

L'émergence des risques psychosociaux constitue un enjeu majeur pour les entreprises, les salariés et les médecins. Grâce aux nombreuses études réalisées, l'identification de leurs causes est désormais possible, ouvrant la voie à des actions de prévention primaire. Parallèlement, aider les travailleurs à mieux y faire face et accompagner les victimes dans le cadre de leur retour au travail est devenu nécessaire. Tant la réglementation que la jurisprudence font peser de lourdes obligations sur les employeurs en termes de prévention et de prise en compte de ces risques psychosociaux.



© FRANK-HUÉRY

Quels facteurs de risque et actions de prévention ?

DR PATRICK LEGERON, PSYCHIATRE, SERVICE UNIVERSITAIRE DE L'HÔPITAL SAINTE-ANNE, FONDATEUR DU CABINET STIMULUS, AUTEUR DE « LE STRESS AU TRAVAIL : UN ENJEU DE SANTÉ », ODILE JACOB, SEPTEMBRE 2015

Pendant des décennies, voire des siècles, les risques auxquels étaient exposées les personnes au travail étaient physiques, biologiques ou chimiques. Mais les importants changements survenus dans le monde du travail ces trente dernières années ont entraîné l'émergence de risques nouveaux dans le domaine de la santé au travail, les risques psychosociaux (ou RPS)¹, comme l'illustrent les différents rapports de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail². Ainsi, depuis 2007, les consultations pour risque psychosocial sont devenues la première cause de consultation en pathologie professionnelle³.

Les risques psychosociaux correspondent à de nombreuses situations (stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, burn-out, addictions, troubles musculo-squelettiques, etc.) et sont par ailleurs source d'une grande confusion⁴. Ces appellations recouvrent en effet les déterminants et les effets, sans distinguer les causes des conséquences. De nombreuses études internationales font apparaître le stress comme le plus fréquent des risques psychosociaux. On estime qu'au sein de l'Union européenne, près de 25 % des salariés souffrent de stress au travail, alors que 5 % ont subi un harcèlement et 5 % sont victimes de violence physique⁵. Le stress est ainsi

devenu le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail va probablement augmenter⁶. D'après l'Institut de veille sanitaire (IVS), près de 500 000 salariés présenteraient aujourd'hui des manifestations pathologiques de la souffrance mentale⁷.

➤ Les facteurs de risques psychosociaux

La question méritait d'être posée depuis longtemps dans le monde du travail. Elle surgit brutalement à l'occasion de la « vague de suicides » observée à la fin des années 2000 : « Quelles sont les véritables causes du stress au travail, quels sont les éléments qui, dans l'environnement et les conditions du travail, conduisent à la souffrance psychique des salariés ? ». Pour répondre à cette question, le rapport remis au ministre du travail en 2008 a été suivi de la mise en place d'un collège d'expertise par l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques)⁸. Ce groupe

« QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI, DANS L'ENVIRONNEMENT ET LES CONDITIONS DU TRAVAIL, CONDUISENT À LA SOUFFRANCE PSYCHIQUE DES SALARIÉS ? »



© DR

d'experts a ainsi pu élaborer un recensement des très nombreux facteurs de risques psychosociaux⁹ et les regrouper en six grandes catégories¹⁰.

• Les exigences du travail

Le caractère stressant du travail peut provenir de son intensité ou du temps qu'il exige. Les exigences du travail recouvrent quatre grandes dimensions :

- la quantité de travail ;
- la pression temporelle au travail ;
- la complexité du travail ;
- les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Devoir travailler vite, en étant souvent interrompu, ou subir de nombreuses ■ ■ ■

■ ■ ■ contraintes de rythme constitue un autre aspect du travail qui peut s'avérer néfaste pour la santé, tout comme pour la concentration mentale.

• Les exigences émotionnelles

Cette notion regroupe en fait plusieurs choses. Elle peut tout d'abord désigner la nécessité de maîtriser ses émotions, comme c'est le cas pour les hôtesses de l'air ou les infirmières, qui doivent se montrer sereines et détendues pour rassurer passagers ou patients. Il s'agit aussi, pour d'autres salariés, de sourire, garder son calme ou cacher ses émotions face à une personne désagréable, voire agressive. Certains métiers sont particulièrement éprouvants émotionnellement : accompagner des personnes en fin de vie, s'occuper d'enfants gravement malades, intervenir auprès de victimes d'accidents, etc. Enfin, n'oublions pas les métiers qui nous exposent à la peur : peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale.

• Le manque d'autonomie et de marge de manœuvre

Avoir très peu de liberté pour décider comment faire son travail est l'une des manifestations les plus répandues du manque d'autonomie, tout comme ne pas pouvoir interrompre momentanément son travail quand on le souhaite. Travailler avec des procédures très étroitement définies et ne pas pouvoir s'en détacher est un facteur de stress fréquemment identifié dans nombre d'activités. L'absence de marge de manœuvre dans l'exécution des tâches augmente considérablement le stress, tout comme ne pas pouvoir donner son avis ni exprimer ses attentes sur l'organisation ou les changements dans son travail. Ne pas avoir la possibilité d'employer et de développer ses compétences est également un enjeu important pour la santé mentale au travail. La monotonie et les tâches répétitives peuvent conduire à une souffrance psychique et au « bore-out », épuisement par ennui.

