



# Les Risques Psychosociaux c'est quoi ?

1

C. Lagabrielle  
Professeure des Universités,  
Laboratoire LPS-DT  
(Psychologie de la Socialisation-Développement et Travail)

# Des millions de données sur la santé au travail et ses dérivés

- Entrée Santé au travail : Environ **54 800 000 résultats**
- Entrée RPS : **19 600 000 résultats**
- Entrée Risques psychosociaux au travail : **1 850 000 résultats**
- Entrée Stress au travail : Environ **23 900 000 résultats**
- Entrée Qualité de vie au travail : Environ **33 600 000 résultats**
- Entrée Conditions de travail (en France) : **47 800 000 résultats\***

\*Au 12/09/2016

Des millions de données sur la santé au travail et ses dérivés

## **Notre offre RPS-Sérénité**

**Le contrat d'assurance Risques  
Psychosociaux**

Une assurance qui combine Prévention et  
protection financière de vos Risques  
Psychosociaux



**LIANSONS SOCIALES**  
Yves Grasset / Michel Debout / Sabrina Rouat / Olivier Bachelard

# Risques psychosociaux au travail

4<sup>e</sup> édition

Vraies questions, bonnes réponses

## Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail

Santé

Benjamin Sahler en collaboration avec Michel Berthet Philippe Douillet Isabelle Mary-Cheray

Marie-France Hingoyen

# Le harcèlement moral

La violence perverse au quotidien

Santé psy et travail

## Les Situations difficiles au travail

Matthieu Porot

- Approche organisationnelle, individuelle, relationnelle
- Bonnes pratiques
- Outils d'accompagnement
- Illustrations cliniques

# Que sais-je?

Bénédicte Haubold

## Les risques psychosociaux

2<sup>e</sup> édition

Analyser et prévenir les risques humains

CHRISTOPHE DE JOURS Entretien avec Béatrice Bouniol

# LA PANNE

REPENSER LE TRAVAIL ET CHANGER LA VIE

# BURN-OUT, BORE-OUT ET RPS !

Sortir de l'enfer au travail

Sous la direction de Roland Coutanceau Rachid Bennegadi et Serge Bornstein

## Stress, burn-out, harcèlement moral

De la souffrance au travail au management qualitatif

Préface de Boris Cyrulnik Postface de Marie-France Hingoyen

DUNOD

Yves Clot

## Le travail à cœur

Pour en finir avec les risques psychosociaux

Postface inédite de l'auteur

Le Mouvement/Seuil

Sous la direction de PHILIPPE ZAWIEJA ET FRANCK GUARNIERI

# DICTIONNAIRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Seuil

## Prévenir les risques psychosociaux

Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail

Catherine Vasey

## Burn-out : le détecter et le prévenir

Êtes-vous en burn-out sans le savoir ?

DEVELOPPEMENT PERSONNEL ENTREPRENEUR

Santé psy et travail

## Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail

Identifier les comportements et gérer les troubles

Romain Guineau

- Personnalités intrinsèques ou psychiatriques
- Personnalités perçues ou perçues
- Modèles de gestion des personnalités difficiles
- Illustrations cliniques

Santé psy et travail

## Soigner la dépression professionnelle par les TCC

Marc Whalley

- Diagnostique
- Techniques
- Prévention

Performance et qualité de vie au travail

# LE BURN OUT

Philippe Zawieja

## SATISFACTIONS ET SOUFFRANCES AU TRAVAIL

Psychologie de travail

Santé psy et travail

## Stress et risques psychosociaux au travail

Comprendre - Prévenir - Intervenir

BRUNO LEBEVRE MATTHEU POROT

- Aspects conceptuels et théoriques
- Facteurs de risque et de protection
- Outils pratiques de prévention

LE MOUTON NOIR

Santé psy et travail

## Le Stress au travail

Prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives

Dominique Sémard

- Différents outils et méthodes
- Aspects théoriques
- Méthodes de prévention et de prise en charge

Sous la direction de Christine Lagabrielle et Sonia Laberon

## Santé au travail et Risques psychosociaux

Tous préveneurs ?

