

hes.
so
you.

Prof. Rafaël Weissbrodt, 2.12.2025
rafael.weissbrodt@hevs.ch

Prévenir les RPS : à quels effets peut-on s'attendre ?
Exemples d'interventions et réflexions sur l'évaluation

swissuniversities

Equipe STEEP

Systèmes de Travail,

Ergonomie et

Environnements Professionnels

- Stéphanie Hannart, Psychologue spécialiste en psychologie du sport FSP
- Jessica Marques, Psychologue du travail
- Rafaël Weissbrodt, Dr. en science politique, Eur. Erg., Psychologue du travail

Gestion des risques

- Santé et sécurité au travail
- Sécurité des patients et qualité des soins
- Résilience organisationnelle face aux risques émergents

Conception des systèmes de travail

- Collaboration inter-professionnelle
- Environnement de travail
- Ergonomie organisationnelle



Si vous deviez agir sur les facteurs psychosociaux, dans votre entreprise, quelles mesures mettriez-vous en place ?

Niveaux d'action

	Individu	Collectif
Prévention primaire		
Prévention secondaire		
Prévention tertiaire		

Table 4 Types of modified working conditions and frequency of significant intervention effects

Working condition	Number of modified working conditions	Statistically significant?	
		No	Yes
Material	1	1	1
Material, organisation	2	4	6
Material, time, organisation	3	0	3
Organisation	1	10	6
Time	1	3	2
Time, organisation	2	2	1

Effets des interventions à l'échelle de l'organisation

- **Matériel:** vibrations, bruit, produits chimiques, conception des postes, ...
- **Temps:** vitesse, tournus horaire, délais, rythmes, pauses, ...
- **Organisation:** facteurs psychosociaux, processus, ...

Table 5 Logistic regression model estimated by penalized maximum likelihood^a

	OR	Lower 95% CI	Upper 95% CI	P
Number of modified working conditions	2.71	0.94	11.12	0.07
Study quality	0.95	0.75	1.18	0.63
EGP class				
Reference I-III				
I-III, VI-VII	0.42	0.05	2.66	0.37
VI-VII	0.73	0.14	3.14	0.68

^aDependent variable: reporting of significant effects (coded yes/no). Working conditions and study quality treated as metric variables. Pseudo R² = 0.12.

Exemple d'une démarche participative dans un établissement de formation

Chap.	Matériel/organisationnel	Institution (collectif)	Individu(s)	Action par...
4.1		Voyages d'étude et ASA (sens, objectifs et org.)		Commission ad hoc
4.1		Visibilité de l'attribution des subventions formation continue		Direction
4.2 + 4.5			Mise en place d'un ou plusieurs groupe(s) d'intervision / échanges de pratiques	Réseau santé et Direction
4.2		Mettre en place un agenda de classe permettant de mieux coordonner le travail exigé des élèves		Conseillers de classe
		Etablir/développer un partenariat avec les parents		Commission ad hoc
4.2 + 4.4		Rôles et procédures face aux élèves en difficulté (santé, discipline, etc.)		Réseau santé et Direction
4.3	Engager un technicien MAV (y.c. informatique) pour installation et maintenance			Direction
4.3	Assurer la convivialité (y.c. ergonomique) du matériel informatique dans les classes (« paratum armatum que ¹ »)			Resp. MAV, maintenance

¹ « plug and play »



Quels effets concrets
viseriez-vous ?

