



17.03.2016

ER Reproductions Ltd/Getty/Blend



L'explosion des risques psychosociaux

Stress au travail, harcèlement, *burn-out*... Les risques psychosociaux sont particulièrement étudiés et médiatisés en France... où leur prévention reste médiocre.

PATRICK LÉGERON

Psychiatre au centre hospitalier Sainte-Anne, il a notamment publié *Le Stress au travail. Un enjeu de santé*, Odile Jacob, 2015.

À partir des années 1970, le monde du travail a de moins en moins ressemblé à celui décrit par Émile Zola dans *Germinal*. Les machines ont remplacé les hommes dans les activités physiquement les plus éprouvantes, les nouvelles technologies ont simplifié de nombreuses tâches, et le temps de travail a régulièrement diminué. L'illusion d'un effacement de la pénibilité du travail a été éphémère : de nouvelles formes de contraintes ont mis au jour la pénibilité psychologique.

Dès les années 1980 et surtout 1990, plusieurs grands organismes inter-

nationaux ont attiré l'attention sur le développement du phénomène de stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 1993, le Bureau international du travail (BIT) estimait que le stress était devenu l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps. Le récent rapport de l'Observatoire européen des risques de l'Agence européenne de santé et de sécurité au travail confirme que ces importants changements ont entraîné l'émergence de risques nouveaux dans le domaine de la santé au travail : les risques psychosociaux (RPS) (1). À côté des risques physiques, biologiques et chimiques, ils apparaissent aujourd'hui comme majeurs.

Les RPS, à l'interface de l'individu (le psychologique) et de l'environnement de travail (le social), font référence à de nombreuses situations : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, *burn-out*, troubles musculosquelettiques, addictions, etc. Cette pluralité justifierait peut-être que l'on utilise le singulier, le risque psychosocial, comme on parle du risque cardiovasculaire en se référant au modèle médical.

Risques psychosociaux vs troubles psychosociaux

La grande variété des thèmes mis sous le vocable de RPS est source d'une extrême confusion. Ils recouvrent les déterminants et les effets, sans distinguer entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques, mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire : interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique. Ainsi, dépression ou suicide peuvent apparaître comme conséquences du stress, des violences au travail, des harcèlements ou d'un traumatisme. Dans le cas des addictions, ce peut être tout autant la conséquence que la cause.

La « science des risques » ou cindynique (du grec *kíndunos*, danger) définit le risque comme la probabilité qu'une exposition à un danger entraîne un dommage. Il importe donc de bien distinguer à l'amont, les dangers porteurs de risques (les RPS eux-mêmes) et, à l'aval, les dommages causés par l'occurrence de ces risques (les troubles psychosociaux, TPS).

De nombreuses études internationales font apparaître le stress comme le plus fréquent des RPS. Ainsi, on estime qu'au sein de l'Union européenne, 25 % des salariés souffrent de stress au travail, alors que 5 % ont subi un harcèlement et 5 % sont victimes de violence physique (2). Selon l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail, le stress est 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 croît régulièrement. De son côté, l'OCDE, dans une publication intitulée *Mal être au travail ? Mythes et réalité sur la santé mentale et l'emploi*, indique que la proportion de travailleurs exposés au stress ou à des tensions sur leur lieu de travail a augmenté dans l'ensemble des pays au cours de la dernière décennie (3).

Dans le monde du travail, les partenaires sociaux européens ont reconnu l'importance des RPS en signant des accords-cadres sur le stress lié au travail (2004) et sur le harcèlement et la violence au travail (2007). Dans la plupart des pays de l'Union européenne ces accords ont été transposés au niveau national. C'est ainsi le cas en France où deux accords nationaux interprofessionnels (ANI) ont été signés par le patronat et les syndicats, l'un sur le stress (2008) et l'autre sur les violences et le harcèlement (2010).