L'Harmattan

## stress et coping

les stratégies d'ajustement à l'adversité

ISABELLE PAULHAN MARC BOURGEOIS

MOULLES paf

Patrick Légeron

## Le Stress au travail

Odile Jacob

psychologie

Malarewicz

## Gérer les conflits au travail

Développez la médiation face aux risques psychosociaux

2<sup>e</sup> édition

PEARSON

MARIE PEZE

## ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés

Champs

# USURE MENTALE

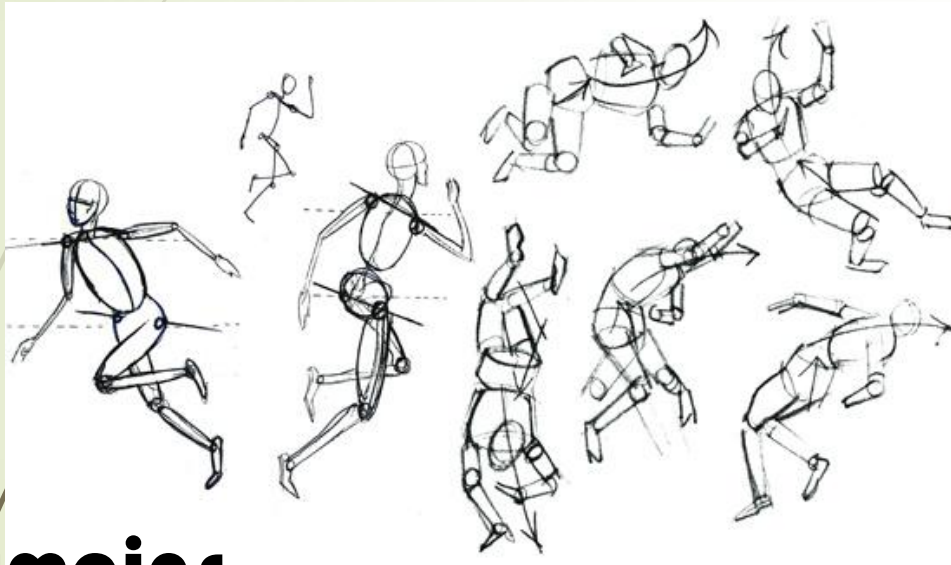
bayard

## Des constats

- Des politiques en Santé et Sécurité au Travail « réactives » (besoin d'une preuve scientifique avant d'agir)
- Dans l'esprit de beaucoup de dirigeants, la prévention coûte cher et représente un luxe en période de restriction
- Des approches centrées sur l'**individu** : lignes d'écoute, appui psychologique individuel... ou développement des ressources afin de devenir en capacité de « gérer » les situations de travail « difficiles » (prévention secondaire et tertiaire)
- Le poids du juridique et de l'assurantiel comme moteurs de l'action...



# Des enjeux forts



**Humains**



**Organisation du travail**



**Economiques**

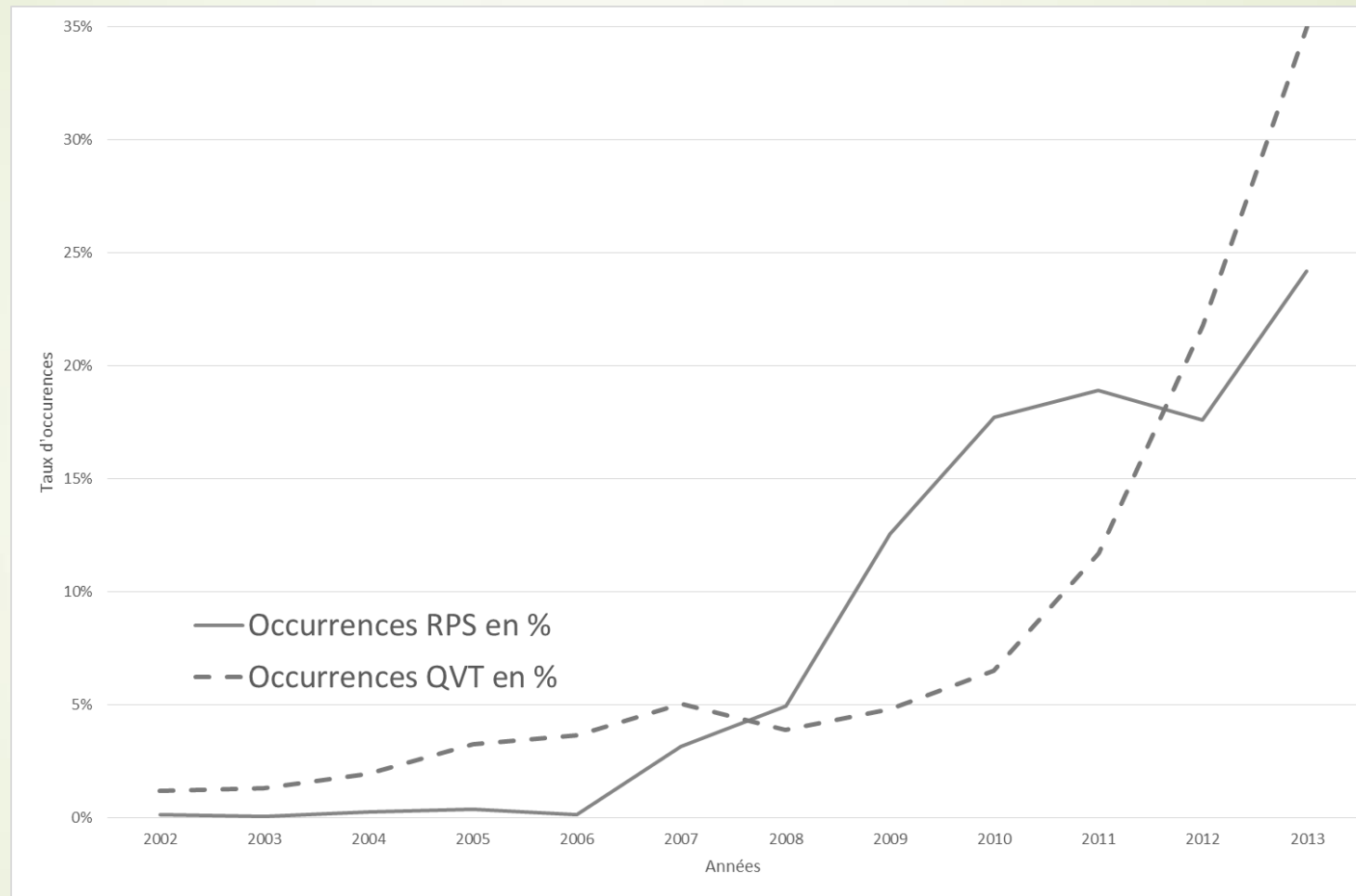
## Une question ancienne...

