

## **DOSSIER RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

**Ce que dit la loi :** [Article L4121-1 et suivants](#) et [Article R4121-1 et suivants](#)  
[Le 7° du L4121-2](#), [L1152-1](#), [L1152-4](#), [L1152-5](#) et **code pénal** : [222-33-2](#) et [222-33-2-2](#)

L'employeur doit évaluer les risques psychosociaux de la même façon qu'il évalue les risques lors de la réalisation de son document unique. Le code du travail indique que le chef d'entreprise a une obligation de résultat quant à la protection de la santé physique et **mentale** de son personnel.

Sous le nom générique de « risques psychosociaux », sont associés différents aspects et types de stress, comme le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, des cadences trop élevées, toutes sortes d'éléments et d'évènements qui peuvent également être appelées « **Souffrances au travail** ».

Une négligence de prévention sur ce sujet peut rapidement conduire à des situations de « Burn out ».

Le volet « RPS » qui en résulte doit être annexé au document unique.

### **Bon à savoir :**

**Les contrôles effectués par l'administration, le sont régulièrement sur le thème des RPS.** Cela intègre toutes les problématiques liées à la **souffrance au travail (stress, cadences trop élevées, harcèlements, burnout...)**. Un rapport établi par l'inspection du travail auprès d'une entreprise relevait le point suivant : « *De fait, vos responsabilités civiles et pénales sont engagées au titre de vos obligations de prévention et de sécurité. En effet je crois devoir vous rappeler que l'employeur est débiteur envers ses salariés d'une obligation de prévention (dont font partie les RPS) et de la préservation de la santé physique et mentale selon l'article L4121-1 7° item du code du travail qui pose la mise en œuvre de mesures prévues à l'article L4121-1 de ce même code* ».

### **Risques pour le dirigeant en cas de défaut :**

**Mêmes risques** que pour le document unique.

**Les responsabilités civiles et pénales du dirigeant** peuvent être engagées au titre de ses obligations de prévention et de sécurité.

**Plus de 50% des litiges** devant les tribunaux de prud'hommes portent sur les RPS (source Magistrat CPH).

Le code pénal prévoit que **le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés**, peuvent être punis de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende.

**Même s'il n'est pas l'auteur des faits directs du harcèlement, la procédure aura lieu contre l'employeur.** Dans ce dernier cas, l'employeur sera jugé pour ne pas avoir protégé le salarié contre le harcèlement.

**Méthodologie, mise en œuvre et réglementation** : Voir page 3

**Quelques données en chiffres :**

**Intérim, accidents de la route, maladies psychiques...**

La hausse des AT dans ces secteurs sont en augmentation depuis 2015.

Du côté des maladies professionnelles, le nombre de pathologies prises en charge diminue, **en revanche les affections psychiques ont respectivement augmenté de 40% depuis 2015.**

La notion de burn-out n'existe pas dans les classifications médicales. Pour autant, les syndromes d'épuisement professionnel liés au travail sont reconnus aujourd'hui à la fois en accident de travail et en maladie professionnelle.

**Une forte hausse de reconnaissance pour les cas de troubles psychosociaux**

**3 FOIS** plus de demandes depuis 2011.

La reconnaissance aboutit dans **50 %** des cas contre 20 % pour les autres pathologies professionnelles.

La France est le pays européen qui reconnaît le plus le syndrome d'épuisement professionnel.

**L'avis de VHD juge au CPH** : [Accéder à l'intégralité de l'interview](#)

*Valérie Hustaix-Delerue, juge aux prud'hommes depuis 2008, vice-présidente de la section commerce - collège employeurs-, répond à nos questions.*

**Est-ce qu'un dirigeant qui doit faire face à un litige devant le tribunal de prud'hommes (CPH), a un intérêt particulier à être en règle avec les différentes obligations en matière de sécurité et santé au travail ?**

V. HUSTAIX-DELERUE : Tout dépend du litige. **Les juges vont s'intéresser à cet aspect dès lors que l'on touche aux thèmes de souffrance au travail** (tel que stress, harcèlement, risques psychosociaux...)

