

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Soziale Arbeit  
FH Zentralschweiz



# **Orientations stratégiques**

Jalons d'une démarche stratégique  
pour prévenir les risques psychoso-  
ciaux en entreprise

Monica Basler, Sarah Auerbach et Gian-Claudio Gentile

## **Jalons d'une démarche stratégique**

pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

Lucerne, le 16 septembre 2016

Le Secrétariat d'Etat à l'économie a soutenu  
cette publication.

## **Contact**

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention  
Werftstrasse 1, Postfach 2945, 6002 Luzern

Monica Basler, MPH; [monica.basler@vivaluzern.ch](mailto:monica.basler@vivaluzern.ch)  
Sarah Auerbach, Dr des.  
Gian-Claudio Gentile, Dr sc ETH

## **Orientations stratégiques**

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

# **Table des matières**

<b>1</b>	<b>Lignes directrices pour les cadres supérieurs et les responsables de l'entreprise</b>	<b>2</b>
1.1	Point de départ : enjeux et objectifs des lignes directrices	2
1.2	Pourquoi accorder une importance particulière à la dimension stratégique de la santé psychosociale ?	2
1.3	Que sont les risques psychosociaux et quelles répercussions ont-ils sur les performances des collaborateurs ?	3
1.4	Structure des lignes directrices en matière de stratégie	4
<b>2</b>	<b>Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise</b>	<b>5</b>
	1 <sup>re</sup> étape : analyse des risques et des ressources	5
	2 <sup>e</sup> étape : mise au jour et définition des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux	8
	3 <sup>e</sup> étape: intégration des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux dans la stratégie de l'entreprise	9
	4 <sup>e</sup> étape: évaluation des résultats et examen de leur plausibilité	10
<b>3</b>	<b>Bibliographie sélective</b>	<b>12</b>

# 1 Lignes directrices pour les cadres supérieurs et les responsables de l'entreprise

Ces lignes directrices<sup>1</sup> s'adressent aux responsables de l'entreprise, à ses cadres dirigeants et cadres supérieurs, à la direction des ressources humaines et aux responsables du développement de l'entreprise. Elles portent sur les aspects stratégiques de la prévention en matière de santé psychosociale et de performance des collaborateurs et sur la démarche d'intégration de la gestion des risques psychosociaux dans la stratégie de l'entreprise.

## 1.1 Point de départ : enjeux et objectifs des lignes directrices

Le travail et les conditions de travail ont des répercussions à la fois positives et négatives sur la santé<sup>2</sup>. Le travail peut être stimulant, porteur d'identité, être source de soutien et favoriser le développement de compétences et d'aptitudes. Il n'en reste pas moins que les conditions de travail peuvent aussi porter atteinte au bien-être d'une personne et la rendre malade. Le monde du travail moderne en mutation constante est source d'exigences croissantes et changeant sans cesse pour les salariés. Le travail dans l'urgence, l'exigence que le collaborateur puisse être atteint en permanence et les conflits interpersonnels au travail peuvent être source de stress et d'épuisement. Ces dernières années, le stress a augmenté de 30 % chez les personnes actives occupées. Un tiers d'entre elles se sentent souvent ou très souvent stressées<sup>3</sup>.

Les employeurs et les salariés influent aujourd'hui déjà par différentes mesures sur la réduction des risques liés au travail et le renforcement des ressources. Les expériences réalisées montrent toutefois qu'il ne suffit pas de combattre les risques qui pèsent sur l'environnement psychosocial par des mesures isolées. Un système de gestion prenant notamment en compte la gestion des risques psychosociaux dès le niveau stratégique est requis. Pour que les mesures visant à réduire les risques psychosociaux à moyen et à long terme portent leurs fruits, il est également nécessaire de disposer dans l'entreprise de structures et de processus

ciblant la durabilité (cf. rapport final «Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben» ; en substance : prévention des risques psychosociaux dans les entreprises ; le rapport intégral n'est disponible qu'en allemand ; il en existe un résumé en français).

### L'objectif des lignes directrices est d'indiquer

- pourquoi il est important d'accorder une importance particulière au niveau stratégique et par conséquent à la gestion stratégique des risques psychosociaux ;
- comment les cadres peuvent s'appuyer sur des notions éprouvées dans le domaine de la gestion des entreprises pour la prévention des risques psychosociaux ;
- quelles sont les voies à suivre pour intégrer durablement la promotion de la santé psychosociale au niveau stratégique et dans le système de gestion d'une organisation.

## 1.2 Pourquoi accorder une importance particulière à la dimension stratégique de la santé psychosociale ?

### a. Prescriptions légales

La loi sur le travail (LTr), l'ordonnance 3 qui en découle (OLT 3)<sup>4</sup> et le code des obligations (CO) prévoient que l'employeur est tenu de prendre tous les mesures nécessaires pour protéger la santé (physique et psychique) de ses collaborateurs. Il doit veiller pour cela à éviter dans la mesure du possible que les collaborateurs ne soit sollicités de manière excessive ou trop uniforme. Il doit en outre garantir la protection de l'intégrité personnelle de ses collaborateurs. Il est de la responsabilité des cadres dirigeants de passer au crible et d'adapter les structures de l'organisation et les processus de sorte que les prescriptions légales soient remplies.

### b. La santé et l'aptitude à la performance sont des aspects stratégiques

Des mutations profondes du monde du travail font porter l'attention de manière accrue sur les aptitudes et l'investissement personnel des collaborateurs. Au chapitre des causes de cette évolution, on trouve notamment la mondialisa-

<sup>1</sup> Ces lignes directrices reposent sur des concepts fondés sur des données scientifiques, sur des expériences et des résultats rassemblés dans le cadre de projets de recherche appliquée menés par la Haute école de Lucerne spécialisée en travail social et économie (Hochschule Luzern Soziale Arbeit und Wirtschaft) en collaboration avec des partenaires issus de l'économie. Le mandat d'élaborer ces directives vient du SECO dans le contexte de la priorité d'exécution établie pour les inspecteurs cantonaux du travail (2014–2018).

