

COLLOQUE OCIRT 2025 :

Au cœur de la prévention et de la gestion des risques psychosociaux (RPS) :  
regards croisés sur l'actualité

## Atelier 1

# Risques psychosociaux : de la sensibilisation des entreprises aux actions concrètes de prévention

**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*  
*chargé de sécurité MSST*

# Plan

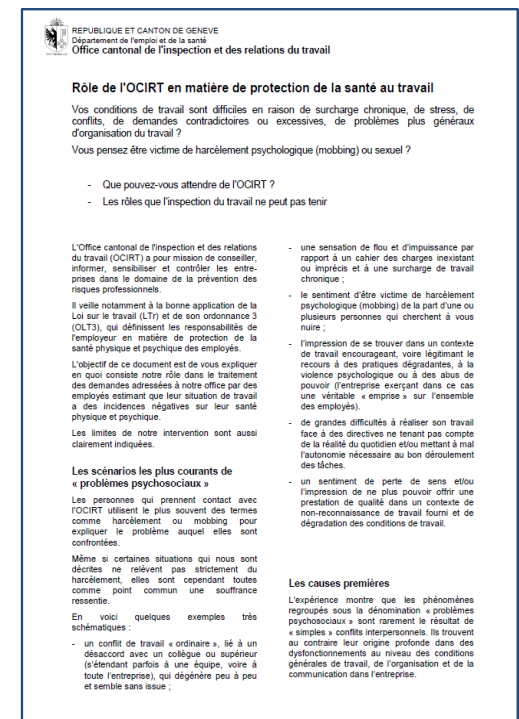
1. Notre rôle et nos activités en matière de prévention des risques psychosociaux (RPS)
2. Que présente-t-on dans nos interventions ?
  1. RPS, de quoi parle-t-on ?
  2. Facteurs de risque et modèles explicatifs
  3. Conséquences sur les individus et l'entreprise
  4. Bases légales
3. Enjeux et défis de la mise en œuvre de mesures concrètes de prévention : partage d'expérience et discussion
4. Échange sur les pistes et stratégies identifiées

# **1. Notre rôle et nos activités en matière de prévention des RPS**

---

# 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 :**

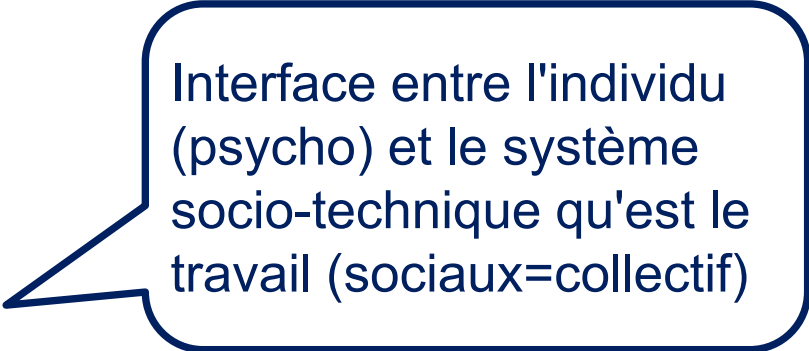
- **Demande de mise en conformité** (art. 51, al. 1 LTr) adressée à l'employeur en cas de constat d'infraction ; puis : suivi de l'entreprise
- **Demande d'expertise technique** (art. 4 OLT3) en cas de doute
- **Décision administrative** si l'entreprise ne se met pas en conformité (art. 51, al. 2 LTr),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

## **2. Que présente-t-on dans nos interventions ?**

---

# RPS, une définition en trois parties : le terreau

- Risques professionnels induits par:
  - la manière de travailler (l'activité, comment on exécute le travail);
  - la façon d'organiser le travail: degré de division verticale (strats hiérarchiques) et horizontale du travail (séquençages des tâches), l'organisation temporelle (horaires), ...;
  - la nature des relations des individus au travail: comment l'on interagit entre collègues/hiérarchies lors de l'exécution du travail.
- Un ou la combinaison de ces trois facteurs sont susceptibles de générer des risques psychosociaux.



Interface entre l'individu (psycho) et le système socio-technique qu'est le travail (sociaux=collectif)

# RPS, une définition en trois parties : les caractéristiques des risques induits

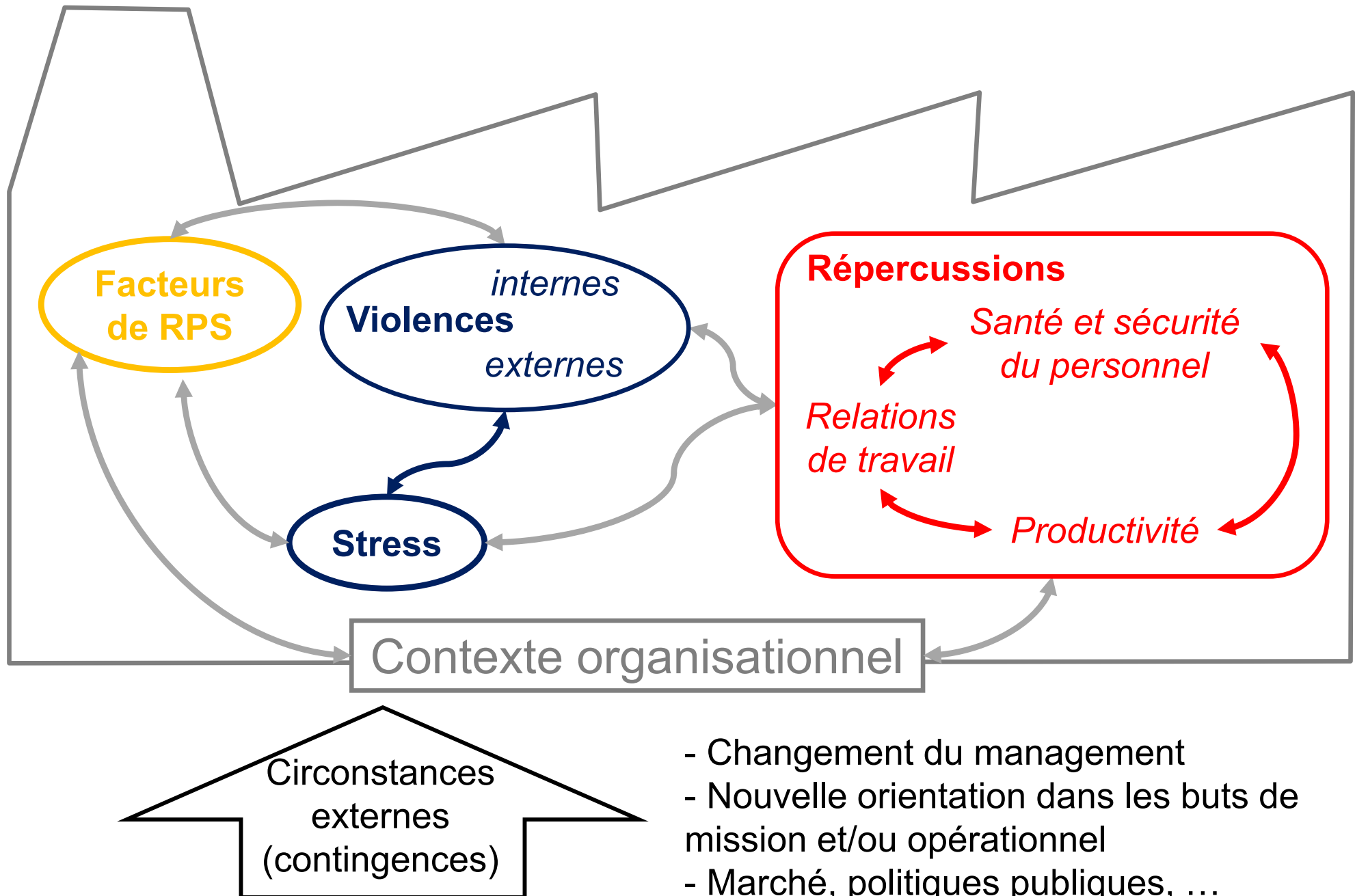
- Le terreau organisationnel va favoriser ou non l'émergence plus ou moins importante de :
  - stress;
  - de formes de violences au travail: entre collègues (violences de nature horizontale), entre subordonnés-es et supérieurs-es (violence de nature verticale) et/ou entre travailleurs-euses et individus externe à l'entreprise (clients, usagers, patients, conjoints-es, ...);
  - potentiellement, d'une combinaison de ces risques (un stress important pouvant contribuer aux violences, les situations de violences sont perçues comme des stressors très importants).