V. HUSTAIX-DELERUE : Nous fonctionnons par faisceaux d'indices. Un dirigeant qui n'a pas mis en place son **document unique** dans lequel il aurait dû étudier avec précision tous les risques liés à son activité, **démontre d'emblée une négligence certaine envers son personnel.**

Or, à l'heure des réflexions sur le bien-être au travail, le développement personnel, le management basé sur l'excellence (savant dosage d'exigence et de bienveillance), étudier les difficultés que peuvent rencontrer les salariés dans l'exécution de leur travail et tenter d'y apporter des solutions par la prévention, donne immédiatement une bonne image du chef d'entreprise.

V. HUSTAIX-DELERUE : Si le litige porte sur le sujet de la souffrance au travail comme le stress, les cadences trop élevées, le harcèlement managérial etc., le risque que survienne un « burnout » est réel. De plus, si différents types de harcèlement sont avérés, les sanctions peuvent être sévères.

**Traitez-vous régulièrement ce type de litige (souffrance au travail) ?**

V. HUSTAIX-DELERUE : Oui, c'est fréquent, **ce type de litige représente environ un cas sur deux...**

**Vous parlez de faisceaux d'indices, quels sont-ils dans ce cas ?**

V. HUSTAIX-DELERUE : Le dirigeant a une obligation de résultat quant à la protection de la santé physique et **mentale** de son personnel. **Il doit alors démontrer qu'il a bien pris en compte cet aspect en analysant en complément de son document unique, les risques psychosociaux**, en démontrant qu'un réel dialogue est encouragé dans l'entreprise, en prouvant qu'au moindre conflit des mesures justes et adaptées sont mises en œuvre afin d'y mettre fin.

Prévoir un échange en tête à tête avec chacun de ses salariés peut être un autre élément positif. Même si l'entretien annuel n'est pas obligatoire il est un temps fort d'échange ; je conseille fortement aux entreprises de se plier à cet exercice.

Face à un salarié qui attrait son employeur devant les Prud'hommes pour harcèlement par exemple, le fait qu'il n'y ait fait aucune mention lors de l'entretien peut plaider en faveur du manager.

## **Méthodologie, mise en œuvre et réglementation**

### **SOMMAIRE**

1. Introduction
2. Notre dossier RPS
3. Mise en œuvre
4. Notre méthode
5. Informations délivrées aux salariés par le Service Public
6. Code du travail (extraits)
7. Code pénal : Harcèlement moral et harcèlement sexuel
8. Ce qu'il faut retenir (source INRS)
9. Réglementation

#### **1. INTRODUCTION**

⇒ L'employeur doit mettre en place une procédure d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) qui doit être annexée au document unique.

- ⇒ L'obligation pour le dirigeant est strictement identique à celle qu'impose le code du travail concernant le document unique EvRP puisque l'employeur est soumis à une **obligation de résultat quant à la protection de la santé physique et mentale de ses salariés**.
- ⇒ En cas de RPS avérés, les responsabilités civiles et pénales du dirigeant peuvent être engagées au titre des obligations de prévention et de sécurité dont il est débiteur envers ses salariés (articles L.4121-1 et L.4121-2 7e item). Le tribunal de prud'hommes peut également être saisi.
- ⇒ De la même façon, si la responsabilité du dirigeant est engagée en cas de RPS avérés, la faute inexcusable de l'employeur sera retenue de la même façon qu'elle l'est pour le document unique.
- ⇒ La loi n'est pas nouvelle mais se renforce notamment contre le harcèlement moral et la discrimination au travail (loi du 24 Juin 2016).
- ⇒ Nous avons également noté une augmentation importante du nombre de contrôles en 2016, dont certains dossiers compliqués que nous avons eu à traiter. Pour visualiser un exemple il suffit de cliquer sur le lien suivant : [Contrôle inspection du travail RPS](#)
- ⇒ Nous maîtrisons ce sujet depuis plusieurs années, période au cours de laquelle nous avons renforcé nos compétences. En 2016 nous nous sommes employés à encore améliorer notre prestation ce qui nous permet de nous positionner avec un savoir faire et une avance certaine sur la plupart de nos concurrents.