<sup>2</sup> Semmer, N. K. & Udriș, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Ed.), Organisationspsychologie (4. Auflage, S. 157–195). Bern: Hans Huber.

<sup>3</sup> Grebner, S., et al., sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'économie, SECO (2011): Etude sur le stress 2010. Le stress chez les personnes actives occupées en Suisse. Liens entre conditions de travail, caractéristiques personnelles, bien-être et santé. En ligne: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

<sup>4</sup> Cf. annexe de l'article 2 du commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail : <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz-und-Verordnungen/Wegleitungen/wegleitung-zur-argv-3.html#-1542162952>

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

tion, l'apparition de nouvelles technologies, l'émergence d'une société du savoir et des services, un changement de valeurs et l'évolution démographique. Ces modifications vont de pair avec des exigences élevées en matière de performances pour les entreprises et leurs collaborateurs. Ces derniers ne peuvent les remplir que s'ils sont disposés à accomplir leur travail de manière auto-responsable, à ne pas se contenter de subir les changements nécessaires en matière d'organisation du travail, mais à les accompagner activement, à contribuer à les façonner et à en être les initiateurs. Ils doivent également être en mesure de le faire. A une époque où les entreprises doivent relever de nombreux défis, disposer de collaborateurs performants et qui s'investissent pleinement est particulièrement important pour elles. Elles doivent créer les bases nécessaires pour cela au moyen de décisions stratégiques en vue de la gestion des risques psychosociaux. Toutefois, comme la santé des collaborateurs ne constitue pas un des buts primaires de l'entreprise, il est nécessaire d'établir tout d'abord une corrélation entre cette santé et la réussite de l'entreprise. En termes de gestion d'entreprise, la santé fait partie du capital humain que les collaborateurs mettent à la disposition de l'entreprise et qui joue un rôle important dans la compétitivité de l'entreprise (Rachebauer & Welp, 2004). Faire du facteur « santé » du capital humain un élément opérationnel dans le contexte de l'entreprise exige de l'intégrer à la gestion stratégique. Cette dernière porte sur l'organisation dans son ensemble et positionne cette dernière par rapport à son environnement (interne et externe). Il s'agit de développer les compétences internes de façon à répondre efficacement au changement des exigences de l'environnement externe. La gestion stratégique veille donc à garantir que l'entreprise puisse faire face aux besoins évolutifs des clients et des marchés. La santé psychique et physique des employés et leurs performances représentent un facteur central de réussite à cet égard.

### 1.3 Que sont les risques psychosociaux et quelles répercussions ont-ils sur les performances des collaborateurs ?

Les risques psychosociaux au travail sont les caractéristiques de la conception et de l'organisation du travail et des processus (y compris les différents contextes sociaux) qui peuvent générer des atteintes psychiques ou physiques. Ils sont liés à des problèmes tels que le stress, la violence, le mobbing et le harcèlement au travail.<sup>5</sup> Les contraintes psychosociales liées au travail les plus fréquentes en Suisse sont un rythme de

---

### ***Dimensions élémentaires de la gestion de la santé en entreprise – la Déclaration de Luxembourg***

Si l'on se réfère à la déclaration de Luxembourg, quatre éléments sont à prendre en compte pour assurer le succès de la thématique santé dans l'entreprise :

- *la participation* : l'ensemble du personnel doit être impliqué ;
- *l'intégration* : la gestion de la santé dans l'entreprise doit être prise en compte dans toutes les décisions importantes et dans tous les secteurs de l'entreprise ;
- *la gestion de projets* : toutes les mesures et tous les programmes doivent être réalisés en suivant les étapes suivantes de manière systématique : analyse des besoins, établissement des priorités, planification, exécution, contrôle continu et évaluation des résultats ;
- *la globalité* : la gestion de la santé dans l'entreprise comporte tant des mesures ciblant les comportements que d'autres axées sur les conditions de travail. Elle joint la démarche de la réduction des risques à celle du développement des facteurs de protection et du potentiel de santé.

---

travail rapide, des délais serrés et des interruptions. Si elles se conjuguent sur le long terme avec d'autres contraintes physiques et psychosociales importantes et qu'elles ne puissent être compensées par des phases de régénération ou par un soutien effectif, elles conduisent souvent à des problèmes de santé tels que les troubles musculosquelettiques ou cardiovasculaires ou encore des atteintes ou des pathologies d'ordre psychique. Il s'ensuit souvent en outre perte de motivation, insatisfaction au travail ou baisse des performances. Cela peut conduire à des absences (de longue durée), entraîne des coûts pour l'entreprise et peut être source d'insécurité et de contraintes supplémentaires au sein de l'équipe concernée. En Suisse, 1,1 million de travailleurs sont concernés par les problèmes de santé liés au travail.

Pour la phase opérationnelle, divers guides détaillés, destinés aux chefs de projets ou aux responsables chargés de cette problématique, par exemple, indiquent la voie à suivre pour

<sup>5</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2009). Prima-EF. Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für Psychosoziales Risikomanagement. La traduction française du passage cité émane du SECO.

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

mettre en œuvre les projets voulus dans les entreprises.

