



# La gestion des risques psychosociaux sur les lieux de travail en Europe — éléments issus de la deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2)

Observatoire européen des risques

Synthèse

La gestion des risques psychosociaux sur les lieux de travail en Europe — éléments de preuve issus de la deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2) – Synthèse

Auteurs:

Swenneke G. van den Heuvel, Maartje C. Bakhuys Roozebom, Iris Eekhout, Anita Venema, Organisation néerlandaise de recherche scientifique appliquée (TNO).

La présente synthèse a été réalisée à la demande de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Son contenu, y compris tout avis et/ou conclusion exprimé, est celui de ses seuls auteurs et ne reflète pas nécessairement l'avis de l'EU-OSHA.

Gestion du projet: Malgorzata Milczarek, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)

**Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver  
des réponses  
aux questions que vous vous posez au sujet de l'Union  
européenne.  
Numéro gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

Des informations supplémentaires sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet (<http://europa.eu>).

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2018

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

## Synthèse

Le monde du travail a connu des changements majeurs au cours des dernières décennies en raison de la mondialisation, de la tertiarisation de l'économie et des évolutions technologiques. La mondialisation peut entraîner indirectement l'intensification du travail, la précarité de l'emploi et la réduction de l'autonomie. La tertiarisation, autrement dit l'augmentation du travail dans le secteur des services, s'est traduite par une hausse du «travail émotionnel» (1), associée à un risque accru de violence et de harcèlement. Les évolutions technologiques peuvent conduire au «techno-stress», c'est-à-dire générer chez un travailleur une anxiété quant à sa capacité d'utiliser efficacement la technologie ou une frustration si la technologie ne répond pas à ses besoins. En résumé, ces évolutions ont augmenté l'exposition des travailleurs aux risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux qui sont liés à la manière dont le travail est conçu, organisé et géré, ainsi qu'au contexte social du travail (EU-OSHA, 2000), peuvent avoir de graves conséquences sur la santé des travailleurs et leur bien-être. La recherche montre que les risques psychosociaux et le stress liés au travail peuvent entraîner une détérioration de la santé mentale, la dépression, des maladies cardiovasculaires et des troubles musculo-squelettiques. Par conséquent, une gestion appropriée de ces risques est nécessaire.

Des études antérieures ont mis en évidence plusieurs facteurs entravant la gestion des risques psychosociaux («obstacles») et d'autres qui la favorisent («moteurs») au niveau de l'organisation. Il a été également démontré que les caractéristiques organisationnelles (telles que la taille des entreprises, leur secteur d'activité, ainsi que le contexte du pays dans lequel elles opèrent) sont associées à leur approche des risques psychosociaux.

Les grandes organisations semblent avoir davantage de mesures et de procédures en place pour traiter les risques psychosociaux que les petites et moyennes entreprises (PME). Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'elles disposent d'un budget plus important pour la prévention des risques et qu'elles sont davantage sensibilisées et informées sur les risques pour la sécurité et la santé (EU-OSHA, 2010a; EU-OSHA, 2016a; Houtman et al., 2012). Il existe une forte corrélation entre les secteurs d'activité et la prévalence déclarée des risques psychosociaux. La prévalence déclarée est par exemple relativement élevée dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services. Mais la gestion des risques psychosociaux et le niveau de soutien disponible au sein des organisations, sont également variables d'un secteur à l'autre. Les secteurs qui consacrent des efforts relativement importants à la gestion des risques psychosociaux sont à nouveau les secteurs de la santé et de l'éducation, et le secteur financier. Dans les secteurs tels que l'exploitation minière, l'agriculture et la construction, les organisations ont relativement peu de procédures et de mesures en place visant à traiter les risques psychosociaux (EU-OSHA, 2010a; EU-OSHA, 2016a).

En outre, le niveau de gestion des risques psychosociaux varie d'un pays à l'autre. En général, les pays d'Europe du nord semblent avoir une approche plus globale que les pays d'Europe de l'est (EU-OSHA, 2010a). Toutefois, il existe peu d'études sur les effets spécifiques des facteurs liés au contexte national, notamment le rôle de la culture du pays sur la gestion des risques psychosociaux dans les organisations. Dans la présente étude, nous tentons de combler cette lacune en examinant de manière plus approfondie le lien entre plusieurs facteurs contextuels et la gestion des risques psychosociaux.