Les facteurs de RPS

La question méritait d'être posée depuis longtemps dans le monde du travail. Elle surgit brutalement à

l'occasion de la « vague des suicides » observée et largement médiatisée dans les années 2006-2008 : 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 et parfois, de façon dramatique, à leur suicide ?

À la suite d'un rapport demandé par le ministre du Travail sur les risques psychosociaux en 2008, l'Insee a élaboré un recensement des très nombreux facteurs de stress au travail, encore appelés facteurs de RPS (4). Ces facteurs sont regroupés en six grandes catégories.

20% de la population en âge de travailler présente une pathologie mentale.

1) Les exigences du travail. Le caractère stressant du travail peut provenir de son intensité ou du temps qu'il nous occupe. Les exigences du travail recouvrent plusieurs dimensions. La quantité de travail et la pression temporelle représentent une contrainte majeure. Devoir travailler vite, de façon hâchée et en « zappant » d'une activité à une autre, ou subir de nombreuses contraintes de rythme, est un aspect du travail qui peut se révéler néfaste pour la santé. La complexité du travail ou la concentration mentale exigée sont d'autres dimensions des exigences du travail ainsi que les problèmes de conciliation entre travail et hors travail, et la difficulté à équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

2) Les exigences émotionnelles. La notion d'« exigences émotionnelles du travail » regroupe en fait plusieurs choses. Il peut s'agir tout d'abord de la nécessité de maîtriser ses émotions : c'est le cas des hôtesse de l'air ou des infirmières, qui doivent se montrer sereines et détendues pour rassurer ▶

Souffrance et pathologie mentale au travail : qui est touché ?

La souffrance mentale au travail peut, dans ses formes les plus sévères, se traduire par de véritables pathologies. L'Institut national de veille sanitaire estime ainsi qu'en France, environ 480 000 salariés présenteraient des troubles mentaux liés au travail (essentiellement des dépressions, des troubles anxieux et des états de *burn-out*) (1). Les femmes seraient davantage touchées que les hommes, de même que la tranche d'âge des 45-54 ans et certains secteurs d'activité (les banques, les services, la santé, l'enseignement). Les cadres sont aussi particulièrement concernés, ce qui est une donnée nouvelle, car pendant longtemps il s'agissait souvent des catégories d'employés et d'ouvriers. Il faut rappeler que, au-delà des troubles mentaux occasionnés directement par le travail, on estime

que 20% de la population en âge de travailler présentent une pathologie mentale (dont le quart sous une forme sévère) (2). Il s'agit surtout de jeunes adultes, de femmes et de personnes à faible niveau d'études. La grande majorité d'entre eux a une activité professionnelle (entre 55% et 70%). Or, ces troubles sont bien souvent insuffisamment pris en charge. On estime en effet qu'entre un tiers et la moitié des personnes souffrant de troubles mentaux ne reçoit aucun soin (ainsi plus de la moitié des personnes atteintes de dépression n'a pas de traitement approprié). ● P.L.

(1) Imane Khiredine et al., « La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, à partir du programme MCP », *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, n° 23, 23 juin 2015.

(2) OCDE, « Making mental health count », *Focus on Health*, juillet 2014. www.oecd.org

▶ passagers ou patients. Il s'agit aussi, pour d'autres salariés, de sourire, de garder son calme ou de cacher ses émotions face à une personne désagréable ou même 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 confrontent aux émotions de peur : peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale.

3) Le manque d'autonomie et de marges 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, par exemple, ne pas pouvoir interrompre momentanément son travail quand on le souhaite. Travailler avec des procédures très étroitement définies et ne pas pouvoir s'en échapper est un facteur de stress fréquemment identifié dans beaucoup d'activités. L'absence de marges de manœuvre dans l'exécution des tâches augmente considérablement le stress, tout comme ne pas pouvoir donner son avis et 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* », syndrome d'épuisement par ennui.