En voici deux exemples :

- <http://www.stressnostress.ch/fr/le-stress-dans-lentreprise/a-quoi-sattendre.html>
- [Brochure du SECO: Contraintes mentales. Listes de contrôle pour s'initier. Chap. 2, 3 et 4](#)

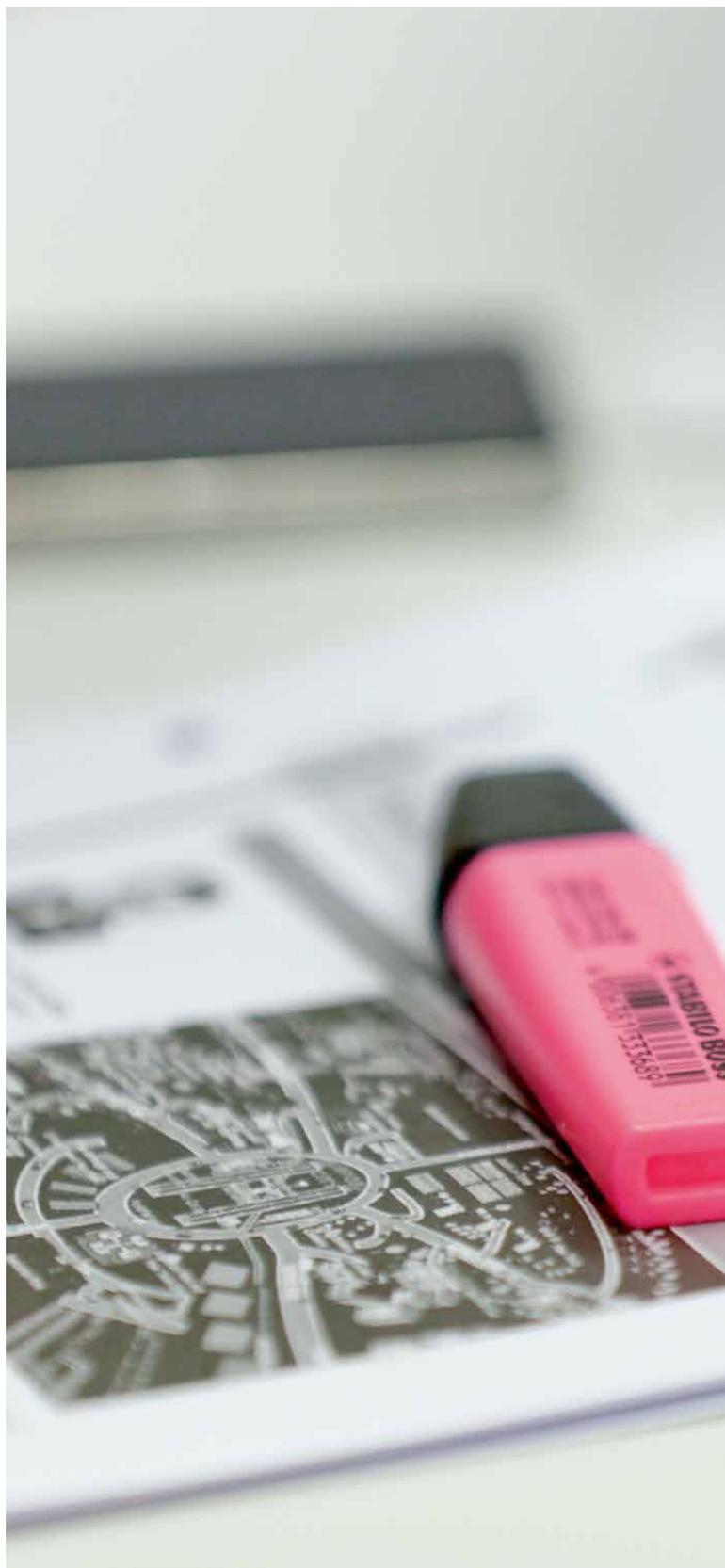
### 1.4 Structure des lignes directrices en matière de stratégie

Les quatre étapes suivantes, qui s'appuient sur des modèles courants de gestion (de la santé), vous permettront d'aboutir à une bonne pratique en matière de stratégie :

1. *Analyse des risques et des ressources* : identification des aspects stratégiques de la gestion de la santé psychosociale des employés dans un but de préservation et de promotion de leur performance (= recensement des risques psychosociaux et des ressources dans la perspective de la santé et de la productivité des collaborateurs)
2. *Mise au jour et définition des aspects stratégiques pour la gestion des risques psychosociaux* : définition des objectifs stratégiques constituant la base du portefeuille opérationnel de mesures
3. *Intégration des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux dans la stratégie de l'entreprise* (objectifs stratégiques, structures et processus) dans le but de réduire les risques
4. *Evaluation des résultats et examen de leur plausibilité* : vérification de la stratégie au moyen des résultats du portefeuille opérationnel de mesures et de leurs répercussions sur les résultats de l'entreprise.

### 1.5 Comment lire ce guide

- La colonne de gauche donne des informations sur les quatre étapes des lignes directrices.
- La colonne « Liens utiles » contient des informations supplémentaires ainsi que des liens vers des sites pertinents.
- La colonne « Questions fréquentes » illustre par des exemples les interrogations et les embûches qui peuvent se présenter lors de chacune des quatre étapes et apporte des réponses à ce sujet.
- Le tableau « Examen rapide » présente une liste de contrôle qui passe en revue des indicateurs pertinents permettant de vérifier pour chaque étape si la démarche adoptée a abouti.



# 2 Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

## 1<sup>re</sup> étape

### Analyse des risques et des ressources

#### Objectif

**Identification des aspects stratégiques de la gestion de la santé psychosociale et des performances des employés.**

En appliquant des **procédures d'analyse appropriées** aux risques et aux ressources de nature psychosociale dans votre entreprise, vous franchissez un premier pas vers la « gestion des risques psychosociaux » et la préservation durable des performances.

### Liens utiles

Informations de base sur les risques psychosociaux :  
« Protection contre les risques psychosociaux au travail », chap. 3 et 4  
Informations sur le stress :  
[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

Autres informations sur les risques psychosociaux :  
[www.psyatwork.ch](http://www.psyatwork.ch)

### Questions fréquentes

**« Pourquoi devrions-nous nous attaquer à la question des risques psychosociaux au niveau stratégique ? »**

Le stress fait partie des causes de problèmes de santé liés au travail que les travailleurs citent le plus souvent. Il est dans l'intérêt de l'employeur comme du travailleur de réduire les conséquences pour la santé qui en résultent, en même temps que les retombées économiques, en recourant à la gestion des risques psychosociaux.