## **2. NOTRE DOSSIER RPS**

Le dossier que nous proposons permet une analyse exhaustive des RPS dans l'entreprise. Nous réalisons un diagnostic précis qui a pour objectif de déterminer les facteurs de stress, harcèlement moral et sexuel, violence, burnout au travail. Tout comme pour la réalisation du document unique, cette étude permet au dirigeant après analyse, de mettre en place des préventions visant à protéger **la santé mentale des salariés**.

Pour se faire, nous appliquons trois méthodes croisées (KARASEK 1, KARASEK 2 ET SIEGRIST) décrites ci-dessous dans "notre méthode". Ces méthodes permettent d'étudier différentes catégories de risques.

- ⇒ Intensité du temps de travail.
- ⇒ Exigences émotionnelles
- ⇒ Manque d'autonomie
- ⇒ Rapports sociaux dégradés
- ⇒ Conflits de valeurs
- ⇒ Insécurité de la situation de travail

### **3. MISE EN ŒUVRE**

Dans la mise en œuvre, le principe reste le même que la version 2016 précédente. Le dirigeant soumet trois questionnaires à ses salariés que nous analysons selon les trois méthodes décrites KARASEK 1, KARASEK 2, SIEGRIST.

### **4. NOTRE METHODE**

Afin de réaliser une étude complète concernant les risques psychosociaux, nous mettons en œuvre trois méthodes croisées en utilisant les questionnaires KARASEK 1, KARASEK 2 et SIEGRIST.

**Le questionnaire de KARASEK comporte 3 dimensions :**

- ⇒ La demande psychologique qui porte sur la quantité et qualité de la charge psychologique de travail ;
- ⇒ La latitude décisionnelle qui comporte 2 sous-dimensions à savoir l'utilisation de compétences et l'autonomie décisionnelle ;
- ⇒ Le soutien social au travail qui contient les aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental avec la hiérarchie et les collègues.

**L'étude combinée de ces 3 dimensions va permettre de déterminer 4 états possibles par type de poste à savoir :**

- ⇒ Le salarié est détendu = Faible demande psychologique et grande autonomie pour réaliser son travail ;
- ⇒ Le salarié est actif = Forte demande psychologique mais grande autonomie pour réaliser ses missions ;
- ⇒ Le salarié est passif = Faible demande psychologique mais également faible autonomie ;
- ⇒ Le salarié est tendu (Job Strain) = Faible autonomie et forte demande psychologique.

A cette première analyse vient s'ajouter le soutien social. Lorsqu'un salarié en situation de "Job Strain" ne bénéficie pas d'un soutien social suffisant, il passe alors en situation "Iso Strain".

**Le questionnaire de SIEGRIST analyse 3 dimensions psychosociales à savoir :**

- ⇒ Les efforts extrinsèques : ce sont les contraintes et exigences liées au travail à la fois sur le plan psychologique que physique : contraintes de temps, interruptions, responsabilité, charge physique, exigence croissante du travail.
- ⇒ Les récompenses prises en compte dans le modèle de Siegrist : salaire, estime, contrôle sur son propre statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité d'emploi).
- ⇒ Les efforts intrinsèques ou surinvestissement correspondent à des attitudes, des comportements qui sont associées à un engagement excessif dans le travail : compétitivité, hostilité, impatience, irritabilité besoin d'approbation, incapacité à s'éloigner du travail (on constate un surinvestissement lorsque le score concerné est > à 15).

Cette étude permet de calculer le ratio entre efforts et récompenses.

Un ratio de 1 s'interprète comme un équilibre entre efforts et récompenses. Par contre, un rapport supérieur à 1 indique un déséquilibre entre les efforts extrinsèques élevés et des récompenses faibles, puisque le poids des efforts est plus élevé que celui des récompenses.

## **5. INFORMATIONS DELIVREES AUX SALARIES PAR LE SERVICE PUBLIC (extraits)**



Service-Public.fr  
Le site officiel de l'administration française

### Harcèlement moral au travail

**Le harcèlement moral est un délit.** Il entraîne la dégradation des conditions de travail. Il est puni dans le secteur privé ...

