



*Santé mentale
et
risques psychosociaux*

Enjeux, prévention et leviers managériaux

Rédigé par Mathilde Joulin



PRÉSENTATION

Un coaching personnel dans votre vie professionnelle.



Je suis assistante virtuelle et cheffe de projet indépendante, spécialisée dans l'optimisation de l'organisation, le soutien administratif et la conduite du changement. Mon objectif : simplifier le quotidien, fluidifier les processus et aider chacun à gagner en efficacité, en clarté et en sérénité.

Flexible, réactive et orientée solutions, j'interviens sur-mesure selon vos besoins pour vous permettre de vous concentrer sur l'essentiel.

Concrètement, mon accompagnement permet de gagner en clarté, d'augmenter l'engagement, de réduire des tensions et de développer une organisation fluide et sereine.

Ma mission :

Remettre de l'humain, de la clarté et de la cohésion dans les organisations.

Mon approche :

Ecouter, comprendre, simplifier, transformer.

Mon périmètre d'actions :

- **Conduite du changement** : accompagner les dirigeants et les équipes dans les étapes de transition pour lever les résistances et clarifier le sens ;
 - **Gestion de projet** : apporter mon soutien pour structurer les étapes, clarifier les rôles et fluidifier la collaboration ;
 - **Support administratif RH** : organiser les tâches et optimiser les processus ;
 - **Amélioration continue** : assister les équipes dans l'acculturation de l'optimisation.
-

Mathilde Joulin - joumathilde@gmail.com - 06 03 98 18 89

www.mathildejoulin.fr - SIRET :

SOMMAIRE

GLOSSAIRE

1. INTRODUCTION

2. HISTOIRE ET ÉVOLUTION

3. FACTEURS DE RISQUES

4. DÉTECTION DES SIGNAUX PRÉCOCES

5. QU'EST CE QUE LE STRESS ?

6. QU'EST CE QUE LE BURN-OUT ?

7. ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

BIBLIOGRAPHIE

BONUS : GUIDE PRÉVENTIF

- Dirigeants
 - Managers
 - Collaborateurs
-



A **Accord National Interprofessionnel (ANI)** : Accords français entre les partenaires sociaux pour améliorer les conditions de travail (exemple : ANI QVT en 2013).

B **Brownout** : Concept récent (années 2010) qui implique la perte de sens et démotivation au travail.

Burnout : Concept médical reconnu officiellement par l'OMS en 2019 (syndrome lié au stress chronique).

N **Norme ISO 45 003 (2021)** : Première norme internationale dédiée à la gestion des risques psychosociaux.

Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE) : Système de management structuré de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (intégrant les normes ISO).

Q **Qualité de Vie au Travail (QVT)** : Concept apparu dans les années 2010 pour favoriser le bien-être et la performance.

Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) : Evolution de la QVT (depuis 2020) qui intègre l'organisation, la santé, la sécurité et le dialogue social

O **Organisation Internationale du Travail (OIT) & EU-OSHA** : Organisations créées pour promouvoir la santé, la sécurité et les droits des travailleurs à l'échelle internationale.

R **Risques PsychoSociaux (RPS)** : Reconnaissance croissante des impacts du stress, conflits, surcharge, depuis les années 2000.

1. INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées à une augmentation des **risques psychosociaux (RPS)**, amplifiée par des transformations profondes comme la digitalisation des processus, les modes de travail hybrides et le renforcement des exigences réglementaires. Ces évolutions influencent directement les pratiques managériales, la santé au travail et la performance globale.

Ce dossier a pour objectifs de **prévenir les risques liés à la santé, à la sécurité et à la qualité de vie au travail**. Il vous aidera à renforcer la performance durable, en intégrant les dimensions humaines, organisationnelles et techniques. Enfin, il sera un bon soutien pour structurer une démarche Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE) alignée sur les enjeux stratégiques et réglementaires.

Selon Ameli.fr, les RPS regroupent trois grands facteurs pouvant affecter la santé mentale et le bien-être au travail :

- **Le stress** : déséquilibre entre contraintes et ressources ;
- **Les violences internes** : harcèlement, conflits ;
- **Les violences externes** : agressions, menaces, insultes, incivilités.



Quelques chiffres :

En France, au cours des 12 derniers mois : un français sur 10 aurait connu un trouble dépressif. 40% de ces personnes n'ont pas eu recours à des soins.

