

# Gestion des risques psychosociaux dans les micro et petites entreprises européennes:

Données qualitatives issues de la troisième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER 2019)

Synthèse

Auteurs: Andrea Broughton, Marianna Georgallis, Jagoda Gregulska, Alicja Owdziej, Menno Wester (Ecorys) et Andrew Howard (Oxford Research).

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

Le présent rapport a été commandé par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Son contenu, y compris tout(e) avis et/ou conclusion exprimé(e), n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'EU-OSHA.

Ni l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail ni aucune personne agissant au nom de l'Agence n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2023

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Toute utilisation ou reproduction de photos ou de tout autre matériel dont l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail ne possède pas les droits d'auteur requiert l'autorisation préalable des titulaires des droits en question.

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

## Synthèse

Le présent rapport expose les principales conclusions de l'enquête sur la gestion des risques psychosociaux dans les micro et petites entreprises européennes, sur la base de données qualitatives provenant d'entretiens menés dans les établissements de six pays (Danemark, Allemagne, Espagne, Croatie, Pays-Bas et Pologne) ayant participé à la troisième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER 2019).

L'objectif principal de cette enquête était d'examiner comment les entreprises, et en particulier les micro et petites entreprises (MPE), gèrent les risques psychosociaux, afin de mieux comprendre ce qui fonctionne dans la gestion de ces risques. Les objectifs plus spécifiques de cette enquête étaient les suivants :

- Compléter les résultats de l'enquête ESENER 2019 en générant des informations supplémentaires permettant d'étudier les différentes façons dont la gestion des risques psychosociaux est organisée dans les MPE, ainsi que les raisons et les motivations y afférentes, y compris ce qui fonctionne.
- Fournir des informations, dans la mesure du possible, sur la façon dont la gestion des risques psychosociaux est influencée par l'environnement dans lequel l'établissement concerné opère. Il peut s'agir d'éléments tels que le contexte national, les facteurs économiques et les questions liées à l'emploi.
- Aider à définir les typologies des établissements en fonction de la façon dont les risques psychosociaux sont gérés sur le lieu de travail.

Les conclusions de cette enquête se fondent sur des entretiens menés avec des cadres et des travailleurs de PME situés dans les six pays étudiés, au niveau des établissements. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un questionnaire standardisé. Des recherches supplémentaires ont également été menées au niveau des pays pour guider et étayer les constatations tirées des entretiens. Ces recherches nationales ont servi de base aux six rapports nationaux qui accompagnent la présente synthèse.

### Principales constatations et conclusions de l'étude

- Les risques psychosociaux les plus fréquemment signalés au sein des PME couvertes par cette enquête, tous pays et secteurs confondus, sont **une charge de travail élevée, des contraintes de temps et des clients exigeants**. Dans les pays couverts par cette enquête dont le statut économique est plus faible, comme la Croatie et la Pologne, les travailleurs des établissements interrogés sont plus susceptibles de mentionner la crainte de perdre leur emploi comme leur principal risque psychosocial. En revanche, dans les pays où l'économie est plus forte et où le niveau de sensibilisation aux risques psychosociaux est plus élevé, comme le Danemark, les personnes interrogées font état de risques psychosociaux plus nuancés, tels que l'absence de travail valorisant ou la présence de relations sociales médiocres sur le lieu de travail, plutôt qu'un risque unique créé par la précarité de l'emploi.
- Cette enquête suggère que les PME des pays où les normes de gestion psychosociale en matière de santé et de sécurité au travail (SST) sont comparativement et relativement élevées s'en sortent relativement mieux en matière de gestion des risques psychosociaux. En conséquence, les microentreprises sont les plus exposées aux risques dans les pays où les normes sont moins développées. Cela suggère que l'évolution de la législation nationale peut influencer la gestion des risques psychosociaux dans les établissements et peut contribuer à la maturité de la gestion des risques psychosociaux. Plus précisément, si les PME ne sont pas soumises à une obligation légale de désigner des représentants en matière de SST, cela limite à la fois la sensibilisation des travailleurs et la possibilité pour eux de faire part de leurs préoccupations à la direction.
- La taille des entreprises joue un rôle important dans tous les domaines liés à la gestion des risques psychosociaux, les microentreprises étant souvent désavantagées en raison de facteurs tels que le niveau des ressources, la disponibilité limitée du personnel et l'absence de procédures formelles. Les microentreprises ont dès lors besoin d'une aide et d'un soutien supplémentaires de la part des décideurs politiques et des organisations de SST. Les décideurs politiques doivent donc collaborer plus étroitement avec les PME afin d'élaborer des solutions leur permettant de gérer les risques psychosociaux sur leur lieu de travail. Dans la même

optique, il ressort clairement de l'enquête que les PME tendent à moins travailler selon des procédures formalisées que les grandes entreprises. Pour cette raison, il serait utile que les parties prenantes collaborent avec les PME pour tenter d'élaborer une approche de gestion des risques psychosociaux qui fonctionne pour elles et les soutienne.