Les questions de recherche suivantes sont donc abordées:

1. Le niveau de gestion des risques psychosociaux est-il lié aux obstacles et aux moteurs au sein de l'organisation?
2. Quel est le lien entre la culture nationale et la gestion des risques psychosociaux?
3. Le contexte culturel est-il lié aux facteurs qui favorisent et entravent la gestion des risques psychosociaux et la relation entre ces facteurs et la gestion des risques psychosociaux dépend-elle du contexte culturel?

---

<sup>1</sup>Le travail émotionnel est défini comme le processus de gestion et d'expression des sentiments pour répondre aux exigences émotionnelles d'un emploi (Hochschild, 1983).

4. Quelle est la typologie des organisations en termes d'approche de la gestion des risques psychosociaux et en référence aux facteurs liés à la gestion des risques psychosociaux, en tenant compte du contexte?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené des analyses quantitatives sur les données de la deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2), complétées par des données sur le contexte national: dimensions culturelles, produit intérieur brut (PIB) par habitant, initiatives nationales en matière de sécurité et de santé, notamment en ce qui concerne les risques psychosociaux. Pour les dimensions culturelles, nous nous sommes basés sur le travail de Geert Hofstede qui a étudié les valeurs culturelles nationales et leur influence sur le comportement et identifié plusieurs dimensions culturelles (Hofstede et al., 2010). Des études antérieures montrent que ces dimensions culturelles nationales ont un impact sur la culture de l'organisation et également, comme nous le supposons, sur la présence de facteurs organisationnels entravant ou favorisant la gestion des risques psychosociaux, et sur le niveau de gestion des risques psychosociaux lui-même.

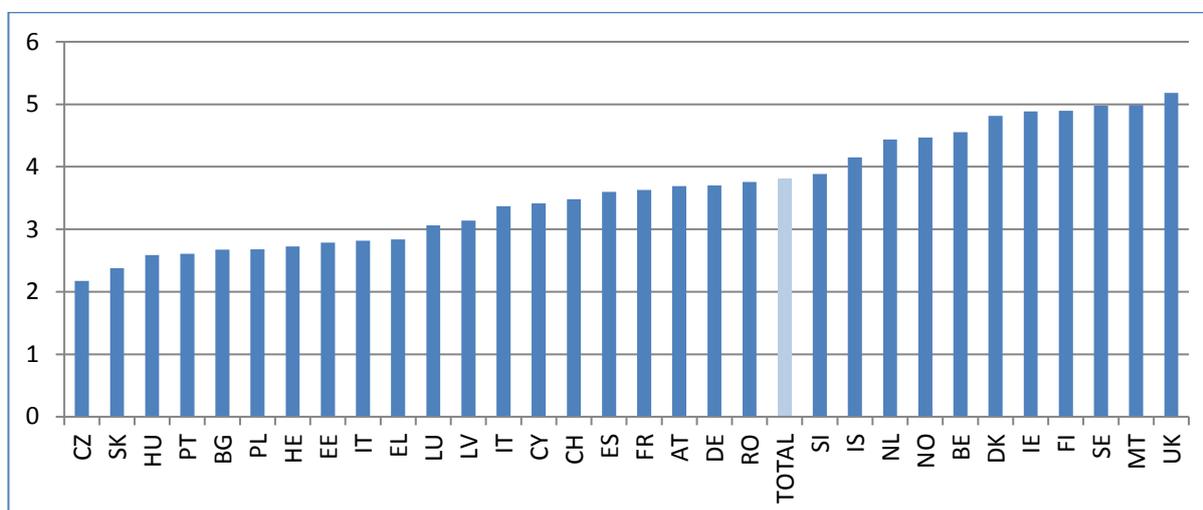
Trois dimensions ont été prises en compte dans l'analyse: la distance par rapport au pouvoir, l'évitement de l'incertitude et la masculinité. La distance par rapport au pouvoir fait référence au niveau de répartition inégale du pouvoir, acceptable pour les subordonnés et les leaders dans une société. L'évitement de l'incertitude se réfère à la mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations incertaines ou inconnues. S'agissant de la masculinité, elle est caractérisée par des valeurs (l'ambition, la concurrence et l'argent) qui se distinguent des valeurs féminines [les relations humaines (prendre soins des autres) et la qualité de vie]. Pour représenter le niveau des initiatives nationales, nous avons pris en compte les efforts conjoints des partenaires sociaux pour prévenir les risques psychosociaux sur le lieu de travail, ainsi que les outils utilisés dans la mise en œuvre de l'accord-cadre européen sur le stress lié au travail.

