

Prévention des risques psychosociaux: un état des lieux international

Principaux enseignements du rapport de l'OIT*

AUTEUR:

M. Ravelonarivo, département Études et assistance médicales, INRS

* Organisation internationale du travail.

L'

Organisation internationale du travail (OIT) est une agence spécialisée de l'Organisation des nations unies (ONU) qui réunit des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs de 187 États membres. Sa mission est, dans le cadre de ce dialogue tripartite, de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail. Le 22 avril 2026, l'OIT a publié un rapport intitulé : « *Le milieu de travail sur le plan psychosocial : Évolutions et pistes d'actions mondiales* ». Ce rapport avait notamment pour objectifs d'examiner, au niveau mondial, comment la qualité de l'environnement psychosocial de travail est façonnée par des éléments liés au travail, de mettre en évidence les répercussions sanitaires et économiques d'un milieu de travail de faible qualité, mais également de présenter des approches pratiques pour prévenir et gérer les risques psychosociaux (RPS) au sein des organisations.

LE MILIEU DE TRAVAIL SUR LE PLAN PSYCHOSOCIAL: UNE PERSPECTIVE MULTINIVEAU

À rebours des considérations individualistes qui rabattent les causes d'une santé psychosociale au travail dégradée sur des perceptions ou des caractéristiques uniquement individuelles, le rapport propose tout d'abord un recadrage fondamental : les RPS au

travail sont avant tout une question d'organisation. Il est désormais bien établi que pour comprendre, prévenir et agir sur les RPS, il est nécessaire d'invoquer de nombreux facteurs. Cependant, le rapport de l'OIT franchit une étape supplémentaire. Les auteurs proposent un cadre de lecture qui évite aux préventeurs ou aux employeurs de se trouver démunis face à la complexité du sujet. Ce cadre identifie et structure de manière explicite les niveaux organisationnels et leurs caractéristiques associées où les facteurs de RPS prennent forme et où la prévention doit être pensée. Dans cette perspective, le milieu psychosocial de travail est caractérisé par trois niveaux interdépendants où sont regroupés les principaux facteurs de RPS : le poste de travail, la gestion et l'organisation du travail et enfin les politiques, pratiques et procédures générales qui régissent le travail.

Le poste de travail

Ce premier niveau fait référence aux caractéristiques des tâches et aux responsabilités confiées aux travailleurs. Il englobe les exigences quantitatives (charge de travail), qualitatives (complexité et difficulté du travail), cognitives (attention soutenue, mémorisation de procédures ou de consignes...), émotionnelles (cacher ou réguler ses émotions, faire preuve d'empathie dans des situations difficiles...) et physiques (postures pénibles, gestes répétitifs...), ainsi que le niveau de responsabilité associé (les conséquences humaines, matérielles, financières ou organisationnelles pos-

sibles des décisions, des erreurs ou des actions du travailleur). Il englobe également l'adéquation entre ces exigences, les compétences du travailleur et les ressources disponibles.

La gestion et l'organisation du travail

Le deuxième niveau porte sur la manière dont le travail est orchestré au quotidien (structuration, supervision et coordination). Des paramètres tels que les rôles, la répartition des tâches, l'autonomie, la charge et le rythme de travail, le management ou la qualité des interactions façonnent directement l'expérience subjective du travail et peuvent favoriser ou réduire l'exposition aux facteurs de RPS. Ils peuvent, selon leurs modalités d'expression, tout autant instaurer de la clarté ou de l'opacité dans les rôles au travail, renforcer le pouvoir d'agir ou au contraire le limiter, offrir un soutien social de qualité ou laisser les travailleurs sans appui. Au final, ils peuvent déterminer si les équipes évoluent dans des conditions propices à la santé ou si, à l'inverse, l'organisation expose les travailleurs à des situations susceptibles de la compromettre.