Conditions de travail et fatigue nerveuse ;  
incidences sur la satisfaction, les  
comportements et la performance au  
travail

Stress au travail – burnout (et capacités de  
faire face) – approches individuelles  
Harcèlement moral (1998-2000)

Risques psychosociaux et répercussions sur la  
santé physique et mentale (milieu années  
2000)

Qualité de vie au travail (en  
développement depuis 2010)  
Bientraitance professionnelle



Évolution des taux d'occurrences des termes « risques psychosociaux » et « qualité de vie au travail » de 2002 à 2013 (Factiva, 2014) – Cf. Burakova & Leduc, 2014



# En lien avec l'importance du travail dans la vie des individus

- ▶ Le travail est un opérateur central pour la psychologie : il apporte du sens ; il participe aux processus de socialisation, de construction identitaire et de réalisation de soi
- ▶ Il répond à des attentes et permet la satisfaction de besoins fondamentaux (Maslow, 1943 ; Schultz, 1958 ; Ronen, 1979, etc.)
- ▶ Selon Deci & Ryan (2000, 2008), trois besoins fondamentaux

# En lien avec l'importance du travail dans la vie des individus

Cf. Gillet, Forest, Benabou & Bentein, 2015

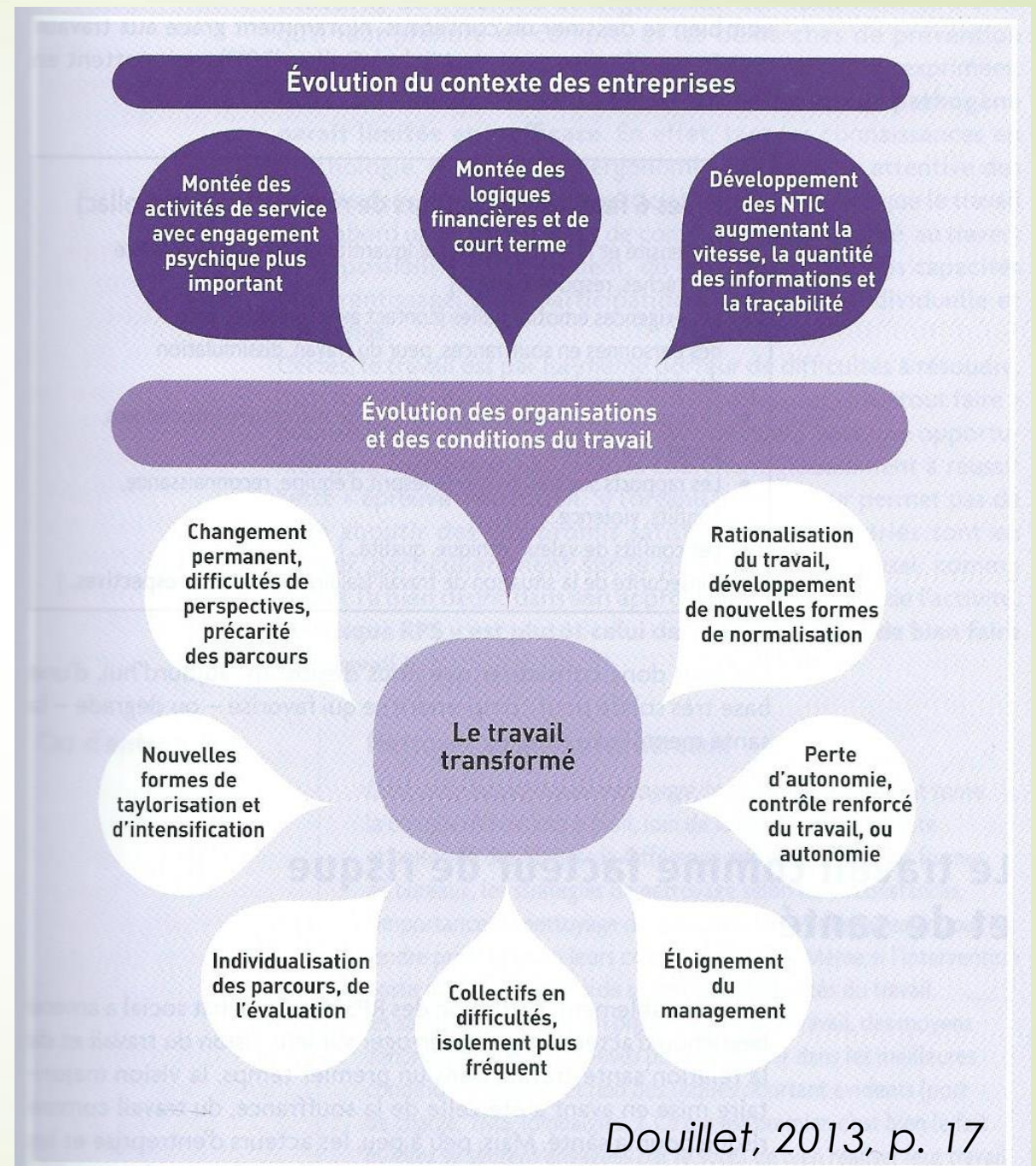


# En lien avec l'importance du travail dans la vie des individus

Aspects retrouvés après plusieurs études sur ce qui permet de trouver un sens au travail (Morin & Dassa, 2006)

Utilité du travail  
Rectitude morale  
Apprentissage et développement professionnel  
Autonomie ou exercice de son pouvoir  
Qualité des relations professionnelles