4) 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 favorisent la santé au travail ou qui, au contraire, peuvent l'altérer. Ces rapports sociaux peuvent prendre plusieurs formes. Tout d'abord la coopération et le soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie. Mais



aussi le sentiment d'être aidé par les autres dans la réalisation et l'exécution de son travail. Ensuite, la violence au travail, qu'elle soit physique ou morale, caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris. L'absence de bienveillance, au minimum, ou la présence de harcèlement, au maximum, impactent sérieusement le bien-être et la santé mentale. La reconnaissance au travail et le sentiment d'utilité du travail effectué représentent un autre élément essentiel de protection en santé au travail dans le cadre professionnel. Enfin, il faut souligner le rôle du management, surtout en termes de communication, de cohérence et d'explicitation des objectifs et des ordres.

5) Les conflits de valeurs. L'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle peut se révéler néfaste pour la santé mentale. Certaines situations de travail donnent lieu à de véritables « 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 (une vente abusive, lancer une procédure de recouvrement chez un démuné, réaliser un licenciement) induit un réel mal-être psychologique. Travailler dans certains secteurs d'activité crée pour certains, en fonction de leurs propres valeurs, de véritables conflits : centre d'interruption de grossesse, industrie de l'armement, etc.

Citons enfin une forme particulière, mais de plus en plus répandue du conflit de valeurs : ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité à cause d'un souci de productivité (c'est ce que l'on nomme la « qualité empêchée »).

6) L'insécurité de l'emploi et du travail. L'insécurité de l'emploi est un facteur de risque pour la santé dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi. Cette insécurité de l'emploi peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord la peur de perdre son emploi, véritable facteur de stress au quotidien pour de nombreux salariés en situation précaire dans un monde du travail forte- ▶

De la prévention des RPS à la promotion du bien-être

Le dernier rapport de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail indique qu'en matière de prévention des risques psychosociaux (RPS), les entreprises françaises se situent globalement en dessous de la moyenne des 36 pays étudiés et même, pour certains critères, dans le peloton de queue. Les résultats de cette deuxième « Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents » font apparaître de grandes disparités entre les pays européens, les pays d'Europe du Nord se trouvant largement en tête dans la qualité des stratégies et des actions mises en place sur les lieux de travail pour lutter contre les RPS. La précédente étude publiée en 2010 soulignait déjà la médiocrité du positionnement européen des entreprises françaises en matière de prévention. Cette nouvelle enquête nous montre que la France a encore de grands progrès à réaliser au vu des mauvais chiffres qu'elle fournit. Ceci est d'autant plus paradoxal que nous sommes sans doute le pays dans lequel la médiatisation de la souffrance au travail, des suicides et du *burn-out* est la plus grande, et dans lequel le nombre de rapports officiels et de recommandations sur ces thèmes est le plus important.

Au Québec, un label a été créé en 2004, celui de « Entreprise en santé ». Ce label, avec le soutien des pouvoirs publics, est décerné aux entreprises qui, dans leur organisation du travail, dans le management des individus, construisent la santé des salariés. On est loin d'une approche exclusivement

« défensive » (lutter contre les RPS) mais plus proche d'une démarche active de promotion du bien-être, s'inscrivant ainsi dans la définition de la santé donnée depuis plus d'un demi-siècle par l'Organisation mondiale de la santé, à savoir non pas l'absence de pathologie ou de souffrance mentale mais un état total de bien-être physique, mental et social.

Faible implication des entreprises françaises

En France, nous sommes encore loin d'une telle approche. Une étude réalisée au début de l'année 2015 indique certes que 80 % des salariés et 84 % des dirigeants estiment que l'entreprise doit avoir pour rôle de contribuer à la bonne santé des salariés⁽¹⁾. Mais la lutte contre le stress au travail n'est considérée comme une priorité que par 19 % des dirigeants. Cette faible implication des directions d'entreprise est perçue par les salariés eux-mêmes. Dans une vaste étude conduite de janvier 2013 à juin 2015 auprès de plus de 50 000 salariés dans divers secteurs d'activité, 38 % d'entre eux estimaient que leur entreprise ne se souciait pas de leur bien-être⁽²⁾. Plus inquiétante peut-être était la vision que ces salariés avaient du rôle confié aux managers dans ce domaine : 39 % pensaient que les managers de leur entreprise n'étaient pas encouragés à veiller au bien-être de leurs collaborateurs. ● P.L.