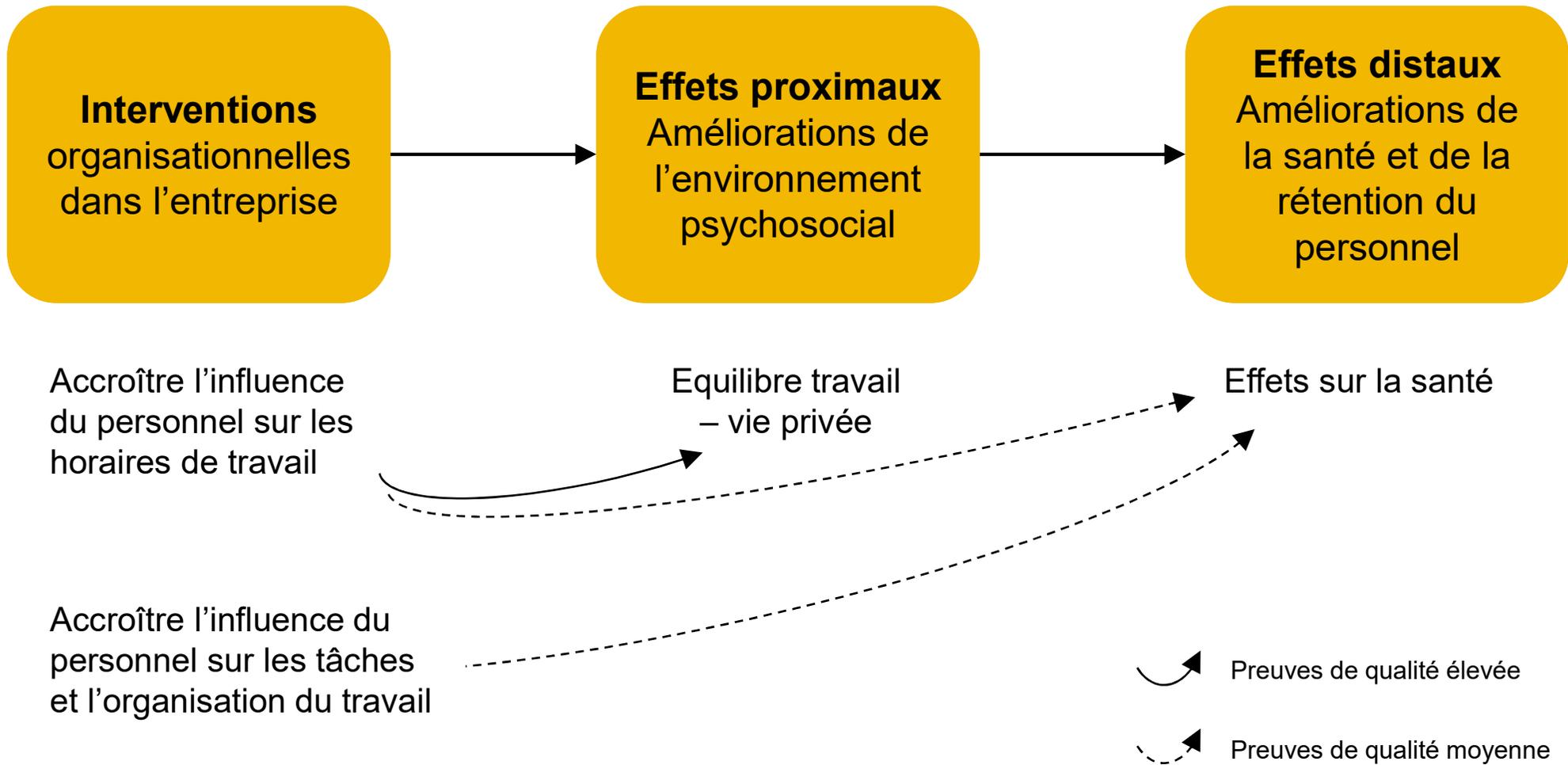
Echelle d'impacts

Niveau 7	Amélioration de la santé (y compris réduction des taux d'absence maladie)
Niveau 6	Réduction des taux d'accidents et d'atteintes à la santé liées au travail
Niveau 5	Réductions d'expositions (y compris risques d'accidents)
Niveau 4	Amélioration de la sécurité des technologies de production et des processus de travail
Niveau 3	Amélioration des efforts de l'entreprise en matière d'environnement de travail
Niveau 2	Changement d'attitudes dans l'entreprise
Niveau 1	Développement des connaissances dans l'entreprise

