

# La prévention des risques psychosociaux passe par l'adaptation des méthodes de travail

Le stress est le principal risque psychosocial, mais il en existe bien d'autres. De nombreuses PME et TPE manquent encore de connaissances sur les moyens d'y faire face et sur les responsabilités dans ce domaine. Une recherche doit permettre d'évaluer l'impact des actions de prévention par les inspecteurs du travail. *Rafaël Weissbrodt, David Giaouque*

**Abrégé** Les risques psychosociaux ont pris une importance croissante dans le champ de la santé au travail. Ils posent des questions sensibles pour les autorités et les partenaires sociaux. Une étude mesure les effets de l'intervention des inspecteurs du travail dans ce domaine. Dirigée par le Secrétariat d'État à l'économie (Seco), elle est menée en collaboration avec les inspections cantonales du travail et l'université de Lausanne. Pour les employeurs, le stress lié aux pressions temporelles et à la charge de travail est le principal risque psychosocial. On observe deux formes de prévention dans les entreprises : la première, liée principalement aux atteintes à l'intégrité personnelle, touche à l'information et à la gestion formelle. La seconde concerne l'amélioration globale des conditions de travail : son intérêt pour la prévention des risques psychosociaux est encore méconnu. Dans une deuxième étape, l'étude permettra de savoir si ces perceptions et pratiques se transforment suite aux visites des inspecteurs.

positif sur la prévention des risques, pour autant que le contexte soit favorable. Il faut notamment un partenariat social développé ainsi que des inspecteurs formés qui disposent d'assez de temps et de ressources (par exemple pour contrôler des entreprises en binôme et pour les suivre dans la durée). Il faut aussi que les modes d'intervention privilégient la participation du personnel. En outre, les contrôles doivent être combinés avec divers canaux d'information et de communication.

**A**u cours des dernières décennies, la notion de « risques psychosociaux » a pris une importance croissante dans le champ de la santé au travail. Cette expression désigne à la fois des facteurs de risque, liés notamment à l'organisation du travail et aux relations interpersonnelles, des processus pathogènes (soit les mécanismes de stress) et leurs conséquences sur la santé, tels l'épuisement, le « burnout », la dépression ou les maladies cardiovasculaires, etc.

La prise en compte de ces phénomènes pose des questions épineuses. En tant que responsable d'entreprise, accepteriez-vous qu'un inspecteur vous questionne sur votre façon de gérer le personnel et d'organiser l'activité ? Si vous étiez inspecteur du travail, comment aborderiez-vous, avec un employeur, des questions telles que le harcèlement psychologique ou le stress ? Et comme syndicaliste, par quels moyens défendriez-vous les intérêts de vos membres face à l'intensification et à la complexité croissante du monde du travail ?

La plupart des gouvernements occidentaux ont entrepris des actions visant à prévenir les risques psychosociaux ; les inspections du travail y jouent un rôle

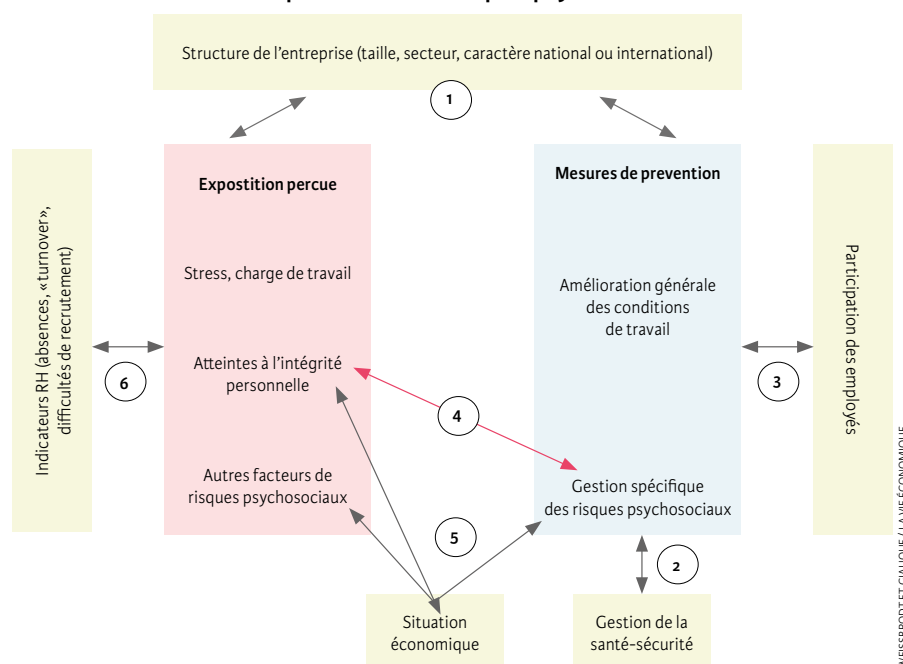
clé. Dans une récente revue systématique de la littérature<sup>1</sup>, nous avons montré que ces dernières peuvent avoir un impact

<sup>1</sup> Weissbrodt R. et Giaouque D. « Labour inspections and the prevention of psychosocial risks at work: A realist synthesis », *Safety Science*, 2017.

## Une étude innovante réalisée en Suisse

Peu d'études ont évalué l'impact des politiques publiques sur la prévention des risques psychosociaux et la plupart proviennent des pays nordiques. Le Secrétariat

### Les facteurs associés à la prévention des risques psychosociaux





KEystone

d'État à l'économie (Seco) dirige une recherche visant à combler cette lacune, en collaboration avec les inspections cantonales du travail et l'université de Lausanne. L'objectif est de mesurer les effets d'une action prioritaire d'exécution menée entre 2014 et 2018. Les inspecteurs ont suivi une formation leur permettant d'aborder ces dimensions de la santé au travail et ont été invités à intégrer la thématique dans leurs contrôles. Du matériel d'information a également été conçu pour les entreprises.

