

---

# Un modèle d'analyse de risque psychique au travail

(Ch. Voirol – printemps 2003)

## 1 INTRODUCTION

Alors que l'analyse de risques est un processus qui permet généralement d'identifier les dangers et les risques a priori (1), dans le cas spécifique des risques psychiques, il n'existe à ce jour pratiquement pas d'outil d'analyse scientifiquement satisfaisant ou sous des formes extrêmement primitives telles que par exemple des check-lists (2)(3)(4)(5). Cet article présente ce que pourrait être une démarche systématique d'analyse de risques psychiques.

## 2 DES MESURES SUBJECTIVES

Contrairement à la mesure objective qui est généralement faite sur les facteurs de risques physiques, chimiques et biologiques, les facteurs de risques psychiques se distinguent par une mesure systématiquement subjective, c'est-à-dire propre à un sujet, un individu donné. Dès lors, c'est l'évaluation que fait un individu donné du facteur de risque considéré qui est déterminante. En-deçà ou au-delà d'une zone dite de confort, l'individu percevra le facteur de risque considéré comme irritant. La figure 1 ci-dessous illustre cet aspect pour le cas du facteur de risque charge de travail.

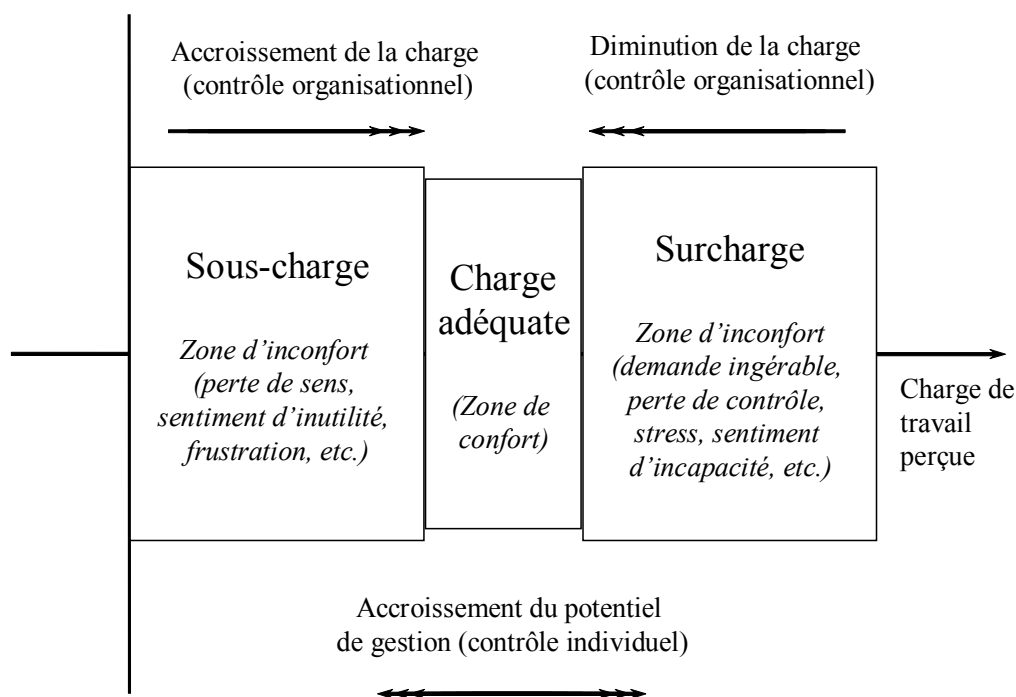


Figure 1 - Exemple de la perception du facteur de risque Charge de travail

---

### 3 QUELQUES CARACTERISTIQUES DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHIQUES

L'identification de ce que sont les principaux facteurs de risques psychiques reste à ce jour une tâche inachevée. Cependant, une large revue de la littérature scientifique traitant aussi bien du stress, de l'épuisement professionnel que de la motivation et de la reconnaissance au travail permet d'identifier des familles de facteurs de risque telles que par exemple : les conditions de travail – la gestion des ressources humaines – la charge de travail – la gestion des processus de travail – le soutien social – l'éthique, les valeurs et le sens – ou les aspects personnels. Cependant et au-delà de ces aspects spécifiques, certaines caractéristiques importantes propres aux risques psychiques peuvent être reconnues.

#### *3.1 Des facteurs non quantifiés*

Un facteurs de risque est défini comme « tout facteur pouvant influencer le danger et donc déterminer en partie le risque » (1). Dans le cas des risques psychiques, il peut s'agir par exemple de la charge de travail. La particularité d'un facteur de risque est son absence de dimension quantitative. Ainsi la charge de travail n'est pas quantifiée. C'est la surcharge de travail ou la sous charge de travail qui sont quantifiées. Comme dans le cas des risques physiques, chimiques et biologiques, c'est la quantification qui permet de parler de risque plutôt que de facteur de risque. Par contre et comme cela a été dit précédemment, dans le cas des risques psychiques cette quantification est complètement subjective et propre à un individu donné.

