

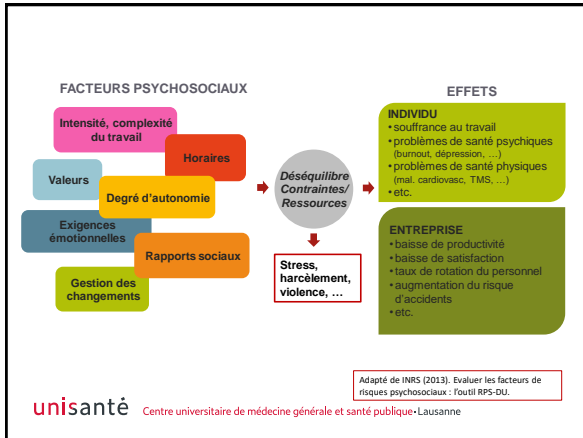
## Prévention des risques psychosociaux

Michela Zenoni et Lysiane Rochat, psychologues du travail  
Département santé, travail et environnement, Unisanté

2021

## Plan

1. Prévention: quand agir? Comment agir?
2. Démarche de prévention des RPS
3. Comment accompagner une entreprise dans la prévention et la gestion des RPS ?
4. Les RPS à l'ère du COVID

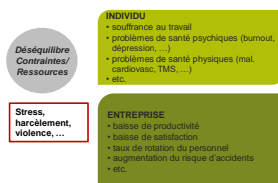


## Prévention: quand agir ? Comment agir ?

## Quand agir ?

→ Lorsqu'on observe des signes

- Au niveau de la santé des travailleurs
- Au niveau de la santé de l'entreprise



## → Au niveau de la santé des travailleurs

### DES SIGNES PHYSIQUES

- maux de dos, de tête, tensions musculaires
- perte ou augmentation du poids
- troubles du sommeil

### DES SIGNES ÉMOTIONNELS

- irritabilité, nervosité accrue
- angoisse, excitation, tristesse, mal-être

### DES SIGNES MENTAUX / INTELLECTUELS

- troubles de la concentration, oublis, erreurs
- difficultés à prendre des initiatives ou des décisions

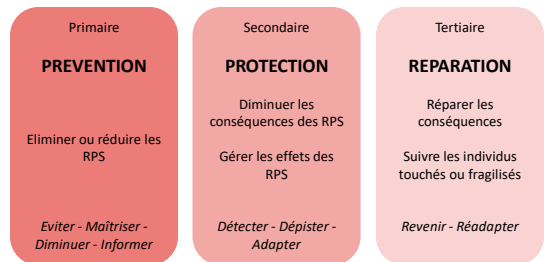
### DES SIGNES COMPORTEMENTAUX

- diminution de la motivation, retards fréquents
- diminution des activités sociales, isolement
- consommation de substances

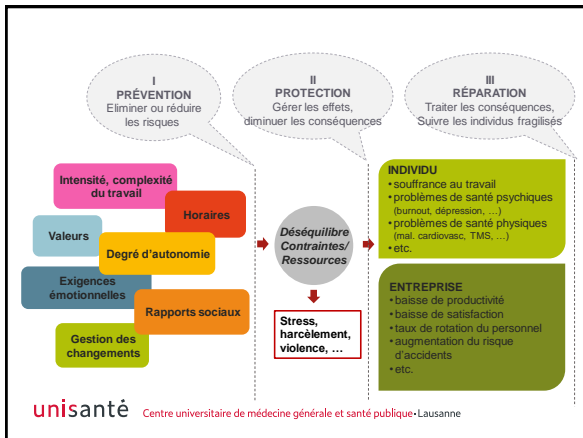
## → Au niveau de la santé de l'entreprise

- Heures supplémentaires, vacances non prises
- Diminution de la productivité, augmentation des erreurs
- Démissions, demandes de mutations, réductions du temps de travail
- Accidents de travail
- Taux de turn-over élevé
- Absentéisme
- Conflits / tensions / harcèlement
- Résultats des enquêtes de satisfaction
- Plaintes de la part des clients et/ou des collaborateurs
- Signes d'insatisfaction (déprévation des locaux, du matériel, vols)

## Comment agir ? 3 niveaux de prévention



Adapté de INRS



## Démarche de prévention des RPS

## Les difficultés d'une démarche de prévention

- Vocabulaire utilisé pour parler des problèmes psychosociaux au travail
- Tendance à individualiser la problématique
- Multiples origines possibles des manifestations
- Subjectivité des plaintes
- Impossibilité de fixer des «valeurs limites d'exposition»
- Conséquences des RPS différées dans le temps
- Législation floue en matière de RPS

