

## Les risques psychosociaux

*L'objet de cette fiche est de définir plus précisément ces risques, de mieux en comprendre les causes et de construire des démarches d'évaluation et de prévention.*

### **Les évolutions du travail ont mis en évidence de nouveaux risques professionnels**

Au cours des 30 dernières années, les organisations du travail dans les entreprises comme dans les administrations ont connu de profondes transformations : évolution et développement des technologies, intensification du travail, flexibilité, externalisation, déspecialisation (pluri-compétences, polyvalence...). Par ailleurs le collectif de travail s'est affaibli du fait de la fixation d'objectifs individuels pas toujours réalistes, d'un encadrement qui a perdu son rôle de soutien technique, voire de la mise en concurrence des salariés... C'est ainsi que les formes nouvelles de management prétendent donner de l'autonomie aux salariés, mais dans les faits conduisent à les isoler en ne leur donnant pas les marges de manœuvre suffisantes notamment en termes de délais et de moyens.

Les évolutions du travail ont induit des risques dits « émergents » qualifiés de « risques psychosociaux » recouvrant des phénomènes de nature et d'origine différentes comme le stress, le mal être au travail, les violences externes ou internes (dont le harcèlement moral), la souffrance, l'épuisement professionnel...qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés avec un impact sur le bon fonctionnement des entreprises et des administrations. On les nomme « psycho sociaux » car ils sont à l'interface de l'individu (le psycho) et de sa situation de travail (le social).

La notion de **risque** s'entend comme la probabilité d'apparitions de troubles tant individuels que collectifs ayant pour origine l'environnement professionnel. La particularité des risques psycho sociaux est d'avoir un impact sur la sphère psychique et mentale des personnes, qui peut également entraîner des pathologies physiques<sup>1</sup>. Ce thème est donc à la croisée de plusieurs disciplines : psychologie, sociologie, psycho dynamique du travail, ergonomie, épidémiologie.

La notion de risques psychosociaux indique que la santé psychique ne peut se construire sans prendre en compte la dimension sociale du travail et les relations sociales qui s'y nouent.

L'origine des risques psychosociaux est multifactorielle, les facteurs les plus souvent cités sont liés :

- au contenu du travail à effectuer (monotonie, surcharge ou sous-charge de travail),
- à l'organisation du travail (rythme, exigences contradictoires, absence d'objectifs),
- aux relations de travail (manque de soutien, de reconnaissance),
- à l'environnement physique (bruit, chaleur, manque d'espace),
- à l'environnement socio-économique (concurrence, incertitude sur l'avenir de l'entreprise, de la mission).

---

<sup>1</sup> *Un stress chronique peut entraîner des pathologies cardiovasculaires, des problèmes de santé mentale (anxiété, dépression, conduites addictives...), des troubles musculosquelettiques....*

---

## Quelques définitions au préalable

---

**Le stress** est une notion qui peut désigner des réalités très diverses. L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao en donne la définition suivante<sup>2</sup> : « *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien être et la productivité de la personne qui y est soumise.* »

Une personne qui doit faire face à un certain nombre de difficultés telles que surcharge de travail, manque de temps, absence d'autonomie, conflits entre collègues ou avec le supérieur hiérarchiques et qui ne dispose pas des ressources nécessaires pour les affronter et les gérer, peut se trouver en situation de stress.

**Le mal être** est un état émotionnel en lien avec le contexte organisationnel et relationnel. Ce phénomène peut aller d'une inquiétude des salariés sur leur avenir à un mal être plus important lié à des causes diverses. Il est souvent lié à la dégradation des relations de travail, à une perte de repère des salariés sur la place qu'ils occupent dans l'organisation.

**La souffrance au travail** est une forme aggravée du stress et du mal être. Il s'agit d'une dépression réactionnelle en lien avec les contraintes organisationnelles et sociales de l'entreprise (de l'administration ou du service) souvent déclenchée en réaction à des comportements identifiables de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. L'entrée dans la souffrance est marquée par la conviction que le niveau atteint de dégradation ne peut plus évoluer positivement.

**L'épuisement professionnel** (ou burn out) est un épuisement physique et émotionnel, il menace plus particulièrement les personnes impliquées dans la relation d'aide au public notamment du fait d'écart important entre les objectifs poursuivis et les résultats obtenus par ces personnes. Il conduit au développement d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêt au travail.

---

## Comment identifier les risques psychosociaux

---

### ➤ Une phase de diagnostic délicate

La particularité des risques psychosociaux tient d'une part à ce qu'ils ne sont pas liés à des dangers facilement repérables ou identifiables comme le bruit ou des produits chimiques par exemple. D'autre part il est difficile d'objectiver l'exposition à ces dangers et donc le risque qui en découle. Il ne s'agit pas non plus de mesurer un niveau de plaintes qui donnerait mécaniquement un niveau de souffrance.

