

# Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail

## # De quoi parle-t-on ?

### ■ Risques psychosociaux et santé mentale au travail

La notion de risques psychosociaux (RPS) désigne en France « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » [1]. Les conséquences sur la santé peuvent aller du trouble musculosquelettique à la dépression ou au suicide. Ces risques, d'origine multiple, exigent d'analyser les dimensions sociales, relationnelles et organisationnelles du travail, sans négliger la part subjective du rapport au travail. Si l'obligation de préserver la santé physique et mentale est présente dans les textes juridiques de longue date, la prévention s'est toutefois construite autour des risques « tangibles », soit physiques (accidents, bruit...), chimiques (solvants, amiante...) et biologiques (agents pathogènes), avant d'intégrer les RPS comme nouvelle catégorie autour des années 2000.

En Europe, près d'un quart des travailleurs déclare un stress ou une anxiété liés au travail. Les principaux facteurs préjudiciables à la santé mentale concernent le temps de travail prolongé, la forte demande psychologique, les difficultés de conciliation entre les temps de vie professionnelle/personnelle, le manque de soutien social, la faible autonomie, le déséquilibre entre efforts, contraintes et reconnaissance. L'action de prévention en la matière peut s'appuyer sur un corpus stabilisé de publications de l'INRS, régulièrement mises à jour (par exemple, le document « Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ? » ED 6349).

### Facteurs de risques psychosociaux

Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail. Les travaux de 2011 d'un collège d'experts internationaux coordonnés par M. Gollac [1] proposent de les regrouper en six catégories :

- \* **INTENSITÉ** et temps de travail
- \* **EXIGENCES** émotionnelles
- \* **MANQUE** d'autonomie
- \* **RAPPORTS** sociaux au travail dégradés
- \* **CONFLITS** de valeurs
- \* **INSÉCURITÉ** de la situation de travail

L'approche de l'INRS et du réseau prévention de l'Assurance maladie-risques professionnels en matière de prévention des RPS prend en compte leur origine plurifactorielle et promeut une démarche de prévention collective, conformément aux principes généraux de prévention inscrits dans le Code du travail. Elle vise à identifier les facteurs psychosociaux et leurs déterminants ainsi qu'à évaluer le niveau de risque, afin d'établir un plan d'actions qui permettra de réduire ces risques à la source en transformant les situations de travail. La démarche de prévention engage l'ensemble des parties prenantes de la santé et de la sécurité au travail de l'entreprise dans un processus participatif.

### ■ Bien-être au travail

La notion de bien-être au travail (BET) est de portée plus large que les notions de santé physique et mentale [2]. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail, et pas seulement à l'absence de pathologie, de maladie ou de handicap. Le rapport subjectif que l'individu tisse avec son environnement de travail est central, car c'est le sens donné au travail et à son contexte d'exécution qui va générer un sentiment de bien-être ou, à l'inverse, de la souffrance pouvant déboucher sur des problèmes graves (perte de sommeil, atteinte à la santé, agressivité...) [3].

Dès 2002, l'Europe inscrit le BET dans sa stratégie communautaire en matière de santé et de sécurité au travail (SST) [4]. Elle souligne l'intérêt de mieux prendre en compte les aspirations des salariés pour prévenir les atteintes à la santé et favoriser une performance durable, respectueuse des personnes et donc favorable à l'innovation. En cela, l'Europe vise à généraliser des démarches déjà lancées dans plusieurs pays membres et au Canada, cherchant à articuler réduction des RPS et enjeux sociétaux (allongement de la vie professionnelle et motivation tout au long de la vie, féminisation des emplois puis, plus tard, lutte contre la sortie précoce du marché du travail). Certains pays, comme la Belgique (loi sur le BET) et le Royaume-Uni (promotion du travail comme constructeur de santé et de l'accompagnement du retour au travail après absence pour maladie), ont fait de cette notion un pilier de leur politique de santé au travail.

En France, en 2010, un rapport au Premier ministre [5] a proposé dix pistes pour faire du BET un levier de performance, de cohésion sociale et de santé mentale. Les approches BET développées par l'INRS depuis 2003 visent à construire les conditions organisationnelles d'une performance globale, respectueuse de la santé des salariés et favorisant la motivation à long terme. Sans créer d'autres contraintes juridiques que celles de la SST, la démarche cible exclusivement les changements organisationnels et collectifs comme axe de prévention et de construction de la santé. Toutefois, si le terme BET n'est associé à aucune obligation légale, les méthodologies proposées par l'INRS intègrent les exigences réglementaires en matière de prévention des RPS et s'appuient sur une représentation exhaustive de leurs facteurs de risque. Les chercheurs européens soulignent toutefois qu'il faut être prudent dans l'usage du terme, qui ne doit pas servir à construire une prévention focalisée sur la responsabilité individuelle ou conduire à des mesures symboliques, sans prendre en compte les difficultés vécues au travail et les choix organisationnels qui les génèrent.