Les données ont été analysées à l'aide d'un modèle à plusieurs niveaux, avec des ajustements pour tenir compte de l'influence du pays, du secteur, de la taille de l'entreprise et du type de répondant. Les résultats des analyses quantitatives ont été examinés plus en détail par un groupe de réflexion composé d'experts en risques psychosociaux de différents États membres de l'UE.

### Gestion des risques psychosociaux, et moteurs et obstacles au niveau de l'organisation

La gestion des risques psychosociaux a été définie en fonction du nombre de procédures et de mesures en place pour faire face aux risques psychosociaux. Le graphique 1 montre le niveau de gestion des risques psychosociaux par pays. En général, les pays d'Europe du nord font état d'un niveau relativement élevé de gestion des risques psychosociaux, par rapport à ceux d'Europe centrale et orientale.

Graphique 1: Gestion des risques psychosociaux dans l'UE-28 et les pays de l'AELE (voir l'annexe 1 pour les abréviations des pays).

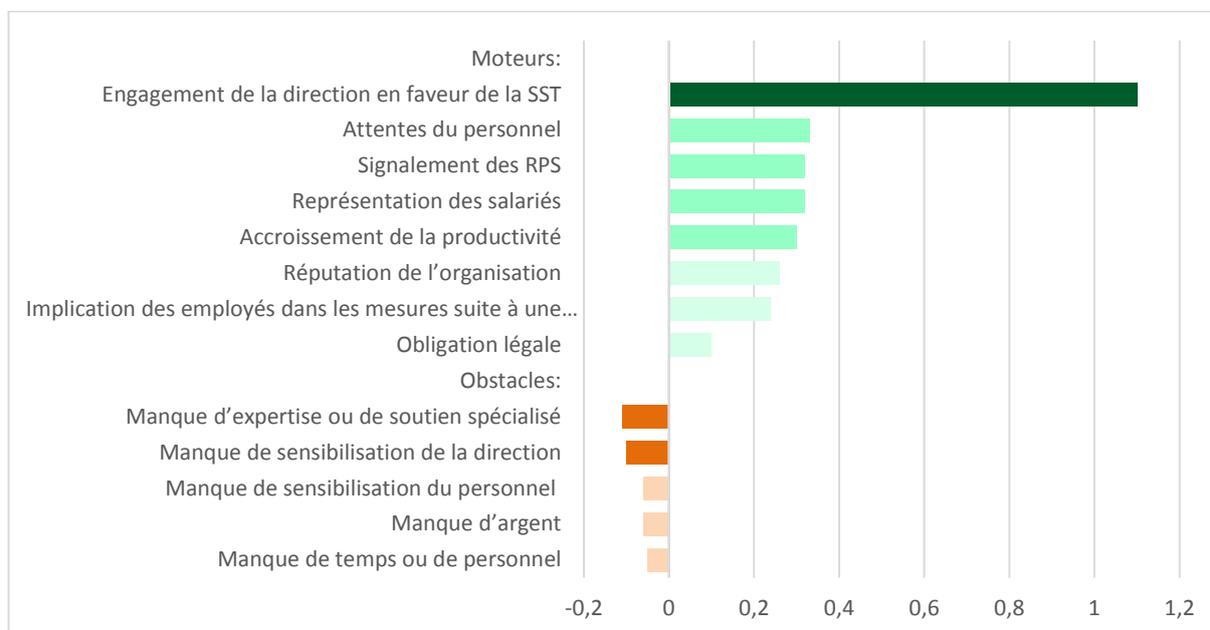


La gestion des risques psychosociaux sur les lieux de travail en Europe — éléments de preuve issus de la deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2) – Synthèse