Pour mesurer les effets de cette action, les chercheurs ont constitué un panel de 400 entreprises des trois régions linguistiques. Dans chacune des firmes concernées, la personne «connaissant le mieux la santé au travail» – généralement le dirigeant ou un cadre supérieur – a été interrogée deux fois à un an d'intervalle, au moyen d'un questionnaire téléphonique ou écrit. Pour une moitié des entreprises, un audit de l'inspection du travail était prévu, mais il n'avait pas encore été effectué lors du premier sondage; l'autre moitié était constituée d'établissements similaires, mais non inspectés, servant de groupe de comparaison. La seconde phase de l'étude (un an après le premier questionnaire) est en cours. Les résultats seront disponibles d'ici l'automne prochain.

## Premiers résultats

Les employeurs interrogés considèrent que le stress lié aux pressions temporelles et à la charge de travail est le principal risque psychosocial auquel leurs collaborateurs sont confrontés. Ils jugent marginales les atteintes à l'intégrité personnelle (harcèlement, discrimination, violence, etc.). Les autres facteurs de risques (horaires contraignants, clients difficiles, problèmes de communication, insécurité de l'emploi, etc.) occupent une position intermédiaire.

L'analyse montre que la prévention suit deux axes. Le premier réunit des mesures de gestion, tels les processus formels en cas de conflits, de harcèlement ou d'agression, ainsi que des actions de formation ou d'information du personnel. Ces dispositions se retrouvent surtout dans les grandes entreprises. Le second axe rassemble des mesures visant l'amélioration générale des conditions de travail, comme les horaires, l'organisation, les effectifs en personnel ou les outils. Cette approche concerne la majorité des entreprises – y compris les très petites (TPE) et les PME. Elle peut contribuer à renforcer les ressources des employés sur le terrain. Cependant,

Courir durant la pause de midi? Les salariés renforcent leurs ressources lorsque l'organisation de leur travail fait preuve de souplesse.

les employeurs ne les perçoivent guère comme de la prévention, mais plutôt comme des moyens de renforcer leur outil de production.

L'étude révèle qu'il ne suffit pas d'avoir conscience d'un risque pour mettre en œuvre des améliorations. Les pratiques de prévention reflètent surtout la taille de l'entreprise et son secteur d'activité (1 sur l'illustration), le niveau général de gestion de la santé-sécurité (2) et le degré de participation du personnel (3). Le sentiment que les employés sont exposés à des risques semble jouer un rôle secondaire: seul le lien entre atteintes à l'intégrité et mesures de gestion est significatif au niveau statistique (4).

Les entreprises confrontées à des difficultés économiques présentent des scores supérieurs à la moyenne pour les atteintes à l'intégrité et les «autres facteurs de risques». Les processus formels et la formation dans ce domaine y sont faiblement développés (5). Enfin, les employeurs qui mentionnent l'existence de risques psychosociaux tendent à se dire confrontés à des absences pour cause de maladie, à une rotation de

leur personnel («turnover») ou à des difficultés de recrutement (6).

### Pistes d'action pour les autorités

Les résultats soulignent l'importance de soutenir les entreprises – notamment les plus petites – afin qu'elles développent leurs compétences en matière de santé au travail et identifient des mesures adaptées à leurs besoins. Il s'agit de les sensibiliser à une compréhension globale des risques psychosociaux, non centrée sur le harcèlement, les agressions ou les difficultés personnelles. Les autorités pourraient également renforcer, sur le terrain, la promotion de mesures organisationnelles visant à améliorer les conditions de travail.

La littérature scientifique relève que le contact direct entre inspecteurs et employeurs est un moteur essentiel de la prévention. Toutefois, compte tenu des ressources limitées des autorités, une collaboration avec les divers relais (partenaires sociaux, intervenants en santé au travail, etc.) est nécessaire. Une question fait débat: faut-il mentionner

plus explicitement les risques psychosociaux dans les bases légales? Pour certains auteurs, ceci permettrait aux employeurs de mieux guider leur action et aux inspecteurs d'argumenter plus solidement leurs demandes. D'autres, plus faiblement représentés dans la revue de littérature précitée, estiment que l'obligation générale de prévention incombant aux employeurs est suffisante.

Stress, «burnout», violence... Ces phénomènes sont symptomatiques des bouleversements subis par le monde du travail. Intensification et flexibilisation participent à l'accroissement des inégalités, dont les conséquences sociales, politiques et économiques préoccupent l'OCDE depuis plusieurs années<sup>2</sup>. C'est pourquoi, outre l'intervention des spécialistes de la santé au travail, la prévention des risques psychosociaux renvoie également – et peut-être surtout – à la politique économique suivie. Seul un dialogue constant entre ces deux champs de

l'action gouvernementale sera synonyme d'amélioration.



**Rafaël Weissbrodt**

Psychologue du travail, ergonomiste, doctorant en sciences politiques, université de Lausanne



**David Giaque**

Professeur associé en sciences sociales et politiques, Faculté des sciences sociales et politiques, Institut d'études politiques, historiques et internationales, université de Lausanne

<sup>2</sup> Voir la page «Inégalité de revenus et pauvreté» sur le site de l'OCDE.