#### *3.2 Facteurs de risque et de protection en même temps*

Les risques physiques, chimiques et biologiques sont généralement par leur présence même sources de risque. Par ailleurs leurs effets sur les êtres humains sont généralement assez uniformes. En effet, considérons par exemple l'exposition au benzène. Son absorption représente bien un danger et les doses limites d'exposition - VME & VLE - vont venir quantifier le risque de manière similaire pour tous les êtres humains. Dans ce cas, la meilleure protection est belle et bien l'absence d'exposition au benzène, donc une exposition nulle.

En revanche, dans le cas des risques psychiques, non seulement les valeurs limites sont subjectives – propres à un sujet - mais de plus, un facteur de risque peut dans certains cas devenir un facteur de protection. Reprenons par exemple la charge de travail comme facteur de risque. Une surcharge représente bien un risque pour un travailleur. Cependant, il se peut que cette charge de travail soit trop importante et épuisante pour un individu donné, alors que la même charge de travail représente l'occupation minimum acceptable pour un autre. Par exemple, un employé présentant une tendance hypomaniaque pourra parfaitement trouver dans une charge de travail excessive et habituellement pathogène, un facteur de protection essentiel à son équilibre psychique. Ainsi non seulement la quantification du risque psychique présente la particularité d'être subjective, mais de plus, ce qui est perçu comme un facteur de risque pour un individu donné peut être perçu comme un facteur de protection pour un autre. Cette caractéristique est probablement due à notre relative uniformité biologique – un même agent physique, chimique ou biologique produit les mêmes effets sur la majorité des êtres humains – et à notre grande diversité psychologique – un même agent psychique provoque des réactions très différentes sur les êtres humains qui y sont exposés.

### 3.3 Causes et effets en même temps

Outre le fait que les facteurs de risque et de protection psychiques se confondent, il doit également être constaté que les notions de causes et de dommages sont difficiles à distinguer dans le cas des risques psychiques. Pour illustrer le principe, prenons l'exemple du stress. Habituellement le stress est considéré comme un facteur de risque et la dépression comme l'un des dommages possibles. Pourtant, le stress peut également être perçu comme un dommage consécutif à l'exposition au facteur de risque charge de travail trop élevé. Ainsi parfois les risques psychiques et les dommages psychiques se confondent et ce qui est habituellement cause peut devenir effet et inversement. Par ailleurs, les causes et les effets appartiennent généralement à des niveaux différents dans un continuum qui va de l'individu – du psychologique – au social – au sociologique – en passant par le groupe, l'institution, etc. (figure 2)

SOCIETE		ORGANISATION		EQUIPE		INDIVIDU	
Causes		Effets					
		Causes		Effets			
				Causes		Effets	
↔		↔		↔			
Mondialisation	Budgets RH	Surcharge chronique	Dépression				
Compétition accrue	Effectifs insuffisants	Stress	Maladie				

Figure 2 - Exemple de causes et d'effets sur plusieurs niveaux

Il ressort par ailleurs que certaines causes ou certains effets peuvent appartenir à des niveaux différents ou être observés simultanément depuis différents niveaux. Ainsi, la charge de travail peut être observée comme une cause ou comme un effet au niveau individuel, au niveau de l'équipe ou au niveau de l'organisation. Or il apparaît que la quantification sera d'autant plus subjective que la cause ou l'effet sera observé ou analysé à un niveau individuel. A l'inverse, une mesure de la charge de travail au niveau de l'organisation représentera une valeur moyenne plus objective. Il est fort possible qu'une démarche d'analyse de risque psychique systématique ne puisse pas faire l'économie de ces différentes perspectives. Ainsi la quantification de la charge de travail moyenne au niveau de l'organisation est aussi essentielle que celle mesurée au niveau de chacune des équipes ou que celle mesurée auprès de chacun des travailleurs. Ce sont ensuite les décisions qui seront prises sur la base de ces mesures qui seront déterminantes. Par exemple, la perception d'une surcharge chronique au niveau d'une équipe appellera des mesures différentes de la perception d'une surcharge chronique au niveau d'un individu isolé. De même, la mesure de la charge de travail moyenne perçue au niveau d'une organisation permettra de questionner la surcharge ou la sous charge perçue au niveau d'une ou de plusieurs équipes.

### 3.4 Un réseau de causalités circulaires pondéré

En analysant ces différents concepts, il est finalement apparu qu'il ne s'agit pas simplement de causes et d'effets psychologiques reliés linéairement entre eux sous la forme d'un arbre, mais qu'il s'agit d'un réseau de causalités circulaires (6). Prenons un exemple. Alors que le sous-effectif provoque de la surcharge de travail, la surcharge provoque du stress qui provoque de l'épuisement, et cet épuisement provoque un absentéisme qui provoque un sous-effectif. Cet exemple illustre le principe de causalité circulaire où les causes produisent des effets qui eux-mêmes deviennent des causes, etc. Par ailleurs, il apparaît que certaines causalités sont plus significatives que d'autres. Ainsi par exemple, le stress peut provoquer de l'épuisement professionnel mais il peut également provoquer de l'agressivité. Or si l'épuisement est plus souvent observé comme conséquence du stress que l'agressivité, alors il faut pondérer plus massivement le lien entre le stress et l'épuisement que celui entre le stress et l'agressivité. C'est ainsi que finalement, le modèle d'analyse de risque psychique se présente sous la forme d'un réseau de causalités circulaires pondéré (figure 3).

