

L'exposition prolongée à la pression commerciale peut-elle constituer un risque psychosocial (RPS) ?

Réponse courte

Oui. Une pression commerciale **durable et excessive** — objectifs inatteignables, intensification permanente du rythme, absence de marges de manœuvre, tension entretenue par le management — constitue un facteur de risque psychosocial à part entière. Elle relève alors de l'**obligation de sécurité** de l'employeur (art. [L.312-1](#)) et doit figurer dans l'**évaluation des risques** (art. [L.312-5](#)) au même titre que les risques physiques.

La nuance est importante : l'existence d'objectifs commerciaux ne caractérise pas en soi un RPS. Le basculement s'apprécie au **déséquilibre** entre les exigences imposées et les moyens donnés au salarié — fréquence et intensité des objectifs, soutien hiérarchique, autonomie réelle — et à ses effets sur la santé : stress chronique, épuisement, troubles anxieux.

Si le déséquilibre est établi et que la santé d'un salarié s'altère, l'inaction de l'employeur l'expose aux sanctions de droit commun : responsabilité civile, sanctions pénales des infractions aux obligations de sécurité (art. [L.314-4](#)) et injonctions de l'[ITM](#).

Définition

La **pression commerciale** désigne l'ensemble des contraintes liées à la performance de vente : objectifs chiffrés, classements individuels, variable prépondérante, sollicitation permanente des clients. Elle devient **risque psychosocial** lorsqu'elle excède durablement les capacités d'adaptation du salarié et dégrade sa santé mentale, physique ou sociale — la frontière ne passe pas par l'existence d'objectifs, mais par leur caractère réaliste, les moyens alloués et la manière dont ils sont managés.

Conditions d'exercice

L'appréciation repose sur un faisceau d'indices, aucun critère isolé n'étant suffisant.

Critère	Ce qui fait basculer vers le RPS
Objectifs	Cibles systématiquement inatteignables, relevées dès qu'elles sont atteintes, sans lien avec le marché réel
Moyens	Déséquilibre manifeste entre les exigences et les ressources : effectifs, outils, formation, portefeuille
Autonomie	Scripts imposés, reporting permanent, absence de marge sur la méthode
Management	Tensions répétées, comparaisons publiques humiliantes, menaces implicites sur l'emploi
Effets sur la santé	Stress chronique, épuisement, absentéisme, turnover de l'équipe commerciale

Modalités pratiques

L'employeur doit traiter la pression commerciale comme tout autre risque identifié.

Étape	Action
Évaluation	Intégrer les facteurs commerciaux (objectifs, variable, rythme) dans l'évaluation des risques (art. L.312-5)
Écoute du terrain	Analyser signalements, entretiens et indicateurs : absentéisme, turnover, démissions des commerciaux
Consultation	Associer la délégation du personnel (art. L.414-3) et le délégué à la sécurité et à la santé (art. L.414-14)
Mesures correctives	Ajustement des objectifs, revue du système de variable, formation des managers commerciaux, dispositifs de soutien
Traçabilité	Documenter l'analyse et les mesures ; réévaluer après chaque changement de politique commerciale

Pratiques et recommandations

Le système d'objectifs mérite un examen annuel sous l'angle RPS : quelle proportion de l'équipe atteint réellement les cibles ? Si moins de la moitié y parvient de façon récurrente, l'objectif ne pilote plus la performance — il fabrique du stress et de l'attrition, et ce chiffre se retrouvera un jour dans un dossier contentieux.

Surveiller la mécanique du variable : une rémunération variable prépondérante combinée à des objectifs revus unilatéralement à la hausse crée une insécurité financière permanente, facteur psychosocial souvent plus lourd que la charge de travail elle-même. Tout changement du plan de commissionnement devrait passer par une analyse d'impact RPS.

Encadrer les rituels commerciaux : classements affichés, réunions de « challenge » où les derniers sont nommés, relances du soir sur les chiffres du jour. Ces pratiques banalisées franchissent parfois la ligne de la conduite dégradante répétée — terrain du harcèlement moral (art. [L.246-2](#)) si elles ciblent durablement les mêmes personnes.

Donner aux managers commerciaux une double feuille de route : les former à détecter l'épuisement dans leur équipe n'a d'effet que si leurs propres objectifs n'entrent pas en contradiction frontale avec la prévention — un manager évalué uniquement sur le chiffre trimestriel ne protégera personne.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. L.312-1	Obligation générale de sécurité et de santé, incluant la santé mentale
Art. L.312-2 et L.312-5	Mesures de prévention et évaluation des risques, y compris les facteurs organisationnels
Art. L.246-2 et L.246-3	Harcèlement moral : conduite répétée portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique, obligation de cessation
Art. L.414-3 et L.414-14	Consultation de la délégation du personnel et rôle du délégué à la sécurité et à la santé
Art. L.314-4	Sanctions pénales des infractions aux obligations de sécurité
Art. L.312-9	Droit à la déconnexion, pertinent face à la sollicitation commerciale permanente

Des objectifs ambitieux sont licites ; un système qui use méthodiquement la santé des équipes ne l'est pas. La différence se mesure dans les faits — taux d'atteinte, turnover, arrêts — et ces chiffres parleront pour ou contre l'employeur en cas de litige.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.