Dans l'analyse, nous avons inclus les moteurs et les obstacles qui, dans le questionnaire de l'ESENER, étaient liés à la gestion de la sécurité et de la santé au travail (SST) en général et non spécifiquement à la gestion des risques psychosociaux. Comme de précédentes études l'ont montré, une gestion «efficace» de la SST constitue l'un des principaux moteurs de la gestion des risques psychosociaux, et les moteurs de la gestion des risques psychosociaux sont dans une large mesure similaires à ceux de la gestion de la sécurité et de la santé en général (EU-OSHA, 2012b). Le graphique 2 représente les associations entre ces moteurs et obstacles et la gestion des risques psychosociaux. Les couleurs plus foncées indiquent une plus forte association. L'engagement de la direction en faveur de la SST en général a été identifié comme le principal moteur de la gestion des risques psychosociaux. Les autres moteurs qui ont été liés à la gestion des risques psychosociaux sont le niveau de signalement des risques psychosociaux par l'organisation, le niveau d'implication des salariés dans la conception et la mise en œuvre de mesures après une évaluation des risques, et l'existence d'une représentation des salariés. En outre, les raisons suivantes justifiant le traitement de la sécurité et de la santé en général ont aussi été identifiées comme des moteurs de la gestion des risques psychosociaux: «le respect des obligations légales», «la satisfaction des attentes du personnel», «le maintien ou l'augmentation de la productivité», et «la préservation de la réputation de l'organisation».

Les principaux obstacles à la gestion des risques psychosociaux sont le manque de sensibilisation de la direction et le manque de compétences ou de soutien spécialisé pour traiter la SST en général. Toutefois, ces associations sont moins fortes que les associations entre les moteurs et la gestion des risques psychosociaux. Aucun lien n'a été constaté entre la gestion des risques psychosociaux et la difficulté de traiter la santé et la sécurité (en général) au sein de l'organisation en raison des formalités administratives ou de la complexité des obligations légales. Il a été demandé aux répondants s'il existe des facteurs qui rendent le traitement des risques psychosociaux plus difficile que le traitement d'autres risques pour la santé. Mais ces obstacles potentiels n'ont pas été liés à la gestion des risques psychosociaux.

**Graphique 2: Moteurs et obstacles statistiquement significatifs intervenant dans la gestion des risques psychosociaux au niveau de l'organisation (scores normalisés)**



RPS, risques psychosociaux; ER, évaluation des risques

### Influence du contexte national

Le graphique 3 montre l'influence du contexte national sur la gestion des risques psychosociaux. L'association de presque toutes les variables du contexte national à la gestion des risques

La gestion des risques psychosociaux sur les lieux de travail en Europe — éléments de preuve issus de la deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2) – Synthèse

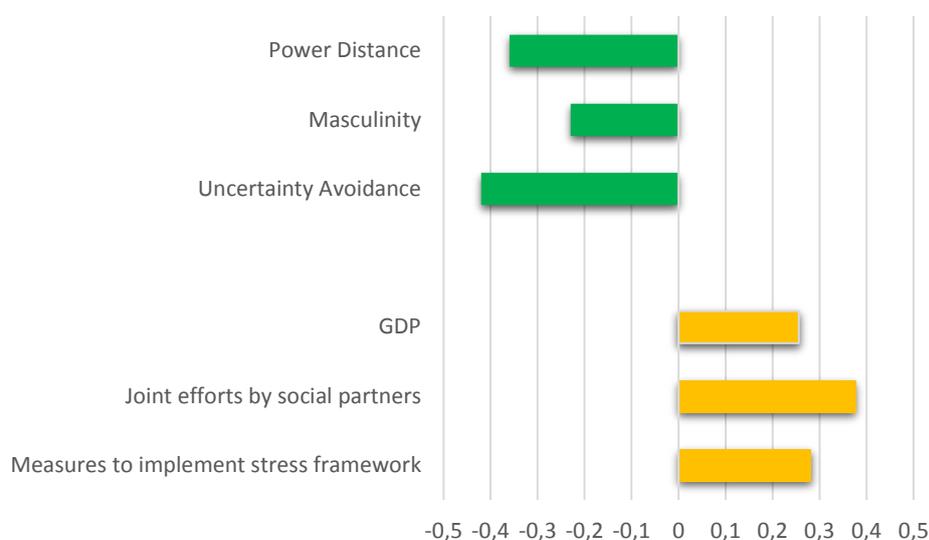
psychosociaux est statistiquement significative, à l'exception de la masculinité. La gestion des risques psychosociaux est associée à une faible «distance par rapport au pouvoir» et à un «éviter l'incertitude» également faible, une situation économique favorable (PIB par habitant élevé) et à des initiatives nationales dans le domaine des risques psychosociaux (efforts conjoints des partenaires sociaux et mesures visant à mettre en œuvre l'accord-cadre de l'UE sur le stress lié au travail). Il convient de noter que les relations entre toutes les variables du contexte national et la gestion des risques psychosociaux sont de niveau similaire, et comparables aux relations entre la plupart des moteurs et la gestion des risques psychosociaux dans l'organisation. Néanmoins l'association à la variable «engagement de la direction en faveur de la SST» est nettement plus importante (voir graphique 2).