(1) www.harmonie-mutuelle.fr/

(2) Panel Stimulus, étude conduite de janvier 2013 à juin 2015 auprès d'un échantillon de 54 092 salariés d'entreprises françaises. www.stimulus-conseil.com

► ment marqué par le chômage. Mais aussi l'inquiétude de devoir changer de qualification ou de métier. Citons également la notion de «soutenabilité» du travail, c'est-à-dire le sentiment d'être capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à l'âge de la retraite. Enfin, et évidemment important facteur de stress, les situations

l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail⁽⁵⁾.» 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 travail. Ces actions de prévention sont ciblées aussi bien sur l'organisation du travail, les pratiques managériales, que sur les individus eux-mêmes.

1) 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 les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. Il s'agit d'intervenir sur les causes des RPS plutôt que sur leurs conséquences. La démarche de prévention primaire inclut plusieurs composantes :

- une évaluation précise par l'entreprise non seulement des facteurs de risques mais aussi des populations les plus touchées;
- une implication des différents partenaires de l'entreprise;
- la mise en place d'actions correctrices visant à éliminer ou à défaut réduire les sources de stress.

Ces 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 du travail insuffisante, définition des tâches imprécise diluant les responsabilités, etc. Les actions de prévention primaire viseront donc différents objectifs :

- répartir plus justement la charge de travail en fonction des effectifs, du temps de travail et des compétences;
- redéfinir les responsabilités de chacun;
- revoir les méthodes d'évaluation

des performances individuelles ou collectives et les modalités de reconnaissance du travail.

2) 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 ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés. Ces actions peuvent prendre plusieurs aspects :

- la formation des individus à développer des compétences spécifiques à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, restructuration cognitive, etc.) ou à développer des capacités psychologiques (contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces);
- la possibilité de pratiques de relaxation, de méditation, d'exercices physiques ou de la sieste au sein de l'entreprise;
- l'amélioration de l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle, programme d'aide au sevrage tabagique ou alcoolique, etc.);
- l'instauration d'espaces de dialogue au sein de l'entreprise et la mise en place de procédures de médiation pour intervenir précocement lors de situations difficiles;
- l'aide apportée aux salariés pour faire face à diverses contraintes de la vie personnelle (crèches, conciergerie, etc.).

3) 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 au travail (assistance psychologique, numéro d'appel d'aide et de soutien aux salariés, consultations spécialisées, etc.).

Cette hiérarchisation des actions de prévention et de lutte contre le stress

Les changements, petits ou grands, nécessitent pour l'individu de s'adapter constamment.

de changement survenant dans son travail, qu'elles soient au niveau de l'entreprise (réorganisation, restructuration, déménagement, délocalisation...) ou de soi-même (changement de poste, modifications des procédures de travail, nouveau logiciel...). Ces changements, petits ou grands, nécessitent pour l'individu de s'adapter constamment, or tout processus d'adaptation met systématiquement en jeu la réponse de stress.

La prévention des risques psychosociaux

Pour le BIT, «*les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)*». Quant au National Institute for Occupational Safety and Health américain, il souligne que «*d'une manière générale, les actions pour réduire le stress au travail doivent être prioritairement orientées vers des changements organisationnels pour améliorer les conditions de travail. Cependant, même les efforts les plus consciencieux pour améliorer les conditions de travail n'élimineront probablement pas le stress pour tous les travailleurs. Aussi, une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent*

(primaires, secondaires et tertiaires) doit être la règle en termes de recommandations générales, même s'il appartient aux entreprises de définir, à chacun de ces trois niveaux, les types d'actions susceptibles d'être réalisées et les plus pertinentes, au vu de leur problématique spécifique. Toutes ces actions doivent s'inscrire dans une perspective de mise en place de « bonnes pratiques » de réduction des RPS.