- S'agissant de la gestion des risques psychosociaux, le principal outil utilisé par les entreprises couvertes par l'enquête consiste à autoriser les travailleurs à s'adapter à leur situation personnelle afin de prévenir les risques psychosociaux. Cela confirme les conclusions de l'ESENER, qui citent l'**octroi d'une plus grande flexibilité dans la façon dont les travailleurs organisent leurs tâches et leurs heures de travail** comme principal moyen de prévenir les risques psychosociaux. Cet élément de contrôle sur l'organisation du travail et le contenu des tâches, dans la mesure du possible, est un facteur reconnu de réduction de stress au travail.
- Les résultats des entretiens montrent que, même en cas d'«engagement» en faveur de la gestion de la SST en matière de risques physiques et de sensibilisation aux risques physiques plus traditionnels dans ce domaine, cela ne se traduit pas directement par un «engagement» en faveur de la gestion des risques psychosociaux.
- Néanmoins, cette enquête montre également que les exigences légales en matière de SST ne suffisent pas à elles seules: **la culture d'entreprise joue un rôle important pour déterminer s'il est en premier lieu possible de parler des risques psychosociaux**. À cet égard, il convient de noter que les risques psychosociaux sont toujours associés à un important **sentiment de stigmatisation et de honte** difficile à éradiquer, même dans des cultures très ouvertes et détendues. Les entreprises et les décideurs politiques devraient donc poursuivre leurs efforts pour instaurer des cultures d'entreprise dans lesquelles les travailleurs savent qu'ils peuvent parler ouvertement de tous les problèmes de santé mentale qu'ils rencontrent et reçoivent un soutien approprié en la matière. En particulier, l'**amélioration de la confiance** au sein des organisations pourrait jouer un rôle clé pour développer ce type de culture ouverte. Des mesures telles que l'organisation de séminaires consacrés à la santé mentale, la formation des supérieurs hiérarchiques à la gestion des problèmes de santé mentale et la mise à disposition d'une ligne d'assistance téléphonique confidentielle pourraient contribuer à l'établissement d'une culture plus ouverte. La pandémie de COVID-19 a renforcé la sensibilisation aux questions de santé mentale, ce sujet ayant fait l'objet de discussions de plus en plus nombreuses au cours des deux dernières années. Cela pourrait poser les bases d'une prise de conscience durable des problèmes de santé mentale.
- Cette enquête révèle également que ce sont souvent **la personnalité des dirigeants et leur type de gestion** qui définissent l'approche d'une organisation à l'égard des risques psychosociaux, y compris l'identification et la prise de conscience de ces risques. Les dirigeants tendent à déclarer qu'ils répondent aux problèmes en essayant de rester en contact avec les travailleurs, en ayant des conversations régulières, en organisant des réunions d'équipe et en essayant d'encourager les gens à s'exprimer. L'efficacité de cette «dimension humaine» dépend de la personne responsable et non pas tant des systèmes en place. Si l'entreprise d'un travailleur est gérée par un dirigeant qui fait preuve d'empathie et qui s'implique, ce travailleur bénéficiera d'une approche plus efficace de la gestion des risques psychosociaux. Dans le cas contraire en revanche, la gestion des risques psychosociaux risque d'être médiocre. Bien que l'influence de la personnalité favorable des dirigeants sur la gestion des risques psychosociaux soit à saluer, **les entreprises devraient être encouragées à former leurs dirigeants** afin de veiller à ce qu'ils soient tous conscients de ces risques et puissent mettre en place des stratégies efficaces pour les gérer. Pour cela, ils ne doivent pas s'appuyer uniquement sur leurs instincts, qui varient d'une personne à l'autre. En outre, le **lien reconnu entre le bien-être psychosocial et de bons niveaux de productivité** pourrait sous-tendre toutes les mesures de gestion des risques psychosociaux et devrait être renforcé en tant que tel. Cela permettrait d'encourager les dirigeants des micro et petites entreprises à consacrer du temps à la gestion des risques psychosociaux.
- La **communication**, liée au style de leadership, joue un rôle crucial dans la prévention des risques psychosociaux. À cet égard, les petites entreprises pourraient avoir un avantage, car elles sont plus susceptibles de s'appuyer sur des actions générales et informelles visant à garantir une communication ouverte avec les travailleurs. À l'inverse, les grandes entreprises sont plus susceptibles d'adopter une approche plus organisée et structurée. Les deux approches présentent toutefois des avantages: l'approche plus informelle, qui découle du style des membres de la direction, peut favoriser une communication efficace et ouverte au sein des