# RPS, une définition en 3 parties : les conséquences

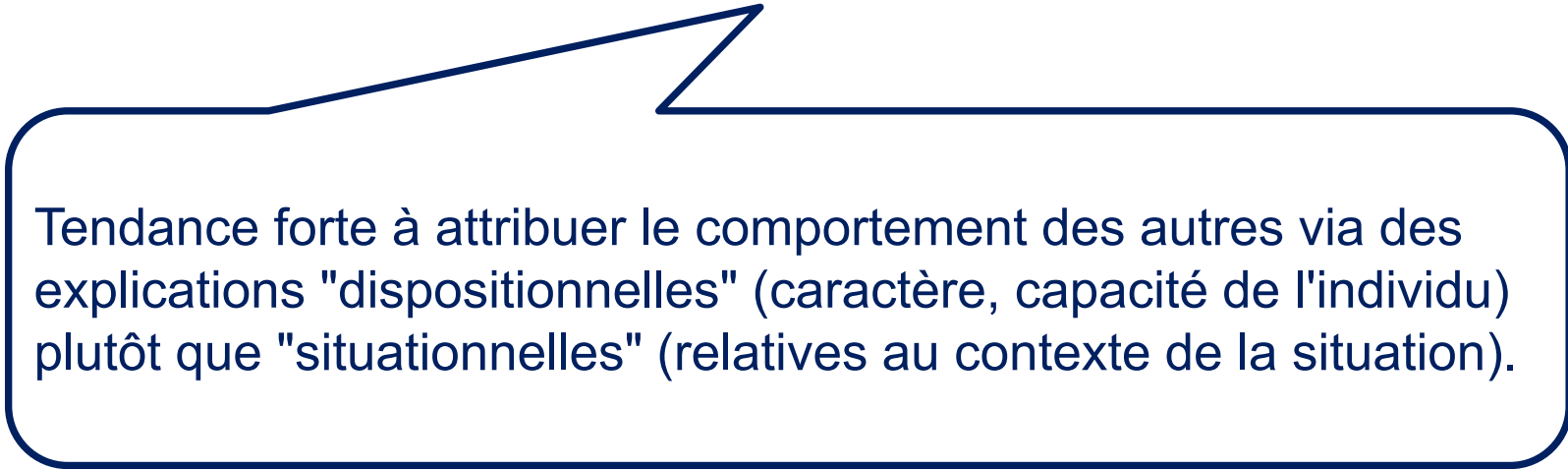
- La prégnance en termes d'intensité et de durée de risques psychosociaux dans l'entreprise peut (va?!) engendrer:
  - une détérioration des relations de travail tant horizontale que verticale;
  - des atteintes à la santé (parfois graves, y.c. des suicides);
  - des accidents;
  - une perturbation de la bonne marche du travail: augmentation des absences et du turn-over, diminution de la motivation, du civisme en entreprise, de la productivité,...

# Modèle empirique d'émergence des RPS



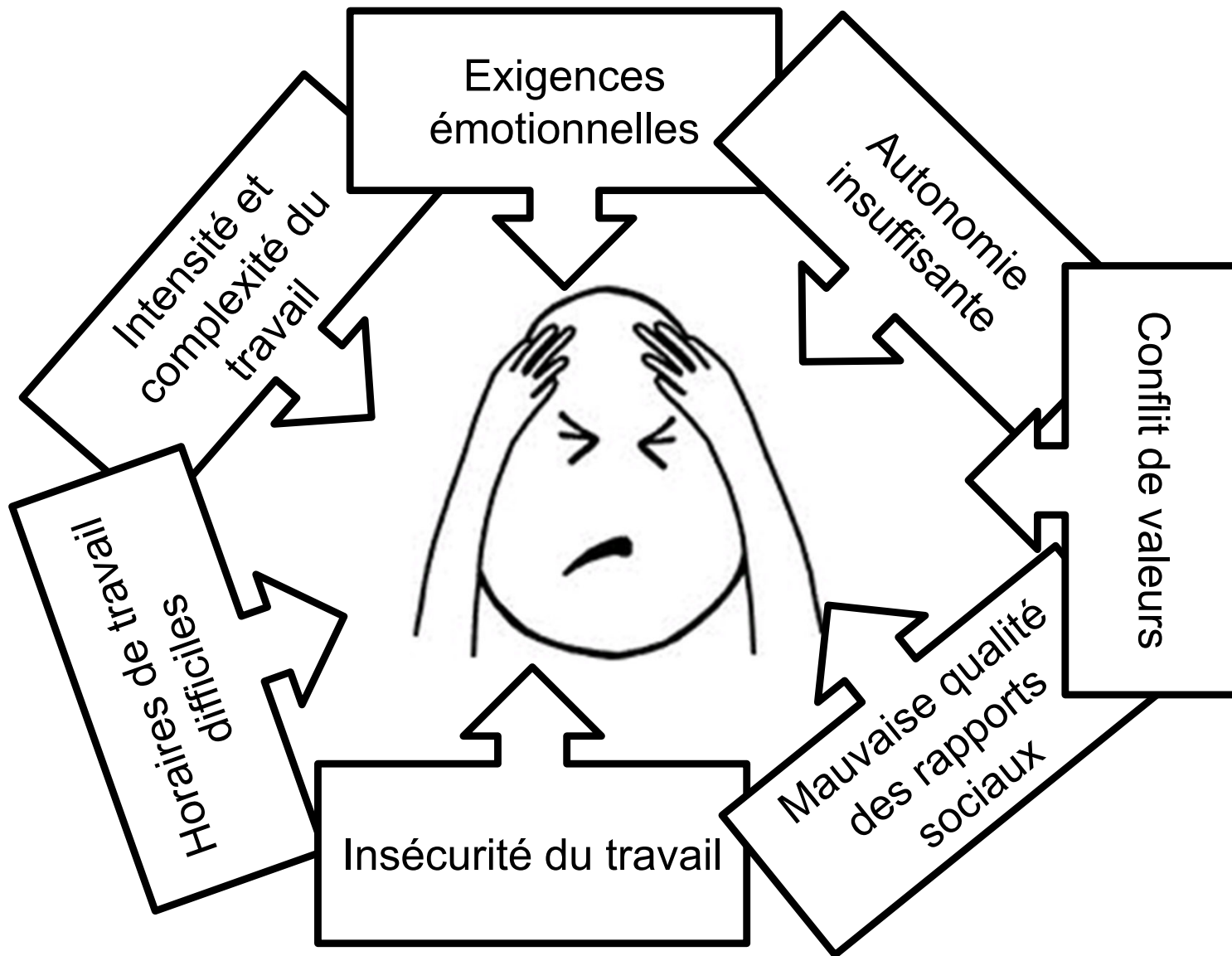
# Perception du risque : les individus ou le contexte ?