↑
Liens de causalité de plus en plus complexes

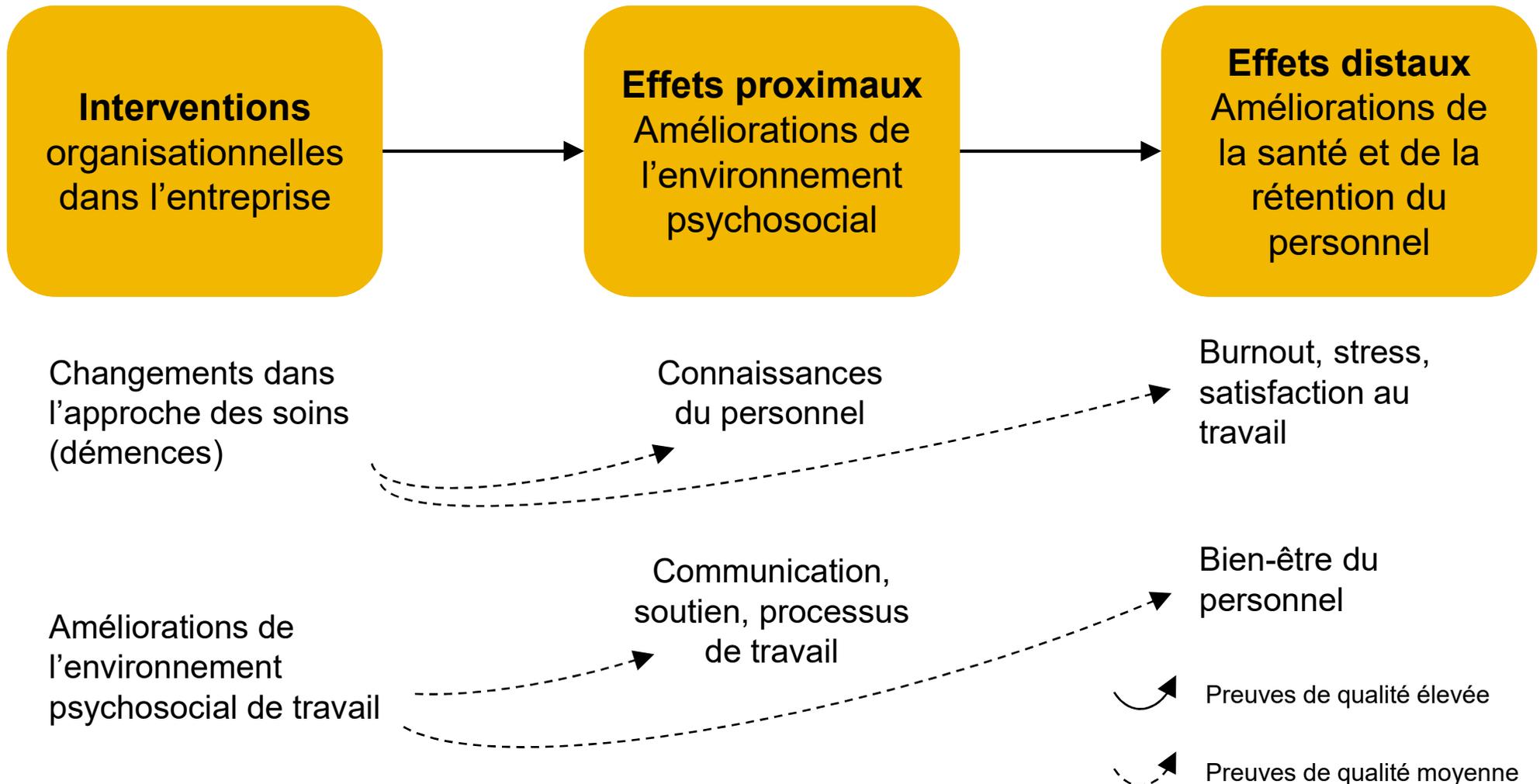


Quels effets peut-on raisonnablement mesurer ?





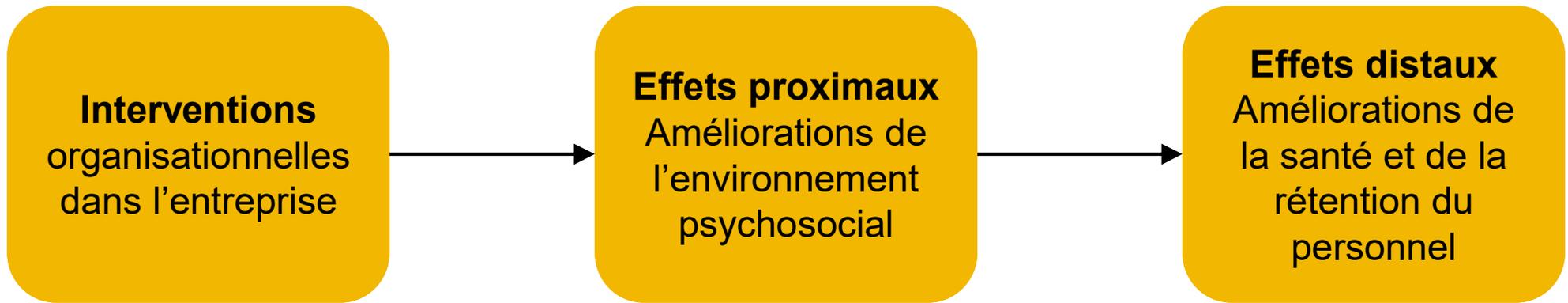
Quels effets peut-on raisonnablement mesurer ?



Aust et al. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315-329.



Quels effets peut-on raisonnablement mesurer ?



Interventions organisationnelles, éventuellement combinées avec des interventions individuelles

