



Les RPS ou risques psychosociaux et leur prévention sont de plus en plus présents dans les conversations en entreprise et dans la presse. Mais qu'est-ce qu'exactly ces fameux risques psychosociaux ? Comment s'en prévenir ?

Les risques psychosociaux ou RPS

Mieux les comprendre pour mieux les prévenir

Le travail occupe une part importante de notre vie. Il peut être source d'épanouissement et de bonne santé comme source de maladie.

La possession d'un emploi est essentielle dans le bien-être et la perception de soi des personnes. Selon Jahoda (1981, in Roques, 2008), l'emploi remplit cinq fonctions :

- Il fournit une structure temporelle à la journée mais aussi à la semaine, à l'année. Supprimer cette structure met les personnes en face d'un temps « désigné » ;
- Il augmente la possibilité de contacts et d'expériences partagés régulièrement avec des personnes en dehors du noyau familial ;
- Il lie l'individu à des buts et à un sens de la finalité impliquant l'interdépendance des êtres humains. Enlever cette expérience quotidienne de combinaison des efforts entraîne chez les personnes un sentiment d'inutilité ;
- Il définit également le statut et l'identité de l'individu dans la société.

- Il force à l'activité régulière et quotidienne.

Qu'est-ce que les risques psychosociaux ?

C'est à partir des années 2000 que la notion de risques psychosociaux (RPS) est apparue dans la littérature en lien avec le travail. Dans le rapport Gollac (2011), les RPS sont définis comme « les 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. » Les RPS correspondent donc à des situations de travail susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique et la santé mentale des salariés.

RISQUES POUR LA SANTÉ MENTALE, PHYSIQUE ET SOCIALE

On considère qu'il existe trois types de risques psychosociaux :

- Le stress au travail ;
- Les violences internes ;

- Les violences externes.

Les trois types de RPS

Le stress au travail est lié à un déséquilibre entre la perception qu'un salarié a des contraintes de son environnement professionnel et la perception qu'il a de ses propres ressources pour y faire face.

Les violences internes sont commises au sein de l'entreprise par des salariés sur d'autres salariés (violences interpersonnelles ou entre des équipes). Elles regroupent les conflits et le harcèlement moral ou sexuel.

Les violences externes sont commises par des personnes extérieures à l'organisation (usagers, clients, patients) sur les salariés. Ces violences comprennent les agressions, les insultes, les menaces et les incivilités.

Il peut y avoir une interaction de ces types de risques. Par exemple, un stress important peut entraîner une dégradation des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise et favoriser l'apparition ou

l'augmentation des violences internes (conflits entre les salariés, harcèlement moral). Ou encore, le travail dans un environnement difficile avec des salariés soumis à des violences externes (incivilités) peut entraîner un stress chez ces derniers.

Les facteurs de RPS

A la suite des travaux d'un collège d'experts internationaux, 6 familles de facteurs de RPS ont été définies :

- L'intensité et le temps de travail ;
- Les exigences émotionnelles ;
- Les rapports sociaux et la reconnaissance au travail ;
- L'autonomie et les marges de manœuvre ;
- Les conflits de valeurs ;
- L'insécurité de la situation de travail.

Selon les situations de travail, les facteurs de risques psychosociaux peuvent :

- se compenser. On peut imaginer un secteur/poste de travail avec des exigences élevées compensées par un soutien social de bonne qualité c'est-à-dire de bonnes relations avec les collègues, un soutien des responsables, etc. ;
- s'accumuler donc se renforcer. C'est le cas, par exemple, avec des exigences élevées et une absence de reconnaissance des efforts consentis. Reconnaissance pouvant

se manifester oralement (gratitude), financièrement (primes, augmentations) ou par avancement (changement de poste).

Différentes études montrent que ces facteurs de RPS sont d'autant plus « toxiques » pour la santé qu' :

- ils s'inscrivent dans la durée : les facteurs de RPS qui perdurent peuvent en effet créer un état de stress chronique qui représente un risque pour la santé.
- ils sont subis : les facteurs de RPS subis sont vécus plus difficilement.
- ils sont nombreux : l'accumulation des facteurs de risque est un élément aggravant.
- ils sont incompatibles entre eux : la coexistence de certains facteurs « antagonistes » affecte particulièrement la santé, comme 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 récompenses (monétaires ou autres) en retour (déséquilibre du modèle de Siegrist).