C'est à partir d'entretiens, d'écoute, d'observation des situations de travail que les facteurs de risques peuvent émerger. Il faut donc repérer les processus qui peuvent favoriser l'apparition de difficultés de type psychosocial chez les salariés.

Mais pour faire le lien entre contenu, organisation du travail et santé au travail il faut une connaissance précise des situations de travail vécues par les salariés et donc être à leur écoute. Car se préoccuper des facteurs psychosociaux, c'est interroger implicitement l'organisation du travail, domaine habituellement réservé au management et aux directions, d'où des difficultés certaines.

L'écueil principal est bien d'amener une prise de conscience de ces réalités tant de la part des salariés qui peuvent en cacher la réalité (car les difficultés sont assimilées à une faiblesse personnelle), que des directions qui en nient l'existence, le problème étant rejeté sur une supposée fragilité des individus ou des causes extérieures, les conflits sont le plus souvent abordés en termes de relations inter personnelles et de psychopathologie.

---

<sup>2</sup> C'est cette définition qui a d'ailleurs été retenue par les signataires de l'accord interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008, déclinaison au plan français de l'accord européen d'octobre 2004

## ➤ Différencier approche individuelle et approche collective

Un certain nombre d'entreprises et d'administrations - ont mis -ou mettent en place des dispositifs de suivi des personnes rencontrant des difficultés, dispositifs destinés à améliorer les situations personnelles et à faciliter leur vie au travail.

S'il ne faut pas négliger les facteurs individuels (caractéristiques biologiques et génétiques, qualité des milieux de vie, difficultés de vie personnelle...), il ne faut pas pour autant aborder ces risques sous ce seul angle, et faire abstraction de ce qui fait réellement problème dans l'environnement de travail. Si la frontière entre la sphère personnelle et le domaine professionnel est loin d'être étanche, elle doit cependant restée marquée car elle permet d'apporter les réponses adaptées. Il faut entre les 2 pôles (personnel et professionnel) élaborer des stratégies qui permettent de prendre en compte cette frontière et de répondre aux situations. Pour les questions dont l'origine est liée à la vie personnelle des salariés (mais qui impactent leur vie au travail), la Direction pourra leur apporter un soutien, soit directement, soit en faisant appel à l'assistant(e) de service social, au médecin du travail ou de prévention, à tout autre acteur en capacité de prendre en charge la personne et ses difficultés. En revanche les directions doivent prendre en charge de façon préventive et de manière collective tout ce qui est de leur responsabilité comme l'organisation, le management du travail.

L'approche collective trouve sa place à partir du moment où on est face à des phénomènes qui touchent une partie du collectif de travail. Elle doit permettre d'identifier ce qui dans l'activité, l'organisation, le management...est source commune de difficultés, pour ensuite agir auprès des directions et obtenir de leur part des actions qui ne se limitent plus au seul comportement.

Cela signifie ne plus être dans la réparation mais dans la prévention primaire.

## ➤ Les facteurs de risques liés à la tâche, au contenu du travail

◆ **Organisation du travail** : par risques organisationnels il faut entendre les contraintes liées soit à l'organisation du temps de travail, soit à l'organisation du travail lui même. Les contraintes organisationnelles concernent les rythmes de travail, la charge de travail (sur charge ou sous charge), les interruptions fréquentes, la poly compétence, la polyvalence, les marges de manœuvre, le contact avec le public, les possibilités de coopération avec les collègues, la hiérarchie...

Les nouvelles organisations exigent beaucoup des agents et leur demande un investissement important. Si autonomie et prise d'initiatives sont synonymes de valorisation et d'intérêt, dans les faits, les personnels assument la responsabilité d'une part croissante de l'organisation du travail qui résulte de l'impossibilité dans laquelle se trouve l'encadrement à prescrire le travail. Le travail est devenu de plus en plus standardisé et s'est accompagné d'un contrôle plus strict de l'activité au travers notamment de la création d'une batterie d'indicateurs.

On assiste à une intensification du travail du fait de la réduction des effectifs, d'un flux important d'informations à traiter et à gérer via les intranets, du développement de la pluri compétence...

Le travail est devenu « invisible » : activité de moins en moins palpable, voire de moins en moins intelligible. La hiérarchie veut des résultats sans savoir comment les agents y parviennent ; en imposant certains indicateurs on dégrade d'autres tâches ou on les contourne.

Perte des repères communs permettant de définir un travail bien fait, conditions d'exercice du métier dégradées, perte du sens au travail....

◆ **Modes de management** : les arbitrages sont souvent effectués par les échelons inférieurs de l'organisation, c'est-à-dire les agents et l'encadrement de proximité d'où une insatisfaction larvée. L'encadrement a des difficultés à appréhender et gérer les problèmes collectifs et humains.