Burnout

Divers effets sur la santé et le bien-être

↪ Preuves de qualité élevée

⋯↪ Preuves de qualité moyenne

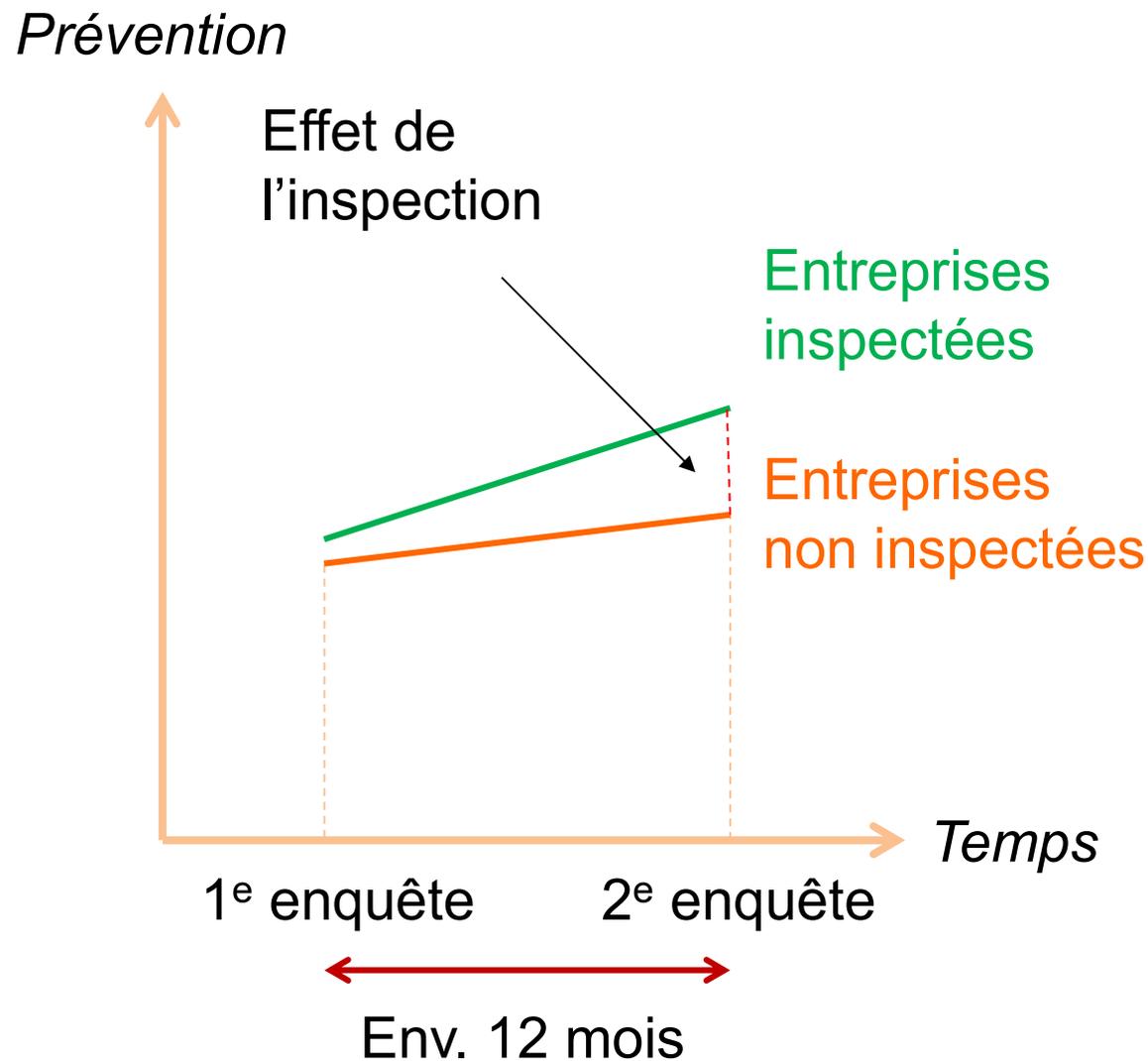


<https://www.needpix.com/photo/871140/checklist-check-list-marker-checked-pen-pencil-mark-writing>

Exemple: Inspections du travail et RPS

Evaluation d'une action prioritaire RPS

SECO et cantons, 2014-2018



Effets dans les entreprises

Effets + sur les scores suivants	Effets + sur les mesures suivantes	Effets non significatifs sur les scores suivants
<ul style="list-style-type: none">• Gestion SST• Compétences RPS• Disposition à prévenir les RPS	<ul style="list-style-type: none">• Charte/politique RPS• Clarification des rôles pour gestion RPS• Procédure de résolution des conflits• Changement de tâches pour certains employés• Conseil confidentiel• Enregistrement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• Participation• Exposition perçue aux RPS• Score global de gestion des RPS• Score d'amélioration générale des conditions de travail

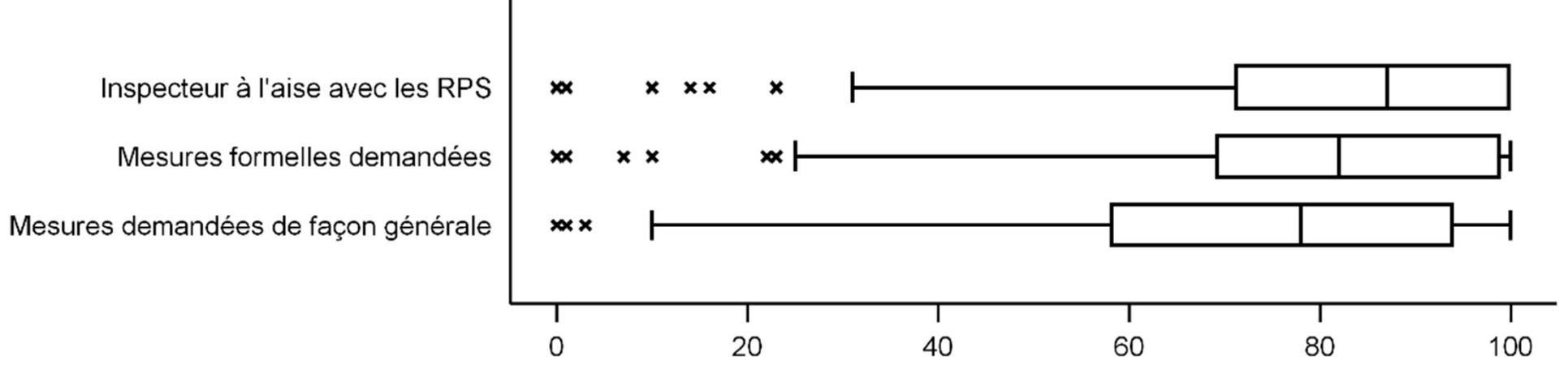
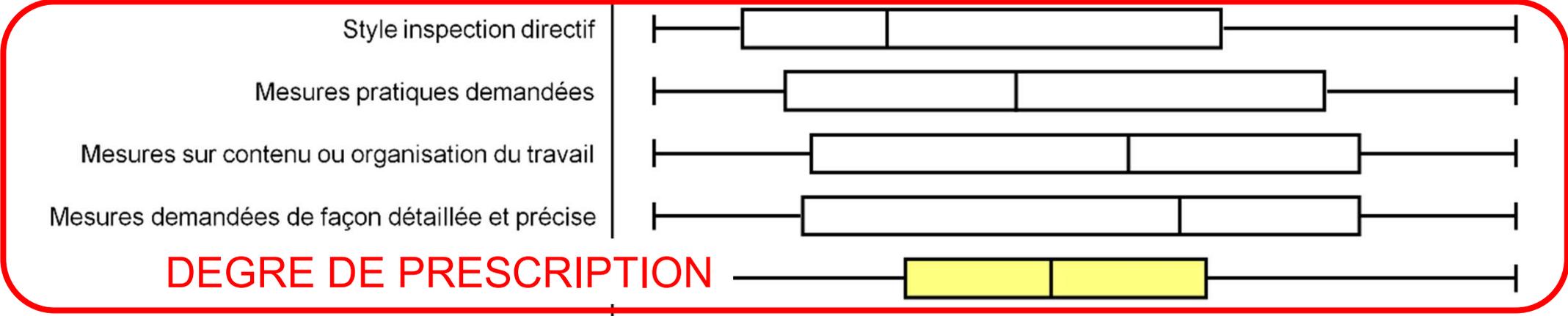
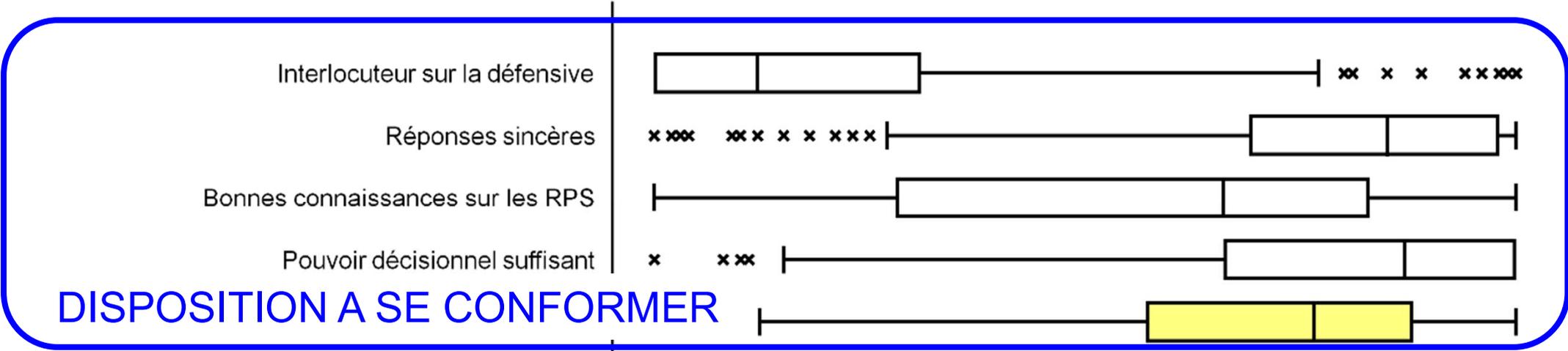
p<.05