Tous les spécialistes ont souligné l'importance des actions primaires, c'est-à-dire celles ciblées sur les causes mêmes du stress. Mais quelques-uns ont dévalorisé voire refusé les actions secondaires ou tertiaires, en les assimilant à un traitement « symptomatique » du problème. Cela n'est évidemment pas sérieux. Toute action de prévention d'un risque doit inclure ces trois niveaux de prévention. Ainsi, et en faisant une analogie, la prévention du risque incendie doit bien sûr faire en sorte qu'un incendie ne puisse pas se déclencher en agissant sur les possibles causes (isolation des circuits électriques, matériaux ininflammables, etc.). Mais viendrait-il à l'esprit de ne pas y associer des détecteurs de fumée, des extincteurs, des portes coupe-feu et des issues de secours qui, à l'évidence, sont des démarches de prévention secondaire, voire tertiaire? ●



Le coût du stress

À défaut d'être sensible au bien-être de leurs salariés, les entreprises (mais aussi plus largement notre pays) pourraient au moins se préoccuper du coût financier du mal-être qui apparaît considérable. Le Bureau international du travail estime en effet que les effets négatifs du stress représentent entre 3 et 4% du PIB des pays industrialisés, soit 60 milliards d'euros⁽¹⁾. En Europe, le coût économique annuel du stress au travail dépasserait les 20 milliards d'euros⁽²⁾. Les études françaises sont rares dans ce domaine. Signalons quand même celle réalisée par l'INRS qui, analysant seulement une partie de la problématique du stress, estimait que ce coût a représenté au minimum 2 à 3 milliards d'euros dans notre pays en 2007⁽³⁾. Dans tous ces calculs, sont pris en compte les coûts directs (les dépenses de soins, l'absentéisme, le *turn-over*, les cessations d'activité, les décès prématurés) mais aussi les coûts indirects (baisse de qualité et de productivité, mouvements sociaux).

Un challenge économique

Tous ces chiffres sont bien sûr à prendre avec beaucoup de précautions. Il en ressort cependant une constatation importante : le stress coûte cher et aura un poids économique de plus en plus lourd non seulement pour les entreprises mais aussi pour l'ensemble de la communauté nationale, tant ces coûts sont finalement mutualisés. Au-delà des surcoûts, il faut aussi souligner le retour sur investissement des actions de prévention, c'est-à-dire le bénéfice que peuvent tirer les entreprises à lutter efficacement contre les risques psychosociaux (RPS) et à promouvoir le bien-être de leurs salariés, heureux de venir travailler et déployant leurs compétences et leur créativité. On estime en effet que chaque euro engagé à lutter contre ces risques évite d'en perdre trois, voire cinq. Autant qu'un enjeu de santé, les RPS représentent donc aussi un important challenge économique. ● P.L.

(1) European Agency for Safety and Health at Work, « Second European survey of enterprises on new and emerging risks », Office for Official Publications of the European Communities, 2015. <http://osha.europa.eu/>

(2) European Agency for Safety and Health at Work, « Psychosocial risks in Europe. Prevalence and strategies for prevention ». <http://eurofound.europa.eu/>

(3) OCDE, « Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi », rapport de l'OCDE. www.oecd.org/health/2012

(4) Philippe Nasse et Patrick Légeron, « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », La Documentation française, 2008.

(5) National Institute for Occupational Safety and Health, « Stress at work », 1999. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>

(1) Organisation internationale du travail, « Pourquoi le stress au travail ne doit pas être négligé », juillet 2012. www.ilo.org

(2) European Agency for Safety and Health at Work, « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », 2014. <https://osha.europa.eu/>

(3) Christian Trontin *et al.*, « Le coût du stress professionnel en France en 2007 », INRS, 2010. www.inrs.fr