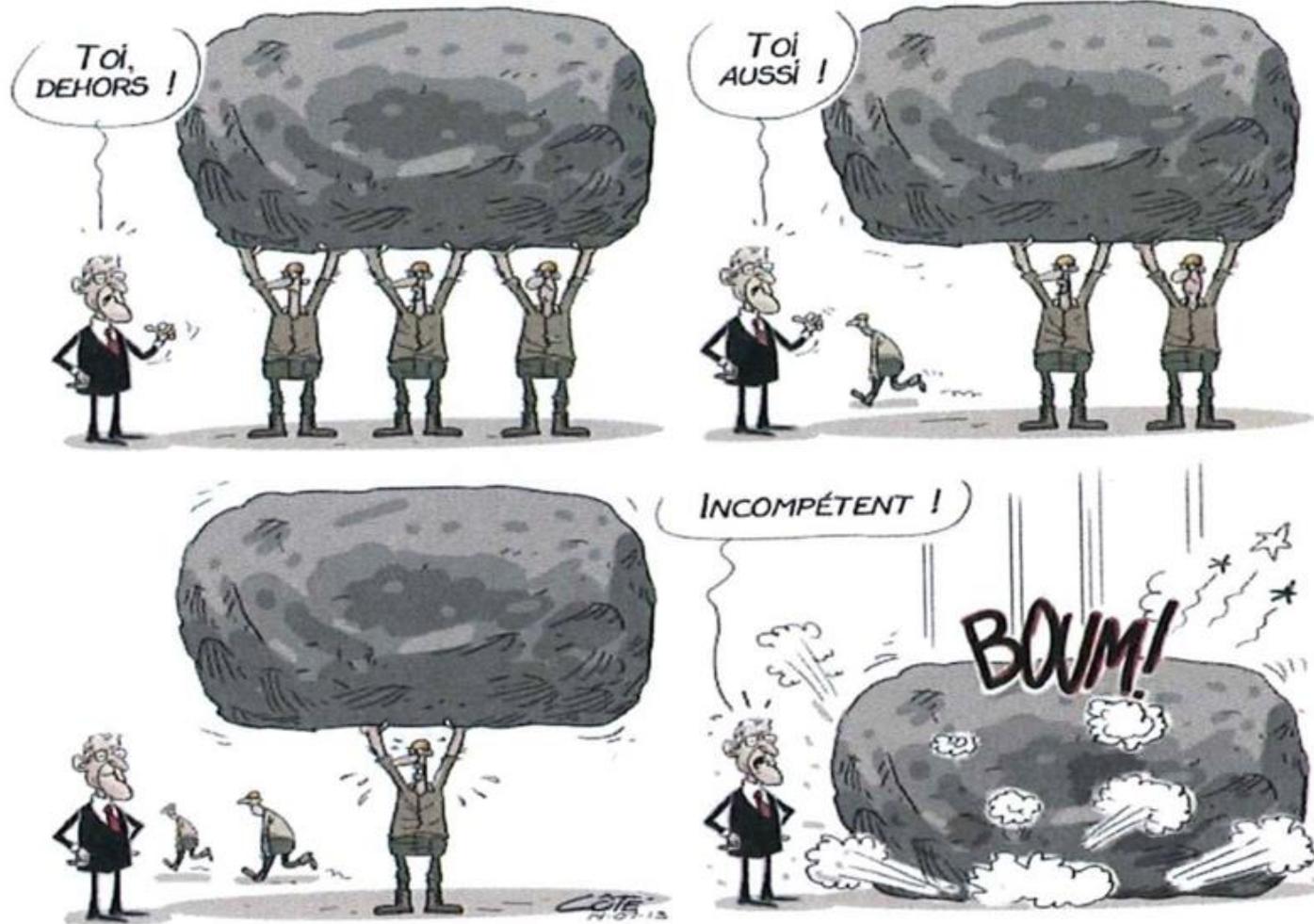
# Exemple de plainte adressée à l'OCIRT (3)

## Entente de l'employeur (en entreprise ou à l'OCIRT)

- Point de vue différent :
  - Sous-effectif, taux d'absence plus élevé, charge de travail élevée contesté
  - Non respect de certaines consignes, nombreuses erreurs
  - Collaborateurs réfractaires à la hiérarchie
- Questionnement des inspecteurs/trices :
  - Quelles "erreurs" ? Pourquoi est-ce des erreurs?
  - Les instructions sont-elles claires? Le personnel est-il suffisamment formé ? D'où proviennent les instructions ? Ont-elles été discutées avec le personnel?
  - Y a-t-il eu des changements de procédures et comment ces changements ont-il été accompagnés ?
  - De quelles manière sont discutées les "erreurs" ? Lieux et temps pour discuter du travail en collectif ?
  - A-t-on la même perception du travail ? Du travail bien fait ? Etc.
- Hypothèse maintenue : présence de facteurs de risques au niveau du management, manque de prise en compte du travail réel, qualité du travail non discutée, probable sous-estimation des contraintes "du terrain"

