

# Faire face aux risques d'origine psychosociale du travail

Le bon stress, ça n'existe pas

Le problème ne vient pas de vous mais de l'organisation



# 1/ Fatigue, douleurs articulaires, ça vous parle ?

---

## → **Beaucoup d'entre nous se plaignent**

**De troubles musculosquelettiques** : atteinte des tissus mou (muscles, tendons, nerfs...) qui peut devenir chronique : lombalgies, torticolis, douleurs aux poignets... Les TMS représentent en effet l'essentiel des maladies professionnelles.

**De stress, de fatigue et mal-être.** Cela s'exprime selon les enquêtes sur les conditions de travail par une plainte de devoir souvent se dépêcher, d'être fréquemment interrompu, de devoir absorber beaucoup d'informations, d'éprouver un sentiment de perte de sens, de devoir être polyvalent et autonome, de se sentir surengagé pour une faible reconnaissance.

## → **De la plainte au pathologique**

Certains doivent s'arrêter de travailler. C'est le **burn out** qui, même s'il désigne dans le langage courant toutes les formes de souffrances, est un état d'esprit durable, négatif et lié au travail, d'abord marqué par l'épuisement, accompagné d'anxiété, d'une chute de la motivation. La **fatigue** est un affaiblissement nerveux et/ou musculaire ; si elle n'est pas récupérable, elle devient pathologique.

---

**Si le burn-out n'est pas une maladie professionnelle**, l'anxiété généralisée, la dépression (déprime chronique) sont des pathologies qui peuvent entraîner une incapacité de travail.

**Si le stress n'est pas nouveau** (on parlait de « surmenage » dans la société de la Révolution industrielle) :

- une majorité de travailleurs se plaignent, y compris les cadres,
- on connaît mieux les effets de la fatigue et les liens psychosomatiques.

On travaille sur la charge mentale et elle se combine avec la charge physique. Le travail est manuel et intellectuel, même s'il est plus ou moins abstrait.

## 2/ Qu'est-ce que les troubles psychosociaux ?

---

Ce sont des troubles dits « psychosociaux », c'est-à-dire à la frontière de l'individuel et du collectif. Précision sémantique : un risque, ce n'est pas sa manifestation mais son origine. C'est la probabilité qu'un danger (les troubles) se réalise. Le stress est à la fois un effet, un risque et une conséquence ; le harcèlement est à la fois une cause de stress et l'un des RPS.



### **Les risques d'origine psychosociale, c'est flou**

**Il n'y a rien dans le Code du travail sur le stress et les RPS !** Seul est cité le terme de « santé mentale » et c'est le rapport Gollac qui donne une définition « officielle » : « 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 ».

**Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail**, à la fois extérieurs au travail mais liés à son organisation. Il n'y a pas de schéma clair comme un risque physique, en remontant « l'arbre des causes » d'un accident. « Ce n'est pas moi, c'est le travail » dit la victime ; « Ce n'est pas moi, c'est le salarié » dit l'employeur.

### 3/ La tentation de l'individualisation

---

→ Trop d'entreprises ont tendance à s'en tenir aux causes personnelles des problèmes psychosociaux, et donc à développer :

- **La responsabilité individuelle**, soit de la personne en souffrance, soit de l'encadrement de proximité. Le travailleur peut être accusé d'en faire trop, de se surinvestir... Cette approche enferme les salariés dans une responsabilité en tant que victime mais aussi bourreau harceleur dont on évite d'interroger les causes structurelles de violences comportementales (« il a toujours été violent »).
- **Le soin personnel** (sophrologie...), voir l'injonction au bien-être (« faites du sport »...), ou encore la réadaptation (formation en développement personnel...), voire à l'injonction à être heureux au travail (approche par la psychologie positive : « le bonheur est d'abord en toi »...).

---

## La responsabilité de l'employeur

**L'obligation d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale impose la prévention des risques** (de l'accident physique au harcèlement moral...). Celle-ci repose sur plusieurs principes, notamment l'évaluation et la recherche de moyens d'éviter de prendre des risques. Par ailleurs l'employeur a une obligation de résultat.

**L'employeur n'est pas toujours responsable de l'origine du risque.** La responsabilité personnelle du salarié peut être engagée même si l'employeur a pris toutes les mesures nécessaires. « toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail » (ANI). Exemple des « droits » mais aussi de « devoirs » de déconnexion.

