

Les interactions dangereuses

Sources

Gollac M., Bodier A. (2011) — *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail

Karasek R., Theorell T. (1990) — *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books

Siegrist J. (1996) — "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*

INRS ED 6403 — *Facteurs de risques psychosociaux : outil d'évaluation et de prévention*

Synergies des Facteurs de Risques Psychosociaux

Note : Ce guide présente les synergies validées scientifiquement entre les facteurs de risque INRS ED 6403, basées sur le rapport Gollac (2011) et les modèles Karasek et Siegrist.

Le Rapport Gollac (2011) — Conflits de Valeurs

Le Collège d'expertise a établi que 7 axes suffisent pour caractériser l'exposition :

1. Intensité et complexité du travail
2. Horaires de travail difficiles
3. Exigences émotionnelles
4. Faible autonomie au travail
5. Rapports sociaux au travail dégradés
6. Conflits de valeurs (Qualité empêchée, Travail inutile)
7. Insécurité de l'emploi et du travail

Les principaux modèles scientifiques de référence

Le Modèle Karasek — "Job Strain" et "Iso-Strain"

Le modèle Karasek identifie 3 dimensions dont l'interaction détermine l'exposition au risque :

- **Demande psychologique** (intensité, complexité, temps de travail)
- **Latitude décisionnelle** (autonomie dans la tâche et le temps)
- **Soutien social** (collègues + hiérarchie)

La configuration "Job Strain" : Forte demande + Faible autonomie = Risque maximal. Cette configuration produit un stress chronique avec épuisement, troubles cardio-vasculaires et dépression.

La configuration "Iso-Strain" : Forte demande + Faible autonomie + Faible soutien = Risque critique. L'ajout du déficit de soutien aggrave l'exposition.

Le Modèle Siegrist — Déséquilibre Effort-Récompense

Le modèle Siegrist postule qu'un **effort soutenu sans récompense appropriée** génère des émotions négatives (hostilité, résignation).

- **Effort** : demandes psychologiques, obligations, pressions
- **Récompense** : argent, estime, statut, contrôle professionnel

Déséquilibre Effort-Récompense : Lorsque les salariés s'investissent fortement sans reconnaissance, le risque est majeur. Ce modèle complète Karasek en expliquant les conflits de valeurs.

Les Synergies Identifiées

Synergies Karasek — Intensité × Autonomie × Soutien

Synergie	Description	Levier d'action
Contraintes de rythmes de travail × Faible autonomie dans la tâche	Job Strain : Intensité élevée sans marge de manœuvre = impuissance apprise	Redistribuer des marges de décision sur le contenu et l'organisation du travail
Contraintes de rythmes de travail × Manque de possibilités d'entraide avec les collègues	Iso-Strain collègues : Pas d'amortissement collectif de la charge	Recréer des collectifs de travail pour mutualiser les ressources
Contraintes de rythmes de travail × Manque de disponibilité ou de soutien de la hiérarchie	Iso-Strain hiérarchie : Pas de reconnaissance ni d'appui	Former l'encadrement au soutien opérationnel et émotionnel
Inadéquation des objectifs avec les moyens × Faible autonomie dans la tâche	Objectifs inatteignables sans capacité d'adaptation = impuissance double	Donner des marges pour ajuster la charge et réviser les objectifs

Synergies Siegrist — Effort × Reconnaissance

Synergie	Description	Levier d'action
Contraintes de rythmes de travail × Manque de reconnaissance dans le travail	Déséquilibre effort-récompense : Effort intense non valorisé	Développer des pratiques de reconnaissance tangibles et symboliques
Inadéquation des objectifs avec les moyens × Manque de reconnaissance dans le travail	Efforts d'adaptation non reconnus = sacrifice invisible	Reconnaître explicitement l'effort fourni malgré les contraintes

Synergies Intra-Familles

Synergie	Description	Levier d'action
Contraintes de rythmes × Interruptions dans le travail	Les interruptions fragmentent les rythmes déjà contraints	Créer des plages de travail protégées contre les interruptions
Contraintes de rythmes × Inadéquation des objectifs avec les moyens	Surcharge de rythme aggravée par l'insuffisance de moyens	Réviser la charge et réaligner les ressources