• Le manque de soutien social et de reconnaissance au travail

Le travail est un lieu de socialisation très important et les rapports sociaux au travail sont des éléments déterminants qui peuvent favoriser la santé au travail, ou au contraire,

l'altérer. Ces rapports peuvent prendre plusieurs formes :

- la coopération et le soutien social de la part des collègues ou de la hiérarchie ;
- le sentiment d'être aidé par les autres dans la réalisation et l'exécution de son travail ;
- la violence au travail, qu'elle soit d'ordre physique ou moral, caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement ou de mépris ;
- l'absence de bienveillance, ou, dans les cas les plus extrêmes, une situation de harcèlement, qui peuvent impacter sérieusement le bien-être et la santé mentale au travail ;
- la reconnaissance et le sentiment d'utilité du travail effectué, qui représentent un autre élément essentiel de protection en santé dans le cadre professionnel. À cet égard, il faut souligner le rôle déterminant du management.

• Les conflits de valeurs

L'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle peut aussi se révéler néfaste pour la santé mentale. Certaines situations peuvent donner lieu à des « conflits éthiques » entre les exigences du travail et les valeurs personnelles ou professionnelles. Ainsi, devoir faire dans son travail des choses que l'on désapprouve (conclure une vente abusive, lancer une procédure de recouvrement chez un démuné, réaliser un licenciement) peut induire un réel mal-être psychologique. Travailler dans certains secteurs d'activité (centre d'interruption de grossesse, industrie de l'armement) provoque chez certaines personnes, en fonction de leurs valeurs, de véritables conflits. Citons enfin une forme particulière, mais de plus en plus répandue, du conflit de valeurs : ne pas avoir les moyens d'effectuer un travail de qualité pour des raisons de productivité (c'est ce que l'on nomme la « qualité empêchée »).

• L'insécurité de l'emploi et du travail

L'insécurité de l'emploi constitue un facteur de risque pour la santé dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise

de la situation ainsi que l'estime de soi. Cette insécurité peut prendre plusieurs formes : la peur de perdre son emploi, véritable facteur de stress au quotidien pour de nombreux salariés en situation précaire dans un monde du travail fortement marqué par le chômage, ou encore l'inquiétude de devoir changer de qualification ou de métier. Citons aussi la notion de « soutenabilité » du travail, c'est-à-dire être capable de faire le même travail jusqu'à l'âge de la retraite. Enfin, autre facteur important de stress, les changements survenant dans le travail, que ce soit au niveau de l'entreprise (réorganisation, restructuration, déménagement, délocalisation) ou de l'individu (changement de poste, modifications des procédures de travail, déploiement d'un nouveau logiciel informatique). Ces changements, petits ou grands, demandent au salarié de s'adapter constamment et tout processus d'adaptation met systématiquement en jeu une réponse de stress.

➤ Les actions de prévention possibles

Au niveau international, il est admis que les interventions visant à réduire les risques psychosociaux peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités pour mieux faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)¹¹. Aussi, une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus constitue souvent

l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail¹². Les recommandations françaises vont dans le même sens, aussi bien celles fournies par l'accord

national interprofessionnel sur le stress au travail que par l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail¹³.

• La prévention primaire

Elle a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail en agissant directement sur eux pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. Il s'agit ici d'intervenir sur les causes des risques

« LES RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL SONT DES ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS QUI PEUVENT FAVORISER LA SANTÉ AU TRAVAIL, OU AU CONTRAIRE, L'ALTÉRER. »

psychosociaux plutôt que sur leurs conséquences. Les actions varient en fonction des facteurs de stress détectés : surcharge de travail, marge de manœuvre insuffisante pour faire face à la demande, pression sur des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, manque de soutien du management ou des collègues, reconnaissance insuffisante du travail, définition imprécise des tâches diluant les responsabilités...

« UNE COMBINAISON DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET D'AIDE APPORTÉE AUX INDIVIDUS CONSTITUE SOUVENT L'APPROCHE LA PLUS EFFICACE POUR RÉDUIRE LE STRESS AU TRAVAIL. »

• Les programmes de prévention secondaire

Ces programmes ont pour but d'aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress, en augmentant leur résistance au stress ou en soulageant les symptômes associés au stress. Ces actions peuvent prendre plusieurs aspects : formation à la gestion du stress, pratique de la relaxation ou de la méditation, amélioration de l'hygiène de vie, lutte contre les addictions ou aide apportée aux salariés pour faire face à diverses contraintes de la vie personnelle (crèches, conciergerie, etc.).