## Les facteurs de réussite d'une démarche de prévention

- La clarification des attentes et des besoins au début du projet
- Une démarche soutenue et portée par la direction
- Une compréhension des mécanismes dans l'apparition des RPS par les personnes-clés
- Une communication claire au sein des services
- Une démarche participative
- La mise en place d'un groupe de travail interne au service qui porte la démarche
- En résumé, le développement d'une culture d'entreprise en matière de gestion de la santé

## Comment accompagner une entreprise dans la prévention et la gestion des RPS ?

- Aide à la définition d'une politique de prévention
  - Quels indicateurs analyser ?
  - Qu'est-ce qui existe déjà ?
- Identification des facteurs de risques et évaluation des problématiques de santé (diagnostic)
- Recherche de pistes d'actions de manière participative avec les collaborateurs

## Les méthodes à disposition

- Analyse d'indicateurs
- Observations de l'activité
- Entretiens individuels et collectifs
- Questionnaires
- Ateliers participatifs suivant une méthodologie précise
- Formations

## Un exemple concret



## Origine de la demande

Suite à différents événements survenus au sein de l'institution, un musée nous a sollicité pour

- Réaliser un état des lieux des facteurs psychosociaux présents dans l'activité des collaborateurs et collaboratrices
- Proposer et discuter, de manière participative, des pistes de prévention primaire, secondaire et tertiaire

## Contexte

- Musée
- Env. 150 collaborateurs
- Métiers:
  - Administration
  - Recherche et gestion des collections
  - Accueil et animation des expositions
  - Communication

## Démarche proposée

- Création d'un **groupe de travail**
- **Sensibilisation du personnel** sur les risques psychosociaux et leurs conséquences
- **Diagnostic approfondi** : identification des facteurs de risques psychosociaux, évaluation de leur importance en fonction des secteurs et des catégories de personnel, et des effets possibles sur la santé des collaborateurs
- **Elaboration de pistes d'actions**, sur la base du diagnostic et intégrant la réflexion des collaborateurs

Durée totale du projet : 15 mois

## Facteurs protecteurs et facteurs de risque pour la santé

- Forte charge de travail, manque de clarté des objectifs, manque de feedbacks
- Sentiment de manque de soutien et reconnaissance de la part de la hiérarchie, tensions importantes, frustrations
- Accompagnement insatisfaisant dans la réorganisation
- Fréquente confrontation à la souffrance des collègues, sensation d'être démunis
- Autonomie et créativité dans le travail
- Grand attachement au musée et au travail de transmission

## Piliers du plan d'action

1. Charge de travail et allocation des ressources
2. Planification et gestion des projets
3. Gestion des conflits
4. Relations entre les niveaux hiérarchiques
5. Transparence et clarté des rôles

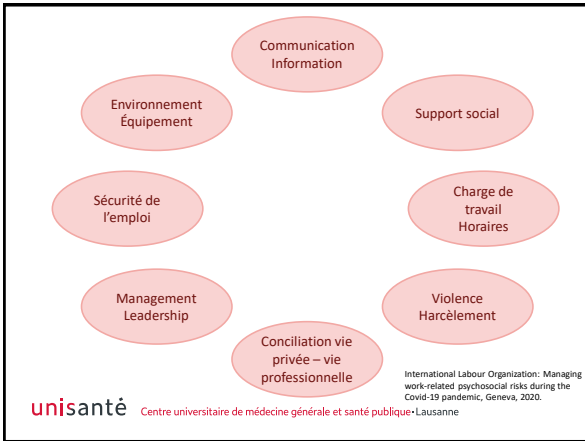
## Ex. pilier n°1. Charge de travail et allocation de ressources

Objectif stratégique	Mesure opérationnelle	Responsables	Décal de réalisation
Actualiser les cahiers des charges			
Faire un état des lieux des ressources internes			
Estimer les ressources budgétaires et humaines nécessaires aux projets			
Développer l'offre de formation continue			
Réduire le temps consacré aux tâches administratives			

## Les plus et les moins !

- Forte implication de la direction
  - Suivi par un groupe de travail porteur de la démarche (cadres, collaborateurs, représentant RH)
  - Dimension volontaire et forte participation
  - Clarification des attentes dès le début
  - Communication suivie et régulière
  - Appropriation du plan d'action
- Suivi du planning sujet à aléas
  - Changements dans la composition du groupe de travail en cours de mandat

## Et le Coronavirus passa par là... Les RPS à l'ère du COVID



**unisanté**  
Centre universitaire  
de médecine générale  
et santé publique • Lausanne

**Merci de votre attention !**

Contacts : [michela.zenoni@unisanté.ch](mailto:michela.zenoni@unisanté.ch)  
[lysiane.rochat@unisanté.ch](mailto:lysiane.rochat@unisanté.ch)