**« L'entreprise peut-elle faire quoi que ce soit par rapport aux contraintes psychiques ? »**

Les contraintes psychiques sont souvent confondues avec les troubles psychiques. L'entreprise n'a pas à dresser un état des lieux des maladies psychiques et à les traiter, mais à recenser les caractéristiques de la situation de travail qui ont un impact psychique négatif et à déployer des mesures là-contre.

### Marche à suivre

Pour savoir quels aspects de la santé psychosociale sont pertinents par rapport aux performances des employés, votre entreprise doit disposer d'informations fiables à même de guider vos actes. Ces dernières sont indispensables pour établir une planification, mettre en œuvre et évaluer la stratégie en fonction des besoins et pour en déduire des mesures opérationnelles et les mettre en œuvre.

#### 1.1 Points à définir avant de procéder à l'analyse

Définissez les points suivants avant le début de l'analyse :

- la marche à suivre pour l'analyse et les objectifs de cette dernière (cf. 4<sup>e</sup> étape « Evaluation ») ainsi que la politique adoptée en matière d'anonymat des données et des résultats,
- l'information des collaborateurs sur les objectifs de l'analyse et son déroulement
- les indicateurs stratégiques retenus pour distinguer et mesurer les résultats de votre gestion future des risques psychosociaux.

<http://www.stressnostress.ch/fr/le-stress-dans-lentreprise/mettre-en-place-un-programme-anti-stress.html>

**« Nous procédons déjà à une enquête auprès des collaborateurs, nous ne voulons pas d'enquête supplémentaire »**

S'il n'est pas possible de procéder à une enquête complémentaire, utilisez les sources d'informations qui sont disponibles dans l'entreprise et qui renseignent sur les risques psychosociaux et leurs répercussions sur l'entreprise, p. ex. les enquêtes auprès des collaborateurs, les données relatives aux absences (pour maladie, accident, accident non professionnel), les analyses de processus déjà effectuées (p. ex. dans le but de mettre en place des processus de travail), etc. Attention : les enquêtes auprès des collaborateurs recensent certes souvent la satisfaction individuelle par rapport au travail, mais pas les contraintes/risques/ressources liés aux cinq pôles énumérés au point 1.2. Il en va par exemple ainsi des rapports avec les supérieurs ou de la clarté des consignes relatives aux objectifs (« distorsion positive »).

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

### 1<sup>re</sup> étape

#### Analyse des risques et des ressources

##### 1.2 Sélection des instruments de recensement à utiliser pour l'analyse

Recherchez s'il existe dans l'entreprise des indicateurs (stratégiques et opérationnels) auxquels vous pouvez recourir pour interpréter la situation de départ, en complément de l'analyse prévue. Il peut s'agir par exemple d'indicateurs des performances et de la santé des collaborateurs (modèles de temps de travail, indications sur les heures supplémentaires et les soldes de vacances, les absences, indications sur l'adéquation entre les exigences liées aux tâches et la qualification des salariés, formation continue appropriée des cadres et de leurs subordonnés, descriptifs de postes actuels et structures de communication). Il est recommandé de commencer par en dresser un inventaire pour faire un premier point de la situation. Ce dernier sert de base à la sélection de la méthode et de la procédure de recensement.

Une analyse bien effectuée relève non seulement les problèmes et les contraintes présents dans l'entreprise mais aussi les aspects positifs, qui constituent des ressources (facteurs de protection) à préserver et à cultiver.

Il est possible de choisir entre différentes procédures :

- enquêtes écrites
- entretiens individuels
- entretiens de groupe
- observation

Les méthodes appropriées recensent et évaluent systématiquement les dimensions suivantes :

- la tâche (nature et étendue de l'activité),
- les outils de travail (composante technique au poste de travail),
- l'environnement de travail (environnement physico-chimique et biologique),
- l'organisation du travail (p. ex. déroulement du travail) et
- l'environnement social.

Les procédures doivent permettre de recenser régulièrement les ressources et risques psychosociaux importants et, ce faisant, permettre une intervention stratégique et opérationnelle ciblée.

##### 1.3 Réalisation de l'enquête

Il est fondamental qu'indépendamment de la méthode d'investigation, tous les secteurs et toutes les fonctions soient sondés de manière systématique et standardisée. Cela doit se faire en impliquant les employés. Il convient d'examiner l'opportunité d'une investigation pilote dans un domaine donné.

#### Liens utiles

Procédures appropriées pour recenser les risques psychosociaux et les ressources :  
[Brochure du SECO «Contraintes mentales – listes de contrôle pour s'initier»](#)

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

Test de stress pour groupes :  
<http://www.stressnostress.ch/fr/le-stress-dans-lentreprise/identifier-les-causes.html>

Instrument d'analyse du stress S-Tool: <https://promotionsante.ch/economie/produits-et-services/s-tool.html>

**PME vital – sondage auprès des cadres :**  
[http://www.pme-vital.ch/default.asp?page=manag\\_befragung&cat=3&subcat=2&subsubcat=0](http://www.pme-vital.ch/default.asp?page=manag_befragung&cat=3&subcat=2&subsubcat=0)

**Comparaison des indicateurs – estimez votre potentiel d'économies :**  
<http://www.suva.ch/fr/startseite-suva/praevention-su-va/praeventionsangebote-suva/kennzahlenvergleich-suva.htm>

Informations complémentaires sur les méthodes : lien avec [Toolbox](#) (en allemand seulement)

#### Questions fréquentes

**« Nous sommes une petite entreprise et n'avons ni le temps ni les moyens financiers pour de longues investigations. »**

Les deux arguments reposent sur la réalité des entreprises (y compris des PME). Il convient de distinguer ceci :

**Aspect financier :** l'absence de personnes dont les capacités sont réduites coûte cher à l'entreprise. Calculez ces coûts, autrement dit le potentiel de coûts à éviter, au moyen d'un outil gratuit en ligne (voir p. ex. le lien SUVA). Choisissez dans quoi vous préférez investir : dans la prévention, pour éviter des coûts, ou dans des frais de personnel (p. ex. pour recruter de nouveaux collaborateurs) ou encore dans des frais d'assurance en hausse.