Le harcèlement moral entraîne une dégradation des conditions de travail. Dans le secteur privé, vous avez plusieurs types de recours pour vous défendre. Votre employeur est chargé de la prévention contre de tels comportements.

### Définition

**Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés : remarques désobligeantes, intimidations, insultes...**

Ces agissements ont pour effet une forte dégradation des conditions de travail de la victime qui risque de :

- ⇒ Porter atteinte à ses droits et à sa dignité,
- ⇒ Ou d'altérer sa santé physique ou mentale,
- ⇒ Ou de compromettre son avenir professionnel.

Si vous êtes victime de harcèlement moral, **vous êtes protégé que vous soyez salarié, stagiaire ou apprenti.**

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique avec l'auteur des faits.

### Prévention

**Votre employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir le harcèlement moral.**

Il porte à la connaissance de ses salariés les textes de loi issus du code pénal réprimant le harcèlement moral.

## Recours

### Alerte de l'inspection du travail

L'inspecteur du travail pourra constater tout cas de harcèlement moral et, éventuellement, transmettre le dossier à la justice.

### Saisine des prud'hommes

Vous pouvez saisir le conseil de prud'hommes pour obtenir réparation du préjudice subi. Vous devez présenter des preuves directes ou indirectes de ce harcèlement : mails, témoignages...

La procédure aura lieu contre votre employeur. Et ce, même si ce n'est pas l'auteur direct du harcèlement. Dans ce dernier cas, votre employeur sera jugé pour ne pas vous avoir protégé contre le harcèlement. Il peut aussi être poursuivi pour licenciement abusif (si vous avez dénoncé des faits de harcèlement).

### Saisine de la justice pénale

Vous pouvez aussi poursuivre au pénal l'auteur direct du harcèlement.

Cette plainte peut venir en complément d'une plainte aux prud'hommes contre votre employeur. Par exemple, vous pouvez poursuivre le gérant de votre entreprise aux prud'hommes et votre chef de service au pénal.

### Sanctions encourues

#### Sanctions prises par la justice

Le harcèlement moral est un délit puni jusqu'à :

- ⇒ 2 ans de prison
- ⇒ Et 30 000 € d'amende.

De plus, l'auteur de harcèlement moral peut être condamné à vous verser des dommages-intérêts (préjudice moral, frais médicaux...)

## 6. CODE DU TRAVAIL (extraits)

### Article L4121-1 (document unique et risques psychosociaux)

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger **la santé physique et mentale** des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
  - 2° Des actions d'information et de formation ;
  - 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
- L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

## Article L4121-2 (document unique et risques psychosociaux)

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- .....
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, **notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;**
  - 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

## Code du travail : Harcèlement moral.

### Article L1152-1

Aucun salarié ne doit **subir les agissements répétés de harcèlement moral** qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, **d'altérer sa santé physique ou mentale** ou de compromettre son avenir professionnel.

### Article L1152-4

**L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.**

Les personnes mentionnées à l'article L. 1152-2 sont informées par tout moyen du texte de l'article 222-33-2 du code pénal.

### Article L1152-5

Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire.

## **7. CODE PENAL : HARCELEMENT MORAL**

### Article 222-33-2

**Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.**

### Article 222-33-2-2

**Le fait de harceler une personne par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour**



effet une dégradation de ses conditions de vie se traduisant par une altération de sa santé physique ou mentale est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende lorsque ces faits ont causé une incapacité totale de travail inférieure ou égale à huit jours ou n'ont entraîné aucune incapacité de travail.

Les faits mentionnés au premier alinéa sont punis de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende :

1° Lorsqu'ils ont causé une incapacité totale de travail supérieure à huit jours ;

4° Lorsqu'ils ont été commis par l'utilisation d'un service de communication au public en ligne.

Les faits mentionnés au premier alinéa sont punis de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende lorsqu'ils sont commis dans deux des circonstances mentionnées aux 1° à 4°.