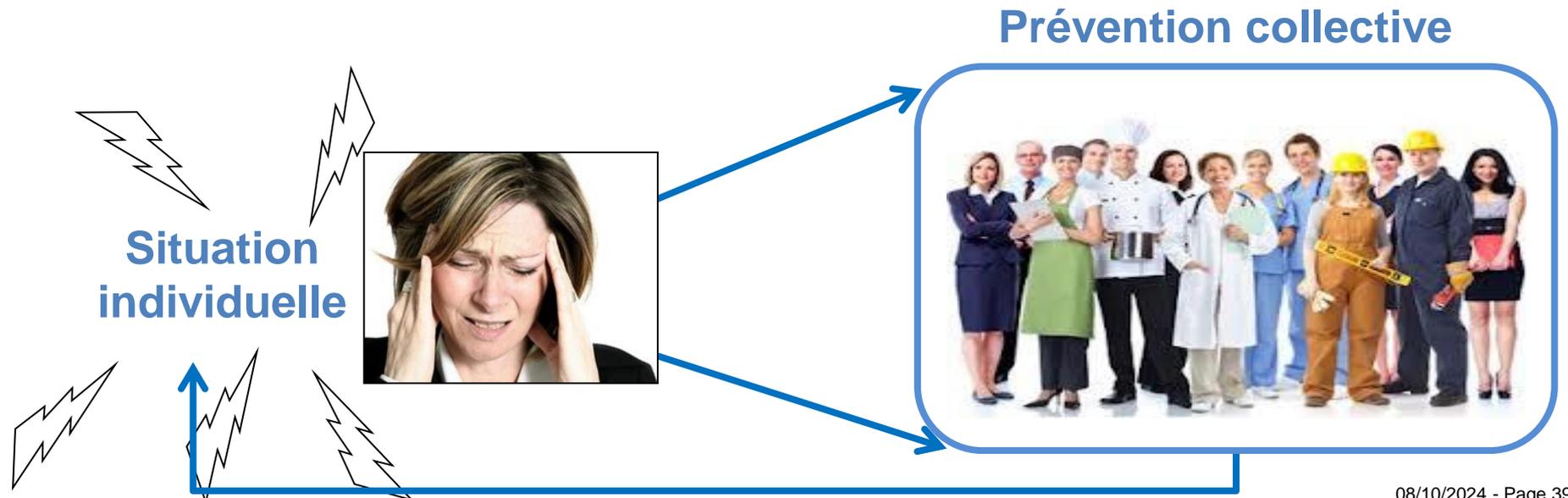
**Investigations supplémentaires** : demande et analyse de documents

# Quelles sont les attentes de l'inspection du travail en matière de prévention des RPS ?



# Attentes de l'inspection du travail en matière de prévention des RPS

- Passer de la perception individuelle du problème à une perception collective
- Mener une réflexion sur les causes des RPS, liées au management, à l'organisation du travail, aux rapports interpersonnels, etc.
- Prise en compte du "terreau" possible au sein du mode de fonctionnement de l'entreprise (culture de l'entreprise, pratiques managériales, modes de communication, etc.)
- Mise en place d'un dispositif de prévention des RPS, efficace, pérenne, adapté à l'entreprise et tenant compte de l'état de la technique



# Demande de mise en conformité (art. 51, al. 1 LTr)

**Courrier (procédure administrative) à l'employeur** décrivant les constats et les demandes de l'inspection (avec délais)

- Rappel des obligations légales de l'employeur de protection
- Rappel de l'état de la technique si nécessaire, des facteurs favorables à la protection de la santé (à promouvoir) et des facteurs défavorables (à éviter)
- Demande de mise en place de **mesures concrètes d'amélioration** permettant de rétablir des conditions de travail adaptées (action sur les causes, plan d'actions)
- Mise en place ou amélioration du système de gestion des risques (amélioration des connaissances en SST/RPS, meilleure définition des rôles et responsabilités, amélioration de la participation du personnel, identification des dangers incluant les RPS)
- Mise en place ou amélioration de la procédure de gestion des RPS (appel à la hiérarchie, personne de confiance, etc.).



# Demande de mise en conformité (art. 51, al. 1 LTr)

## En cas de collaboration plus difficile ou de doute

- Demande d'expertise technique (art. 4 OLT3)
- **Cadre demandé par l'OCIRT** : analyse des indicateurs de l'entreprise (pré-diagnostic) et diagnostic approfondi de la situation, notamment :
  - Identification des facteurs de risques et des atteintes à l'intégrité personnelle au travail (rappel des typologies de risques à évaluer)
  - Évaluation des contraintes mentales et psychiques et de leurs sources
  - Évaluation de leur répercussion sur la santé du personnel
  - Identification des groupes de salariés / services les plus en difficulté
  - Étendue de l'expertise (ensemble ou partie de l'entreprise, priorités, etc.)
  - Communication écrite préalable à l'attention du personnel (objectifs et déroulement de la démarche)
  - Restitution à l'ensemble du personnel
  - Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions et d'une évaluation
  - Garantie de l'anonymat et de la protection des données
- **Adaptation de nos demandes en fonction des résultats**