**Aspect temps :** le recensement des risques et des ressources psychosociaux ne requiert pas nécessairement de longues investigations. Vous disposez d'un grand nombre d'instruments gratuits, couvrant également l'évaluation (cf. lien). Complétez le dépouillement par exemple en posant des questions aux employés de manière à vérifier et à approfondir les résultats.

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

### 1<sup>re</sup> étape

#### Analyse des risques et des ressources

##### 1.4 Exploitation et communication des résultats de l'analyse

- Le besoin et l'importance d'une gestion des risques psychosociaux sont à déterminer sur la base des résultats. L'importance stratégique est attestée lorsqu'on peut montrer (p. ex. au moyen d'un business case) dans quelle mesure la gestion des risques psychosociaux peut fournir une contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi qu'à la santé et aux performances des employés.
- Les dirigeants de l'entreprise peuvent se fonder sur les résultats pour décider de poursuivre, d'étendre ou de cesser le financement de mesures opérationnelles.
- Le compte rendu dressé aux employés ne devrait pas se limiter aux résultats mais inclure aussi l'intérêt qu'il y a à en tirer.
- Les entreprises qui ont déjà mis en place une enquête récurrente auprès de leurs collaborateurs ont tout intérêt à présenter et à mettre à disposition les résultats de la nouvelle enquête de façon similaire (ou, dans l'idéal, identique). Cela permet au lecteur de mieux appréhender les résultats dans leur ensemble.

#### Liens utiles

Informations complémentaires sur les méthodes : lien vers [Toolbox](#) (en allemand seulement)

#### Questions fréquentes

**« Nous avons réalisé une enquête auprès des employés sur leurs contraintes et leurs ressources. A quoi voyons-nous si nous sommes sur la bonne voie ou non ? »**

Une première enquête peut indiquer un point de départ pour l'entreprise. Il est recommandé de renouveler la même enquête pendant les années qui suivent pour déterminer s'il y a eu des changements au niveau des ressources et des contraintes/zones de risques. Cela permet un monitoring annuel des champs d'action pertinents et une planification adéquate des interventions.

Examen rapide : exemples d'indicateurs permettant de contrôler rapidement le respect des éléments cruciaux de la 1 <sup>re</sup> étape « Analyse des risques et des ressources »	Oui	Non
L'entreprise reconnaît et met en relief l'importance stratégique de la santé psychosociale et des performances de ses employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle dispose d'un plan concret d'organisation et de réalisation de la 1 <sup>re</sup> étape ainsi que pour la communication concernant cette étape et la participation des employés à ce stade. Elle recourt à une équipe de projet dotée des compétences techniques nécessaires pour la réalisation de l'enquête et le dépouillement de l'analyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toutes les unités et tous les groupes de fonction – ou, le cas échéant, seulement ceux qui sont pertinents – sont à inclure dans l'enquête.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise recense systématiquement les ressources significatives et les risques psychosociaux importants au moyen de méthodes et de procédures appropriées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise dispose de rapports d'évaluation indiquant des champs d'action (p. ex. secteurs ou environnements de travail spécifiques, formes d'activités ou groupes spécifiques). La plausibilité des résultats de ces rapports est vérifiée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La forme sous laquelle les décideurs examinent les résultats des analyses est prévue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il apparaît clairement que les employés sont informés de la procédure et des résultats et qu'ils sont impliqués dans la démarche (p. ex. dans le cadre d'une assemblée des salariés).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

### 2<sup>e</sup> étape

#### Mise au jour et définition des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux

##### Objectif

Définir les exigences stratégiques et en déduire les buts et mesures stratégiques et opérationnels.

##### Marche à suivre

Il s'agit de partir des résultats de l'analyse pour définir les exigences, buts, mesures et indices stratégiques (concernant p. ex. le bilan annuel, les innovations, la satisfaction des clients, l'image de la société, les absences, la productivité et les processus) pour s'attaquer à la réduction des aspects problématiques qui ont été constatés et pour développer les ressources qui peuvent avoir une influence sur les résultats de l'entreprise.

La définition des aspects et indices stratégiques peut déboucher sur un plan d'intervention opérationnel/un portefeuille de mesures. Ainsi, si on attribue une importance stratégique au recrutement des cadres dans la perspective de la gestion des risques psychosociaux, on accordera à l'avenir un poids particulier aux compétences sociales des candidats dans le processus opérationnel de sélection de ces personnes.

#### Liens utiles

Cf. premier critère de qualité pour la gestion de la santé en entreprise

[https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2\\_fr/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly\\_Work\\_Space\\_-\\_Criteres\\_GSE.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly_Work_Space_-_Criteres_GSE.pdf)

Importance de la gestion des risques psychosociaux:

[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/German\\_PRIMA-EF%2006.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/German_PRIMA-EF%2006.pdf)

[www.seco.admin.ch/Détection précoce de l'épuisement – Éviter le burn-out](http://www.seco.admin.ch/Détection_précoce_de_l'épuisement_-_Éviter_le_burn-out)

Critères de qualité de Promotion Santé Suisse : <https://promotionsante.ch/economie/produits-et-services/label-friendly-work-space/criteres-de-qualite.html>

#### Questions fréquentes

##### *Dois-je, en tant que CEO, développer une stratégie propre pour la gestion des risques psychosociaux ?*

Non! En tant qu'entrepreneur, vous connaissez les risques et les possibilités de votre entreprise et vous disposez déjà d'une stratégie entrepreneuriale et d'une gestion des risques. Le point décisif est que les aspects stratégiques de la santé psychosociale et des performances y trouvent leur place.