72% des causes du stress au travail sont liés à la réorganisation et à la précarité de l'emploi (source : enquête EU-OSHA).

D'après une récente étude menée par Ipsos et Qualisocial, en France, 88 % des collaborateurs octroient une place significative à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

2. HISTOIRE ET ÉVOLUTION

L'histoire des risques psychologiques :

Traditionnellement, la santé au travail visait à prévenir les accidents corporels. C'est à partir du XX^e siècle que la dimension psychologique du travail a commencé à attirer l'attention, notamment grâce à la psychologie industrielle et la sociologie du travail (Cooper & Dewe, 2004).

Dans les années 1970, les chercheurs Caplan, Cobb, French, décrivent les effets du stress sur la santé et la productivité, amorçant la notion moderne de Risques PsychoSociaux (RPS). L'Organisation Internationale du Travail et l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA) **identifient clairement le stress lié au travail comme un risque à part entière.**

La QVT est définie comme « la capacité pour les salariés à s'exprimer et à agir sur le travail, le contenu du travail, les conditions d'organisation et de réalisation ».

L'objectif de la QVCT est d'ancrer les conditions de travail dans la stratégie de l'entreprise (organisation, charge mentale, autonomie, télétravail, déconnexion, espaces réinventés...).

L'essor de la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) :

Cette démarche s'est introduite dans les années 1970 aux États-Unis, et en 2013 en France. La loi française « santé au travail » et l'ANI ont officialisé le terme Qualité de Vie et Conditions au Travail (QVCT) en 2022.

Les enjeux Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE) :

Un bon climat psychologique augmente la remontée d'incidents et d'erreurs, ce qui améliore l'identification de risques et favorise l'amélioration continue. À l'inverse, les environnements sous haute pression cognitive et psychologique présentent un risque accru d'erreurs et d'incidents. La norme ISO 45003 (2021) reconnaît les RPS dans la gestion de la santé et de la sécurité au travail. Les dispositifs QHSE sont désormais contraints d'intégrer les aspects psychologiques (ainsi que physiques).

3. FACTEURS DE RISQUES

Facteurs internes :

- **Organisation** : surcharge / ambiguïté des rôles, délais, sous-effectif, horaires atypiques ;
- **Management** : style, feedback, reconnaissance, équité, autonomie ;
- **Travail** : monotonie vs complexité, interruptions, multitâche, exigence de vigilance ;
- **Social** : conflits, isolement, manque de soutien, incivilités ;
- **Environnement** : bruit, luminosité, salles de repos, espaces de confidentialité.



L'impact sur le management :

Le modèle de travail hybride crée des enjeux spécifiques comme la sur-sollicitation, l'illisibilité des frontières vie privée / vie professionnelle ou l'intensification du travail.

Le management doit promouvoir la transparence, favoriser l'inclusion, et répondre à l'attente sociétale (notion de RSE). On passe d'un management directif à une approche focalisée sur le care (prendre soin), le sens du travail, l'autonomie et les compétences – centrée sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs.

Facteurs externes :

- **Contexte** : socio-économique, médiatisation, exigences réglementaires, contraintes clients / fournisseurs ;
- **Situation personnelle** : sans entrer dans le médical, mobilités, temps de trajet.

Quelques chiffres :

7 salariés sur 10 déclarent que leur santé psychologique est liée partiellement ou totalement au travail.

Et 40% des travailleurs se disent épuisés. Les populations les plus touchées en détresse psychologique :

- Les moins de 29 ans (55%) ;
- Les femmes (49%) ;
- Les managers (44%).

Source : chiffres issus de l'enquête 2023 d'Opinion Way

4. DÉTECTION DES SIGNAUX PRÉCOCES

Un signal faible se définit comme “une information d’alerte précoce, de faible intensité, pouvant être annonciatrice d’une tendance ou d’un évènement important”. On repère ces signaux par le biais d’un **changement de comportements, de communication ou de performance**.

Il existe deux types de signaux faibles :

- **Signaux individuels (non médicaux)** : irritabilité, retrait, baisse d’attention, erreurs inhabituelles, absentéisme fractionné, retards, plaintes somatiques récurrentes...
- **Signaux collectifs** : conflits répétés, hausse des incidents, qualité en baisse, climat social tendu, rotations d’équipe perturbées...