## **8. CE QU'IL FAUT RETENIR (source INRS)**

Troubles de la concentration, du sommeil, irritabilité, nervosité, fatigue importante, palpitations... Un nombre grandissant de salariés déclarent souffrir de symptômes liés à des risques psychosociaux. Le phénomène n'épargne aucun secteur d'activité. Indépendamment de leurs effets sur la santé des individus, les risques psychosociaux ont un impact sur le fonctionnement des entreprises (absentéisme, turnover, ambiance de travail...). Il est possible de les prévenir.

Sous l'effet des mutations du monde du travail telles que la complexité grandissante des tâches, la réduction des temps de repos, l'individualisation du travail ou encore les exigences accrues de la clientèle, la prise en compte des risques psychosociaux est devenue incontournable.

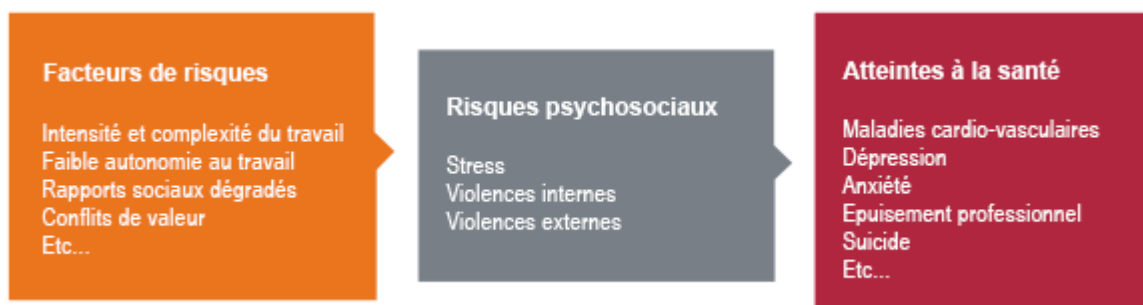
### **Chiffres clés**

- ⇒ En France 35 % des salariés déclarent subir au moins 3 contraintes de rythme de travail
- ⇒ 57 % déclarent avoir un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate
- ⇒ 27 % disent être soumis à des contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie
- ⇒ 56 % disent devoir interrompre une tâche pour en faire une autre non prévue et pour 44 % de ceux qui sont concernés cela perturbe leur travail
- ⇒ 36 % déclarent ne pas pouvoir faire varier les délais fixés pour réaliser leur travail (Source enquête SUMER 2010. Dares Analyses, mars 2012, n°023)
- ⇒ Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :
  - ⇒ Du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
  - ⇒ Des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;

- ⇒ Des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

L'exposition à ces situations de travail peut avoir des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, de troubles musculosquelettiques, de troubles anxiodépressifs, d'épuisement professionnel, voire de suicide.



Les risques psychosociaux sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, intensification du travail, mode de management...). Ces risques peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise.

Ils ont également des spécificités (en termes de facteurs de risque, de réglementation...) qu'il convient de prendre en compte dans un objectif de prévention.

**Comme l'impose la réglementation, les risques psychosociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels. Il est nécessaire de les évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures collectives susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible.**

Pour prévenir les risques psychosociaux, une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation est à privilégier. Elle vise une situation de travail globale et s'intéresse aux principaux facteurs de risques connus.

A côté de cette obligation de prévention, d'autres pratiques se développent dans les entreprises. Elles visent à développer le bien-être ou la qualité de vie au travail (QVT). Si l'absence de risques psychosociaux est une condition nécessaire au bien-être ou à la QVT, la mise en œuvre de ces pratiques en entreprise relève d'autres enjeux (performance de l'entreprise, égalité hommes/femmes, conciliation des temps de vie, démocratie sociale dans l'entreprise...).

## **Facteurs de risques**

## Six catégories de facteurs de risques

Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail. Les travaux récents d'un collège d'experts internationaux proposent de les regrouper en six catégories :

### 1- Intensité et temps de travail

Cette première catégorie comprend les notions d'« exigences psychologiques » ([voir modèle de Karasek](#)) et « d'efforts » ([voir modèle de Siegrist](#)) mais plus largement les contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, l'exigence de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires, les longues journées de travail, le travail en horaires atypiques, l'imprévisibilité des horaires de travail...