La gestion stratégique des risques psychosociaux a pour objectif de trouver des solutions appropriées à moyen et à long terme sur la base des tendances et exigences à venir. Elle s'intéresse par exemple à la question de savoir si l'entreprise dispose des structures et processus de direction adéquats, des initiatives stratégiques nécessaires et de la bonne attaque des problèmes pour assurer une promotion durable de la santé psychosociale.

Décidez à quels éléments existants de votre stratégie entrepreneuriale la gestion des risques psychosociaux peut se rattacher (cf. 3<sup>e</sup> étape).

Examen rapide : exemples d'indicateurs permettant de contrôler rapidement le respect des éléments cruciaux de la 2 <sup>e</sup> étape « Mise au jour/définition des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux »	Oui	Non
L'entreprise peut démontrer qu'elle définit les aspects stratégiques de la gestion des risques de manière plausible et intelligible, sur la base des résultats de l'analyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il existe un plan relatif à l'organisation et à la réalisation des démarches nécessaires dans le cadre de la 2 <sup>e</sup> étape, comme l'élaboration d'objectifs et mesures stratégiques et opérationnels. Ce plan doit cerner le contenu ainsi que les aspects financiers et ceux concernant le personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a des ateliers impliquant les décideurs et les collaborateurs concernés et portant sur la planification et la mise en œuvre de mesures stratégiques et opérationnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il est établi que les objectifs et mesures stratégiques retenus sont pertinents tant en ce qui concerne les employés que la création de valeur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

### 3<sup>e</sup> étape

#### Intégration des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux dans la stratégie de l'entreprise

##### Objectif

Intégration des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux dans la stratégie de l'entreprise

##### Marche à suivre

L'intégration de la gestion des risques psychosociaux signifie que votre stratégie entrepreneuriale donne des indications concrètes sur la manière dont les initiatives stratégiques et opérationnelles ainsi que la conception et l'aménagement des processus et des structures de votre entreprise iront à l'avenir dans le sens de la préservation et de la promotion de la santé de vos employés (cf. encadré sous « 2<sup>e</sup> étape »).

Les prérequis sont :

- la clarté et l'intelligibilité des stratégies (exigences/objectifs, cf. 2<sup>e</sup> étape),
- l'accueil favorable des stratégies par les parties prenantes externes,
- l'accueil favorable des stratégies par les cadres et les collaborateurs
- l'aptitude des stratégies à être opérationnalisées
- la prise en compte des interdépendances entre les programmes d'opérationnalisation.

#### Liens utiles

Cf. premier critère de qualité pour la gestion de la santé en entreprise

[https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2\\_fr/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly\\_Work\\_Space\\_-\\_Criteres\\_GSE.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly_Work_Space_-_Criteres_GSE.pdf)

#### Questions fréquentes

##### Comment puis-je passer de la stratégie à une pratique efficace ?

L'intégration durable requiert d'ajouter aux prérequis mentionnés à la 3<sup>e</sup> étape une application spécifique des éléments de la Déclaration de Luxembourg. En voici quatre exemples :

*Participation* : l'ensemble du personnel doit être informé de manière adéquate en ce qui concerne la gestion des risques psychosociaux.

*Intégration* : la gestion des risques psychosociaux doit être prise en compte dans toutes les décisions importantes et dans tous les secteurs de l'entreprise, tant au niveau des processus que des structures.

*Gestion des projets* : tous les programmes et mesures doivent être réalisés dans une approche systématique : analyse des besoins, établissement des priorités, planification, exécution, contrôle continu et évaluation des résultats.

*Globalité* : la gestion de la santé dans l'entreprise comporte tant des mesures ciblant les comportements que d'autres axées sur les conditions de travail<sup>6</sup>. Elle joint la démarche de la réduction des risques à celle du développement des facteurs de protection et du potentiel de santé.

Examen rapide : exemples d'indicateurs permettant de contrôler rapidement le respect des éléments cruciaux de la 3 <sup>e</sup> étape « Intégration des aspects stratégiques de la gestion des risques psychosociaux dans la stratégie de l'entreprise »	Oui	Non
L'entreprise a défini les meilleures conditions pour l'intégration/ l'implémentation stratégique durable dans le but d'assurer et de promouvoir la santé psychosociale des collaborateurs (p. ex. les compétences techniques nécessaires pour le déroulement de la 3 <sup>e</sup> étape sont présentes dans l'entreprise; les décideurs s'engagent par rapport à cette thématiques).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise peut montrer à quels éléments de la stratégie entrepreneuriale existante le développement (et, par suite, la mise en œuvre et l'évaluation) de la gestion des risques se rattache ou comment cette gestion a été adaptée.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des documents consacrés à la stratégie et au pilotage de l'entreprise clarifient les aspects de la santé psychosociale et des performances.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les aspects stratégiques de la gestion de la santé psychosociale des employés apparaissent dans la stratégie de l'entreprise et sont intégrés dans les structures et les processus importants (les changements à venir, comme les restructurations, sont abordés sous l'angle de la gestion des risques psychosociaux).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le portefeuille opérationnel de mesures concernant la santé psychosociale et les performances des employés est visiblement conçu de façon à servir les objectifs stratégiques de la santé psychosociale et comporte tant des mesures visant les comportements que d'autres centrées sur les conditions de travail.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>6</sup> La gestion des risques psychosociaux englobe et relie entre elles des mesures visant le développement de compétences individuelles et le comportement des employés (p. ex. en matière de gestion du stress et des conflits) tout comme des mesures stratégiques et opérationnelles d'amélioration des conditions de travail et du cadre global dans l'entreprise (p. ex. à travers la conception et l'aménagement des processus de travail, l'aménagement du temps de travail, les possibilités de participation).