Les politiques, pratiques et procédures générales qui régissent le travail

Ce dernier niveau regroupe l'ensemble des politiques, pratiques et procédures qui vont façonner le milieu de travail : modalités d'emploi (contrats courts ou renouvelés au dernier moment, travail dépendant d'une plateforme...), organisation du temps de travail (horaires variables, travail en horaires atypiques, heures supplémentaires non anticipées...), gestion du changement (restructuration sans consultation, introduction de nouvelles technologies sans accompagnement ni formation, réorganisation des équipes sans clarification des rôles et des périmètres...), surveillance numérique (contrôle de l'activité à la minute, évaluations automatisées basées sur des algorithmes, suivi GPS des déplacements...), systèmes de rémunération et d'évaluation professionnelle (fixation d'objectifs irréalistes, avancement de carrière ou primes attribués de manière opaque...), prévention des violences et du harcèlement (absence de procédure de signalement, absence de sanction...), ainsi que la participation des travailleurs (absence de dialogue social, instances de dialogue inexistantes ou uniquement symboliques...). Ces dispositifs influencent la stabilité, l'équité, la prévisibilité et la qualité des conditions de travail. Leur mise en œuvre concrète, façonnée par la culture et le climat organisationnels, peut créer un environnement protecteur et juste... ou, au contraire, accroître l'exposition aux facteurs de RPS.

Alors que demeure une vision encore très répandue et profondément ancrée, consistant à expliquer les difficultés de santé psychologique au travail par des fra-

gilités individuelles ou des « *personnalités à risque* », le rapport de l'OIT rappelle que la prévention des RPS ne passe pas d'abord par l'accompagnement des travailleurs pour « *mieux gérer leur stress* » ou par des dispositifs de relaxation par exemple, mais par une action sur le travail lui-même et son organisation. Autrement dit, c'est à l'organisation de revoir la charge et la répartition du travail, les modes de supervision, les marges de manœuvre, les zones d'autonomie et l'ensemble des caractéristiques du milieu de travail, cités dans ces trois niveaux d'action, pour réduire l'exposition aux RPS.

CHARGE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE MONDIALE DES RPS

Le rapport présente ensuite les nouvelles estimations mondiales relatives à la mortalité, aux années de vie corrigées du facteur incapacité (AVCI)¹ et les pertes de produit intérieur brut (PIB) liées aux facteurs de RPS. Il replace ces données dans le contexte plus large des connaissances actuelles sur les effets délétères des RPS sur la santé, leurs conséquences en matière de coût pour les organisations et la prévalence des expositions aux facteurs de RPS.

Estimations mondiales : mortalité, AVCI, perte de PIB liées aux RPS

Sur la base des données de la littérature sur la prévalence des facteurs de risque et sur les fractions attribuables, le rapport quantifie la contribution de cinq facteurs de RPS à la mortalité, la morbidité et la perte de PIB. Ces cinq facteurs de RPS sont : le stress au travail, le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, la précarité de l'emploi, la durée excessive de travail, au-delà de 55 heures par semaine, et le harcèlement au travail.

Selon les estimations présentées, ces facteurs de risque sont responsables, à l'échelle mondiale, de plus de 840 000 décès par an, principalement liés aux maladies cardiovasculaires et, dans une moindre mesure, aux troubles mentaux. Ils entraîneraient également une perte annuelle de 45 millions d'années de vie en bonne santé et une perte économique équivalente à 1,37 % du PIB mondial.

L'un des enseignements les plus importants du rapport est la portée universelle du phénomène. À contre-courant d'une prétendue singularité française, le document montre à quel point le phénomène des RPS touche l'ensemble des régions et des pays du monde et que l'analyse de leurs causes, conséquences et leviers d'action fait consensus. Les témoignages de l'Australie, du Danemark et du Canada, lors du webinaire² de présentation du rapport, en offrent une illustration éclairante : quels que soient les contextes, les mêmes mécanismes et modes d'organisation produisent des effets similaires.

1. Les AVCI correspondent aux années de vie en pleine santé perdues en raison de temps passé dans un état de santé non optimal en raison d'une maladie particulière. Voir Les années de vie corrigées de l'incapacité : un indicateur pour évaluer le fardeau de la maladie au Québec

2. <https://www.youtube.com/watch?v=tkfl--dPnNM>

RPS : des effets sur la santé psychique et physique

Dans la suite, le rapport vise à dresser un panorama documenté et actualisé des effets néfastes des RPS sur la santé des travailleurs. Il propose alors une nouvelle mise au point : les RPS ne sont pas synonymes de troubles mentaux. Certes, les RPS sont associés à une augmentation des troubles anxieux et dépressifs, à l'épuisement professionnel, aux troubles du sommeil et, dans les situations les plus graves, aux conduites suicidaires. Cependant, l'exposition aux RPS est également susceptible d'affecter durablement la santé physique. Il est possible d'observer un risque accru de maladies cardiovasculaires, de troubles musculosquelettiques, de troubles métaboliques ou même d'accidents du travail.