# DES ATTENTES ET BESOINS MIS À MAL PAR LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS



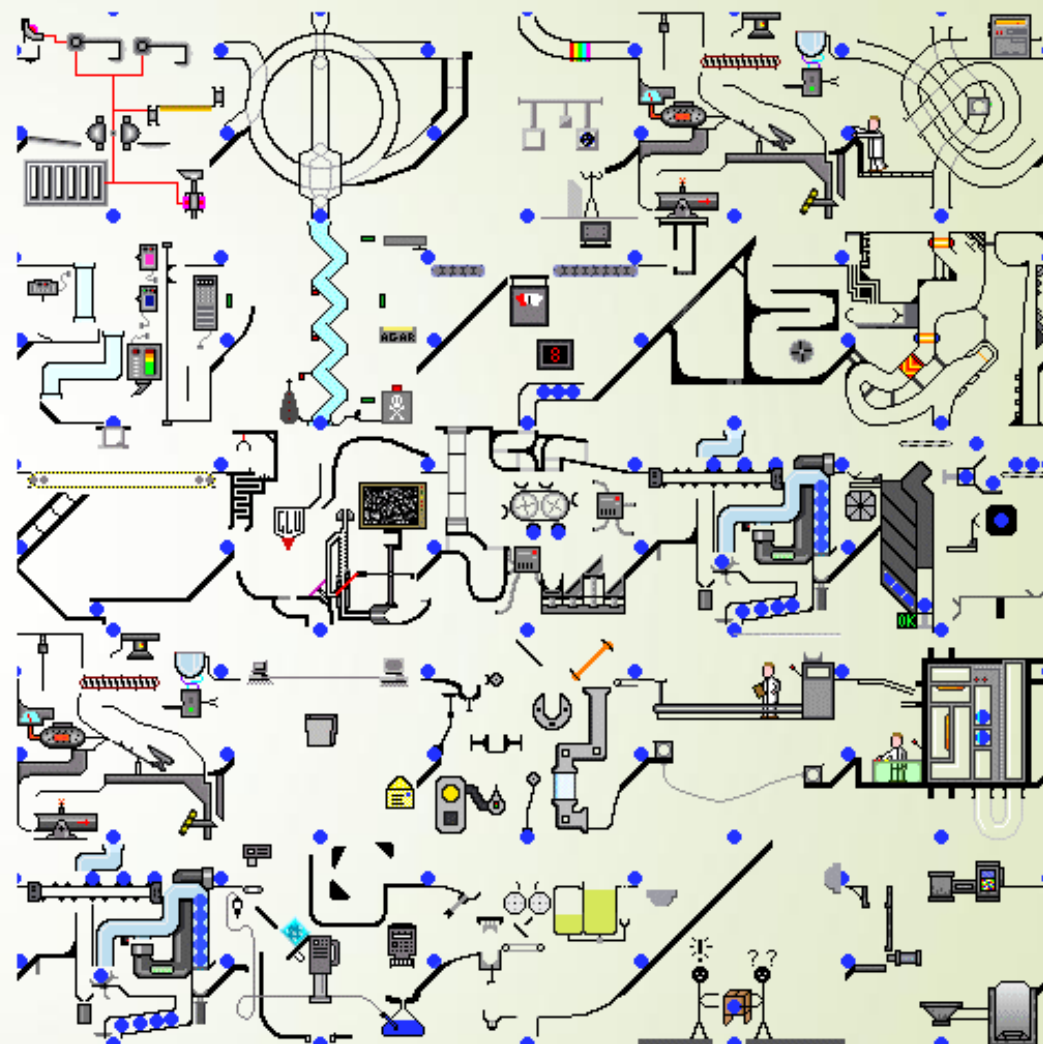


# Quatre types d'indicateurs d'alerte

- Statistiques sur la santé psychologique
- Absences attribuables à des problèmes de santé psychologique au travail
- Dégradation des conditions de travail (cadences de travail, augmentation de la charge temporelle de travail, délais de production raccourcis). Cf. enquêtes nationales et européennes
- Coûts provoqués par les atteintes à la santé psychologique (absentéisme le plus étudié : INRS (cf. Dupuis, 2009) stress = entre 800 et 1 600 millions d'euros par an.

- Modification de la culture professionnelle (formalisme des pratiques et évaluation continue : évaluation interne, certification, démarches qualité, normes...)
- Développement des volets administratifs, gestionnaires et économiques avec réorganisations en chaînes et déplacement des responsabilités, des rôles et des missions
- Évolution des modes de management (tâches de gestion et de contrôle, tâches à forte valeur ajoutée : projets, amélioration continue »... (cf. Detchessahar, 2012)