### ■ Qualité de vie et des conditions de travail

Apparue au début des années 1970 dans les pays anglo-saxons, la notion de qualité de vie au travail (QVT) désigne les conditions et les caractéristiques du travail qui favorisent motivation, performance et satisfaction. En France, l'accord national interprofessionnel (ANI) de juin 2013 la définit « *comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les condi-*

#### *Les huit points de négociation obligatoires qui ont été précisés le 2 août 2021*

- \* Articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés
- \* Objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (accès à l'emploi et à la formation professionnelle, réduction des écarts de rémunération...)
- \* Mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle
- \* Mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
- \* Modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'un régime de remboursements complémentaires de frais de santé (mutuelle d'entreprise)
- \* Exercice du droit d'expression directe et collective des salariés notamment via les outils numériques
- \* Modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et mise en place, par l'entreprise, de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, pour assurer le respect des temps de repos et de congé, ainsi que de la vie personnelle et familiale
- \* Mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux ainsi que par la prise en charge des frais de transports personnels

*tions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué [...] ».* Bien que cet accord ne soit plus en vigueur depuis 2017, sa définition demeure un repère. L'approche QVT qu'il promeut associe performance économique et qualité des relations de travail, en intégrant la conciliation des temps vie professionnelle/personnelle, la parité hommes/femmes, le droit d'expression des salariés...

À l'heure actuelle, le terme retenu est devenu QVCT (qualité de vie et des conditions de travail). Ce terme est en effet repris par le législateur dans la loi du 2 août 2021 qui a porté, d'une part, sur le renforcement de la prévention dans les entreprises et la lutte contre la désinsertion professionnelle (article L. 1226) et, d'autre part, sur les négociations périodiques obligatoires (L. 2242). La loi impose en effet aux entreprises d'au moins 50 salariés des obligations de négociation sur 8 points (voir encadré p. 2). L'ajout de la mention des conditions de travail (en retenant l'acronyme QVCT) permet d'insister sur la nécessité pour les entreprises d'inclure comme objet de discussion – et, le cas échéant, d'aboutir à des accords – des éléments liés au travail, à son contenu et à son organisation. L'intention de cette évolution conceptuelle est que

les négociations QVCT interrogent et mettent en discussion des questions telles que la répartition du travail, la charge de travail, les modalités de coopération dans les équipes, bien que ces sujets ne soient pas repris parmi les points de négociation rendus obligatoires par la loi (voir encadré p. 2). Cette dernière prévoit toutefois que la négociation QVCT puisse également porter sur la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels. Un cadre est donc proposé pour structurer une démarche d'amélioration continue des conditions de travail dans l'entreprise, qui pourra, par exemple, s'appuyer sur une méthodologie proposée par l'Anact [6]. Cette méthodologie s'appuie largement sur le dialogue social et professionnel et sur la participation des salariés. En prenant appui sur le projet stratégique de l'entreprise, il s'agit d'intégrer les réalités du travail afin d'avancer vers un décloisonnement des objectifs économiques, techniques et sociaux.

Ces évolutions réglementaires et le positionnement des partenaires sociaux tendent à réaffirmer la complémentarité des objectifs de performance et de santé au travail et à élargir le registre de ce qui est attendu des entreprises pour créer des environnements de travail propices à la santé et au bien-être des salariés.

## # Quelles articulations ?

---

La prévention RPS constitue un passage obligé pour les entreprises, en amont de toute action visant à améliorer le bien-être, la qualité de vie et les conditions de travail. Si la loi impose de longue date l'évaluation et la mise en œuvre d'actions pour protéger la santé physique et mentale des salariés, elle prévoit, au-delà de cette obligation générale de sécurité, de prendre en compte les risques psychosociaux ; exigence particulière reconnue par la jurisprudence et consolidée par les accords interprofessionnels et la réglementation en matière d'évaluation des risques.