- La détérioration des relations de travail, les situations de harcèlement, harcèlement sexuel, violence externe s'inscrivent toujours dans un contexte organisationnel dégradé.
- C'est un problème entre individus émergeant dans un contexte particulier et dégradé mais est-ce un problème d'individus?
- Attention au biais de l'erreur fondamentale!



Tendance forte à attribuer le comportement des autres via des explications "dispositionnelles" (caractère, capacité de l'individu) plutôt que "situationnelles" (relatives au contexte de la situation).

# Facteurs de risques psychosociaux?

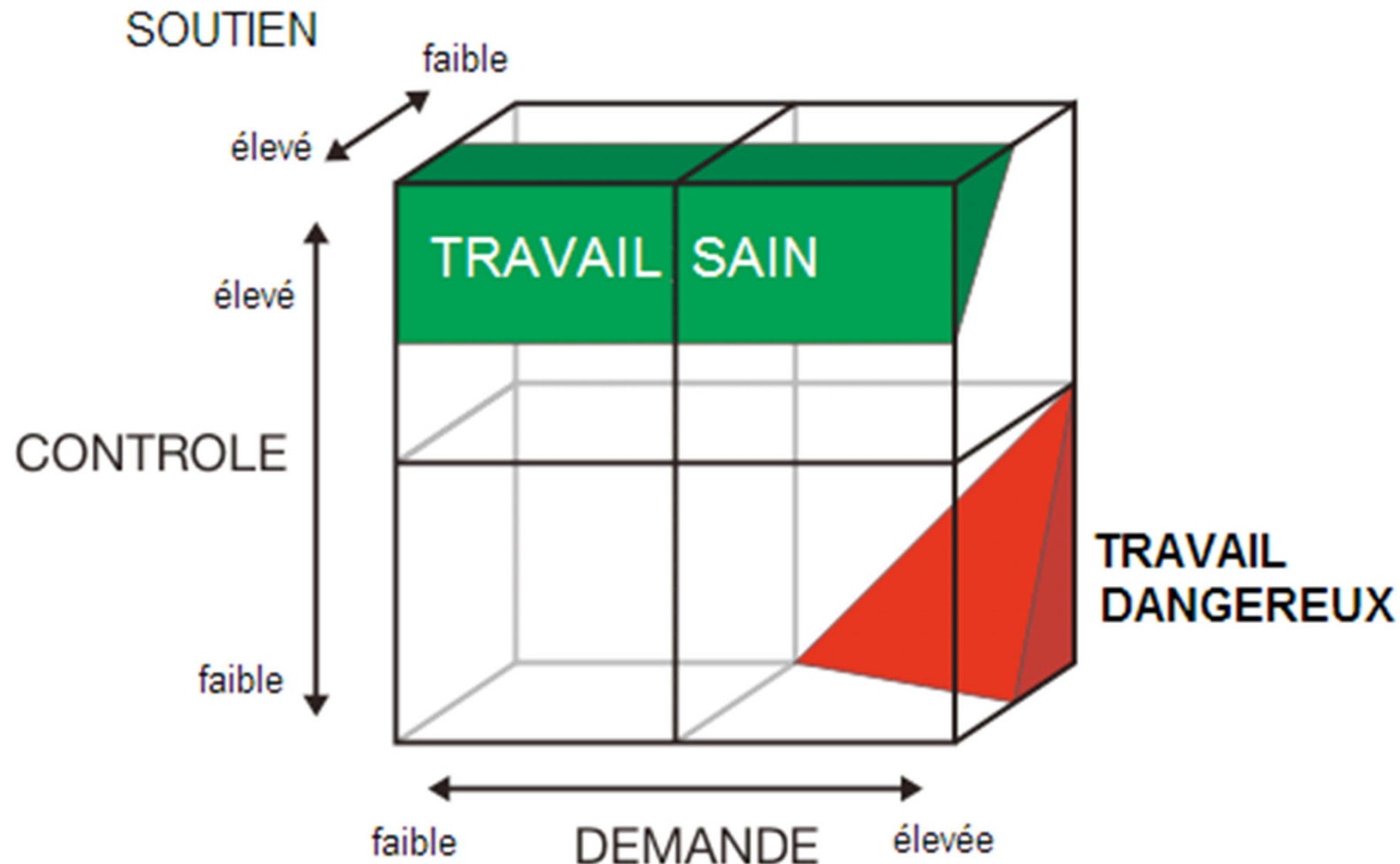


# Les facteurs de RPS selon l'état de la technique

Familles de facteurs de RPS (classification INRS – ED6140 - 2013)	Dimensions des familles de facteurs RPS
Intensité et complexité du travail	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
Horaires de travail difficiles	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
Exigences émotionnelles	Tensions avec le public
	Confrontation à la souffrance d'autrui
	Maîtrise des émotions
Faible autonomie au travail	Autonomie dans la tâche
	Autonomie temporelle
	Utilisation et développement des compétences
Rapports sociaux au travail dégradés	Soutien de la part des collègues
	Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
	Violence interne au travail
	Reconnaissance dans le travail
Conflits de valeurs	Qualité empêchée
	Travail inutile
Insécurité de l'emploi et du travail	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)
	Conduite du changement dans l'entreprise