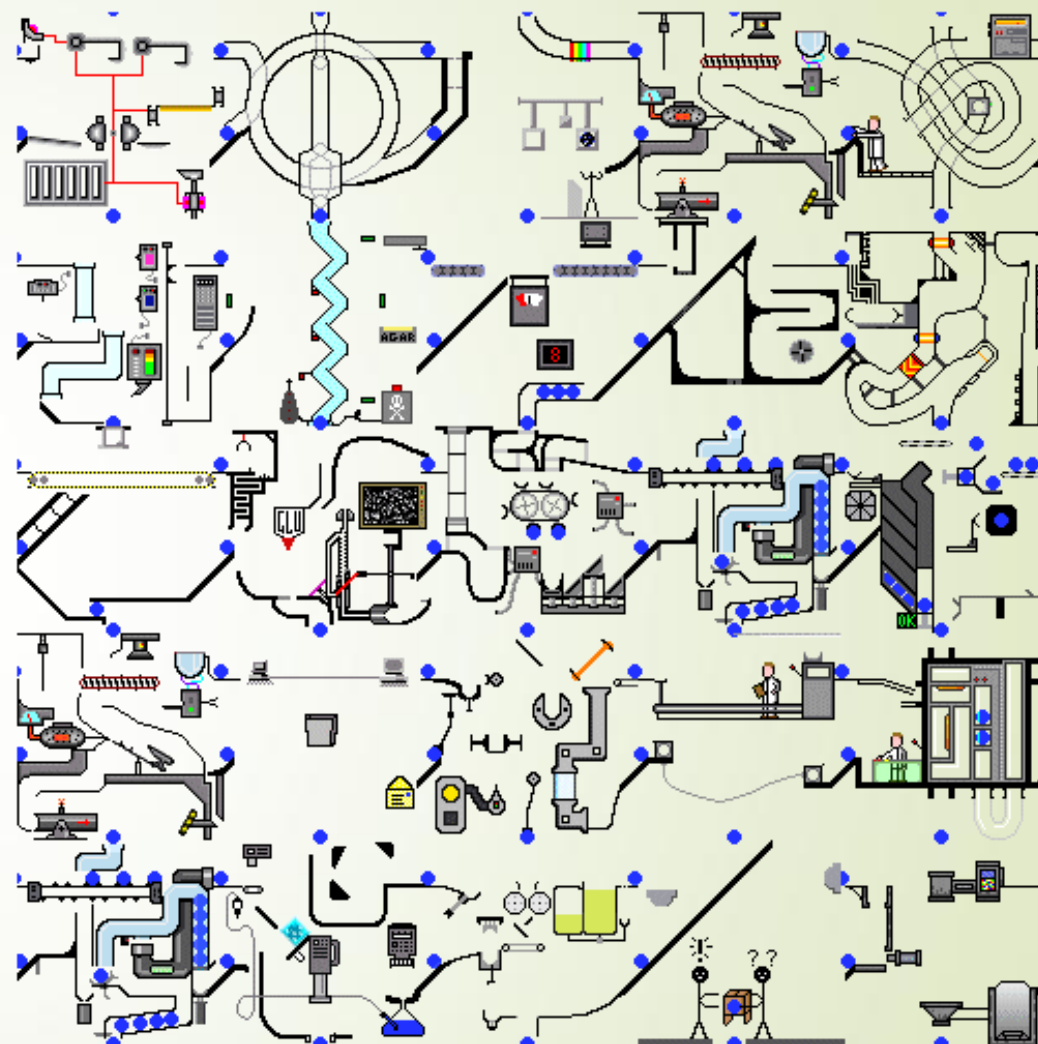
*Cf. tx réalisés par l'UNIFAF par ex*



**Dans le secteur...**

- Nouvelles lois et dispositions obligeant à modifier les fonctionnements organisationnels et les pratiques (à ressources constantes ou réduites)
  - Évolution continue des caractéristiques des personnes accueillies (pathologies, dépendance, désocialisation, etc.) et glissement des pratiques (gestion de la violence, éducatif couplé avec soin, etc.)
- Responsabilités accrues en matière de qualité du service rendu et de bientraitance

*Cf. tx réalisés par l'UNIFAF par ex*



**Dans le secteur...**

Un sentiment « d'usine à gaz » (perte de lisibilité)

Le développement de tensions/conflits entre les valeurs portées par les métiers et les exigences de changements (subordonnés/hiérarchies)

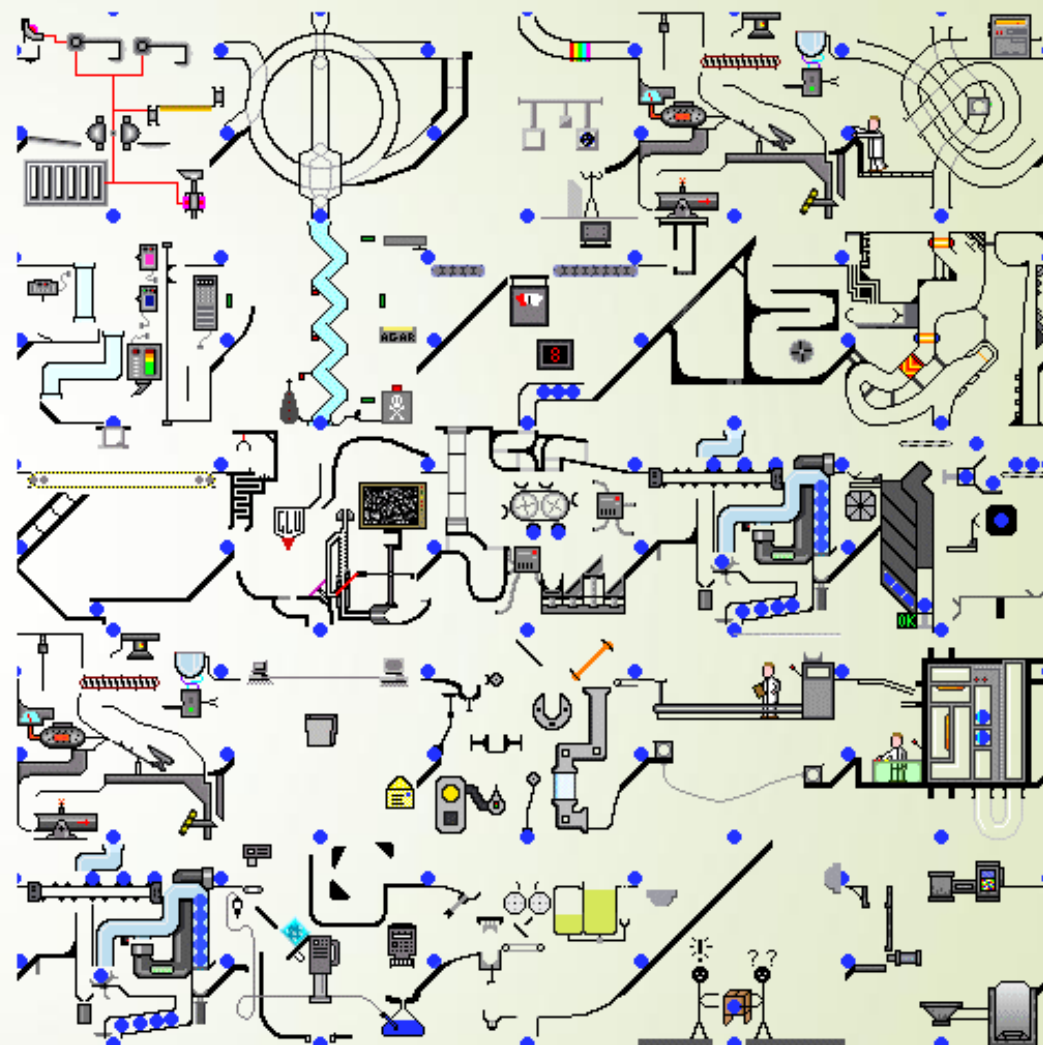
Une mise en œuvre de nouveaux rôles parfois coûteuse

Un management absent de la scène du travail

Des luttes d'influence entre des corps de métiers qui tiennent à leur cœur de métier

Un sentiment de surcharge

Un fort turnover...