organisations, tandis que l'approche plus structurée, qui est plus souvent observée dans les grandes entreprises, peut engendrer l'élaboration de pratiques formelles et la mise en œuvre d'initiatives plus structurelles, telles que des plans d'action. De plus, les politiques devraient viser en priorité à **encourager les employeurs à développer une culture d'entreprise ouverte, dans le contexte du cadre juridique applicable**. Cet objectif pourrait être atteint grâce à des mesures telles que des campagnes de communication, de sensibilisation et d'information ciblées et locales.

- L'analyse typologique montre que le degré général de maturité de la gestion des risques psychosociaux au sein des établissements est **fortement influencé par une combinaison de facteurs externes**, tels que le contexte institutionnel et la culture propres à chaque pays, et de **facteurs internes**, tels que le point de vue et la personnalité des dirigeants. En particulier, les conditions en vigueur dans le pays jouent un rôle significatif dans la définition de l'approche générale et de l'agilité des établissements en matière de gestion des risques psychosociaux. De plus, la réceptivité à la gestion des risques psychosociaux est étroitement liée à la culture nationale des entreprises, s'agissant notamment de l'intégration instinctive du bien-être psychosocial des travailleurs dans la pensée et l'approche des dirigeants. Il est clair que les établissements des six pays analysés dans cette enquête n'ont pas tous fait les mêmes progrès en matière de gestion des risques psychosociaux. Il pourrait donc être utile d'**encourager le partage des bonnes pratiques** afin que les PME et les décideurs politiques puissent tirer des enseignements de ce qui fonctionne ailleurs, même si de nombreux facteurs peuvent ne pas être directement transposables dans différents contextes nationaux.
- L'analyse de sentiments montre que les réponses communes (c'est-à-dire celles des dirigeants et des travailleurs) et les réponses fournies uniquement par les dirigeants sont généralement plus positives que les réponses fournies uniquement par les travailleurs à huit des dix questions analysées pour cette enquête. Cela peut indiquer qu'il existe différentes interprétations de la qualité de l'approche de l'établissement en matière de gestion des risques psychosociaux – **il semblerait que les dirigeants aient une opinion plus positive sur l'environnement de travail psychosocial que les travailleurs**, ce qui confirme l'hypothèse de travail de l'enquête.
- En règle générale, les entreprises interrogées ne considèrent pas **le présentéisme et l'absentéisme** comme un problème directement lié aux questions de gestion des risques psychosociaux. Toutefois, des taux élevés d'absentéisme sur le lieu de travail peuvent être un indicateur de stress et le présentéisme est lié au surmenage et au burnout. Cette enquête montre cependant que le **lien scientifiquement reconnu entre le bien-être psychosocial et la productivité au travail** n'est souvent pas pris en compte dans la pratique.
- Dans certains pays, les entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête déclarent que **leur expérience générale avec les inspections du travail a été plutôt formelle** et que, dans la majorité des cas, les inspecteurs du travail se sont concentrés sur les sanctions plutôt que sur l'éducation et le soutien. Les entreprises interrogées indiquent que **les risques psychosociaux ne sont généralement pas une priorité** lors des inspections. En outre, la fréquence des inspections du travail varie grandement au sein des entreprises interrogées. Certaines entreprises font l'objet d'une visite annuelle, tandis que d'autres n'ont reçu aucune visite depuis au moins dix ans. De manière générale, de nombreuses entreprises couvertes par cette enquête auraient apprécié que les inspections du travail jouent un rôle de soutien et de conseil plus important plutôt que de ne prendre que des mesures punitives. Par conséquent, pour **optimiser le rôle des inspections du travail**, les PME soulignent qu'un soutien accru et des conseils pratiques seraient utiles.
- Il existe de nombreuses formations en matière de SST dans différents secteurs et dans tous les pays, mais cette enquête montre qu'elles ne sont pas spécifiquement axées sur les risques psychosociaux ou, si elles le sont, qu'elles n'atteignent pas les entreprises. Le secteur de la santé et des soins semble faire exception, les entreprises de ce domaine reconnaissant généralement que ce secteur inclut des professions exposées à un degré élevé de risques psychosociaux, en particulier dans la situation actuelle liée à la COVID-19. Pour cette raison, il pourrait être utile que les décideurs politiques et les entreprises réfléchissent à la façon dont ils pourraient couvrir les risques psychosociaux de manière plus exhaustive, tout en adaptant les formations à ces risques au secteur concerné, afin qu'elles soient réellement utiles auprès des travailleurs.