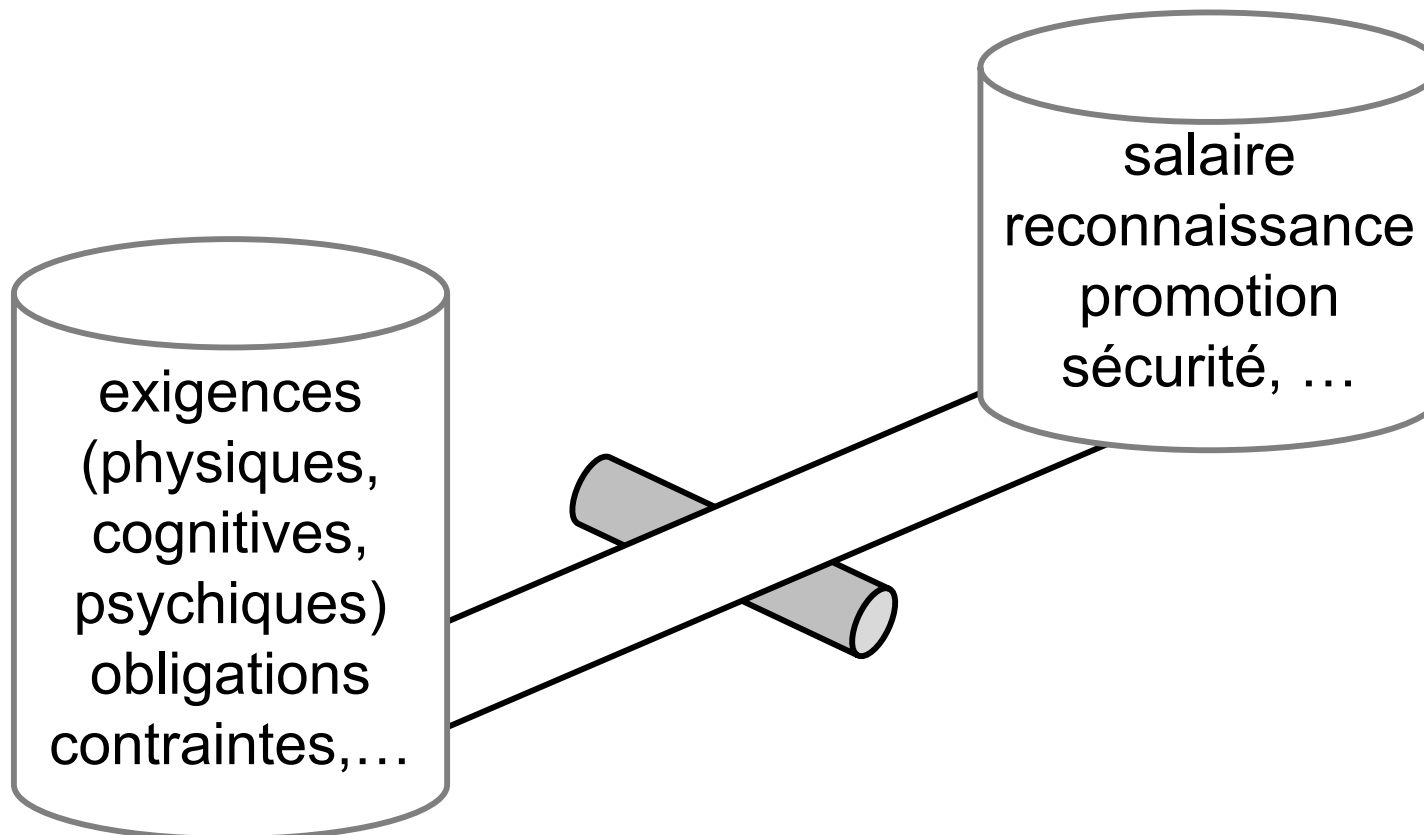
**Stress: peu de marge de manœuvre dans le travail et un faible soutien des collègues/de la hiérarchie...**