**Dans le secteur...**



## Un contexte « à risque »

Passage d'une société industrielle, où le problème central était la répartition des richesses, à une société centrée sur la répartition des risques.

Le risque n'est plus une menace extérieure, mais bien un élément constitutif de la société....



# Des problématiques psychosociales sous le prisme du « à risque »

- ◎ **Les risques : organisateurs de l'action ?** Restructuration des politiques, des services et des moyens selon les situations « à risques », les patients « à risques », les clients « à risques », etc. soit les plus vulnérables avec des actions en leur faveur ;
  - Positif au départ pour impulser des priorités/réduction des coûts aux programmes sociaux et de santé mais difficultés à les appliquer à des problématiques psychosociales (Clément & Ouellet, 1992) ;
  - Les populations « à risques » = problèmes socio-économiques, problèmes de santé mentale, handicaps physiques et psychiques, situations familiales difficiles, jeunes en difficulté, personnes suicidaires, etc.

# La notion de risque

- Notion introduite par l'épidémiologie : **étude de la distribution des problèmes physiques et mentaux dans une population** et identification des facteurs qui déterminent cette distribution
- Relever **des liens de causes à effets** entre un facteur (observable) et un effet (observable)
- Exemple des risques professionnels simples : lien entre l'exposition du travailleur et un risque physique, chimique, biologique (100%) : pneumoconiose des mineurs, asthme professionnel dû aux isocyanates

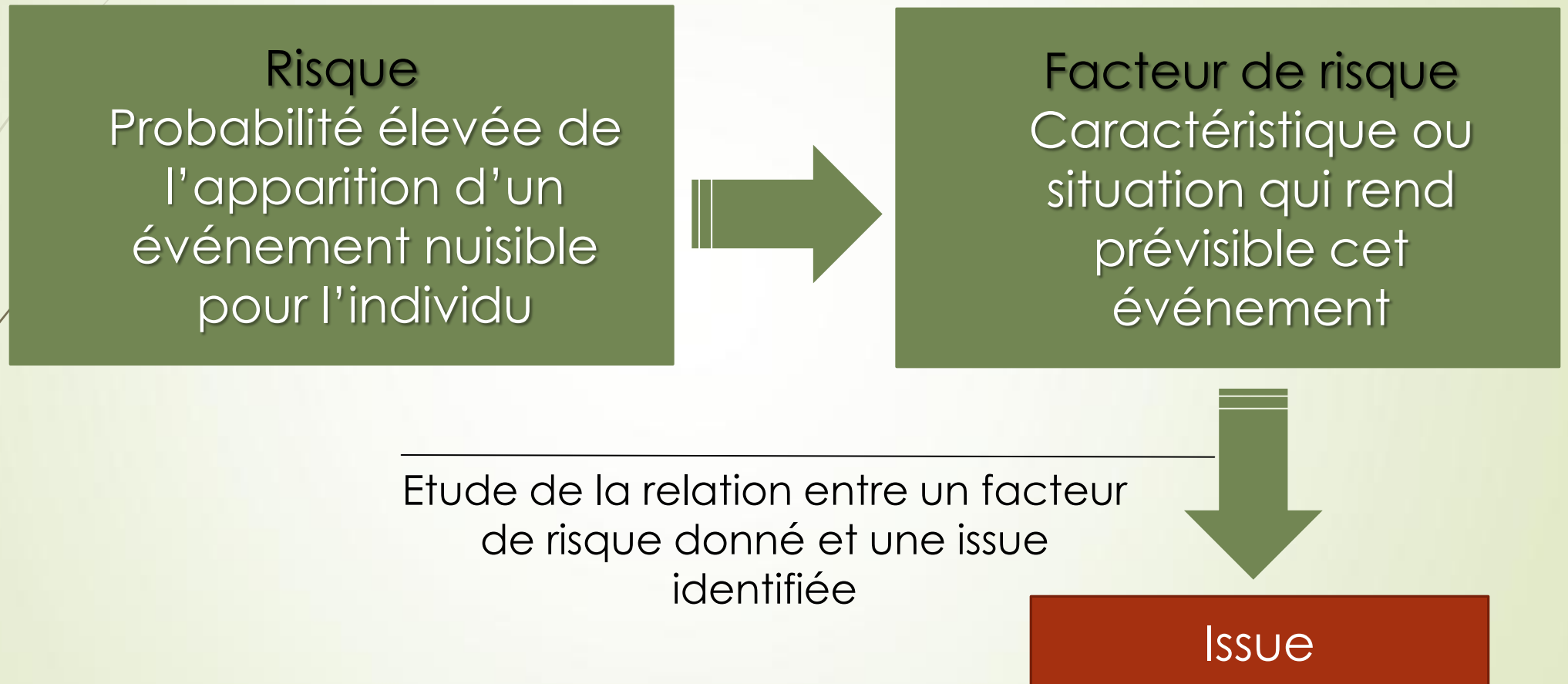
# La notion de risque

Extension du champ d'études et modification du modèle initial de causalité à un modèle basé sur la probabilité : **la fréquence de l'effet augmente quand la cause est présente plutôt que quand elle est absente** : passage du risque aux **facteurs de risque**

**Passage d'un modèle causal à un modèle statistique probabiliste**



# La notion de risque



# Des définitions...

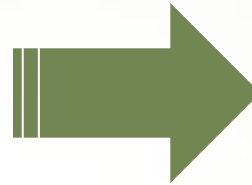
- D'après le Ministère du Travail, les **risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés** : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violences au travail...
- D'après l'INSERM, les facteurs psychosociaux au travail désignent un **vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle**, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite...