Les bons réflexes :

- **Alerter la ligne hiérarchique** qui a pour mission de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents ;
- **Traiter collectivement** les difficultés rencontrées par des temps d’échanges afin de favoriser la coopération et la transparence ;
- **Mobiliser les acteurs de la prévention des risques professionnels** (médecin, assistantes sociales, psychologue du travail).



Ce qu’il faut éviter :

- **Minimiser ou nier le problème** : le tabou autour de la santé mentale aggrave les risques.
- **Réagir uniquement en mode curatif** : attendre les crises (burn-out, absentéisme) coûte cher et dégrade l’image.
- **Multiplier les actions isolées** : sans vision globale, les initiatives manquent d’impact.

5. QU'EST CE QUE LE STRESS ?

1. Approche biomédicale

Selon le docteur Hans Selye, le stress est la réaction de l'organisme face aux changements, exigences ou menaces de son environnement, afin de s'y adapter. Il s'agit d'une réponse biologique et psychologique à un agent "stresseur", visant à maintenir l'équilibre interne. Ce mécanisme est essentiel à la survie, mais lorsqu'il dépasse les capacités d'adaptation, il devient pathogène et peut entraîner des troubles physiques et psychiques.

Stress, charges psychique :

- Stress du travail lié aux conditions difficiles ;
- Pressions sociales ;
- Changement incessant lié à l'innovation ;
- Affaiblissement des collectifs.

2. Approche psychosociale

Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les contraintes perçues dans l'environnement et les ressources dont dispose la personne pour y faire face (OSHA, ANI 2008). Il traduit également un écart entre :

- Les exigences ou pressions exercées
- Et les compétences ou connaissances disponibles pour y répondre (OMS, 2004).

Dans ces situations, la personne ne parvient pas à répondre aux sollicitations, ce qui génère une forte pression mentale et une tension physique, avec des conséquences inévitables sur la santé.



6. QU'EST CE QUE LE BURN-OUT ? _____

Le Burnout (nommé « Karoshi » ou « mort par la fatigue au travail » au Japon) est un syndrome d'épuisement professionnel consécutif à l'exposition à un stress permanent et prolongé. On retrouve les principales causes suivantes : sur-connexion au travail, augmentation du stress, impossibilité de déconnexion, pesanteurs et charge de travail, difficulté de séparer sa vie professionnelle de sa vie personnelle, etc...

Les symptômes d'un burn-out :

- **L'épuisement émotionnel** : impression de saturation affective et émotionnelle, sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles ;
- **Le désinvestissement de la relation à l'autre** : sentiments négatifs ou cyniques envers autrui, insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre ;
- **Une diminution du sentiment d'accomplissement personnel au travail** : tendance à l'auto-évaluation négative vis-à-vis de son travail, sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes du travail, mise en retrait, dépréciation de ses résultats...



Le savais-tu ?

Selon les premières études, le burnout atteindrait plus spécifiquement les professionnels travaillant dans la relation d'aide, d'assistance, de soins ou de formation à fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives.

Quels sont les facteurs de risques ?

- Surcharge de travail et la pression temporelle ;
- Faible contrôle de son travail ;
- Manque de soutien social ;
- Manque d'équité au travail ;
- Insécurité de la situation de travail.

7. ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

L'INRS identifie six catégories de facteurs de RPS :

- **Intensité et temps de travail** : surcharge, objectifs irréalistes, contradictions, longues journées (facteur le plus fréquent selon une enquête Malakoff Humanis en 2023) ;
- **Exigences émotionnelles** : tensions avec le public, contact avec la détresse humaine, obligation de cacher ses émotions ;
- **Manque d'autonomie** : faible marge de manœuvre, rythme imposé, impossibilité de développer ses compétences ou de participer aux décisions ;
- **Rapports sociaux dégradés** : conflits, absence de perspectives, harcèlement moral ;
- **Conflits de valeurs** : impossibilité de réaliser un travail de qualité, perte de sens ;
- **Insécurité de la situation de travail** : peur de perdre son emploi, précarité, restructurations, incertitudes sur l'avenir du métier.

Top 3 des actions pour réduire le stress "professionnel" :

1. Améliorer le bien-être au travail (59%) ;
2. Augmenter le pouvoir d'achat (58%) ;
3. Améliorer les conditions de travail (56%).