**Une organisation peut se révéler facteur de RPS :** méthodes managériales, de gestion, systèmes de rémunération. Une notion que l'on retrouve notamment dans l'affaire « France Télécom ». La jurisprudence pousse à chercher les raisons et qualifie le harcèlement moral institutionnalisé (managérial) : pression continue, reproches incessants, ordres et contre-ordres dans l'intention de diviser l'équipe, absence de dialogue.

---

→ **Les employeurs jouent sur l'ambiguïté entre autonomie et indépendance** : les travailleurs veulent des marges de manœuvre et les entreprises encouragent l'indépendance et la polyvalence. Résultat, quand il y a un problème individuel, elles agissent comme des coachs.

→ **Le soin individuel est important mais peut éluder les vraies questions**, voire être manipulateur si on regarde les risques comme inhérents à la personne :

- présentée comme fragile (« tu n'as pas bonne mine ces jours-ci »),
- manquant de compétences personnelles (« tu ne sais pas t'organiser »)
- victime de sa vie personnelle (« il paraît que vous avez des soucis »)

Ce n'est pas à l'entreprise de chercher des causes individuelles.

- 
- **Il est difficile de discuter RPS de façon dépersonnalisée, c'est-à-dire organisationnelle.** Il se développe trop souvent une stratégie d'évitement de questionner les conditions de travail en apportant une démarche de gestion des RPS : observatoires, baromètres sur le stress et la qualité de vie au travail, formations, cellules d'écoute et de prise en charge. Tout cela est nécessaire mais insuffisant.
  - **Si la prévention repose sur l'encadrement, il faut lui en donner les moyens :** augmentation du nombre de cadres « experts » au détriment des fonctions de management, éloignement géographique entre les équipes, poids croissant des procédures dans les relations de travail, insuffisante association des managers de proximité aux décisions, sans compter que ce sont les managers les plus exposés à de la surcharge parmi les salariés cadres.

## 4/ La nécessité d'identifier les facteurs organisationnels

---

La « grille Gollac » est l'outil incontournable et incontestable depuis plusieurs années.

**Axe 1. Intensité et temps de travail** Une surcharge de travail demandé. Des journées trop longues. Un rythme fou, des horaires imprévisibles ou atypiques. Des objectifs irréalistes ou flous, des instructions contradictoires. L'exigence de polyvalence non maîtrisée. Des difficultés à articuler son travail avec la vie personnelle.

**Axe 2. Exigence émotionnelle** Maîtriser et cacher ses émotions devant un public. Dans une entreprise qui impose un contrôle de soi.

**Axe 3. Autonomie et travail** Le manque d'autonomie, de faibles marges de manœuvres. Un travail peu prévisible. Ne pas pouvoir développer ses compétences. Des tâches monotones.

**Axe 4. Rapports sociaux au travail** Des relations dégradées avec ses collègues ou sa hiérarchie. Le sentiment d'être incompris, mal évalué. Avoir un métier ou un travail peu reconnu. Ne pas participer aux décisions.

**Axe 5. Conflits de valeur** Ne pas être fier de son travail. Ne pas pouvoir faire un travail de qualité. Trouver son travail inutile, sans aucun sens.

**Axe 6. Insécurité de la situation** Peur de perdre son emploi, contrat précaire. Risque de changement non maîtrisé des conditions de travail. Faire face à trop de changements.

---

→ **Attention : les facteurs de risques ne sont pas en soi des dangers.** Ne pas confondre contraintes et risques. Une contrainte peut être bien vécue si on en a les moyens objectifs si on pense en avoir les moyens. Exemples : une grosse charge de travail, des horaires atypiques, une lourde responsabilité.

→ **La charge de travail a des facteurs mesurables mais l'évaluation est subjective et le ressenti est légitime.** C'est le travailleur qui juge son sentiment de charge : importance de la charge vécue, qui correspond à l'équilibre entre la perception de ce qu'il y a à faire et celle des moyens que l'on a pour cela.