Weissbrodt et al. (2018). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517318933>



Comment les mesures mises en place produiraient-elles les effets que vous escomptez ? Par quels mécanismes ?





Réponses des inspecteurs à un questionnaire envoyé après chaque visite d'entreprise (n=133 ou 262, selon les questions)

0 pas du tout - 100 tout à fait



Quels éléments du contexte (interne ou externe) pourraient influencer l'efficacité de ces mesures ?

Synthèse des résultats

Contexte

- Perceptions et pratiques habituelles des employeurs (gestion informelle de cas individuels)
- Législation
- Relations professionnelles
- Ressources

Mécanismes

Inspecteurs

- Gérer des dilemmes (compétence/complexité, qualité/quantité, contrôle/conseil, proactif/réactif, ...)
- Stratégies d'intervention incitatives, orientées processus et individu

Employeurs

- Intérêt de l'entreprise, sensibilisation, conformité aux normes sociales

Effets

- ✓ Gestion SST
- ✓ Compétences RPS
- ✓ Disposition à agir
- ✓ Certaines mesures de gestion des RPS
- ⊗ Amélioration générale des conditions de travail
- ⊗ Participation

Visites d'inspection

**Les pratiques des entreprises
et des inspecteurs: une
approche orientée individu,
informelle ou fondée sur des
processus de gestion**

**Pratiques recommandées par
les publications scientifiques:
combinaison d'interventions
organisationnelles et
individuelles**

Effets d'une intervention organisationnelle dans un hôpital québécois

Recherche-action dans 3 unités d'un hôpital (GI: groupe d'intervention)
Comparaison avec un hôpital servant de groupe contrôle (GC)

- **Objectif**

Mettre en place des mesures visant à réduire la charge, augmenter l'autonomie, renforcer le soutien, renforcer l'équilibre entre efforts et récompenses

- **Méthodes**

- Approche participative avec une équipe de professionnels (8 rencontres de 3h en 4 mois), observations, entretiens
- Questionnaire téléphonique auprès du personnel, après 12 et 36 mois

- **Echantillon**

Infirmières et auxiliaires de soins (674 pers. dans le GI, 894 dans le GC)

Exemples de problèmes et de mesures

(petite sélection, parmi 45 problèmes et plusieurs dizaines de mesures)

Facteurs de risque	Cibles d'intervention	Mesures mises en œuvre
Travail d'équipe et esprit d'équipe	Manque de reconnaissance et de respect entre infirmières et auxiliaires de soins	Rencontres d'équipe pour discuter des problèmes et solutions, adapter la charge et gérer les conflits
Processus de recrutement	Besoin de supervision par les infirmières, accru par l'instabilité des équipes et la présence de personnel non qualifié	Adaptation des processus pour raccourcir les délais d'engagement et améliorer la stabilité des équipes
Organisation du travail	Manque de temps pour le <i>care</i>	Allègement de diverses contraintes temporelles
Formation	Manque de formation pour le personnel de nuit	Organisation de cours pour les équipes du soir et de nuit
Communication	Manque de communication sur l'état des patients, en raison d'horaires ne se chevauchant pas	Mise en place de chevauchements horaires
Ergonomie physique	Manque de place au desk infirmier	Aménagement du poste