## Des définitions...

- D'après le Rapport du collège d'expertise (2011) : les risques psychosociaux font référence aux « risques pour la santé mentale, physique et sociale, **engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir** avec le fonctionnement mental »

Rôle des collectifs et des milieux de travail dans la construction de la santé.

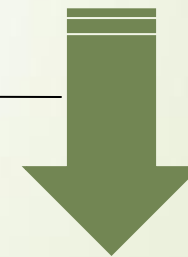
- (1) Intensité et temps de travail,
- (2) Exigences émotionnelles,
- (3) Autonomie dans le travail,
- (4) Rapports sociaux au travail,
- (5) Conflits de valeurs,
- (6) Insécurité de la situation de travail.



Facteurs de risque

---

Etude de la relation entre un facteur  
de risque donné et une issue  
identifiée



Issues dommageables  
pour la santé (troubles)



En regroupant plusieurs listes, 12 catégories de facteurs de risque (Foucher, 2014) : déficience, insuffisance ou inadéquation en termes de :

Organisation du travail

Climat de travail et rapports  
interpersonnels

Participation aux prises de  
décision

Circulation de l'information

Marques de reconnaissance

Développement des  
compétences

Trajectoire de carrière

Valeurs (éthique et qualité)

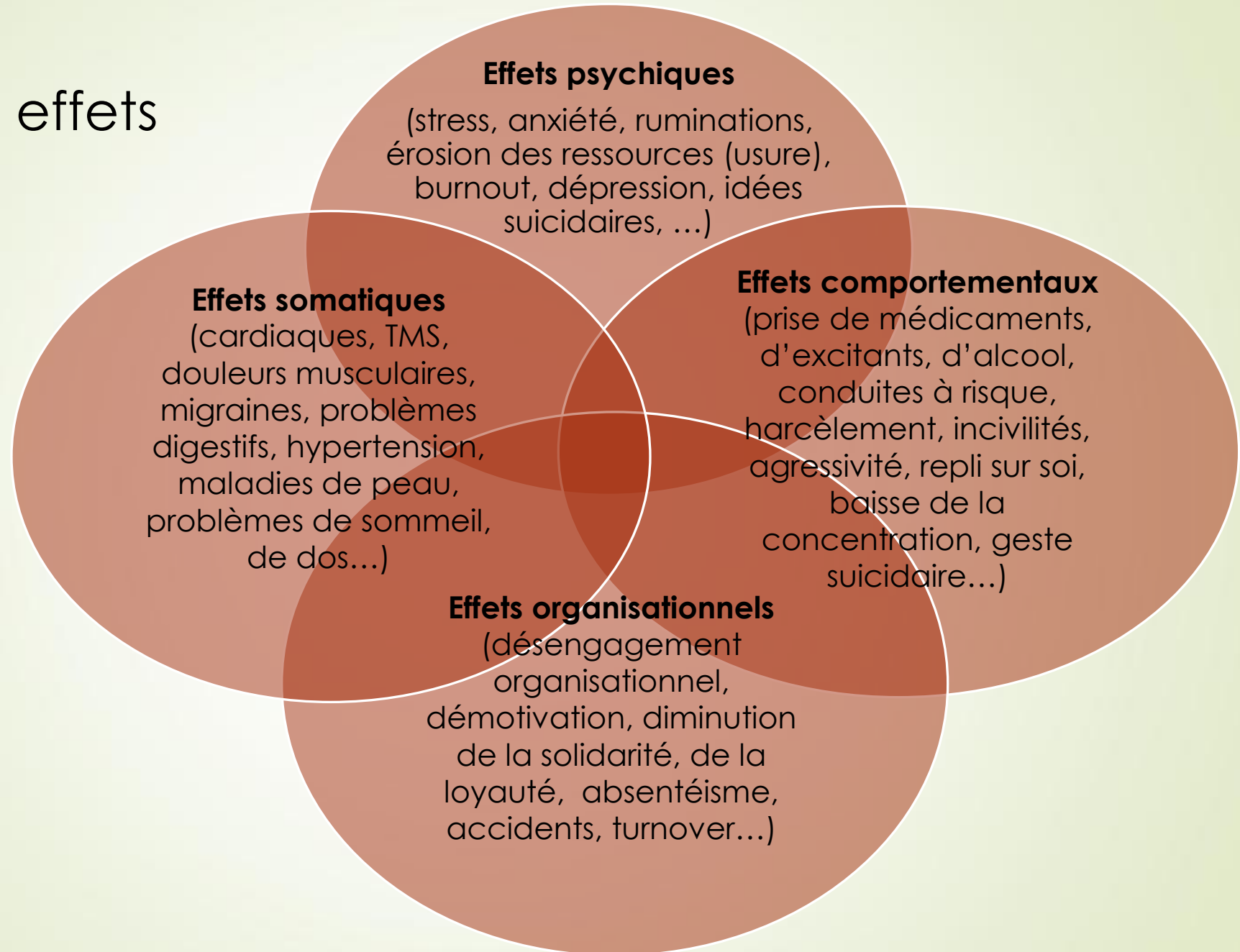
Sécurité psychologique

Conciliation VT/VHT

Milieu physique de travail

Soutien à la prévention de la  
santé psychologique

## Et des effets



# Les difficultés posées par les RPS

- **Ubiquitaires** (parce qu'ils existent nécessairement et parce qu'ils amplifient les autres risques) ;
- **Majeurs** (concernent l'ensemble des travailleurs et des situations de travail avec des conséquences parfois dramatiques comme les suicides) ;
- **Difficilement dissociables** les uns des autres sur le plan scientifique (interdépendance empirique importante) ;
- **Seuil limite** délicat au regard des contextes variables, des causes multiples et de la perception des individus (subjectivité)...
- Le travailleur n'est pas une « **victime passive** » (participation aux contraintes, ressources, ressorts psychologiques, possibilités d'agir) ;
- De **bonnes** conditions de travail ? (cf. Gollac et Volkoff, 2007)

# Et des approches disciplinaires différentes...



**Sociologie du travail** : rapport au travail compris en référence à la trajectoire des travailleurs ; impact des conditions de travail sur la carrière, l'emploi et l'insertion sociale.