- Les travailleurs des entreprises interrogées ne participent généralement pas à la gestion des risques psychosociaux dans le cadre d'une approche structurée ou formalisée. Cela semble dépendre en grande partie de la façon dont la participation des travailleurs est organisée de manière générale et sur le plan de la SST dans le pays et l'entreprise concernés. Les entreprises interrogées présentent toutefois des degrés d'implication divers et des modes de participation variés et souvent informels. Bien qu'il soit très efficace d'associer les travailleurs à l'identification et à la gestion des risques psychosociaux, il semblerait que cette efficacité soit en partie contrecarrée par la nature informelle d'une grande partie de cette implication. En conséquence, le fait d'encourager les entreprises à **formaliser d'une manière ou d'une autre la participation des travailleurs**, par exemple par le biais de réunions fréquentes ou de canaux de communication plus réguliers, pourrait accroître l'efficacité de cette participation à la gestion des risques psychosociaux.
- Selon cette enquête, le principal moteur de la gestion des risques psychosociaux au sein des entreprises interrogées est de **garantir le bien-être de la main-d'œuvre**. Les entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête, dans la plupart des pays, citent également leurs obligations **juridiques** comme un moteur clé (à condition que les employeurs les connaissent).
- En revanche, il ressort clairement que divers obstacles nuisent à la gestion efficace des risques psychosociaux et aux progrès en la matière. Citons notamment la nature délicate de ces questions, les difficultés à en parler, la faible sensibilisation aux risques psychosociaux et les lacunes dans les connaissances concernant la façon d'y répondre. Les dirigeants interrogés sont également nombreux à dire que les risques psychosociaux sont beaucoup plus difficiles à identifier et à gérer en raison de leur nature et qu'ils nécessitent une approche individuelle, car tout le monde n'est pas affecté de la même façon par une situation donnée. Un manque de confiance au sein de l'entreprise est également signalé comme un obstacle empêchant les gens de parler des problèmes liés à la santé mentale. Les dirigeants tendent à déclarer des obstacles à la prise de conscience des problèmes et difficultés rencontrés par les travailleurs, de sorte qu'il est difficile de leur apporter le soutien approprié.
- Pour finir, la **pandémie de COVID-19** a eu des conséquences significatives en faisant augmenter les risques psychosociaux, et ce à plusieurs égards. Le stress s'est amplifié en raison de l'intensification du travail et/ou de l'augmentation du temps de travail nécessaire pour remplacer les collègues malades ou les collègues plus âgés et plus vulnérables. Les niveaux de stress ont augmenté en raison des incertitudes liées à la situation sanitaire et économique, ainsi que, peut-être, des confinements. Globalement, la perturbation des marchés, le caractère imprévisible des décisions prises par le gouvernement en matière de confinement et la limitation des activités des entreprises ont accru la probabilité pour les PME de réduire les coûts et de licencier, ce qui contribue à accroître le niveau de stress, la précarité de l'emploi et la dégradation du bien-être des travailleurs. Les travailleurs déclarent également que leur stress a augmenté car ils n'étaient pas en mesure de communiquer en personne avec leurs collègues et dirigeants, ou se sont fait injurier par des clients frustrés par les restrictions mises en œuvre. Bien qu'il soit très difficile de gérer les incidences sur les risques psychosociaux d'une crise soudaine et grave telle que la pandémie de COVID-19, de nombreuses organisations indiquent avoir pris des mesures pour améliorer les conditions de travail dans l'optique de ces risques en conséquence directe de la pandémie. Les mesures prises ont consisté, entre autres, à recruter une personne de confiance externe. Cela a pu contribuer à sensibiliser de façon globale aux risques psychosociaux et à réduire la stigmatisation. À l'avenir, il pourrait désormais être plus facile pour certaines entreprises de **faire le point et de renforcer leurs procédures de gestion des risques psychosociaux**.