Le fait de ne pouvoir réaliser un travail de qualité, approche d'Yves Clot, est également source de dégradation de la santé. Le travailleur ne peut se reconnaître dans la qualité du travail réalisé, il ne peut donc

tirer satisfaction du travail accompli.

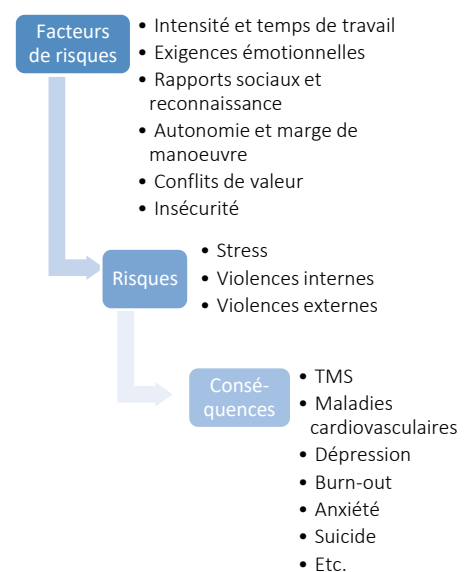
Les conséquences des RPS

L'impact des RPS peut se voir aussi bien au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation (structure, entreprise, association...).

Au niveau individuel, on prêterait attention aux indicateurs en lien avec la santé physique, la santé mentale et sociale :

- la dégradation de la santé physique se traduit par une augmentation des troubles musculosquelettiques (TMS), des maladies cardiovasculaires...
- l'atteinte de la santé mentale se voit à travers les dépressions, les burn-out, l'anxiété, le suicide.

Au niveau de l'organisation, ces risques se manifestent par de l'absentéisme, un turnover, une ambiance de travail dégradée, une baisse de la productivité...



Les 6 familles de facteurs de RPS en détail

- L'intensité et le temps de travail

Cette première catégorie comprend les notions d'exigences psychologiques et d'efforts, et, 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...

Selon les secteurs d'activité, la charge de travail peut varier d'une période de l'année à l'autre. Lorsque cette charge est ponctuelle et/ou compensée par un renfort en termes d'effectifs alors son impact est réduit. Au contraire, lorsqu'une surcharge de travail déborde sur la vie personnelle (reprise du travail le soir, travail le week-end ou pendant les vacances) alors l'impact sera important.

Les interruptions de tâches pour réaliser une tâche plus urgente ou des sollicitations par des collègues nécessitant un redémarrage de tâche sont également considérées comme préjudiciable car elles entraînent une perte de temps liée à la nécessité de reprendre une tâche interrompue. Si ces interruptions sont nombreuses au cours d'une journée alors le salarié peut être amené à rester plus longtemps au travail pour terminer ses tâches.

La complexité du travail n'est pas nécessairement un facteur

de risque, elle peut au contraire être un élément moteur synonyme de qualification (Spenner, 1979 ; 1983) et ainsi avoir des effets favorables (Kohn et Schooler, 1978). Pour être bénéfique, il est nécessaire que le travailleur dispose de suffisamment de marge de manœuvre ou de soutien pour y faire face, ou encore que cette complexité soit reconnue par des récompenses économiques et symboliques et qu'elle s'inscrive dans une trajectoire de développement personnel.

- Les exigences émotionnelles

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser ses propres émotions, de les cacher ou de les simuler.

Elles concernent le contrôle total de soi en toutes circonstances et l'affichage constant d'une « attitude positive ».

- Les rapports sociaux et la reconnaissance

Les rapports sociaux au travail ont été très étudiés, notamment au travers du « soutien social », de « l'équilibre efforts/récompenses » 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).

Cette catégorie inclut les relations de travail 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.

- L'autonomie et les marges de manœuvre

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

- Les 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 : effectuer un travail que l'on juge inutile, faire la promotion d'une méthode que l'on sait inefficace, ne pas pouvoir faire un travail de qualité (approche d'Yves Clot), dont on est fier, etc.

- L'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, incertitudes sur l'avenir de son métier...).

Comment agir ?