**Economie** : études sur les liens entre travail, santé et comportements sur le marché du travail

**Droit** : rôle du CHSCT, harcèlement moral, obligation de sécurité de résultats

**Epidémiologie et psychologie de la santé** : Développement des grands modèles connus (Karasek, Siegrist par exemple)

**Ergonomie** : prévention des risques professionnels ; compréhension des situations de travail à des fins de meilleure adaptation

**Gestion** : amélioration des performances de l'entreprise. Prise en compte du facteur humain : stress, modes de management et caractéristiques de l'organisation

**Médecine du travail** : surveillance de l'état de santé des travailleurs dans son interaction avec les conditions de travail

**Clinique du travail** : développement d'un pouvoir d'agir afin de transformer le travail ; prise en compte de la reconnaissance ; importance du collectif / relation plaisir et souffrance ; notion de « normalité » ...

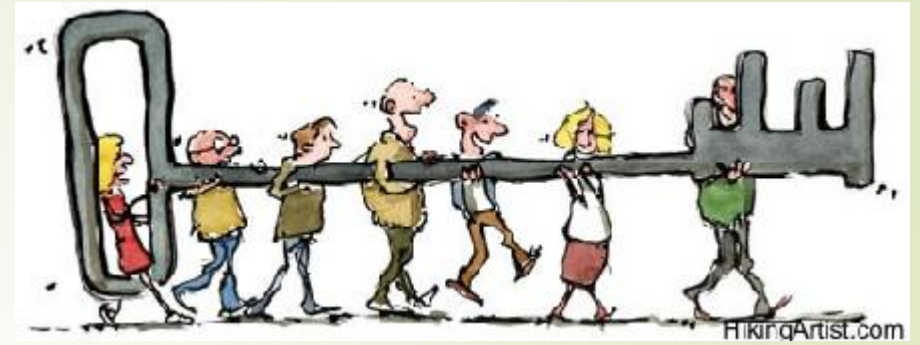
## Des points de vigilance



- Penser le management à travers la structuration du travail et les allocations attribuées (quels moyens informationnels, matériels, financiers,, humains donnés ?)
- Concerne l'organisation et le management, pas seulement « la nature de la relation » entre le manager et son équipe
- Nécessité de construire des ressources collectives pour trouver un compromis satisfaisant
- Passer de la prévention à la promotion de la santé : aspect « salutogène » du travail (cf. Michel Guillemin, 2014)



# Des points de vigilance



- La santé se développe dans le travail réel et non prescrit : système de travail dynamique traversé de contradictions et d'ambivalences (cf. Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, 2010)
- Concilier santé et performance, utopique ? (cf. Foucher, Savoie & Brunet, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, 2003)
- Ne pas « construire des plans d'actions qui laisse l'action en plan » (cf. Gollac & Clot, *Le travail peut-il devenir supportable ?* 2014)
- Difficulté de mettre en place une action valable pour tous

« Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts de l'organisation » (Crozier & Friedberg, 1977)

## Bibliographie [marie-christine.lagabrielle@univ-tlse2.fr](mailto:marie-christine.lagabrielle@univ-tlse2.fr)

Lagabrielle, C. (2016). Promouvoir l'égalité hommes-femmes en milieux professionnels. In : J. L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guedon (Eds.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle, Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 141-151). Paris, France : Dunod

**Lagabrielle, C. & Laberon, S. (2014). *Santé au travail et risque psychosociaux : tous préventeurs ? Paris, France : L'Harmattan.***

Lagabrielle, C. (2014). Trajectoires professionnelles mouvementées : quelles réalités, quels risques psychosociaux, quelle prévention ? In C. Lagabrielle & S. Laberon (Eds.), *Santé au travail et risque psychosociaux : tous préventeurs ?* (pp. 141-160). Paris, France : L'Harmattan.

Laberon, S., Lagabrielle, C. & Fosset, E. (2014). TRACE : un outil intégré à une démarche participative d'évaluation de la pénibilité au travail. In C. Lagabrielle & S. Laberon (Eds.), *Santé au travail et risque psychosociaux : tous préventeurs ?* (pp. 225-246). Paris, France : L'Harmattan.

Laberon, S. & Lagabrielle, C. (2013). *Construction et validation d'un outil de mesure de la pénibilité au travail : TRACE (TRAVail et Contraintes de l'Emploi)*. ARACT Aquitaine.

Lagabrielle, C. (2014) : Sexisme et Risques Psychosociaux. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques Psychosociaux* (pp. 693-697). Paris, France : Dunod

Laberon, S., Lagabrielle, C., & Rasclé, N. (2010). Une approche psychologique des risques psychosociaux. In L. Lerouge (Ed.). *Acteurs sociaux et organismes de prévention des risques professionnels internationaux et européens et risques psychosociaux au travail*, Actes des Journées d'études internationales du COMPTRASEC. Université de Bordeaux, Bordeaux, mars 2010, 58 p.

Dufau, A., & Lagabrielle, C. (2010). La reconnaissance au travail des cadres de santé, éléments de compréhension, *Soins Cadres*, 74, mai 2010, 49-52.