Résultats

Après 12 mois	Après 36 mois
<ul style="list-style-type: none">• Diminution de plusieurs facteurs de risques• Baisse des troubles du sommeil et du burnout	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de tous les facteurs psychosociaux, dont 5/9 significativement:<ul style="list-style-type: none">– Exigences psychologiques– Equilibre efforts-récompense– Qualité du travail– Contraintes physiques– Contraintes émotionnelles• Amélioration de tous les indicateurs de santé, dont 2/5 significativement: burn-out lié au travail * et burn-out personnel **

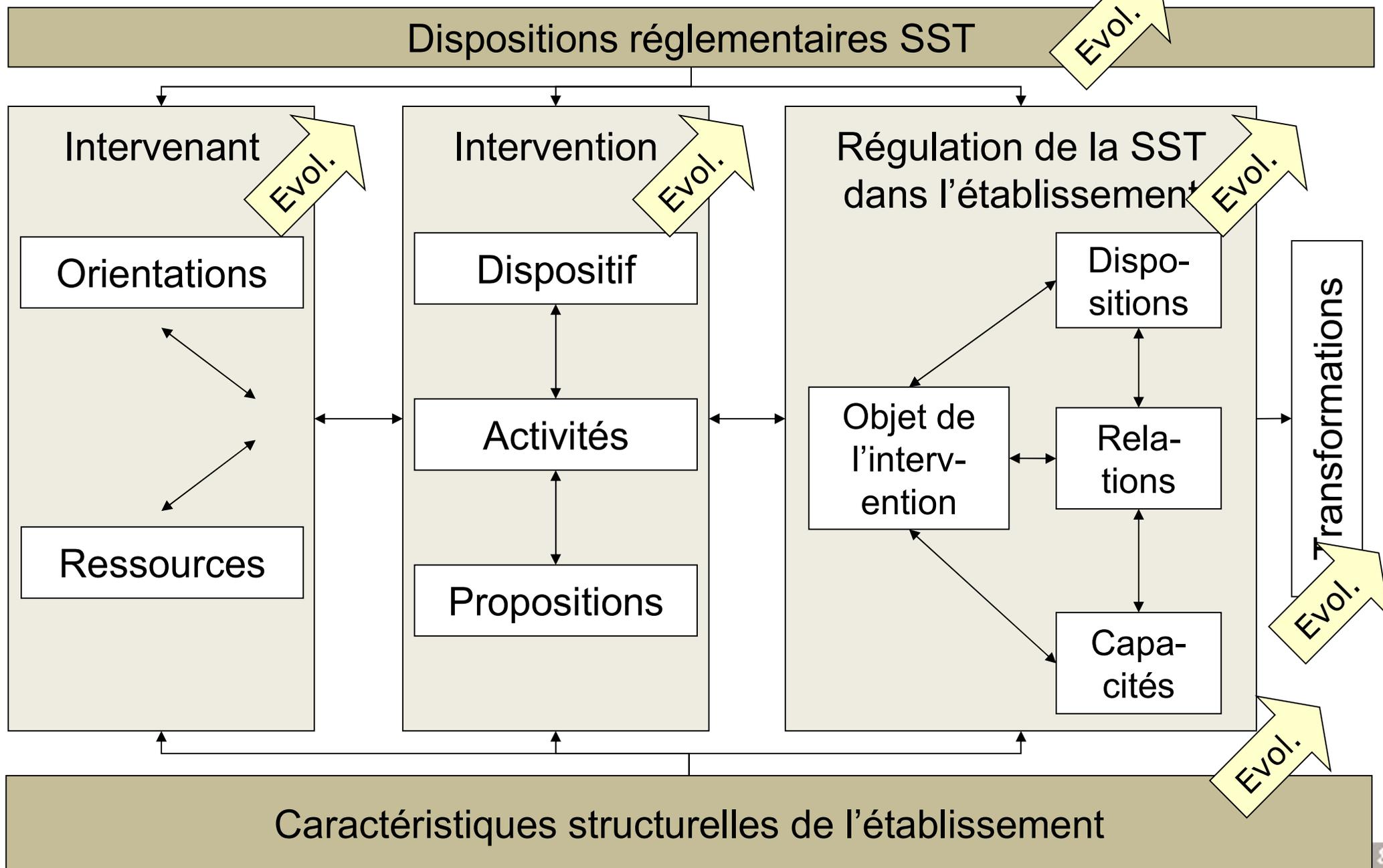
* Etat d'épuisement physique et psychologique prolongé, perçu comme lié au travail de la personne

** Etat d'épuisement physique et psychologique prolongé (sans précision sur les origines)

Prévenir le stress au travail...
par une intervention participative...
visant à réduire les facteurs de stress...

Ca peut marcher !