RPS : des coûts importants pour les organisations

Le rapport propose également un rappel utile : les RPS représentent un coût économique majeur pour les organisations. De nombreuses études scientifiques, citées dans le document, mettent en évidence leurs effets sur la performance organisationnelle, notamment à travers une baisse de la productivité, une augmentation de l'absentéisme et du présentéisme, une hausse du turnover ainsi que des coûts accrus liés aux arrêts de travail et à la santé des salariés. À plus long terme, les RPS peuvent également affecter l'engagement des équipes, la qualité du travail, l'innovation et même la réputation de l'entreprise.

Données disponibles sur l'exposition aux RPS

En prenant appui sur des enquêtes nationales ou régionales, y compris européennes, ainsi que sur des estimations produites par plusieurs organisations internationales, dont l'OIT, le rapport dresse un état des lieux de la prévalence de l'exposition aux RPS dans le monde. En premier lieu, les auteurs soulignent une limite importante : les outils utilisés pour mesurer les RPS sont très variés d'un pays à l'autre. Cette disparité complique la production de comparaisons internationales de qualité. Malgré cette limite, une observation peut être faite : certains facteurs de risque sont particulièrement répandus à l'échelle mondiale. C'est notamment le cas de la pression temporelle, de la surcharge de travail, de la durée excessive de travail, des contraintes émotionnelles, du manque d'autonomie ainsi que des violences et du harcèlement. Le rapport ne se limite pas à cet inventaire et attire également l'attention sur certaines pratiques d'organisation du

travail qui se généralisent progressivement et font émerger de nouveaux enjeux dans le domaine des RPS. Par exemple, l'usage croissant des outils numériques, l'essor du télétravail ou encore le recours aux systèmes de gestion algorithmique bousculent les conditions de travail et peuvent accentuer certains facteurs de risque, notamment en matière d'intensification du travail, de contrôle de l'activité, d'isolement professionnel ou de brouillage entre les sphères de vie professionnelle et vie personnelle.

CADRES POLITIQUES DE SÉCURITÉ ET DE SANTÉ AU TRAVAIL

Dans la suite, le rapport dresse un état des lieux des cadres conventionnels, législatifs et contractuels au niveau mondial, régional (Union européenne par exemple) et national. Cet apport de connaissances contribue aussi à montrer que les RPS ne sont pas une préoccupation spécifiquement française.

PRÉVENTION ET GESTION DES RPS AU TRAVAIL

Pour conclure, le rapport propose une feuille de route pour la prévention et la gestion des RPS. Il rappelle tout d'abord que la prévention des RPS ne peut pas faire l'économie d'une intégration pleine et entière au sein des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, et il souligne que l'approche se doit d'être globale, articulée avec l'organisation du travail, les politiques de ressources humaines, les processus de conduite du changement et les pratiques managériales.

La démarche de prévention doit ainsi reposer sur un processus structuré d'identification des facteurs de risque, d'évaluation des expositions, de hiérarchisation des priorités et de mise en œuvre d'actions correctives adaptées. Toutefois, l'enseignement central du rapport réside dans la nature même de ces actions correctives. Celles-ci doivent prioritairement relever de la prévention primaire, c'est-à-dire agir sur les déterminants organisationnels du travail à l'origine des RPS.

Prévenir les RPS implique avant tout d'intervenir sur ce qui peut être transformé au sein des organisations : la conception des postes, l'organisation et la gestion du travail, les pratiques managériales, les conditions d'emploi ou encore les politiques et procédures internes. Le rapport va même jusqu'à proposer, pour chacun des niveaux, des exemples concrets de mesures à mettre en œuvre. La feuille de route est claire : la prévention des RPS est avant tout une question d'organisation, pas d'individus.

Le rapport est disponible à l'adresse : <https://www.ilo.org/fr/publications/le-milieu-de-travail-sur-le-plan-psycho-social-evolutions-et-pistes-daction>