# Interventions de l'OCIRT en matière de RPS

## Défis rencontrés

- Nombreuses interventions dans le secteur de soins, du social (autres secteurs aussi concernés)
- Interventions complexes et chronophages
  - Complexité de la problématique, écueils à éviter (individualisation)
  - Aspects structurels (secteurs à risques multiples, évolution du monde du travail et des modes de gestion, attentes des individus)
  - Situations souvent déjà très dégradées
  - Gros effort de pédagogie et de sensibilisation (compréhension du phénomène et de moyens efficaces pour le prévenir)
  - Rôle majeur de l'implication et de la collaboration de l'employeur (discussion constructive vs. opposition, appel à des avocats, etc.)
  - Cadre légal est assez peu contraignant
  - Rôle d'expertise des inspecteurs/trices, parfois remis en cause
  - Suivi souvent long de l'entreprise, renouvellement des plaintes, quels critères attestent d'une mise en conformité ?
- Importance de la sensibilisation des entreprises et de l'amélioration de leurs connaissances dans ce domaine → cours OCIRT RPS

**Merci pour votre  
attention ...**



## **6. Pour la discussion**

---

# Attentes de l'inspection : les écueils de la prévention à éviter



- **La loi du silence** (politique des « couvercles sur les casseroles »)
  - Manque de prise en compte des remontées de terrain
  - Manque de déclaration de principe, de procédure, problèmes non abordés ou non traités par la direction
- **Les procédures « alibi » ou superficielles**
  - Chartes « copiées-collées », procédures fonctionnant « en théorie » mais pas ou peu mises en pratique, manque de confiance du personnel, manque de réelle volonté de la direction de traiter les problèmes
- **Les procédures de type « pseudo-tribunal »** reposant uniquement sur la plainte de la victime et la sanction du méchant
- **La difficulté d'accès aux structures de prévention**
- **L'individualisation du problème**
  - problèmes attribués à la personnalité des personnes concernées et solutions portées uniquement sur les personnes en conflit, p.ex. coaching
- **Le traitement du problème uniquement par les services RH**
  - Non questionnement au niveau des causes et non intégration dans le fonctionnement global de l'entreprise

# Facteurs défavorables à la protection de santé (à éviter ou limiter)

- Durées du travail longues, sans pauses, sur-connexion
- Horaires de travail atypiques (soir, nuit, coupés, irréguliers, etc.)
- Interruptions dans les tâches
- Manque de lien social et de soutien social (collègues, hiérarchies, travail d'équipe, etc.)
- Contrôle accru des travailleurs (vs. autonomie)
- Surveillance des travailleurs
- Demandes contradictoires
- Surcharge de travail ou sous-charge/monotonie, pression des délais
- Manque de moyens adéquats pour faire son travail (outils et autres ressources); objectifs non réalistes, qualité empêchée
- Problèmes de communication, **manque d'échanges et de concertation sur le travail**, manque de gestion de conflits, etc.
- **Manque de prise en compte des remontées d'informations** de la part des travailleurs / du terrain, etc.



# Facteurs favorables à la protection de la santé (à maintenir ou renforcer)

" LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL,  
AMÉLIORE LA PRODUCTIVITÉ  
DE 30% !!! "



- Soutien social (collègues et hiérarchies)
- Autonomie (tâches et temps de travail)
- Reconnaissance au travail
- Adéquation moyens à disposition – demandes et responsabilités
- Adéquation charge/contenu du travail & compétences
- Prise en compte par l'employeur et gestion des difficultés (contraintes au travail) rencontrées par les travailleurs ("travail réel")
- Environnement de travail adapté (ergonomie, climat des locaux, éclairage, etc.)
- **Lieux et temps de discussion et d'échanges sur le travail** (et la qualité du travail) et possibilités de remonter les informations du terrain

# Participation du personnel en toute confiance...

## Favoriser le début sur les problèmes de travail

- Concept anglo-saxon de sécurité psychologique : offrir les conditions nécessaires dans une entreprise permettant au personnel de s'exprimer librement sur les questions du travail, sans crainte.
- Les postures suivantes le permettent :
  - Admettre et discuter des erreurs;
  - Aborder ouvertement les problèmes et les sujets difficiles;
  - Demander du soutien et du feedback;
  - Avoir confiance que personne dans l'équipe ne vise à piéger ses collègues;
  - Avoir confiance que chacun est un membre apprécié de l'équipe.
- Pour rappel, les travailleurs ont le devoir de seconder l'employeur dans sa tâche de prévention, ce qui implique, aussi, le signalement de situations pouvant porter atteinte à la santé (articles 6 al.3 LTr et 10 al. 2 OLT3).
- **Entraver ce devoir va à l'encontre de la finalité de prévention primaire fixée par l'article 6 al. 1 LTr.**