### 2- Exigences émotionnelles

Les exigences émotionnelles font référence à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions. Elles concernent essentiellement les métiers de services : exigence de sourire ou de bonne humeur, tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine. L'exigence de devoir cacher ses émotions peut également concerner d'autres secteurs d'activités quand la culture dominante de l'entreprise est le contrôle total de soi en toutes circonstances et l'affichage constant d'une « attitude positive ».

### 3- Manque d'autonomie

L'autonomie au travail désigne la possibilité d'être acteur dans son travail. Elle rejoint la notion de « latitude décisionnelle » (voir modèle « job strain » de Karasek) et inclut non seulement les marges de manœuvre (la possibilité de s'autoorganiser dans son travail) mais également la participation aux décisions qui concernent directement son activité ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.

## Modèle « job strain » de Karasek

Les travaux menés sur la base du modèle de Karasek montrent que la présence de différents facteurs de risques psychosociaux sur le lieu du travail a des effets délétères sur la santé des salariés :

- ⇒ Fortes exigences de travail ou demande psychologique (quantité de travail, intensité, travail morcelé),
- ⇒ Faible contrôle sur son travail (marges de manœuvre, participation aux décisions concernant l'organisation de son travail, utilisation de ses compétences),
- ⇒ Faible soutien social (aide et reconnaissance du travail fournis par les collègues et la hiérarchie).

Le déséquilibre entre de fortes exigences et un manque d'autonomie est appelé « job strain » (« situation de travail tendue »).

Le questionnaire issu de ces travaux est l'un des outils les plus connus pour évaluer les facteurs de

risques psychosociaux. S'il permet dans certains cas d'identifier les facteurs de risque propres à un contexte de travail donné, il n'est pas adapté à toutes les situations.

#### 4- Rapports sociaux au travail dégradés

Les rapports sociaux au travail ont été très étudiés, notamment au travers du « soutien social » (voir modèle de Karasek), de « l'équilibre efforts – récompenses » (voir modèle de Siegrist) et de la « justice organisationnelle » (équité dans la distribution des ressources et des avantages, au regard des efforts accomplis et en comparaison avec ce que donnent et reçoivent les collègues occupant un poste similaire). Ils incluent les relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des salariés. Ils portent également sur les « pathologies » des rapports sociaux comme le harcèlement moral.

#### **Modèle « déséquilibre efforts-récompenses » de Siegrist**

Le modèle du « déséquilibre efforts-récompenses » de Siegrist repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail, se caractérisant par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses, s'accompagne de réactions sur le plan émotionnel et physiologique potentiellement délétères. De nombreuses études ont produit des résultats étayant cette hypothèse.

#### 5- Conflits de valeurs

Les conflits de valeurs renvoient à l'ensemble des conflits intrapsychiques consécutifs à la distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles des salariés. Par exemple : faire un travail que l'on juge inutile, vendre un crédit à des personnes à très faibles revenus, faire la promotion d'une méthode que l'on sait inefficace, etc.

#### 6- Insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).

#### **Comment agissent les facteurs de risques psychosociaux ?**

Selon les situations de travail, les facteurs de risques psychosociaux peuvent se compenser (par exemple exigences élevées mais soutien social de bonne qualité) ou, au contraire, se renforcer (par exemple exigences élevées et absence de reconnaissance des efforts consentis). Différentes études montrent qu'ils sont d'autant plus « toxiques » pour la santé quand :

## Ils s'inscrivent dans la durée

Les facteurs de risques psychosociaux durables peuvent en effet créer un état de stress chronique qui représente un risque pour la santé.

## Ils sont subis

Les facteurs de risques psychosociaux subis sont vécus plus difficilement. Par exemple, une infirmière hospitalière pourra supporter la confrontation quotidienne à la maladie, dans la mesure où en choisissant ce métier, elle en connaissait les contraintes. En revanche, elle acceptera mal l'absence d'horaires planifiés pour faire le point avec ses collègues sur l'état des patients.