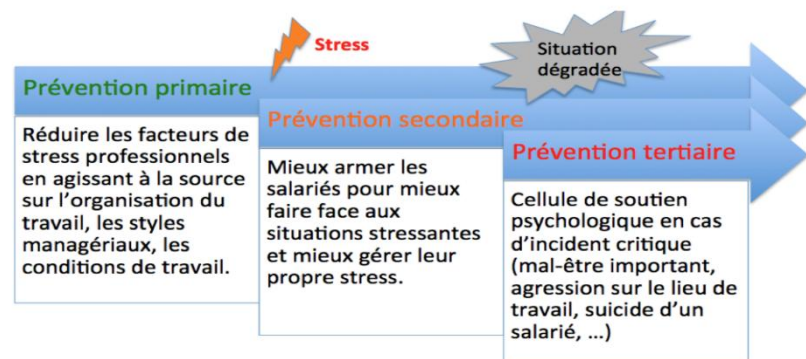
Il existe trois niveaux de prévention des RPS.

La prévention tertiaire consiste en des actions de réparation ou d'atténuation des RPS. Il s'agit d'actions curatives survenant lorsque le dommage a eu lieu. En réalité on ne se trouve plus dans la prévention mais dans la réparation. Ces actions sont nécessaires pour accompagner les salariés confrontés à un/des dommages(s). Ces actions peuvent être un appui psychologique, une adaptation du/des poste(s) de travail (par exemple installation d'une protection à l'accueil à la suite d'une agression).

La prévention secondaire regroupe les actions dont l'objectif est d'aider les salariés à mieux faire face aux RPS en gérant mieux leur stress, en apprenant à faire face aux violences (internes comme externes). Ce sont notamment des actions de formation. Ici, l'objectif est d'outiller les salariés pour que l'impact des situations de travail soit limité.

La prévention primaire se traduit par des actions dont l'objectif est de réduire voire

supprimer les facteurs de risques en agissant à la source (organisation du travail, fonctionnement de l'entreprise, management...)



Source schéma : lefacteurhumain.com

Bien qu'utiles, les préventions tertiaires et secondaires montrent que les dommages ont eu lieu ou que les risques sont présents. Seule la prévention primaire permet de s'attaquer réellement aux sources de RPS.

Que dit la loi ?

(Source : anact.fr)

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L.4121-1 du Code du travail). Ces mesures doivent être mises en œuvre en respectant les principes généraux de prévention suivants :

- 1° Éviter les risques.
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités.
- 3° Combattre les risques à la source.
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des

équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.

- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique.
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.
- 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 et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Cette démarche de prévention se déroule en 5 étapes :

1. Le lancement de la démarche correspond à la mise en place du groupe de travail et la définition du cadre de la démarche.
2. L'analyse de situations de travail réel qui s'appuie sur l'expression des salariés
3. L'élaboration d'un plan d'action avec des mesures de prévention primaire permettant :
 - de diminuer les contraintes exprimées par les salariés ;
 - d'accroître les ressources dont ils disposent ;
 - d'améliorer les régulations.

Mais également des mesures de prévention secondaires afin de permettre aux salariés d'acquérir des outils pour mieux connaître les RPS, faire face au stress ou aux incivilités, etc.

Des mesures en lien avec la prévention tertiaire peuvent aussi être mises en place pour les salariés déjà impactés par la situation de travail.

Un plan dont les actions limitées en nombre sont aisées à mettre en œuvre avec des résultats rapides vaut mieux qu'un plan avec quantités d'actions qui ne seront finalement pas appliquées. Cela permet, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, de mettre ensuite en place des actions plus complexes

dont la réalisation nécessite plus de temps.

4. La mise en œuvre du plan d'action avec :
 - a. L'identification des points prioritaires du plan d'action, des personnes ressources et des échéances de réalisation. Il est important de désigner des personnes garantes de la mise en œuvre du plan ;
 - b. L'implication des salariés dans la mise en œuvre de ce plan d'action ;
 - c. La communication du plan à l'ensemble des salariés.
5. L'évaluation et le suivi sont indispensables afin d'actualiser régulièrement le plan de prévention des RPS.

Le diagnostic repose sur :

- des entretiens individuels : ces entretiens sont menés avec des salariés volontaires dans un cadre sécurisé afin de recueillir le vécu du travail réel ;
- des indicateurs tels que le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de qualité de la production, de tensions dans les services, etc.
- des questionnaires, en respectant l'anonymat dans le traitement et la diffusion des questionnaires. Une participation mas-

sive est nécessaire pour que les éléments d'information soient pertinents. Le questionnaire permet aussi de suivre l'évolution et notamment l'impact du plan d'action.