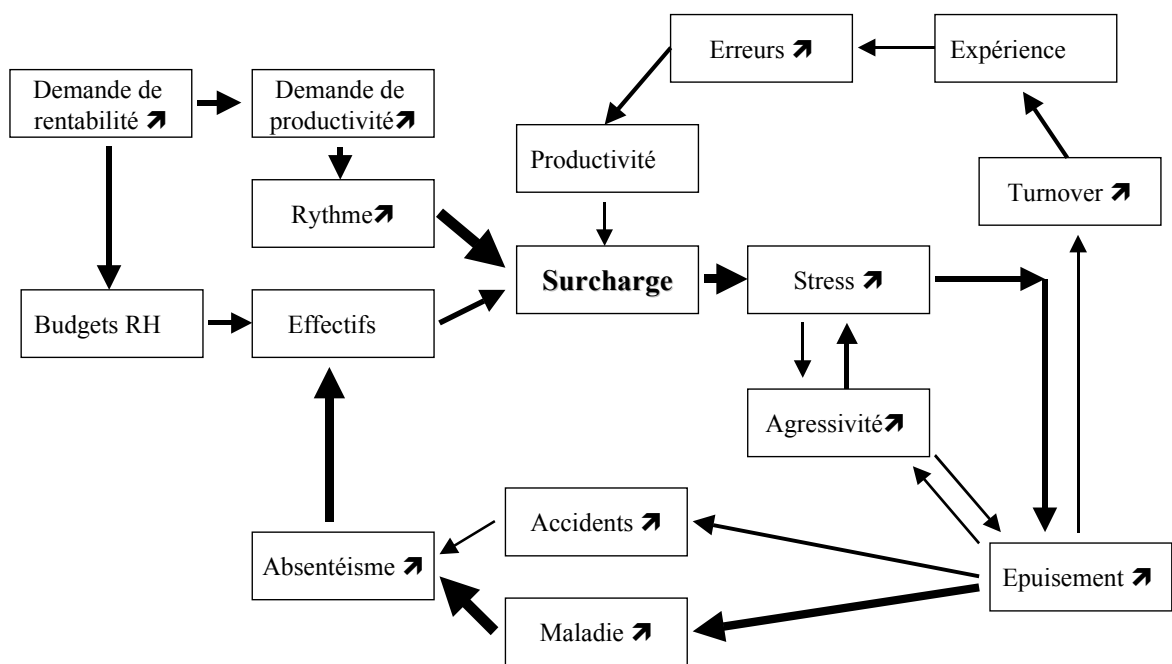


Figure 3 - Exemple de réseau de causalités circulaires pondéré

---

## 4 CONCLUSIONS

Cet article présente un modèle d'analyse des risques psychiques au travail qui dépasse les outils rudimentaires habituellement proposés pour traiter des risques psychosociaux. De plus, certaines caractéristiques importantes des risques psychiques sont identifiées. La réflexion devrait porter maintenant sur un recueil de données systématique permettant d'identifier dans un grand nombre d'interventions les réseaux de causalités circulaires en jeu au moment de l'intervention, les effets obtenus par l'intervention et les modifications du réseau provoquées par l'intervention. Par ailleurs, un accent particulier devrait être mis sur la question de la quantification des causes, des effets et surtout des liens qui les relie. Idéalement, un réseau de consultants chevronnés utilisant tous le même outil pour analyser et enregistrer les meilleures pratiques d'interventions mises en oeuvre permettrait à terme, de proposer un outil de diagnostic et d'aide à la décision dans le domaine des risques psychique au travail.

## 5 BIBLIOGRAPHIE

1. Van Emelen J. (1998) L'analyse des risques: La base de la prévention, Ed. Kluwer, Bruxelles, Belgique
2. Semmer N. & al., (2000) Nationalfonds-Projekt AEQUAS Arbeitserfahrungen und Lebensqualität in der Schweiz, 1997-1999 - Work experience and quality of life in Switzerland: Work, stress, and personality development, Berne, Suisse
3. European Commission - Directorate-General for Employment and Social Affairs - Unit D.6 (1999) Guidance on work-related stress - Spice of life or kiss of death ?, Bruxelles, Belgique
4. European Agency for Safety and Health at Work (2000) Research on work-related stress, Bruxelles, Belgique
5. Künzi G. & Rielle J.-Ch. (1998) Manager la santé dans l'entreprise, Ed. Carrefour prévention, Genève, Suisse
6. Voirol Ch. (2002) L'analyse des risques psychiques au travail : comment faire ?, Travail de mémoire réalisé dans le cadre du cours postgrade en santé au travail organisé conjointement par l'Institut für Hygiene und Arbeitsphysiologie - IHA de l'Ecole Polytechnique fédérale de Zürich et l'Institut de Santé au Travail - IST de l'Université de Lausanne (Suisse), [www.psynergie.ch](http://www.psynergie.ch)