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

## 5/ Focus sur les travailleurs « cadres »

---

### → **L'enjeu est celui du « travail pressé »**

Les cadres sont moins exposés que les autres salariés aux risques professionnels (sauf peut-être au niveau des risques visuels dans certains métiers). La pression temporelle accentue ou réduit la charge selon la répartition et les appuis. Les enquêtes publiques sur « l'exposition aux risques » indiquent que les cadres sont essentiellement exposés à des « contraintes organisationnelles » : 70 % travaillent sous interruptions permanentes et demandes urgentes et 40 % manquent de temps pour bien travailler. Différents sondages notent que la moitié se sentent débordés et fatigués, notamment les managers.

### → **Les mauvaises conditions de travail des cadres, ce n'est pas nouveau, mais la crise sanitaire a révélé leurs difficultés** à piloter des équipes à distance, à faire face à l'imprévu, etc. Et quand l'encadrement va mal, les équipes souffrent. Les enquêtes publiques sur « les conditions de travail et les risques psychosociaux » reprennent la grille Gollac et marquent une différence « cadre » sur l'axe « intensité du travail » (*cf. page suivante*).

# Exposition aux facteurs de RPS des cadres

	Hommes	Femmes
<b>Intensité du travail et pression temporelle</b>		
Devoir se dépêcher	45	53
Avoir des objectifs chiffrés à atteindre	43	32
Devoir s'interrompre pour effectuer une tâche non prévue	36	39
<b>Manque d'autonomie, de marges de manœuvre</b>		
Avoir un travail répétitif	12	12
Ne pas pouvoir régler soi-même les incidents	16	19
Ne pas pouvoir développer ses compétences	16	19
<b>Demande émotionnelle</b>		
Cacher ses émotions, faire semblant d'être de bonne humeur	20	32
Devoir éviter de donner son avis	11	13
<b>Rapports sociaux difficiles</b>		
- Manque de coopération, de soutien		
Ne pas avoir le sentiment de faire partie d'une équipe	19	24
Ne pas être aidé par ses collaborateurs pour les travaux délicats	10	11
- Conflits, harcèlement		
Victime d'une agression* de la part :		
du public	9	16
de collègues ou supérieurs hiérarchiques	9	15
<b>Manque de reconnaissance</b>		
Au vu des efforts, ne pas recevoir l'estime et le respect	16	23
S'estimer mal ou très mal payé	21	34
<b>Conflits de valeur</b>		
Devoir faire des choses que je désapprouve	6	6
Ne pas éprouver la fierté du travail bien fait	27	32
<b>Insécurité économique</b>		
Crainte de perdre son emploi	17	19
<i>Exposé à 3 dimensions ou plus des facteurs de RPS **</i>	40	52
<i>Exposé aux 6 dimensions des facteurs de RPS ***</i>	2	3

\* Au cours des 12 derniers mois, agression verbale, physique ou sexuelle.

\*\* Exposé à l'un des items ici retenus dans au moins 3 des 6 dimensions des RPS.

\*\*\* Exposé à l'un des items ici retenus dans les 6 dimensions des RPS.

Lecture : en 2016, 45 % des hommes cadres déclarent devoir toujours ou souvent se dépêcher.

Champ : France ; ensemble des salariés.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail et Risques psychosociaux 2016.

# Conclusion. Soigner le travail

**À travers le mal-être qu'expriment les salariés, c'est d'abord leur travail et les conditions d'un travail de qualité qu'ils interrogent.** La CFDT promeut le développement du dialogue professionnel : le travailleur est le meilleur expert de son travail et son écoute est bénéfique pour le dialogue social. La CFDT revendique depuis toujours : la création et la pérennisation d'espaces de dialogue et d'intervention sur le travail, le déploiement d'enquêtes de proximité et les moyens de comprendre les situations réelles.

Dès 2008, la CFDT Cadres appelait, « lorsque les personnes souffrent », à « soigner les organisations. » Mais il n'y a aucune obligation de négocier sur les risques psychosociaux ! La prévention passe donc par l'articulation du dialogue social et professionnel. Et l'écoute des travailleurs va devenir un principe de prévention.

Il est temps de soigner... les organisations du travail. C'est le rôle des cadres, donc il faut les aider.

# À votre service

Formations Crefac « Charge de travail, prenez la main »

Argumentaire CFDT Cadres « Charge de travail, protéger les salariés »

[laurent.tertrais@cadres.cfdt.fr](mailto:laurent.tertrais@cadres.cfdt.fr)