Toutes les variables du contexte national sont fortement liées entre elles, à l'exception de la dimension culturelle «masculinité». Les efforts conjoints des partenaires sociaux et les mesures visant à mettre en œuvre l'accord-cadre de l'UE sur le stress lié au travail, sont plus courants dans les cultures des pays avec une faible distance par rapport au pouvoir et un faible évitement de l'incertitude et dans les pays dont le PIB par habitant est élevé.

En conclusion, toutes les variables du contexte national, y compris les dimensions culturelles «distance au pouvoir» et «éviter l'incertitude», sont liées à la gestion des risques psychosociaux, et toutes les variables du contexte national sont liées entre elles. Toutefois, la causalité de la relation n'est pas tout à fait claire dans ce contexte relativement complexe. Sur la base des recherches actuelles, il n'est pas possible d'établir quel facteur du contexte national est le plus important pour la gestion des risques psychosociaux.

Il est possible que les initiatives dans le domaine de la SST en général, et des risques psychosociaux en particulier, soient influencées à la fois par une situation économique favorable et un climat culturel favorable. Plusieurs études antérieures ont en effet montré l'existence d'un lien entre la culture nationale et l'environnement de travail psychosocial (Lok et Crawford, 2003; Chen, 2004; Moncada et al., 2010). On ne dispose pas de suffisamment d'études concernant le possible impact de la situation économique sur les initiatives nationales dans le domaine de la SST et des risques psychosociaux, mais il est probable qu'une mauvaise situation économique puisse conduire à une diminution du budget alloué à ces initiatives.

**Graphique 3: Associations entre les variables du contexte national et la gestion des risques psychosociaux (scores normalisés).**



Power distance	Distance au pouvoir
Masculinity	Masculinité

La gestion des risques psychosociaux sur les lieux de travail en Europe — éléments de preuve issus de la deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2) – Synthèse

Uncertainty Avoidance	Évitement de l'incertitude
GDP	PIB
Joint efforts by social partners	Efforts conjoints des partenaires sociaux
Measures to implement stress framework	Mesures visant à mettre en œuvre l'accord sur le stress

Bien que le niveau de gestion des risques psychosociaux semble être lié aux dimensions culturelles nationales, la culture nationale n'est pas, ou seulement faiblement, liée aux moteurs et aux obstacles au niveau de l'entreprise. Ce résultat semble indiquer que l'impact possible de la culture sur la gestion des risques psychosociaux ne peut pas s'expliquer par l'impact de la culture sur les moteurs et les obstacles que nous avons définis dans la présente étude. Il est possible que la culture ait un lien direct avec la manière dont les risques psychosociaux sont traités dans les entreprises. De même, la culture pourrait avoir une influence sur d'autres moteurs et obstacles, qui ne sont pas pris en compte dans les analyses. De plus, la relation entre les moteurs/obstacles et la gestion des risques psychosociaux ne semble pas non plus dépendre des autres variables du contexte national (situation économique et initiatives nationales dans le domaine de la SST et des risques psychosociaux). Rien n'indique alors que les interventions ciblant les moteurs et les obstacles organisationnels (tels que définis dans la présente étude) devraient être conçues en fonction du contexte national.

Sur la base des relations constatées entre les dimensions culturelles, le PIB par habitant et les initiatives nationales dans le domaine des risques psychosociaux, une distinction a été établie entre les contextes favorables et défavorables pour la gestion des risques psychosociaux. Un contexte favorable semble inclure une distance au pouvoir et un évitement de l'incertitude de faible niveau, une bonne situation économique et des initiatives nationales des partenaires sociaux ciblant la gestion des risques psychosociaux.

### Typologie des organisations

Outre le contexte national, les caractéristiques de l'entreprise telles que la taille et le secteur d'activité ont également une influence sur la gestion des risques psychosociaux. Des études antérieures (EU-OSHA, 2016b) ont révélé que la gestion de la SST a tendance à être de moindre qualité, et la non-conformité à la réglementation en matière de SST plus importante, dans les petites entreprises.