Manque de reconnaissance et de valorisation des agents et de leur travail.

Absence d'objectifs clairs et partagés qui empêchent les agents de se situer dans l'organisation du travail.

Gestion de plus en plus individuelle : rémunération au mérite, fixation d'objectifs individuels.

◆ **Relations de travail** : insuffisance de communication, manque de soutien de la part des collègues ou de la hiérarchie, manque de reconnaissance, management peu participatif, isolement social ou physique, place du dialogue et des échanges limitée ....

Par collectif de travail il faut entendre toutes les personnes associées par leur travail à des niveaux divers d'interdépendance : le collectif de travail permet l'aide, le conseil, l'échange d'informations, le soutien, il est aussi le gardien des règles du métier, de la mission.

◆ **Environnement de travail** : bruit, manque d'espace, mobiliers non adaptés....

---

## Quelle démarche syndicale ?

---

Un des enjeux de la prévention des risques psychosociaux est de passer d'une **démarche individuelle à une démarche collective** (en interrogeant l'organisation du travail, les techniques du management...) alors que certains veulent absolument médicaliser, voire psychologiser ces questions, en faisant de chaque individu un inadapté alors que la question est sociale et politique. D'où la nécessité de parvenir à une évaluation la plus rigoureuse possible, s'appuyant sur une argumentation précise, faute de quoi on ne pourra pas dégager des pistes de travail possibles. Il est essentiel d'avoir une compréhension suffisante du fonctionnement de l'entreprise, de la direction, du service dans toutes ses dimensions (organisationnel, managérial, relations de travail...). Cela implique une démarche pluridisciplinaire associant tous les acteurs concernés.

Par ailleurs il est important de repérer, d'identifier des éléments sur lesquels s'appuyer tels que les indicateurs d'alerte suivants :

- données sur les plaintes individuelles et collectives sur le travail (difficultés à faire face à la charge de travail, relations de travail (conflits, tensions..) perception du travail...
- données sur le fonctionnement de la direction, du service (évolutions en cours, absentéisme, rotations importantes du personnel, qualité des relations sociales...évolution des compétences, de l'emploi...)
- données sur la santé et la sécurité des salariés (risques identifiés dans le document unique, maladies professionnelles (TMS, lombalgies...), symptômes physiologiques et psychiques et comportements repérés au niveau des collectifs de travail, (conduites addictives alcool, anti déresseurs.), augmentation du nombre de visites médicales spontanées, ...

**Nous devons dépasser le stade de l'incantation et de la dénonciation et nous engager dans une démarche d'évaluation et d'objectivation des situations. Il nous faut également repenser en profondeur l'articulation du collectif et de l'individuel.**

La nature et l'origine des risques psychosociaux placent l'organisation du travail et le dialogue social au cœur des mesures de prévention, pour en rechercher les causes, puis identifier les modalités d'actions possibles.

L'obligation d'évaluer tous les risques professionnels (dont les risques psychosociaux), de les consigner dans un document unique régulièrement mis à jour et de mettre en place un programme de prévention doit nous permettre d'avancer sur la prise en considération de ces éléments, de favoriser la mise en place de démarches effectives de prévention et de mettre en place des outils adaptés pour développer la prévention. Elle doit également être l'occasion de **donner la parole aux personnels** pour qu'ils puissent exprimer individuellement et collectivement les difficultés qu'ils rencontrent pour assurer leurs missions, entendre les propositions qu'ils peuvent faire ....

Ce qu'il faut obtenir c'est une forme de confrontation régulière entre ceux qui gèrent au quotidien et ceux qui doivent anticiper et décider des formes d'organisation. Il faut ramener dans le débat social les questions du travail qui peuvent être très mal vécues par les agents et en discuter ensemble; toute organisation qui nie les personnes va à l'encontre de ses objectifs d'efficacité.

Pour débattre de ces questions, il est important de le faire dans toutes les instances y compris dans de nouveaux espaces, complémentaires des structures existantes (CTP, CHS, CAP...) où la parole des agents pourra se libérer.

**« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés » article L4121-1 du code du travail.**

**Ne jamais perdre de vue que l'obligation de sécurité de l'employeur envers ses salariés est une obligation de résultat.**

## Annexe - Les modèles de Karasek<sup>3</sup> et de Siegrist<sup>4</sup>

Ce sont deux modèles de risques psychosociaux reconnus universellement qui permettent de faire le lien entre certains phénomènes sociaux et psychologiques au travail et le développement de plusieurs maladies. Ces modèles validés présentent un triple intérêt : ils réduisent la complexité des situations de travail à certaines dimensions critiques, ils sont applicables à un large panel d'occupations et de tâches, et enfin ils facilitent l'élaboration et la mise en œuvre d'interventions.