## Résultats de l'analyse typologique et de l'analyse de sentiments menées aux fins de cette enquête<sup>1</sup>

L'analyse typologique menée dans le cadre de cette enquête montre que le degré général de maturité de la gestion des risques psychosociaux au sein des établissements est **fortement influencé par une combinaison de facteurs externes**, tels que le contexte institutionnel et la culture propres à chaque pays, et de **facteurs internes**, tels que le point de vue et la personnalité des dirigeants. Notamment, les conditions en vigueur dans le pays jouent un rôle significatif dans la définition de l'approche générale et de l'agilité des établissements en matière de gestion des risques psychosociaux. De plus, la réceptivité à la gestion des risques psychosociaux est étroitement liée à la culture d'entreprise, telle qu'elle est façonnée par le contexte national, s'agissant notamment de l'intégration du bien-être psychosocial des travailleurs dans la pensée et l'approche des dirigeants. L'analyse typologique divise les PME en deux groupes: les «non initiés» et les «apprenants précoces». Les établissements non-initiés sont ceux qui ne fournissent que des efforts minimales pour améliorer la gestion des risques psychosociaux. Les apprenants précoces sont les établissements au sein desquels des facteurs propres à l'établissement et au pays concernés se sont combinés pour encourager une gestion naissante mais relativement efficace des risques psychosociaux.

L'analyse de sentiments menée pour cette enquête montre que les réponses communes (c'est-à-dire celles des dirigeants et des travailleurs) et les réponses fournies uniquement par les dirigeants sont généralement plus positives que les réponses fournies uniquement par les travailleurs à huit des dix questions analysées pour cette enquête. Cela peut indiquer qu'il existe différentes interprétations de la qualité de l'approche de l'établissement en matière de gestion des risques psychosociaux, les dirigeants semblant avoir une opinion plus positive que les travailleurs.

## Vue d'ensemble de la méthodologie

L'analyse se fonde sur les entretiens menés avec les dirigeants et travailleurs de MPE situées dans six États membres de l'UE: le Danemark, l'Allemagne, l'Espagne, la Croatie, les Pays-Bas et la Pologne.

Pour chacun de ces six pays, un document présentant le contexte national a été rédigé afin, d'une part, de définir le cadre réglementaire national pour la gestion des risques psychosociaux et, d'autre part, de décrire les principales approches politiques nationales pertinentes pour soutenir l'adoption de mesures de gestion des risques psychosociaux par les entreprises.

Le principal outil méthodologique de cette enquête a été un travail qualitatif sur le terrain: 40 entretiens ont été menés dans chaque pays: un entretien avec un dirigeant et un autre avec un travailleur au sein de 20 établissements. Les entretiens ont été menés conformément à un guide d'entretien convenu, fondé sur des questions pertinentes de l'enquête ESENER. Les principaux thèmes abordés ont été les suivants:

- Liens entre la gestion des risques psychosociaux et l'engagement global de la direction envers la SST.
- Degré de sensibilisation aux facteurs de risques psychosociaux et obligation de les gérer.
- Étendue des mesures et procédures de gestion des risques psychosociaux en place.
- Étendue des ressources dédiées et degré de participation des travailleurs.
- Obstacles à la gestion des risques psychosociaux et moteurs de la gestion de ces risques au sein des PME et soutien dont elles auraient besoin, y compris la disponibilité et la qualité (le cas échéant) de compétences et orientations externes.

---

<sup>1</sup> L'analyse typologique classe les établissements selon un cadre typologique général, en tenant compte du degré de développement de la gestion des risques psychosociaux en leur sein et en les divisant en deux groupes: les «non initiés» et les «apprenants précoces». L'analyse de sentiments est une méthode de traitement du langage naturel utilisée pour déterminer si les informations qualitatives sont émotionnellement positives, négatives ou neutres.

- Liens entre la culture du lieu de travail, la productivité, l'absentéisme et le présentéisme, ainsi que les démarches en matière de gestion psychosociale.

Les données obtenues ont été analysées afin de classer les établissements selon un cadre typologique, en tenant compte du degré de développement de la gestion des risques psychosociaux.

Parallèlement, une analyse de sentiments a servi à examiner le contenu linguistique des informations collectées grâce aux entretiens auprès des 153 établissements étudiés. L'analyse de sentiments est une méthode de traitement du langage naturel utilisée pour déterminer si les informations qualitatives sont émotionnellement positives, négatives ou neutres.



**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, diffuse des informations fiables, équilibrées et impartiales en matière de sécurité et de santé, et organise des campagnes de sensibilisation à l'échelle de toute l'Europe. 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'Union et au-delà.

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

Santiago de Compostela 12, 5.<sup>a</sup> planta  
48003 - Bilbao, Espagne

Adresse électronique:

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

<http://osha.europa.eu>