Les résultats de la présente étude montrent également que le contexte national est important dans les organisations de toutes tailles, à l'exception des petites organisations de cinq à neuf salariés. Dans ces petites entreprises il y a moins de mesures en place pour traiter les risques psychosociaux et moins de facteurs favorisant la gestion des risques pour la santé et la sécurité, indépendamment du contexte national.

En ce qui concerne les secteurs, le contexte national semble être lié aux différences dans la gestion des risques psychosociaux dans tous les types d'organisations, bien que ce lien soit faible dans certains secteurs. Dans l'agriculture, la sylviculture et la pêche, et dans les secteurs de l'industrie minière, de la construction, de l'approvisionnement en électricité, du commerce et du transport, et de l'hébergement et la restauration, un faible niveau de gestion des risques psychosociaux est constaté également dans un contexte national favorable. Cela pourrait s'expliquer par la forte proportion des petites entreprises dans ces secteurs, lesquelles - comme indiqué précédemment - ont un niveau de gestion des risques psychosociaux relativement faible, indépendamment du contexte national.

Dans un contexte national défavorable, la gestion des risques psychosociaux est inférieure à la moyenne dans tous les secteurs, à l'exception de l'éducation et de la santé et l'action sociale. Dans ces secteurs, nous constatons également une plus grande prévalence des moteurs organisationnels importants tels que l'engagement de la direction, la représentation des travailleurs et la satisfaction des attentes du personnel, y compris dans un contexte national défavorable. Le niveau élevé de gestion des risques psychosociaux et des facteurs qui la favorisent peut éventuellement s'expliquer par le haut niveau de signalement des risques psychosociaux. D'autre part, ce haut niveau de signalement pourrait également indiquer une plus grande sensibilisation aux risques psychosociaux dans ce secteur.

### Implications pratiques

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de cette étude à des fins pratiques. L'un des résultats notables est que le contexte national entre en ligne de compte: le niveau de gestion des risques psychosociaux est plus élevé dans les pays avec un contexte national favorable que dans ceux avec un contexte national défavorable. Cela suggère que certaines dimensions culturelles et les initiatives nationales jouent un rôle important dans la gestion des risques psychosociaux sur le lieu de travail. Il est difficile de faire évoluer les dimensions culturelles, mais il faudrait renforcer les initiatives nationales telles que les actions conjointes des partenaires sociaux, les modifications du cadre juridique, les campagnes de sensibilisation et les activités sectorielles spécifiques.

Il a été avancé que l'importance de (certains) facteurs organisationnels favorisant ou entravant la gestion des risques psychosociaux pourrait également dépendre du contexte culturel, ce qui exigerait une approche différenciée pour encourager la gestion des risques psychosociaux. Mais les résultats n'ont pas corroboré cette hypothèse, suggérant que leur importance ne varie pas en fonction du contexte national. En général, les moteurs semblent plus déterminants que les obstacles (ces derniers étant assez faiblement liés au niveau de gestion des risques psychosociaux); en particulier, les résultats ont montré que:

- l'engagement de la direction est le principal moteur de la gestion des risques psychosociaux;
- l'implication officielle des salariés (dans un comité d'entreprise, un comité de sécurité et de santé, en tant que représentants syndicaux ou représentants de la sécurité et de la santé) et leur implication informelle (par exemple, dans la préparation et la mise en œuvre de mesures suite à une évaluation des risques) semblent également constituer des moteurs de la gestion des risques psychosociaux.

Les employeurs, les employés (par le biais de leur représentants), les partenaires sociaux et les organisations sectorielles peuvent entreprendre des actions pour mieux gérer les risques psychosociaux, mais des initiatives nationales sont également concevables. Par exemple, l'engagement de la direction peut être encouragé par des campagnes de sensibilisation, et la participation des salariés peut être stimulée par la législation.

**L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)**

contribue à faire de l'Europe un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif. L'Agence mène des activités de recherche et de développement, et diffuse des informations fiables, pondérées et impartiales en matière de sécurité et de santé, et organise des campagnes paneuropéennes de sensibilisation. Créée par l'Union européenne en 1994 et établie à Bilbao, en Espagne, l'Agence réunit des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des États membres, des organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que des experts réputés des États membres de l'UE et au-delà.

**Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail**

Santiago de Compostela, 12 5<sup>e</sup> étage

48003 Bilbao, Espagne

Tél. +34 944358400

Fax +34 944358401

Courriel: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<http://osha.europa.eu>



Publications Office