**Modèle « exigences de travail / contrôle du travail »  
ou "job strain", Karasek (1979/1990)**



# Stress: une disparité entre l'investissement et la gratitude qui est témoignée...

## Modèle "déséquilibre effort-récompense" Siegrist (1998/2004/2009)

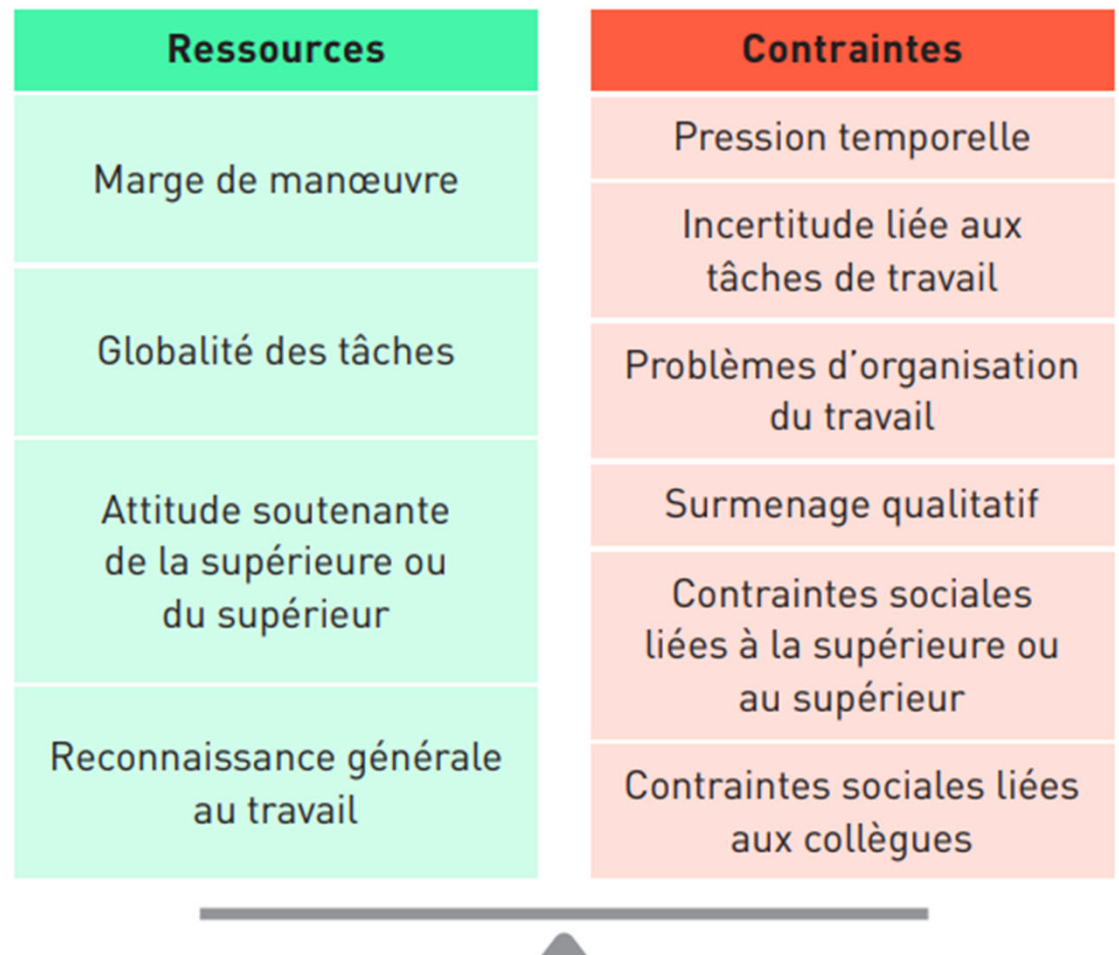


# Stress: de fortes contraintes et peu de ressources au travail

## Modèle Job-stress Index, Promotion santé suisse (2014)

Rapport entre les ressources et les contraintes,  
base du Job Stress Index

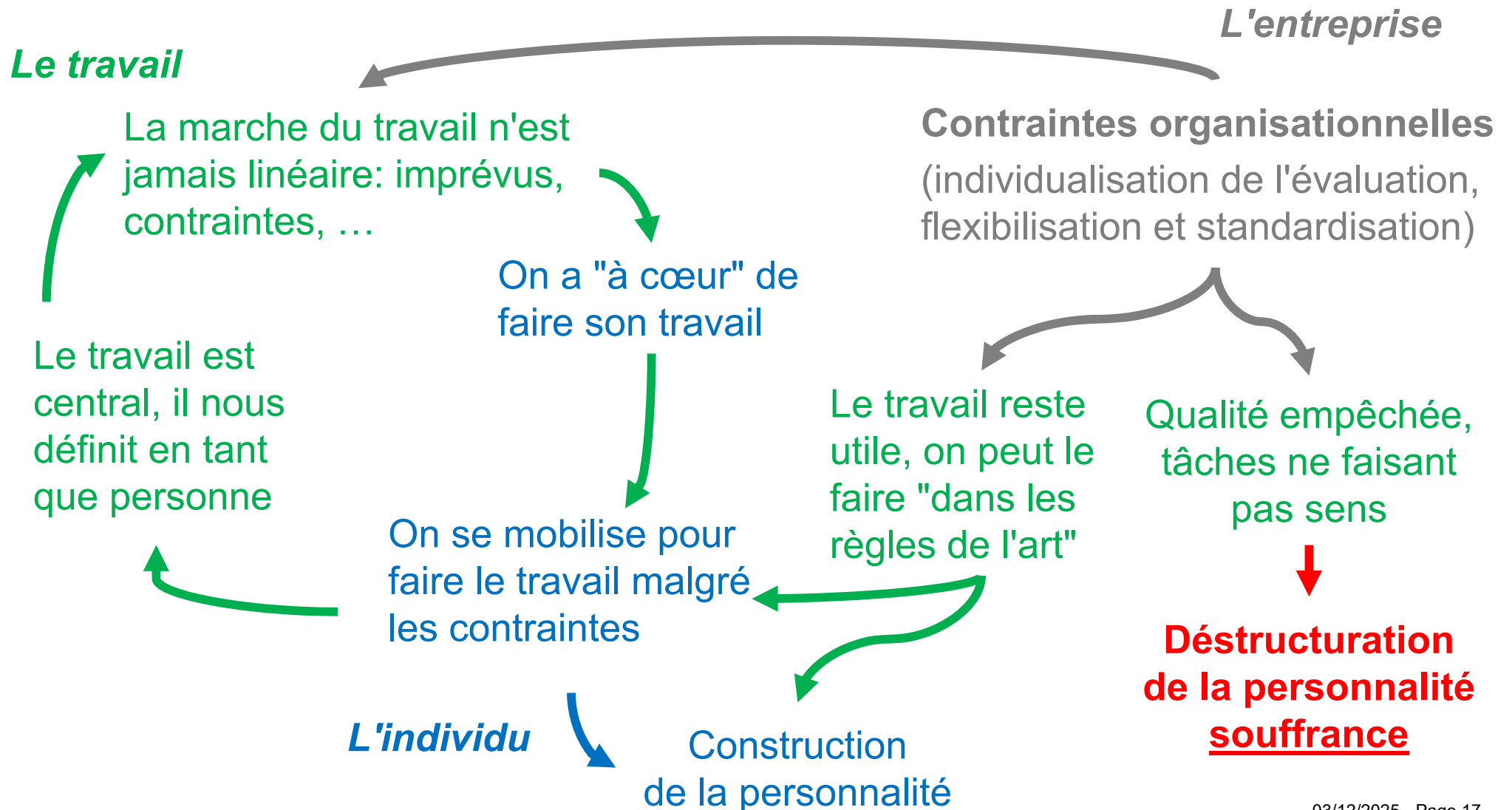
- 28.2% des actifs suisses ont **davantage de contraintes** que de ressources au travail
- 30.3% se sentent épuisés sur le plan émotionnel





# Souffrance au travail

## Modèle psychodynamique de la souffrance au travail, Dejours (1980/2005), Clot (2010), ...



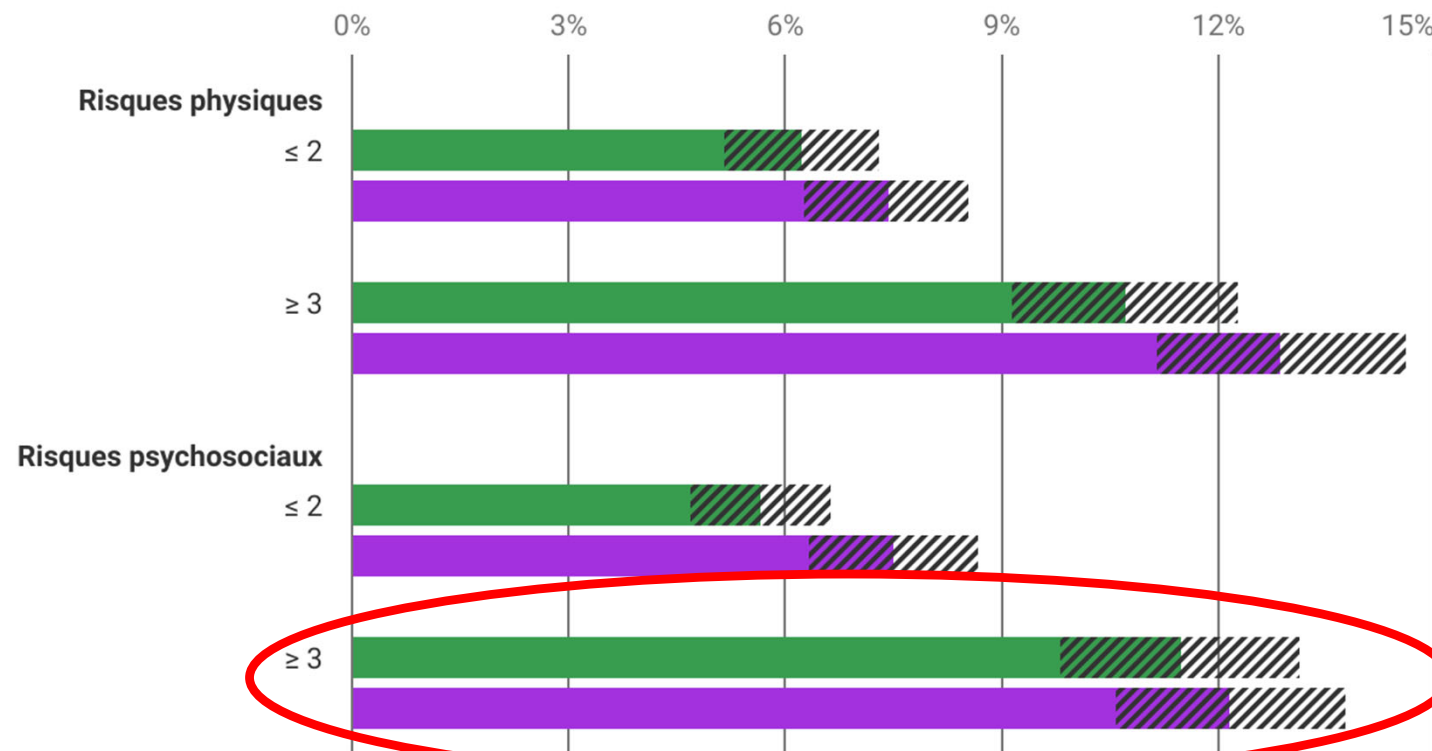
# Exposition au RPS, dégradation de l'état de santé