Source : Baromètre Edenred Priorités des salariés français

Les conséquences des RPS non pris en compte par l'INRS sur une entreprise :

- Augmentation de l'absentéisme et du turnover ;
- Baisse de la performance et de la qualité du travail ;
- Dégradation du climat social ;
- Risques juridiques (obligation de prévention) ;
- Atteinte à l'image employeur.



Identifier, évaluer et prévenir les risques psychosociaux est une responsabilité collective.

BIBLIOGRAPHIE

Enquêtes :

- Évolution QVT vers QVCT : comment les entreprises s'adaptent aux nouvelles exigences de 2022 - [Tech&marketing, 2025](#)
 - Job insecurity or job reorganisation thought to be the most common cause of work-related stress - [Ipsos, 2013](#)
-

Baromètres :

- Emploi et bien-être au travail : le baromètre - [Edenred, 2014](#)
 - Baromètre Les salariés et la santé mentale - [Opinionway, 2023](#)
 - Baromètre Santé des salariés 2023 : derrière un état de santé stable, une santé mentale en berne - [Malakoff Humanis, MAJ 2025](#)
 - Santé mentale et QVCT - [Qualisocial x Ipsos, 2025](#)
-

Organismes :

[INRS](#) - Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (dont "Comment agir en prévention?")

[Souffrance au travail](#)

[Nightline / kit de survie](#) - les bons outils en santé mentale

Auteurs :

[Dominique Meda](#) - Philosophe et sociologue française

[Marie Pezet](#) - Psychologue et docteure en psychologie et psychanalyste

Témoignages :

- Welcome to the jungle Média, 2023
 - [« Je me suis effondré » : témoignage d'un burn out](#)
 - [C'est quoi faire un burn out ? | Documentaire](#)



GUIDE PRÉVENTIF

pour les

DIRIGEANTS



Responsabilité du dirigeant :

- L'obligation de sécurité (Article L.4121-1 du Code du travail) :** cela inclut explicitement la prévention des risques psychosociaux ;
- La responsabilité de prévention :** évaluer les risques, actions de prévention, formation. L'inaction est fautive, même sans intention de nuire ;
- La responsabilité civile :** si un salarié subit un préjudice psychologique, le dirigeant (ou l'entreprise) peut être condamné à verser des dommages et intérêts.

Checklist du dirigeant :

- Intégrer les RPS dans la transformation et le DUERP ;
- Réaliser des évaluations d'impact humain avant changement ;
- Associer les équipes dès la conception des projets ;
- Renforcer la communication interne et la transparence ;
- Renforcer les moyens RH et la santé au travail ;
- Déployer une politique claire du droit à la déconnexion ;
- Encadrer les usages numériques (chartes, règles) ;
- Soutenir les réseaux internes (mentorat, référents, ambassadeurs) ;
- Financer et inscrire au plan de formation les managers (Premiers Secours en Santé Mentale PSSM, intelligence émotionnelle, signaux faibles) ;
- Promouvoir une culture d'exemplarité et du droit à l'erreur ;
- Adapter l'organisation (flexibilité, télétravail, rythmes) ;
- Améliorer l'environnement de travail (lumière, plantes, espaces) ;
- Garantir l'accès aux soutiens externes (psychologue, coach) ;
- Compléter les KPI par des critères qualitatifs ;
- Enquêtes qualitatives, ateliers, observations terrain ;
- Accompagner la démarche QCVT et les référents/syndicats.



GUIDE PRÉVENTIF

pour les

MANAGERS



Responsabilité du manager :

- **L'obligation de vigilance et d'exemplarité ;**
- **La responsabilité disciplinaire :** en cas de management abusif ou toxique, de non-respect des consignes de prévention, incitation face à un harcèlement ou pressions excessives ;
- **La responsabilité civile :** si un manager est à l'origine ou complice d'un dommage psychologique, l'entreprise peut se retourner contre le manager (faute personnelle) ;
- **La responsabilité pénale** selon la gravité des faits.

Checklist du manager :

- Reconnaissance des réussites et feedback régulier ;
- Renforcer le sens du travail (co-décision autant que possible) ;
- Vigilance partagée et prévention des RPS au quotidien ;
- Instaurer le droit à l'erreur et le REX des incidents ;
- Appliquer le droit à la déconnexion dans l'équipe ;
- Réguler la charge de travail et ne pas valoriser le présentéisme ;
- Donner des marges de manœuvre (organisation, décisions) ;
- Favoriser la coopération (rituels, entraide, binômes) ;
- Mettre en place des espaces de parole et de co-développement ;
- Accompagner le changement (avec un temps d'adaptation) ;
- Aménager le travail au plus près du réel (rythmes, rotations) ;
- Discuter de la qualité du travail et expliciter les règles de métier ;
- Ajouter la question de la santé mentale dans les entretiens professionnel annuel.