Synergie	Description	Levier d'action
Contraintes de rythmes × Attention et vigilance dans le travail	Le rythme élevé érode la vigilance requise	Introduire des temps de récupération et limiter les pics de charge
Manque de précision des objectifs × Incompatibilité des instructions	Désorientation organisationnelle profonde	Clarifier rôles, priorités et périmètres décisionnels
Inadéquation des objectifs avec les moyens × Interruptions dans le travail	Les interruptions réduisent encore la capacité dans un contexte de moyens insuffisants	Sécuriser les ressources et réduire les sources d'interruption
Inadéquation des objectifs avec les moyens × Qualité empêchée	QUALITÉ IMPOSSIBLE : Les moyens rendent la qualité structurellement inatteignable	Aligner les objectifs de qualité sur les ressources disponibles
Incompatibilité des instructions × Désaccords professionnels	Les contradictions génèrent des conflits récurrents	Clarifier lignes hiérarchiques et périmètres de décision
Incompatibilité des instructions × Qualité empêchée	Conscience professionnelle empêchée (Gollac 2011)	Harmoniser les consignes et arbitrer les contradictions
Polyvalence subie et glissements de tâches × Interruptions dans le travail	La polyvalence forcée engendre des interruptions constantes	Encadrer la polyvalence et protéger les tâches cœur de métier
Polyvalence subie × Sous-utilisation des compétences	La polyvalence détourne des compétences cœur de métier	Valoriser les compétences métier et limiter les glissements
Interruptions dans le travail × Attention et vigilance dans le travail	Les interruptions dégradent la vigilance indispensable	Aménager des zones sans interruption pour tâches exigeantes
Interruptions dans le travail × Qualité empêchée	Les interruptions compromettent structurellement la qualité	Garantir des conditions de travail continu pour tâches qualitatives
Durée hebdomadaire de travail (>45h/sem) × Manque de conciliation vie pro / vie perso	Les durées excessives empiètent structurellement sur la vie perso	Encadrer les dépassements et restaurer les repos compensateurs
Extension de la disponibilité hors horaires × Manque de conciliation vie pro / vie perso	La connexion permanente hors horaires détruit l'équilibre	Déployer un droit à la déconnexion effectif
Tensions avec le public × Maîtrise des émotions	Les tensions exigent une maîtrise émotionnelle épuisante	Former à la gestion des conflits et prévoir des sas de décompression
Confrontation à la souffrance d'autrui × Maîtrise des émotions	La confrontation à la souffrance épuise les ressources émotives	Organiser groupes de parole et supervision régulière
Faible autonomie dans la tâche × Sous-utilisation des compétences	Le manque d'autonomie bloque l'expression des compétences	Étendre les marges de manœuvre et enrichir les missions
Faible autonomie dans la tâche × Manque de reconnaissance dans le travail	Double déficit latitude-récompense (Karasek-Siegrist)	Développer l'autonomie ET les pratiques de reconnaissance
Manque de possibilités d'entraide × Manque de disponibilité ou de soutien de la hiérarchie	Isolement total — aucun soutien à aucun niveau	Recréer des collectifs de travail et renforcer l'encadrement
Manque de disponibilité ou de soutien de la hiérarchie × Manque de reconnaissance dans le travail	Déficit de reconnaissance systémique	Former les managers à la reconnaissance et au soutien
Manque de reconnaissance dans le travail × Qualité empêchée	L'impossibilité de faire qualité prive de toute source de reconnaissance	Lever les obstacles organisationnels à la qualité
Qualité empêchée × Travail inutile	Conflit de valeurs double (Gollac 2011 : souffrance éthique)	Redonner du sens au travail et supprimer obstacles à la qualité
Insécurité socio-économique × Défaut de conduite du changement	L'insécurité est signe et conséquence d'un changement mal conduit	Associer les équipes aux projets de changement, communiquer sur l'avenir

Recommandations pour les COPIL RPS

Lecture des Clusters dans les Situations Exposées

Exemple : Une note brute mentionne : "rythmé par deadline tous les mois, atteignable avec difficulté lié au manque de moyens, pollué par des interruptions constantes, coordination des services mais prévu dans le poste".

Synergies actives :

- Contraintes de rythmes de travail
- Inadéquation des objectifs avec les moyens
- Interruptions dans le travail
- Qualité empêchée

Interprétation : Ce n'est pas "juste" une surcharge de travail. C'est un **cluster d'exposition critique** où les moyens alloués sont structurellement insuffisants pour tenir les objectifs, dans un contexte d'interruptions permanentes qui empêchent toute qualité réalisable. Le levier "faire moins" n'est pas suffisant — il faut **réenchanter l'organisation** (protéger du temps continu, clarifier les arbitrages, renforcer les équipes).

Priorisation des Actions

1. **Cartographier les clusters par groupe :** Identifier où 2+ facteurs liés sont co-élevés
2. **Identifier les clusters critiques :** Ceux qui touchent ?3 groupes OU qui ont des synergies de sévérité 3
3. **Traiter le cluster, pas le facteur isolé :** Chaque levier doit simultanément adresser 2+ facteurs liés
4. **Suivre l'impact :** La réduction d'un facteur sans réduction de ses partenaires est souvent un effet de déplacement

Communication avec les Équipes

- **Valoriser l'expertise :** Les salariés sont les premiers à identifier ces synergies dans leurs situations
- **Expliquer les clusters :** "Votre unité est exposée à un cluster d'intensité + faible autonomie — nous allons travailler sur les marges de manœuvre"
- **Cibler les leviers :** Ne pas promettre de "résoudre X" mais de "créer des plages sans interruption pour les tâches complexes"

Revision #3

Created 2026-04-22 06:07:03 UTC by William FRICONNEAU

Updated 2026-07-02 06:54:44 UTC by William FRICONNEAU