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

# RPS: des effets délétères clairement documentés

		INTENSITÉ ET TEMPS DE TRAVAIL				EXIGENCES ÉMOTIONNELLES		MANQUE D'AUTONOMIE	RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL DÉGRADÉS					CONFLITS DE VALEURS	INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL	COMBINAISON DE FACTEURS DE RPS	
Appareil ou domaine étudié	Pathologie	Demande psychologique	Efforts	Temps de travail prolongé*	Difficultés conciliation vie pro/vie perso	Exigences émotionnelles	Violences externes	Manque de latitude décisionnelle	Manque de soutien social	Faibles récompenses	Violences internes	Injustice organisationnelle	Mauvaise qualité du leadership	Conflits éthiques/de rôles	Insécurité de la situation de travail	Job strain	Déséquilibre efforts/récompenses
Maladies cardio-vasculaires	Cardiopathies ischémiques			1,12								1,10-2,94			1,32	1,17	1,19
	Accidents vasculaires cérébraux			1,21												1,18	
Composantes du syndrome métabolique	Obésité /surpoids			1,17													
	Diabète de type 2														1,15	1,15	1,02-2,90
	Hypertension																
Comportements à risque pour la santé	Inactivité physique															1,21	
	Consommation tabac																
	Consommation alcool			1,17							1,10-3,08						
TMS	Toutes localisations	1,19		1,15				1,21	1,16							1,62	1,02-15,50
	Dos	1,23		1,62				1,30	1,42						1,43	1,38	1,02-15,50
	Cou/épaule	1,17						1,27	1,15							1,33	
	Membres supérieurs	1,18						1,33	1,18								
	Membres inférieurs								1,62								
Santé mentale	Troubles dépressifs	1,03-4,48		1,14	1,63-6,42			1,37	1,04-4,41		1,02-3,59	1,02-2,24			1,29	1,74	1,68
	Dépression							1,23				1,07-3,64			1,07-4,88	1,22	
	Troubles anxieux/ anxiété																
	Burnout	2,53			1,08-4,34	1,06-3,69	1,25-4,25	1,63	1,81	1,37-6,13		2,27-3,70			1,22-1,57		
	Idées suicidaires																
	Suicide																
	Consommation de médicaments psychoactifs	1,16															
	Troubles du sommeil	1,48			1,37-3,51				1,11-2,62		1,62	1,02-2,20		1,01-1,68			1,01-5,69
Accidents du travail		1,02-4,47		1,01-3,05					1,10-3,08								
Autres atteintes à la santé	Issues défavorables de grossesse			1,16-1,21													
	Allergies cutanées																
	Maladies respiratoires																

- Niveau de certitude élevé
- Niveau de certitude modéré
- Niveau de certitude limité
- Pas de lien établi
- Résultats divergents
- Pas ou trop peu d'études

Les valeurs en gras représentent l'excès de risque par rapport à une population non-exposée au facteur de RPS considéré (risque relatif/RR)

# Effets délétères des RPS , risques choisis

- Sur-risques (RR ratio) par apport à des travailleurs-euses non exposés-es, niveau de preuve élevé\*

	Demande psycho- logique	Manque de soutien social	Violence interne	injustice organisat- ionnelle	Job strain	Déséquilibre effort- récompense
Cardiopathie ischém.				<b>10%-294%</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>
Diabète de type 2					<b>15%</b>	<b>2%-290%</b>
T.M.S.	<b>19%</b>	<b>16%</b>				<b>2%-1'550%</b>
Troubles dépressifs	<b>3%-448%</b>	<b>4%-441%</b>	<b>2%-359%</b>	<b>2%-224%</b>		<b>68%</b>
<i>Burnout</i>	<b>253%</b>	<b>81%</b>		<b>227-370%</b>		
Trouble du sommeil	<b>48%</b>	<b>11%-266%</b>	<b>62%</b>	<b>2%-220%</b>	<b>22%-57%</b>	<b>1%-569%</b>
Accident de travail	<b>2%-447%</b>	<b>10%-308%</b>				

\* Liens documentés par au moins une revue systématique/méta-analyse/consortium concluant à l'existence d'un lien (incluant au moins 5 études de bonne qualité) ou au moins 5 études de bonne qualité avec des résultats convergents quant à l'existence de sur-risques. INRS (2024). Effets des expositions psychosociales sur la santé des salariés.

Valeur seule = estimateur commun de méta-analyse; intervalle = valeurs min.-max. trouvées dans les études si pas de méta-analyse

# Répercussions des RPS sur la santé

## Manifestations et symptômes



# Répercussions des RPS sur les salariés et sur l'entreprise

Ces problèmes de santé au travail peuvent entraîner, **pour les salariés**, des **conséquences négatives** sur :

- **le psychisme** : troubles anxio-dépressifs, trouble de stress post-traumatique (TSPT), tendances suicidaires, etc.
- **le corps** : maux de têtes, troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques (TMS), maladies cardiovasculaires (MCV), etc.
- **le comportement au travail** : difficultés de concentration, baisse des performances, perte de motivation, repli sur soi, remise en cause du choix professionnel, etc.

**Pour l'entreprise**, cela peut entraîner :

- **perte de rendement**, baisse de motivation des salariés / équipes, relations sociales tendues, etc.
- **augmentation des accidents, des absences et du turn-over**, etc.
- **baisses de prestations, coûts supplémentaires**, etc.

# Cadre légal de la prévention (art. 6 LTr et 2 OLT3)

Pour protéger la santé des travailleurs,

... l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont...

l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer...

et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise.