Ces exigences fondent toute démarche d'amélioration du bien-être au travail, à condition que celle-ci ne se limite pas à des mesures superficielles. L'obligation de négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) inscrit dans le dialogue social des attentes qui viennent renforcer la prévention des RPS et l'amélioration durable des conditions de travail. L'inscription de la QVCT dans la loi crée des contraintes en termes de négociation et astreint l'employeur, en l'absence d'accord, à préciser quelles mesures il entend appliquer pour répondre aux huit points de vigilance du Code du travail.

Le cadre juridique ne crée pas un « droit » opposable à un certain niveau de qualité de vie au travail, mais offre un cadre de concertation visant une performance globale – économique, sociale et technique – favorable à la santé et à l'engagement des salariés. On peut considérer que le champ couvert par la QVCT vient compléter celui des RPS, mais sans faire usage de la notion de risque et sans que les points d'amélioration visés ne soient explicitement rapportés à des atteintes à la santé ou à la sécurité, ce qui engendre moins de risques juridiques si les mesures ne sont que peu efficaces.

À l'inverse, si l'instauration d'une politique de BET – au sens mis en avant par l'INRS – continue à relever d'une démarche totalement volontaire de la part des entreprises, elle peut aussi être retenue comme vecteur principal par l'entreprise pour faire face à ses obligations légales en matière de protection contre les RPS, tout en poursuivant des objectifs d'excellence sur les plans du management et de l'amélioration continue de la performance sociale et des ressources humaines. La démarche de prévention en santé et sécurité au travail ciblant ces risques se voit alors intégrée à la politique de performance des ressources humaines, dans une

logique de convergence stratégique, qui est assez proche de ce que le concept de QVCT et la méthodologie de l'Anact promeuvent.

La démarche de prévention des RPS constitue le socle à partir duquel les approches QVCT et BET se sont développées. La QCVT prolonge la démarche de prévention des RPS sans l'intégrer, en ciblant des impératifs sociaux complémentaires : l'égalité hommes-femmes, la prise en compte des impératifs de la vie hors travail, la durabilité du modèle de développement...

L'approche BET développée par l'INRS vise à construire une politique de performance globale, où les aspirations individuelles et collectives, le besoin de se développer, la nécessité de travailler dans un environnement sain sont intégrés comme des

objectifs stratégiques pour l'entreprise. Elle impose donc de construire les conditions d'écoute et d'expression directe et collective, réclamées également par le législateur avec la QVCT, qui constituent les bases sur lesquelles s'appuyer pour transformer les situations de travail.

Les trois approches considérées se fondent sur des éléments communs permettant d'œuvrer à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail : le dialogue social, la mobilisation, la participation et l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces principes fondamentaux répondent clairement aux valeurs essentielles et pratiques de prévention promues par le réseau prévention de l'Assurance maladie-risques professionnels.

## # Quelles perspectives ?

Les concepts de bien-être au travail et de qualité de vie au travail engendrent des préoccupations pour les pouvoirs publics et les entreprises qui dépassent la sphère de la prévention des risques professionnels. Le sens du travail, le sentiment d'équité, la préservation de la sphère privée, mais aussi le maintien des compétences et de la motivation tout au long du parcours professionnel sont autant de dimen-

sions qui complètent la santé comprise non seulement comme l'absence de maladie, mais comme un état de bien-être physique, mental et social. Ces perspectives vont dans le sens de la recherche d'une performance globale de l'entreprise qui inclut, à côté des impératifs économiques et techniques, les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux liés à son activité.

### Bibliographie

- [1] Gollac M., Bodier M. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.* INSEE, 2011
- [2] Andersen L. L., Fishwick D., Robinso E., Wiezer N. M., Mockałto Z., & Grosjean V. *Job satisfaction is more than a fruit basket, health checks and free exercise: Cross-sectional study among 10,000 wage earners.* Scandinavian journal of public health, 45(5), 476-484, 2017
- [3] Boini S., Colin R., Langevin V., et Gauthier M. A. *Effets des expositions psychosociales sur la santé des salariés. Mise à jour des connaissances épidémiologiques.* RST, n°180, TP 57, 97-111. INRS, 2024
- [4] *S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006. Communication de la Commission.* Bruxelles, 11 mars 2002
- [5] Lachmann H., Larose C. et Pénicaud M. *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.* Rapport au Premier ministre, 2010
- [6] *Référentiel qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).* Anact, 2024

Édition INRS ED 8002 • Novembre 2025

© INRS • ISBN 978-2-7389-3017-0 • Disponible uniquement en version électronique  
Conception graphique : Béatrice-Anne Fournier.

Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles  
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris • Tél. 01 40 44 30 00 • www.inrs.fr • info@inrs.fr