## Ils sont nombreux

L'accumulation des facteurs de risques est un élément aggravant. Par exemple, dans certains centres d'appels téléphoniques, les employés doivent, dans un temps limité, respecter strictement un script de conversation avec le client tout en répondant à ses questions et en remplissant une fiche informatique, dans une ambiance bruyante, avec l'affichage sur un écran du nombre de clients en attente, tout en affichant une attitude « positive » malgré l'agressivité de certains clients, ...

## Ils sont incompatibles

La coexistence de certains facteurs « antagonistes » affecte particulièrement la santé comme par exemple une forte exigence de productivité et de faibles marges de manœuvre (source de « job strain » dans le modèle de Karasek), ou encore une forte demande de productivité et de faibles bénéfices (financiers ou autres) en retour (déséquilibre du modèle de Siegrist).

## Conséquences pour le salarié et l'entreprise

Stress, violences externes (agressions verbales ou physiques, incivilités...), violences internes (conflits, harcèlement moral ou sexuel...) ... Les conséquences des risques psychosociaux pèsent sur la santé physique et mentale des salariés.

Les effets des facteurs de risques psychosociaux sur la santé des travailleurs peuvent être explorés par des études qualitatives et évalués sur la base d'études épidémiologiques. Le nombre d'études épidémiologiques disponibles pour étudier ces relations est conséquent. On dispose actuellement, au moins pour certaines pathologies (troubles psychiques, maladies cardio-vasculaires et troubles musculosquelettiques), d'études robustes. Les relations les plus étudiées concernent celles entre les contraintes des modèles de Karasek et Siegrist et de nombreux marqueurs de santé. Elles apparaissent actuellement comme les plus prédictives d'une dégradation de l'état de santé.

Les risques psychosociaux ont également des répercussions organisationnelles et économiques pour les entreprises, et un coût pour la société dans son ensemble.

Les risques psychosociaux désorganisent les entreprises et les collectifs de travail. Dans les entreprises où ils sont présents, on peut ainsi noter :

- ⇒ Une augmentation de l'absentéisme et du turnover,
- ⇒ Des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés,
- ⇒ Une augmentation des accidents du travail,
- ⇒ Une démotivation, une baisse de créativité,
- ⇒ Une dégradation de la productivité, une augmentation des rebuts ou des malfaçons,
- ⇒ Une dégradation du climat social, une mauvaise ambiance de travail,
- ⇒ Des atteintes à l'image de l'entreprise...

En raison de ces dysfonctionnements, les risques psychosociaux coûtent cher à l'entreprise.

## Prévention

Il n'y a pas de solutions toutes faites pour lutter contre les risques psychosociaux, d'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs de RPS sont différents. Les solutions sont donc à rechercher pour chaque entreprise après une évaluation ou un diagnostic approfondi des facteurs de RPS qui lui sont propres. La démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation, est à privilégier.

Prévenir les RPS, c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, marges de manœuvre suffisantes, participation des salariés aux décisions les concernant...

Une démarche de prévention collective (ou globale) doit permettre d'évaluer précisément le niveau de risques, d'en identifier les sources et de mettre en place un plan d'actions. Une telle démarche permet une prévention efficace et durable.

## Démarche de prévention collective des risques psychosociaux

La démarche de prévention collective des RPS peut suivre des méthodologies différentes, selon la taille de l'entreprise (et donc ses ressources), selon qu'elle se situe en amont, dans une démarche d'évaluation a priori des risques, selon au contraire qu'elle souhaite agir suite à un événement grave, selon la qualité du dialogue social, selon qu'elle aborde l'ensemble des risques psychosociaux ou au contraire une problématique particulière comme par exemple le harcèlement moral ou les violences externes.

Néanmoins, quelques soient ces méthodologies de prévention collective, elles ont des points communs qui conditionnent le bon déroulement de la démarche :

- ⇒ L'engagement de la direction à mener une démarche complète (incluant le plan d'actions).
- ⇒ L'existence préalable d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise.
- ⇒ L'implication des représentants du personnel.
- ⇒ La participation des salariés, de l'encadrement et une information régulière auprès de ceux-ci.
- ⇒ Le respect des personnes et notamment la protection de leur parole.