- le modèle de Karasek analyse la combinaison de 3 catégories de facteurs psychosociaux: la demande, l'autonomie, le soutien ;
- le modèle de Siegrist traite du déséquilibre entre effort et reconnaissance.

La **demande psychologique** est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé.

La **latitude décisionnelle** renvoie à la capacité de prendre des décisions au sujet de son travail : marges de manœuvre, possibilité d'utiliser et de développer ses compétences.

Le **soutien social** recouvre l'aide dont peut bénéficier le salarié dans son travail, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

L'**effort** peut être assimilé à la demande psychologique.

La **reconnaissance** peut être financière (salaire insatisfaisant), sociale (manque d'estime et de respect), ou organisationnelle (faibles perspectives de promotion, insécurité de l'emploi).

Le **modèle de Karasek** indique qu'une situation de travail caractérisée par la combinaison d'une demande psychologique élevée, d'une latitude décisionnelle faible ou d'un soutien social faible augmente le risque de développer un problème de santé physique et mentale.

**Quant au modèle de Siegrist**, il repose sur le constat qu'une situation de travail combinant efforts élevés avec une faible reconnaissance, s'accompagne de pathologies psychiques et physiques.

### Stress, souffrances : des approches et modèles explicatifs

Modèles théoriques	Caractéristique des liens entre travail et santé	Origine de la souffrance)
<b>KARASEK</b> (1980)	Interactions entre les exigences de la situation de travail, le degré de contrôle (de latitude décisionnelle) et le soutien social.	Des tensions apparaissent quand les exigences sont élevées, et que le niveau de contrôle est faible et qu'il existe peu de soutien social.
<b>SIEGRIST</b> (1990)	Équilibre entre les efforts consentis et les récompenses pour l'individu (en termes de gains financiers, estime, valorisation, ou promotion...)	Si il y a perception d'un déséquilibre entre les gains et « coûts » alors des tensions apparaissent (perception de l'intéressé)
<b>LAZARUS et FOLLMAN</b> (1984)	Adaptation, suite à la perception des enjeux de la situation et ses ressources disponibles	Si l'adaptation est jugée impossible, elle déclenche souffrance (perception de ses propres ressources).
<b>C. DEJOURS</b> (1980)	Le travail participe à la structuration psychologique de la personne. (souffrance / plaisir au travail)	Dynamique psychologique
<b>Y. CLOT</b>	Pour tout individu, travailler, c'est donner du "sens", une cohérence à son action.	Perte de sens de son travail

Extrait du document « Souffrance mentale au travail » de l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle 2005

<sup>3</sup> Psychologue néerlandais

<sup>4</sup> Psychologue allemand

## Les trois niveaux de prévention

↳ **La prévention primaire** : c'est éliminer (ou réduire) les causes et sources de facteurs psychosociaux au travail pour limiter les risques de voir apparaître des problèmes de santé psychologique et donc de diminuer les impacts négatifs sur la santé psychique des salarié-e-s. La prévention primaire est celle qu'il faut rechercher en priorité et avant tout.

↳ **La prévention secondaire** : c'est limiter les conséquences des risques au travail en aidant les salariés à développer des connaissances pour mieux connaître et gérer leurs réactions face aux RPS (information, sensibilisation, formation...). Il s'agit là de limiter les dommages, de diminuer les conséquences des risques psychosociaux sur l'individu. C'est ainsi que les techniques de gestion du stress visent à développer des capacités d'adaptation aux situations stressantes, elles renvoient la responsabilité au comportement et à la personnalité des salariés mais ne s'attaquent pas à transformer les contextes professionnels à l'origine du stress. En revanche ces méthodes peuvent avoir une utilité dans certaines situations de prévention secondaire et tertiaire (apprentissage des gestes ou postures notamment).

Il en va de même d'un numéro vert ou d'un observatoire sur le stress ; en effet s'ils permettent d'avoir une vision du malaise de salariés, ils n'expliquent pas l'origine des difficultés des personnels.

↳ **La prévention tertiaire** : c'est faciliter le processus de retour au travail et assurer un suivi des individus qui souffrent ou ont souffert d'un problème de santé psychologique au travail.

## Quelques documents de référence

- Diaporama réalisé par l'ergonome du ministère sur la « prévention des risques psychosociaux »
- [Guide de l'ARACT Aquitaine](#) pour une démarche de prévention pluridisciplinaire des risques psychosociaux [et ses fiches pratiques](#)
- l'ouvrage de l'ANACT « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail »
- « [Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider](#) » [INRS](#)
- « La prévention du stress et des risques psychosociaux » ANACT
- Guide en vue de prévenir et de traiter les situations de stress et de harcèlement du ministère de l'agriculture et de la pêche.
- [Accord national interprofessionnel sur le stress au travail](#) et la fiche n°3 outils pour l'action syndicale sur le stress
- [la fiche n°4 de Solidaires « Donner la parole aux salariés »](#)