Les principales questions à se poser pour déceler un mal être au travail :

- Le collaborateur a-t-il le sentiment de manquer d'énergie pour accomplir ton travail ?
- Ressent-il des problèmes de concentration, de manque de disponibilité mentale au travail ?
- Est-il facilement irritable ?
- Dévalorise-t-il son travail accompli, sa propre efficacité ou ses compétences ?
- Manifeste-t-il des signes de désinvestissement professionnel ?



GUIDE PRÉVENTIF

pour les

COLLABORATEURS



Responsabilité du collaborateur :

- L'obligation légale (Article L.4122-1 du Code du travail) :** chaque salarié doit prendre soin de sa santé et celle des autres, respecter les règles de sécurité et ne pas adopter de comportements nuisibles ;
- La responsabilité disciplinaire :** le collaborateur peut être sanctionné s'il harcèle un collègue, adopte un comportement toxique, crée un climat anxigène ou conflictuel ou dissimule volontairement une situation grave ;
- La responsabilité pénale :** le collaborateur peut être poursuivi pour harcèlement moral ou sexuel, menaces ou violence psychologiques répétées ;
- Les droits fondamentaux des collaborateurs :** alerter sans être sanctionné, exercer son droit de retrait, consulter les représentants du personnel ou demander une protection face au harcèlement.

Checklist du collaborateur :

- Participer aux formations (santé mentale, PSSM) ;
- Soutien entre pairs et mentorat entre collègues ;
- Participer aux espaces de parole, REX et enquêtes ;
- Alerter sur la charge de travaux et les signaux faibles ;
- Gérer les priorités (Matrice Eisenhower) ;
- Proposer des améliorations sur les organisations et remonter irritants ;
- Utiliser les dispositifs de soutien (psychologue, coach) ;
- Adopter des pratiques favorables au poste (pauses, organisation) ;
- Contribuer à définir des critères qualitatifs pertinents ;
- Déclarer et partager les incidents / erreurs pour apprendre.



FICHE RÉCAPITULATIVE

sur les

RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Risques PsychoSociaux

Expliqués brièvement

01 _____

02 _____

03 _____

04 _____

05 _____

Facteurs internes

- Organisation ;
- Management ;
- Travail ;
- Social ;
- Environnement.

Facteurs externes

- Contexte socio-économique ;
- Situation personnelle.

Stress et burn-out

- Conditions de travail difficiles ;
- Pressions sociales ;
- Changement incessant ;
- Affaiblissement des collectifs ;
- Surcharge de travail ;
- Manque de soutien ;
- Manque d'équité ;
- Insécurité de la situation de travail.

Symptômes

- Epuisement émotionnel ;
- Désinvestissement de la relation à l'autre ;
- Une diminution du sentiment d'accomplissement personnel ;
- Fatigue ;
- Baisse de concentration ;
- Sommeil agité ;
- Tensions musculaire ;
- Augmentation du rythme cardiaque.

Réduire les RPS

- Améliorer le bien-être au travail ;
- Augmenter le pouvoir d'achat ;
- Améliorer les conditions de travail.

Conséquences des RPS

- Augmentation de l'absentéisme et du turnover ;
- Baisse de performance et de la qualité du travail ;
- Dégradation du climat social ;
- Impact juridique ;
- Atteinte à l'image de l'employeur ;
- Impact sur le management.

Sources de détection

- Managers formés
- Référents QVT / QVCT
- Boîte à idées
- Enquête anonyme
- RH

Signaux précoces

- Irritabilité
- retrait
- Baisse d'attention
- Retards
- Absentéisme fractionné
- Erreurs inhabituelles
- Plaintes somatiques récurrentes

Signaux précoces

Signaux faibles

- Changement de comportement
- Communication différente
- Diminution de la performance

Signaux correctifs

- Rotation d'équipe perturbée
- Conflits répétés
- Hausse des incidents
- Qualité en baisse
- Climat social tendu

www.mathildejoulin.fr

Une évolution personnelle dans votre vie professionnelle.