- ⇒ La mise en place d'un groupe de travail (groupe projet dédié) dont la taille, les contours, les missions et la dénomination varieront selon l'effectif de l'entreprise et la méthodologie particulière engagée. Toutefois, il doit à minima inclure un ou des salariés volontaires, représentatifs de l'ensemble des salariés concernés, un ou des représentants du personnel, l'employeur ou un représentant de la direction et le service de santé au travail. La constitution de ce groupe se fait en concertation avec les élus du personnel.

Dans les situations dégradées, avec un retentissement avéré sur la santé des salariés, des mesures préalables de soutien aux salariés en souffrance doivent être mises en œuvre.

## **Evaluer les facteurs de risques psychosociaux (exemples d'actions)**

Il s'agit d'identifier et d'évaluer les facteurs de risques psychosociaux dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques professionnels qui incombe à l'employeur. Elle comporte un certain nombre d'étapes.

- ⇒ Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés
- ⇒ Organiser le travail pour le rendre stimulant
- ⇒ Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun
- ⇒ Donner la possibilité aux salariés de participer aux actions de changements qui affecteront leur travail
- ⇒ Améliorer la communication sur la stratégie de l'entreprise et réduire les incertitudes
- ⇒ Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise
- ⇒ **En cas de risques de violences externes, de harcèlement ou de burnout, des mesures complémentaires sont à adopter (par exemple, aménagement des locaux pour lutter contre le risque d'agression, définition d'un cadre de prise en charge des violences internes...).**

## **9. REGLEMENTATION**

### Réglementation générale

Une obligation générale de sécurité incombe à l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail). Il lui revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. Il ne s'agit pas seulement de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés).

Pour organiser la prévention des risques psychosociaux en entreprise, l'employeur se fonde sur les principes généraux de prévention. Parmi ces principes (article L. 4121-2 du Code du travail), figure notamment la nécessité de :

- ⇒ **Combattre les risques à la source et d'adapter le travail à l'homme. Cela implique d'intervenir le plus en amont possible pour prévenir les risques psychosociaux** : conception de postes de travail adaptés, choix des méthodes de travail et de production, en vue par exemple de limiter le travail monotone et le travail cadencé, soutien technique aux opérateurs pour la réalisation des activités, adaptation des charges de travail...
- ⇒ Planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, **notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel.**

## Dispositions réglementaires particulières

Au-delà de ces dispositions générales, la prévention des risques psychosociaux pourra s'appuyer sur des dispositions concernant la prévention de certains facteurs de risque. C'est notamment le cas de la réglementation sur :

- ⇒ Certains modes d'organisation du travail (travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté),
- ⇒ Les relations de travail (principe de non-discriminations, interdiction du harcèlement moral et sexuel et obligation de les prévenir),
- ⇒ La prévention des risques liés au bruit,
- ⇒ La prévention des risques liés au travail sur écran.

Ce cadre réglementaire permet ainsi d'apprécier les infractions qui pourront éventuellement être réprimées. Ce sont moins les effets des risques psychosociaux en tant que tels qui seront alors appréhendés mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran... ) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de harcèlement moral... ).

**La responsabilité pénale de l'employeur pourra être engagée sur la base du Code du travail ou du Code pénal.**

**Sa responsabilité civile pourra être recherchée en cas de faute inexcusable.**

## Accidents du travail et maladies professionnelles

Certaines contraintes de travail comme la pression temporelle sont des facteurs communs à la fois pour le stress et les accidents. Un accident cardiaque, un suicide ou une tentative de suicide sur le lieu du travail (ou en relation avec le travail) peuvent également faire l'objet d'une déclaration en accident du travail.

**De plus, depuis 2015, il est expressément prévu que les pathologies psychiques peuvent être reconnues comme d'origine professionnelle (article L.461-1 du Code de la sécurité sociale modifié par la loi n°2015-994 du 17 août 2015).**