• Les interventions au niveau tertiaire

Elles ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de stress ou de santé mentale liés au travail (assistance psychologique, numéro d'appel d'aide et de soutien mis à disposition des salariés, consultations spécialisées, etc.). Cette hiérarchisation des actions de prévention et de lutte contre les risques psychosociaux (primaires, secondaires et tertiaires) doit être la règle en termes de recommandations générales, même s'il appartient aux entreprises de définir les types d'actions les plus pertinentes susceptibles d'être mises en œuvre en leur sein.

Les « bonnes pratiques » incluent ces trois niveaux de prévention. À titre

de comparaison, la prévention du risque « incendie » consiste bien sûr à agir, au niveau primaire, sur les causes possibles de départ d'un feu (isolation des circuits électriques, matériaux ininflammables, etc.), mais aussi à prévoir, par ailleurs, l'installation de détecteurs de fumée, d'extincteurs, de portes coupe-feu et d'issues de secours. À l'évidence, ces démarches de prévention secondaire et tertiaire sont indissociables des premières.

➤ Des enjeux de santé mais aussi économiques

Le stress coûte cher aux personnes qui en souffrent (leur santé se dégrade), mais aussi aux entreprises pour lesquelles elles travaillent ainsi qu'à l'économie nationale. Dans un article paru dans le journal *Les Echos*, le coût du mal-être en France pour les entreprises était estimé à 13 500 € par collaborateur¹⁴ ! Ce chiffre est très discutable, mais de toute évidence, la « facture » du stress au travail est lourde pour les entreprises et la collectivité. Le Bureau International du Travail (BIT) estime que les effets négatifs du stress représentent entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés, soit 60 milliards d'euros¹⁵. En Europe, le coût économique annuel du stress au travail dépasserait les 20 milliards d'euros¹⁶.

Les études françaises dans ce domaine sont rares. Dans tous ces calculs, il faut tenir compte non seulement des coûts directs (les dépenses de soins, l'absentéisme, le turn-over, les cessations d'activité, les décès prématurés) mais aussi des coûts indirects (baisse de productivité, mouvements sociaux). Il serait intéressant aussi d'y intégrer la dimension du coût du stress pour l'individu, à savoir la souffrance et la perte de bien-être (il est admis qu'ils peuvent représenter jusqu'à deux fois les coûts des soins et des pertes de richesse).

Même si les entreprises perdent beaucoup d'argent à cause du stress de leurs salariés, paradoxalement, elles n'investissent pas

énormément pour lutter contre celui-ci. Pourtant les études internationales l'affirment : il est rentable de s'intéresser au stress, ne serait-ce que par les retours sur investissement que cela fournit, estimé à 1 sur 3, voire 1 sur 5¹⁷. Ainsi, prendre en compte la réalité des risques psychosociaux au travail et mettre en place des actions de prévention est une démarche « gagnant-gagnant » : bonne pour l'individu et bonne pour l'entreprise. ■

1. Bellego M., Légeron P., Ribereau-Gayon H., *Les risques psychosociaux au travail*, Bruxelles. De Boeck. 2012.
2. European Agency for Safety and Health at Work. *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
3. Source : AFSSET, Réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles. www.anses.fr
4. Zawieja P. et Guarnieri F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, ouvrage collectif, Paris, Le Seuil. 2014.
5. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin). 4^e enquête européenne, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities. 2007.
6. European Agency for Safety and Health at Work. *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities. 2007.
7. Khiredine I., Lemaître A., Homère J., Plaine J., Garras L., Riol M.C., et al. ; Groupe MCP 2012. *La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, à partir du programme MCP*, Bull. Epidémiol. Hebd., 2015. N° 23 : p. 431-438.
8. Nasse P. et Légeron P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Paris, La Documentation française, 2008.
9. Gollac M., Bodier M. (rédacteurs), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail réuni à la demande du ministre du Travail et des Affaires sociales, Paris, 2011.
10. DARES Analyses. *Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles*. Ministère du travail. N° 81, décembre 2010.
11. International Labour Organization, *Stress at work. Programme on Safety and Health at Work and the Environment (Safe Work)*, Genève, ILO. 2002.
12. *Stress at work*, U.S. Department of Health and Human Services. Public Health Service. Centers for Disease Control and Prevention. National Institute for Occupational Safety and Health. Cincinnati 1999.
13. Sahler B., Berthet M., Douillet P., Mary-Cheray I., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon. Anact. 2007.
14. « La mauvaise qualité de l'organisation du travail coûterait 13 500 euros par an et par salarié aux entreprises », *Les Echos* du 29 juillet 2013.
15. *Pourquoi le stress au travail ne doit pas être négligé*, Genève. Organisation internationale du Travail (www.ilo.org). Juillet 2012.
16. *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, European Agency for Safety and Health at Work - EU-OSHA. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014.
17. Trontin C., Lassagne M., Boini S., Rinal S., *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, INRS. Janvier 2010.