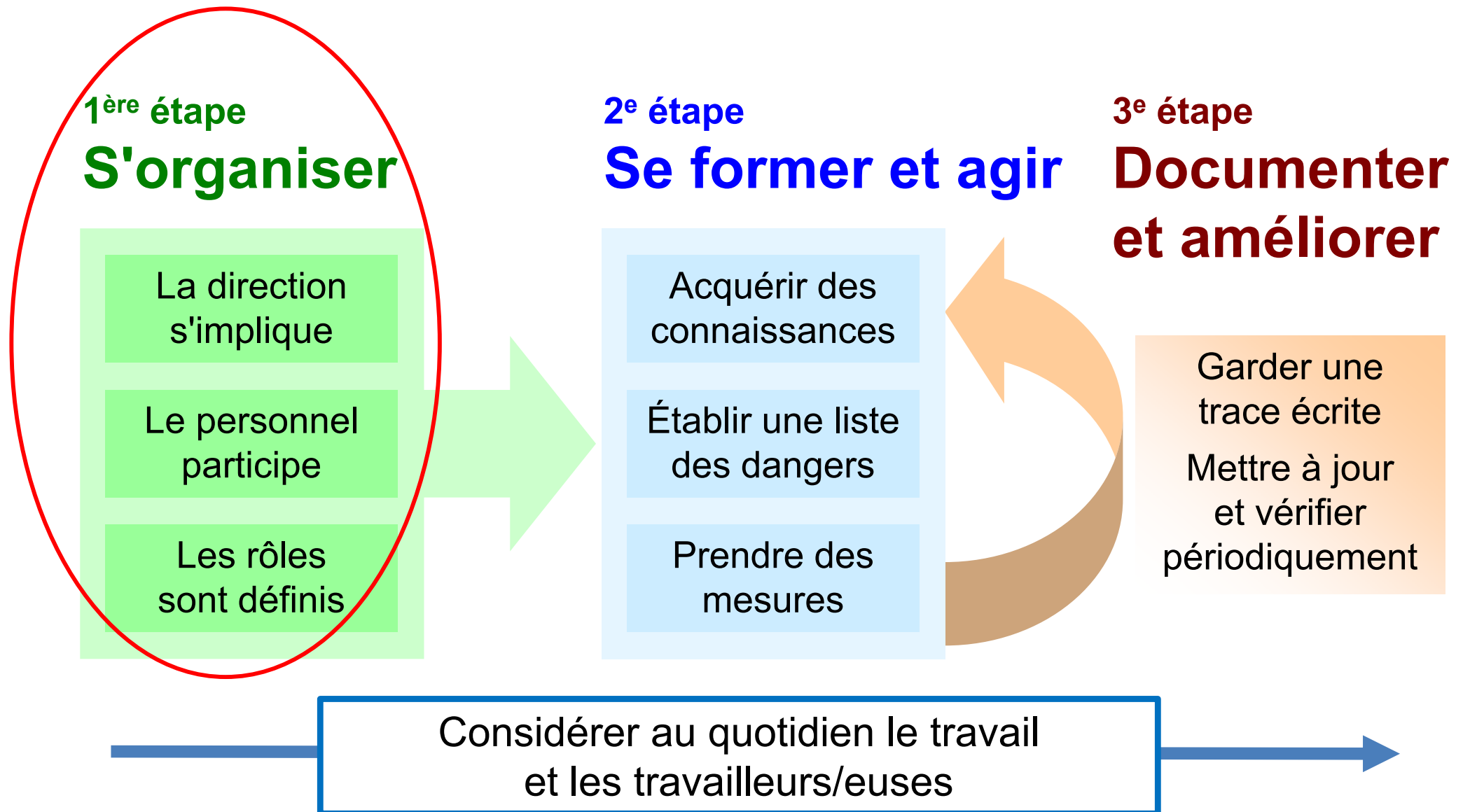
Protéger → Prévention

Santé des travailleurs  
→ Santé publique

Etat des  
connaissances sur  
la prévention du  
risque considéré

Tenir compte du  
contexte singulier  
Principe de  
proportionnalité

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





### **3. Enjeux et défis de la mise en œuvre de mesures concrètes de prévention: partage d'expérience et discussion**

---

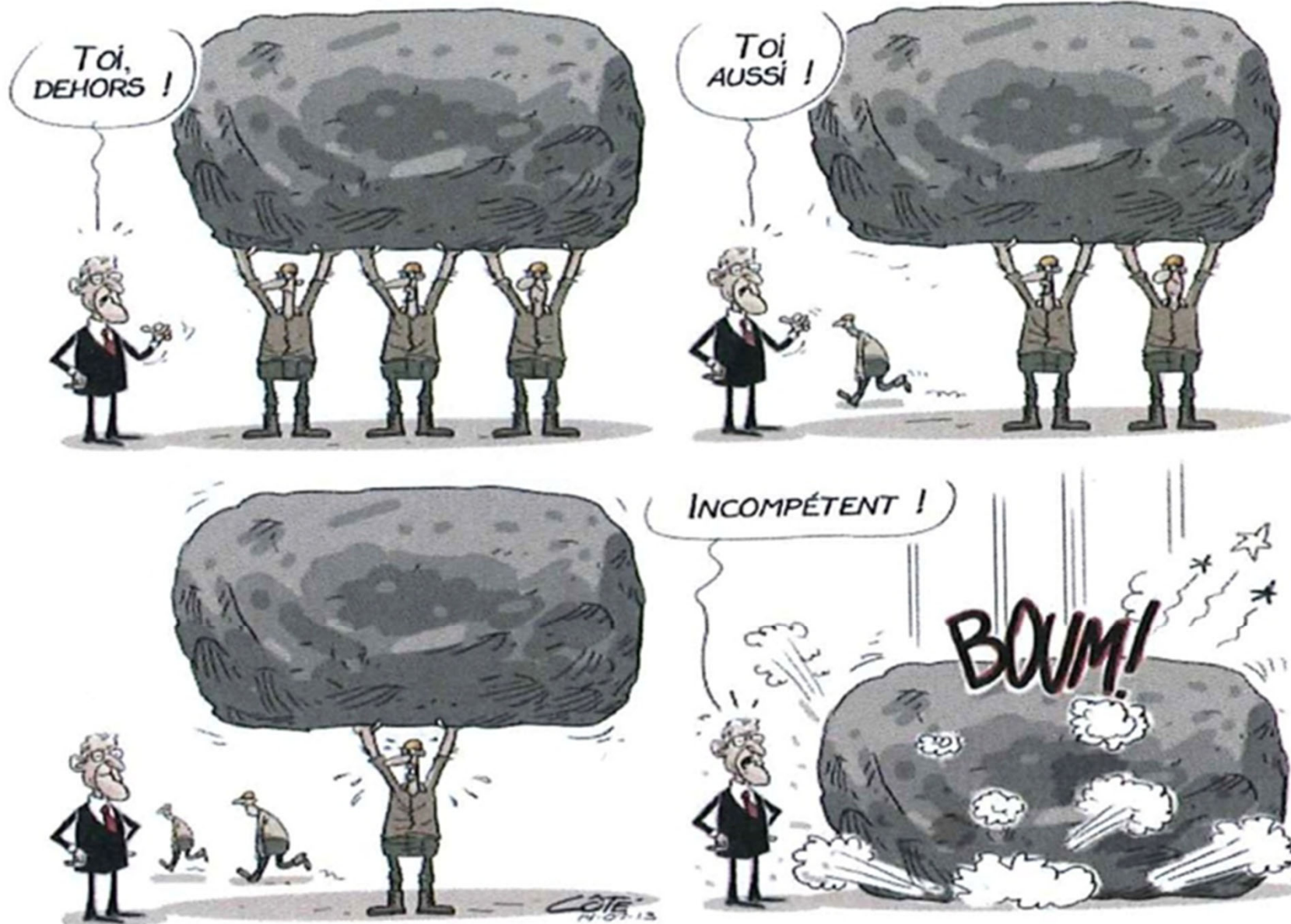
# Partage d'expérience (groupes de 4 à 5 personnes)

1. Dans le cadre de vos activités, quels sont les enjeux rencontrés dans la mise en œuvre de mesures concrètes de prévention en entreprise ?
2. Rencontrez-vous de réels obstacles à cette mise en œuvre ? Par exemple, tels que ceux décrits dans les vignettes mises à disposition
3. Sur quels leviers d'action / stratégies peut-on s'appuyer pour favoriser leur intégration ?

## **4. Échange sur les pistes et stratégies identifiées**

---

# Que faire dans cette situation ?



## Réticences / obstacles

- Charge de travail trop importante pour les RH et responsables
- Manque de moyens financiers pour faire appel à des spécialistes / mettre en place un dispositif externe (p.ex. personne de confiance)
- Formalisme sans effet préventif (procédures)
- Sentiment de complexité de la mise en œuvre ; ou recherche d'une solution simple
- Sentiment d'exposition (ouverture de la boîte de Pandore), de peur de remettre en question l'organisation / la culture de l'entreprise
- Manque de diagnostic de base / global
- Manque de reconnaissance des problèmes ; déni de la part de la direction
- Perception des RPS comme étant une responsabilité individuelle

## Stratégies / leviers d'action

- Mise en place d'un système de prévention, sur la durée, ne reposant pas que sur les responsables
- Implication de tous les acteurs de l'entreprise
- Aide de spécialistes
- Identifier les pratiques / ressources déjà existantes
- Identifier les facteurs de risques & réfléchir ensemble pour avoir une perception commune des problèmes
- Chercher des mesures (de prévention, d'amélioration) et non pas de coupables/responsables
- Perception des RPS comme liés aux conditions de travail / à l'organisation
- Perception de la prévention comme ayant un impact positif sur le fonctionnement de l'entreprise (win-win)
- Sensibilisation sur l'impact positif de bonnes conditions de travail sur l'entreprise

# Réticences / obstacles

## Perception du risque

1. Minimisation / déni des RPS
2. Mauvaise compréhension de ce qu'est un RPS
3. Individualisation de la problématique
4. Perception de l'homme au travail
5. La santé mentale est une affaire privée
6. Tabou autour de la souffrance au travail