Intervention et transformations



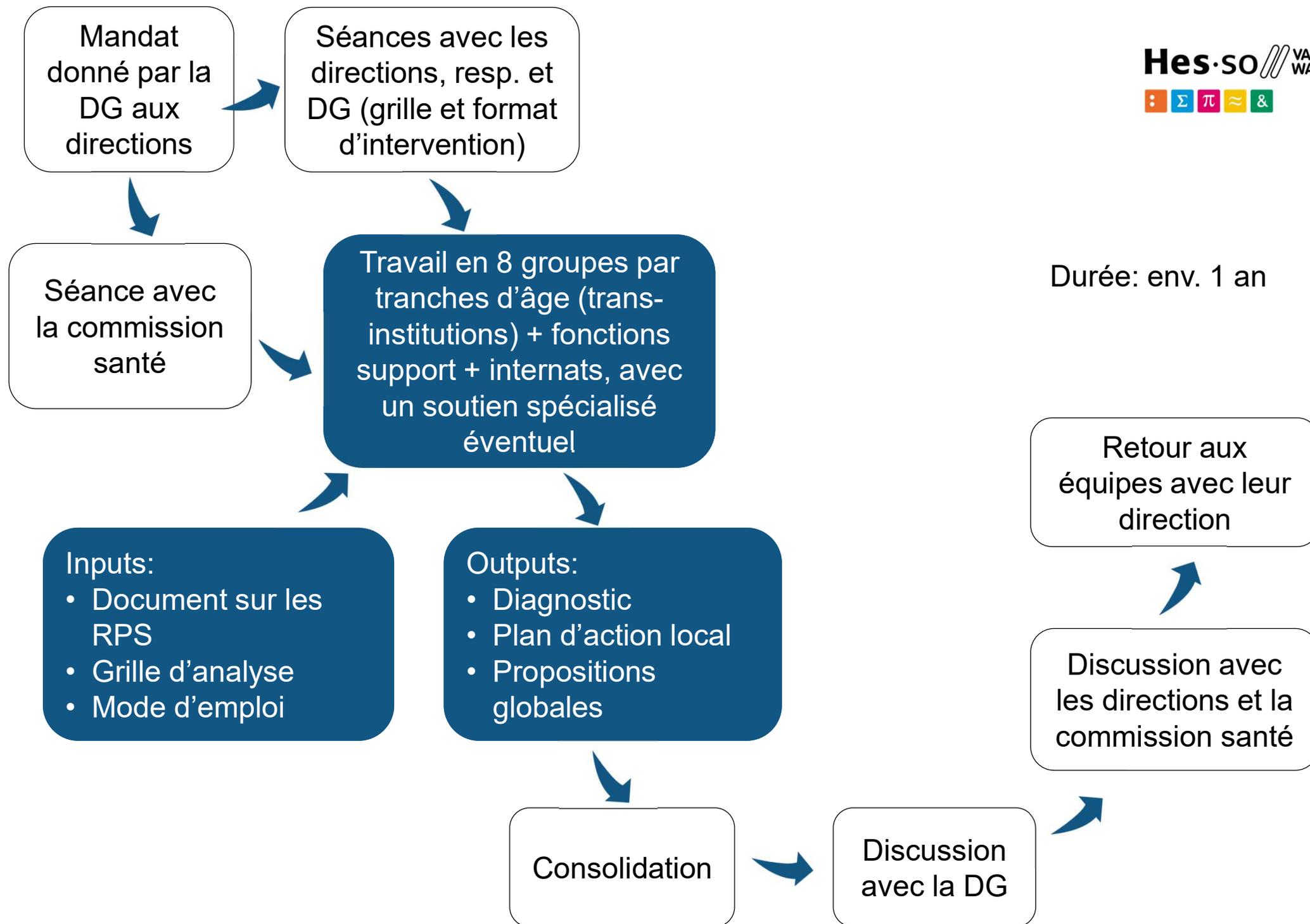


<https://www.flickr.com/photos/ville-semoy/18120337165/>

Exemple: petite enfance

3 grands axes de prévention

- Réduction des contraintes
- Développement des ressources
- Amélioration des « processus de régulation » pour gérer au quotidien les réponses aux problèmes



Durée: env. 1 an

Extrait de la grille de discussion

Périmètre de l'analyse (activités/secteurs) : Cliquez ici pour taper du texte.

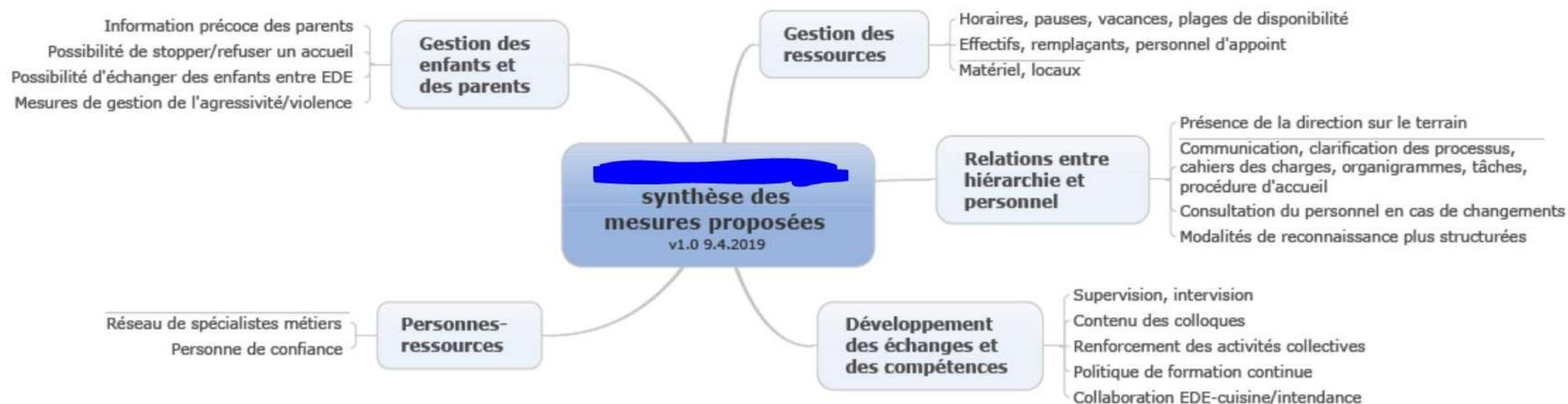
1) Intensité et complexité du travail

L'intensité et la complexité du travail se mesurent au travers de diverses exigences et contraintes dans la réalisation du travail. On retiendra : les contraintes de rythmes ; la précision des objectifs de travail ; l'adéquation entre objectifs, moyens alloués et responsabilités exercées ; la compatibilité des instructions de travail entre elles ; la gestion de la polyvalence ; les interruptions perturbatrices au cours du travail ; et les niveaux d'attention et de vigilance requis. Une intensité excessive de travail peut entraîner du stress chronique, source d'atteintes autant physiques que mentales.