Il existe différents domaines d'intervention en faveur de la prévention des RPS. Parmi ceux-ci :

- L'environnement et les moyens de travail
- L'organisation flexibles et les processus de travail
- La charge de travail
- Les collectifs de travail
- L'autonomie
- Le management
- La reconnaissance
- La formation et les parcours professionnels
- L'équilibre des temps de travail et des temps sociaux
- La conduite du changement

Les bénéfices de la mise en œuvre de la prévention des RPS sont importants pour les salariés et, par conséquent, pour l'organisation.



Travail : lutter contre le biais de négativité

Le biais de négativité est la tendance à être davantage marqué par les éléments négatifs que par les éléments positifs. De même, dans une prise de décision, les informations négatives tiendront une place plus importante que les informations positives.

Exemples de biais de négativité :

- Retenir plus facilement les échecs que les succès.
- Accorder plus d'importance aux défauts d'une personne qu'à ses qualités.
- Se souvenir plus facilement des critiques que des compliments.

Cette tendance à prêter plus attention au négatif qu'au positif remonterait à l'époque de nos ancêtres préhistoriques qui vivaient dans un environnement dangereux. Ceux qui prenaient en compte tous les dangers potentiels avant de réaliser une action avaient plus de chance de survivre que les autres. Notre cerveau a gardé ce mode de fonctionnement et continue donc à se centrer sur le négatif.

Les conséquences du biais de négativité peuvent concerner :

- la santé mentale : anxiété, stress, dépression ;
- les relations interpersonnelles : impulsivité, tendance à fuir ;
- l'estime de soi : perte de confiance en soi, tendance à minimiser ses réussites ;
- la capacité à prendre des décisions : pessimisme, évitement de drames ;
- la vision du monde : préjugés, stéréotypes, superstitions.

Combattre le biais de négativité nécessite d'apprendre à canaliser ses pensées négatives. Pour cela, il faut :

- repérer ses pensées négatives car c'est en les identifiant que l'on peut plus facilement les transformer,
- les relativiser pour que notre cerveau apprenne à réagir différemment,
- pratiquer la gratitude (en notant tous les événements positifs qui nous concernent).

Pour info : il faut cinq éléments positifs pour contrebalancer un élément négatif (par exemple il nous faut cinq compliments pour compenser une critique).

COUP DE CŒUR

« Prévenir et soigner le burn-out pour les nuls » de Marie Pezé (éditions First, Collection Nuls en poche) est un ouvrage qui s'adresse aussi bien aux victimes de burn-out qu'à tous les acteurs intervenant auprès de personnes victimes de burn-out (médecins, psychologues, managers, chefs d'entreprise, etc.).

Les causes du burn-out comme les solutions pouvant être mises en place sont présentées de manières claires.

C'est un livre indispensable.

Marie Pezé est docteur en psychologie et psychanalyste. Elle a initié la première consultation « Souffrance au travail » en 1997.

BONNE LECTURE !



Particuliers : RDV au 9 boulevard de Charonne ou au 11 avenue Philippe-Auguste 75011 Paris.

Entreprises / Structures associatives : Interventions dans vos locaux en Ile-de-France pour des accompagnements collectifs ou individuels, des ateliers et des formations.

Muriel CARRERE

Hypnopraticienne

Psychologue

Sophrologue certifiée

06-38-61-86-04

hypso@muriel-carrere.fr



<https://muriel-carrere.fr>

RAPPEL

Mes vidéos bien-être sont en ligne et accessibles depuis :

- **Ma chaîne YouTube :**
HYPSO - Muriel CARRERE
- **Mon site internet :**
muriel-carrere.fr
- **LinkedIn :**
www.linkedin.com/in/muriel-carrere
- **Instagram et TikTok :**
[hypso.muriel.carrere](https://www.instagram.com/hypso.muriel.carrere)

Je vous propose depuis le début de l'année 2025 une série sur le sommeil afin de mieux le comprendre pour l'améliorer.

Je publie également des exercices courts de respiration pour vous aider à mieux faire face au stress et aux émotions.

Faites-vous du bien et prenez soin de vous.

BONNE DECOUVERTE !