## Appréhension des conséquences dans l'entreprise

1. Peur de remise en question du management
2. Résistance liée à la culture d'entreprise
3. Absence d'engagement de la direction
4. Conflits d'intérêts internes
5. Résistance au changement

## Moyens et ressources à disposition dans l'entreprise

1. Manque de temps et de ressources pour la prévention
2. Rôle du management
3. Perception d'un risques pour la performance
4. Crainte des salariés de s'exprimer / climat de confiance

**Pour une conclusion...**



# Quelle prévention?

« De nombreux systèmes d'audit se bornent à déterminer s'il existe telle ou telle disposition ou procédure dans l'entreprise, ce qui revient à supposer que l'existence de cette disposition ou de cette procédure suffirait à garantir le bon fonctionnement du système. »





# Quelle perception de ces risques ?

## *Constats de terrain*

- Souvent réduit à la notion de conflit dans l'environnement de l'entreprise et la sphère judiciaire.
- RH, consultants, juriste n'ayant pas toujours des connaissances en santé au travail:
- ☞ Problématiques traitées essentiellement sous l'angle du respect de la protection de la personnalité définit par:
  - le cadre contractuel ( art. 328 CO);
  - le cadre judiciaire (art. 3, 4, 5 al.3 Loi sur l'égalité);
  - et/ou de la sphère pénal (menace art. 180 CP, contrainte art. 181 CP, diffamation art. 173 CP, lésions corporelles intentionnelles ou par négligence art. 123 et 125 CP, incitation au suicide art. 115 CP).

# Des mesures ou des "coupables" ?

## *Constats de terrain*

- Les mesures visent souvent à enquêter sur la violation ou non du cadre contractuel et/ou judiciaire: enquête interne ou externe.
- Si pas de violation avérée, pas de problème....
  - ☞ Pourtant, le personnel concerné reste dans la souffrance et... les objectifs de prévention 6 LTr, 82 LAA ne sont pas atteints!
- Peu/pas de mesures concernant le terreau: l'organisation du travail

# Des mesures organisationnelles aussi pour protéger l'intégrité personnelle

- Interroger le contexte permet d'éviter de stigmatiser les individus et de prendre partie dans le "conflit".
- En évoquant les problèmes de travail plutôt que les personnes, on favorise le nécessaire respect de la protection de la personnalité des parties prenantes.
- Identifier les causes organisationnelles (facteurs de risque) permet de mettre en place des mesures de prévention primaire.

# Eviter ou limiter les **facteurs défavorables** à la protection de santé

- 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.



# Maintenir ou renforcer les **facteurs favorables** à la protection de la santé



- 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

# Obligations légales de l'employeur :

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

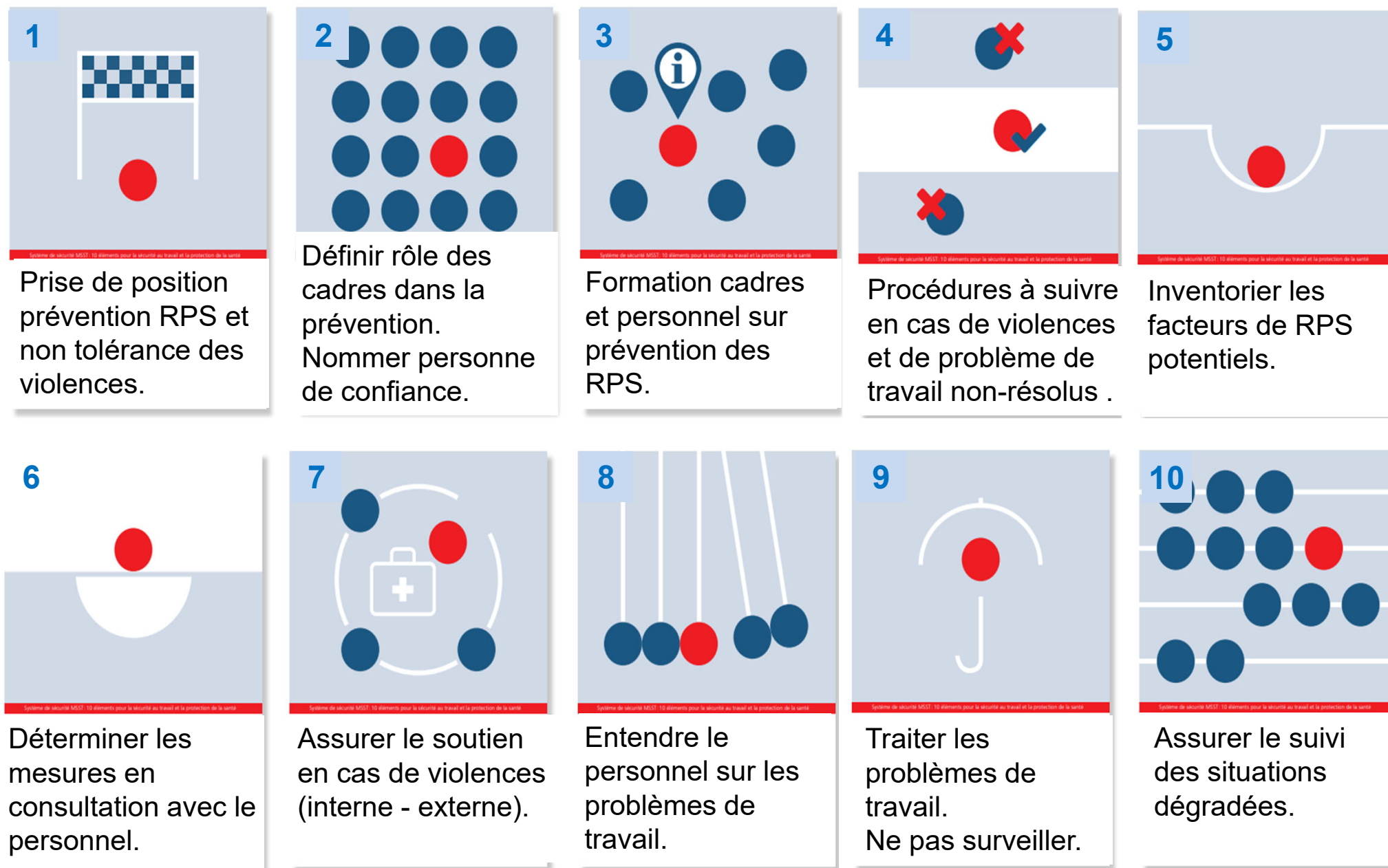
- **Engagement explicite de l'employeur** pour la protection contre les contraintes psychiques néfastes et contre la violation de l'intégrité personnelle (IP)
  - **Déclaration de principe et directives** indiquant clairement à qui l'on peut s'adresser dans l'entreprise en cas de problème et que fera 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 par rapport aux contraintes psychiques et aux atteintes à l'IP
  - 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) : communication, remontées d'information, indicateurs, analyse du travail, etc.)
  - **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)**

# Prévention des RPS et organisation SST





# Prévention des RPS et concept MSST



## 8. Participation des travailleurs

- Prévention primaire des RPS passe par la résolution des problèmes de travail! Pour cela, il faut:
  - ☞ pouvoir les évoquer et qu'une réponse y soit amenée!
  - ☞ offrir les conditions nécessaires permettant au personnel de s'exprimer librement sur les questions du travail, sans crainte de représailles
- Pour rappel, les **travailleurs-euses 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.

Éviter que la personne qui évoque le problème, ne devienne "le problème"!

# Merci pour votre participation !