No	Dimensions	Evaluation	Exemples de situations problématiques concrètes	Mesures / ressources déjà existantes	Mesures / ressources proposées	Niveau déc. (équipe/dit/DG/ ...)	Court/moy/long terme
1	<u>Contraintes de rythmes de travail</u> Le personnel est-il soumis à des contraintes de rythmes élevés ?	 Jamais/non  Parfois/plutôt non  Souvent/plutôt oui  Toujours/oui					
2	<u>Niveau de précision des objectifs de travail</u> Les objectifs du personnel sont-ils clairement définis ?	 Toujours/oui  Souvent/plutôt oui  Parfois/plutôt non  Jamais/non					
3	<u>Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et responsabilités</u> Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués au personnel pour les atteindre ?	 Toujours/oui  Souvent/plutôt oui  Parfois/plutôt non  Jamais/non					

Synthèse des propositions



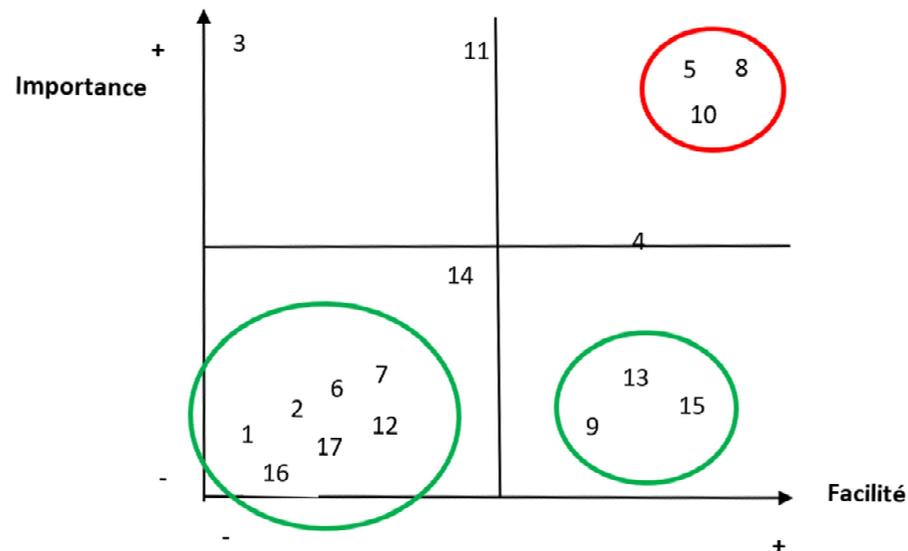
17 mesures
5 catégories

3. Développement des échanges et des compétences	
a) Renforcer l'offre de supervision et d'intervision	
b) Adapter le contenu et l' organisation des colloques (p.ex. « humeur du jour » dans les colloques de groupe ; organisation de groupes pluridisciplinaires d'analyse de situations ; etc.)	
c) Développer davantage d' activités collectives (p.ex. colloques, supervisions/Intervision inter-groupes ; formations ; rencontres)	
d) Mettre en place une politique de formation continue (évaluation des besoins et des compétences-clés au sein de l'Institution, organisation de divers cours, p.ex. sur la gestion de l'agressivité, les troubles de la petite enfance, la gestion de séances, etc.)	
e) Développer la collaboration entre personnel éducatif et cuisine/intendance (meilleure connaissance mutuelle, entraide sur le terrain, etc.)	

Priorisation

Ateliers avec la commission santé et avec les directions

Evaluation individuelle de l'importance et de la faisabilité des propositions, puis synthèse collective



Mesures jugées prioritaires

1. **Développer la communication et l'information** à tous les étages de la hiérarchie (clarification des processus, cahiers des charges, organigrammes, tâches, procédure d'accueil, etc.)
2. **Mettre en place une politique de formation continue** (évaluation des besoins et des compétences-clés au sein de l'Institution, organisation de divers cours, p.ex. sur la gestion de l'agressivité, les troubles de la petite enfance, la gestion de séances, etc.)
3. **Renforcer la présence de la direction** sur le terrain et les échanges avec le personnel
4. **Développer davantage d'activités collectives** (p.ex. colloques, supervisions/Intervision inter-groupes ; formations ; rencontres)

En résumé

Agir sur les facteurs psychosociaux requiert des interventions participatives, combinant des actions sur l'organisation, le contenu du travail et les ressources individuelles.

En mesurer les effets sur la santé est possible, mais difficile. Il est préférable d'évaluer des effets intermédiaires.

Pour évaluer les effets d'une intervention, il est recommandé de réfléchir à une « théorie de programme », expliquant comment l'intervention est supposée produire des effets.

L'efficacité d'une intervention dépend surtout de dynamiques internes à l'organisation.

hes.
so
you.

Plein succès dans vos démarches.