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

### 4<sup>e</sup> étape

#### Evaluation des résultats et examen de leur plausibilité

##### Objectif

**Vérifier l'efficacité et l'efficience de la stratégie adoptée en matière de gestion des risques psychosociaux**

Le succès de votre entreprise dépend pour une large part de l'investissement de vos employés dans leur travail et de leurs performances. Ces dernières, tout comme le taux d'absences et celui de fluctuation du personnel se répercutent sur le bilan annuel, tout comme sur les innovations, la satisfaction des clients et l'image de l'entreprise.

Favoriser les performances des employés par des mesures de promotion de la santé contribue de manière significative au succès de votre entreprise. L'évaluation permet d'expliquer dans quelle mesure les mesures (stratégiques et opérationnelles) prises ont une influence directe ou indirecte (impact) sur le succès de votre entreprise.

##### Marche à suivre

L'évaluation et l'examen de la gestion des risques psychosociaux qui y est liée visent d'une part à déterminer si les objectifs et les indices définis lors de la 2<sup>e</sup> étape sont appropriés. Ils ont par ailleurs pour fonction de se pencher sur le succès du portefeuille opérationnel de mesures, c'.-à-d. sur les résultats quantitatifs et qualitatifs et les comportements des collaborateurs et des cadres qui ont été obtenus. On peut par conséquent distinguer les niveaux d'évaluation suivants :

- *Vérification de la stratégie* : vérifiez si et dans quelle mesure les fondements de décision que vous avez mis au point dans le cadre de la planification initiale sont encore valables et s'ils correspondent à la situation actuelle
- *Évaluation des résultats* : comparez les objectifs et mesures stratégiques et opérationnels visés et les chiffres et indicateurs obtenus, et faites le bilan des différences et corrélations.
- *Analyse des écarts* : l'analyse des écarts permet de distinguer les causes des écarts et de mettre au point des mesures stratégiques correctives en conséquence.

Les informations obtenues serviront de base pour formuler de nouvelles mesures ou/et pour adapter la stratégie et ses objectifs.

#### Liens utiles

Utilisez pour l'évaluation les mêmes méthodes et procédures que celles appliquées à l'analyse à la 1<sup>re</sup> étape.

Utilisez pour l'évaluation les mêmes méthodes et procédures que celles appliquées à l'analyse à la 1<sup>re</sup> étape

#### Questions fréquentes

##### *Pourquoi une nouvelle analyse ?*

**Les absences nous permettent de voir si quelque chose a changé.**

La statistique des absences est en effet une sorte de thermomètre. Elle n'est toutefois qu'un indicateur partiellement fiable du lien de causalité linéaire entre les mesures et leur influence sur la survenue des absences.

L'évaluation systématique de votre stratégie et de votre portefeuille de mesures et la mise en évidence de leurs effets sur votre création de valeur comme sur la santé et la productivité de vos employés peuvent légitimer la gestion des risques psychosociaux et lui permettre de s'établir comme élément permanent du système de gestion. L'évaluation des corrélations entre les mesures stratégiques et opérationnelles et leurs effets doit rester dans des proportions raisonnables par rapport à son coût. Il en va de même de l'examen de la plausibilité des résultats. Les organisations se retrouvent souvent devant un dilemme s'agissant de l'évaluation et de la mesure des résultats : les mesures dans le domaine de la gestion des risques psychosociaux visent à obtenir des changements dans un système social complexe. Aussi les effets sur la santé ne peuvent-ils pas être mis sans équivoque sur le compte de mesures précises. L'examen de la plausibilité décrit ici offre une option pragmatique et peu coûteuse à cet égard.

**Comment puis-je légitimer vis-à-vis des acteurs externes/ des actionnaires/du conseil d'administration que nous nous occupions maintenant de la santé psychique de nos employés en plus du reste ?**

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de ces lignes directrices, les conditions de travail influent sur la santé et les performances de vos collaborateurs. Il est établi que les risques psychosociaux jouent un rôle plus important que par le passé.

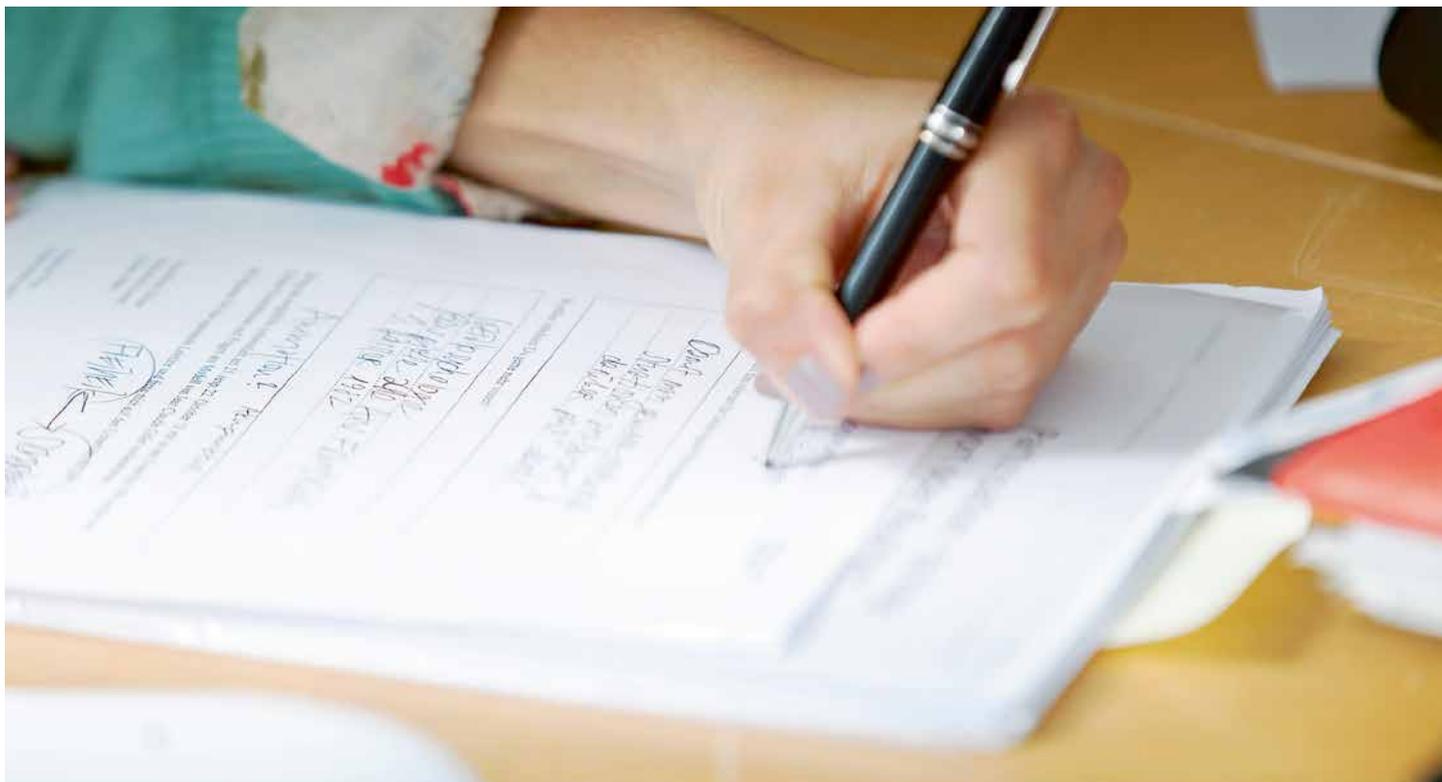
Votre entreprise investit dans la gestion des risques psychosociaux et par là dans la santé et les performances de ses employés. Pour faire un usage économique et efficace de vos investissements en personnel et de vos investissements financiers, vous devez pouvoir répondre aux questions fondamentales suivantes :

- Faisons-nous les bonnes choses ?
- Faisons-nous les choses correctement ?
- Comment pouvons-nous nous améliorer ?

## Orientations stratégiques

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

Examen rapide : exemples d'indicateurs permettant de contrôler rapidement le respect des éléments cruciaux de la 4 <sup>e</sup> étape « Évaluation des résultats et examen de leur plausibilité »	Oui	Non
L'entreprise dispose d'un plan pour l'organisation et la réalisation des démarches de la 4 <sup>e</sup> étape. Les méthodes et procédures auxquelles recourir pour l'évaluation de la gestion des risques psychosociaux, par exemple, sont claires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise dispose des compétences techniques nécessaires pour la réalisation de la 4 <sup>e</sup> étape (p. ex. service interne d'assurance-qualité ou de controlling) ou sait où elle peut se les procurer (p. ex. consultants).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés aux niveaux stratégique et opérationnel est claire, c'est-à-dire que les processus permettant de déduire des résultats de l'évaluation les étapes concrètes à venir sont établis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des liens de causalité plausibles entre la santé psychosociale et le succès de l'entreprise sont établis (p. ex. entre une bonne méthode de direction et l'investissement des collaborateurs dans leur travail ou la réduction des absences).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise dispose d'explications plausibles quant à la contribution des objectifs stratégiques et du portefeuille opérationnel à la réduction des contraintes et au renforcement des ressources (cf. exemple donné à la 2 <sup>e</sup> étape sur le recrutement des cadres et les compétences sociales de ces derniers).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La contribution de la gestion des risques psychosociaux à la réalisation des objectifs de l'entreprise est claire. Il est possible de l'expliciter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise peut indiquer les facteurs de succès d'une intégration durable de la gestion des risques psychosociaux en s'appuyant sur la Déclaration de Luxembourg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les mesures stratégiques choisies sont compréhensibles et ont un impact sur la création de valeur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Bibliographie sélective

Jalons d'une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise

### 3 Bibliographie sélective

Auerbach, S., Basler, M., & Gentile, G.-C. (2015). *Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben. Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbericht*. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Badura, A. D. B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K. (Hrsg.) (2011). *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit*. Berlin: Springer.

Bräunig, D., Haupt, J.; Kohstall, T.; Kramer, I., Pieper, C., Schröer, S. (2015). Iga.Report 28 «Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention».

Deutsches Institut für Normung. (2000). DIN EN ISO 10075-1, Ausgabe: 2000-11. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeines und Begriffe (ISO 10075:1991); Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2000.

Flake, C. (2001). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten. In C. Flake, I. Freigang-Bauer, F. Gröben & K.-T. Wenchel, *Psychischer Stress in der Arbeitswelt erkennen – mindern – bewältigen. Dokumentation der RKW. Fachtagung am 24.11.1999* (S. 15-54). Eschborn: RKW-Verlag.

Horváth, P.; Gamm, N.; Möller, K.; Kastner, M.; Iserloh, B.; Kliesch, G.; Schmidt, B.; Otte, R.; Braun, M.; Matter, M.; Pennig, S.; Vogt, J. (2008). *Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Hilfe der Balanced Scorecard am Beispiel eines Unternehmens in der Automobilindustrie*. Forschungsbericht F 2126 im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008.

Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A., & Semmer, N. (2014). *Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 26, Bern und Lausanne.



Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Werftstrasse 1  
Postfach 2945  
6002 Luzern

T +41 41 367 48 48  
sozialarbeit@hslu.ch  
www.hslu.ch/sozialarbeit

