



# **Pas à pas vers une politique de bien-être psychosocial efficace**

Analyse de risques relative au bien-être  
psychosocial comme outil de base

# 1

## Pourquoi mettre sur pied une politique de bien-être psychosocial ?

Plus que jamais, il est clair que le capital humain est devenu l'atout le plus précieux des organisations. Les travailleurs qui se sentent bien fournissent souvent plus d'efforts que ce que l'on attend d'eux. En outre, ils travaillent de manière proactive et n'ont pas peur de prendre des initiatives. Leur créativité et leur sens de l'innovation font grandir l'organisation. Ils s'assurent jour après jour que l'organisation continue à fonctionner.

Si les travailleurs se sentent bien, la rotation du personnel et l'absentéisme diminuent. Cette situation de bien-être réduit également le nombre d'erreurs et d'accidents du travail. Une organisation qui met le bien-être de ses travailleurs au cœur de ses priorités verra sa productivité augmenter. Inversement : une organisation en bonne santé financière peut dès lors investir dans la qualité du travail.

En période de pénurie et à la lumière de la « guerre des talents » qui sévit sur le marché du travail, une organisation peut se démarquer par une politique de bien-être solide. Celle-ci augmentera vos chances d'attirer les bons profils et de garder les talents dans votre organisation.

De surcroît, la loi oblige les organisations à mener une politique de bien-être psychosocial. En 2014, une modification de la législation relative aux risques psychosociaux a été introduite selon le titre 3 du livre 1<sup>er</sup> du code du bien-être au travail. Cette législation est clairement axée sur la prévention collective et le travail stratégique, dans le cadre d'un système dynamique de gestion des risques.

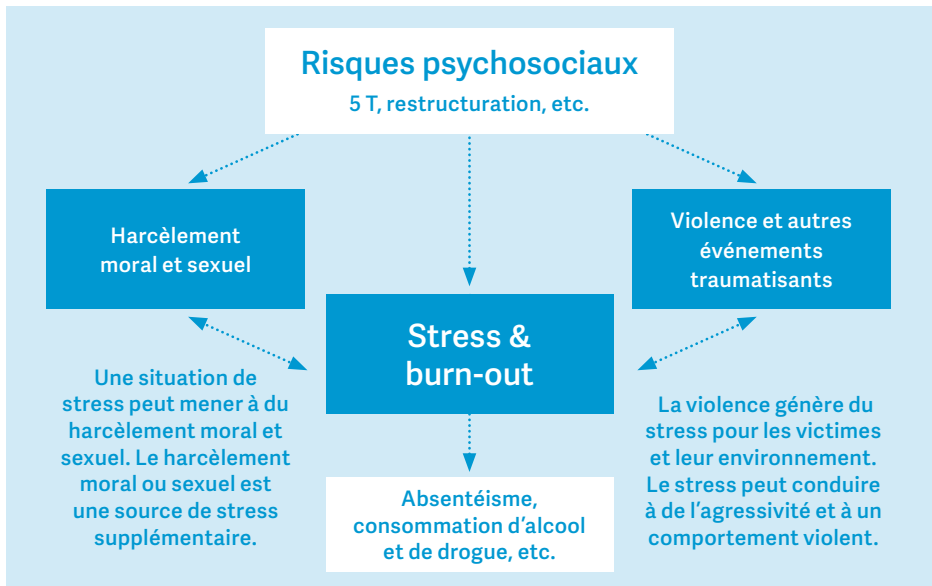


# 2

## Quels sont les risques psychosociaux au travail ?

La loi sur le bien-être souligne l'importance de prévenir et de limiter tout dommage et d'en limiter les risques et définit le risque psychosocial comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

Plus concrètement, les risques psychosociaux peuvent être à l'origine du stress au travail, du burn-out, de la souffrance relationnelle dans les conflits personnels ou de groupe, des événements traumatisants, du harcèlement moral et sexuel. Ces éléments, qui peuvent avoir une influence les uns sur les autres, risquent de renforcer le mal-être et entraîner, par exemple, une augmentation de l'absentéisme et une éventuelle mauvaise utilisation des ressources.



## Les risques psychosociaux ne sont pas sans conséquences

L'exposition aux risques psychosociaux au travail se manifeste notamment par des troubles du sommeil, une hypertension artérielle, des douleurs musculaires, des difficultés respiratoires, des maux de tête ou des troubles digestifs. Sur le plan psychologique, il peut s'agir de surmenage, d'irritabilité, de problèmes de concentration, de burn-out, de dépression, de manque de motivation, d'anxiété, voire de pensées suicidaires, etc. Des études scientifiques démontrent que l'absentéisme est majoritairement lié aux risques psychosociaux au travail.

Au niveau de l'équipe, les conséquences des risques psychosociaux peuvent se traduire par une détérioration de l'ambiance, des conflits, des problèmes de communication, une absence d'ouverture lors des réunions et une pression accrue au travail.

Les conséquences des risques psychosociaux peuvent également se répercuter au niveau de l'organisation. On peut reconnaître cette situation par une rotation plus importante du personnel, un manque de continuité, une perte de productivité et une mauvaise réputation de l'organisation.

Heureusement, le bien-être psychosocial va au-delà de la prévention et de la limitation des dommages, et pour la plupart des personnes, le travail est une source de bien-être : contacts sociaux, reconnaissance, revenu et développement personnel.



# 3

## Quand une politique de bien-être psychosocial est-elle efficace ?

Une politique de bien-être psychosocial efficace...

*...part d'une perspective valorisante*

Dans la société actuelle, où le recul de l'âge de la pension devient une réalité et où les organisations sont constamment soumises au changement, le défi consiste à maintenir les travailleurs au travail en préservant leur engagement, leur vitalité et leur santé.

Dans une politique de bien-être psychosocial, nous nous concentrons principalement sur les forces, les ressources et les talents de l'organisation afin de préserver et de renforcer si possible l'engagement et le bien-être des travailleurs.

Un soutien social des collègues et des supérieurs, une marge de manœuvre et une autonomie suffisantes, des rôles et tâches clairs ainsi que des possibilités de développement constituent des ressources importantes en vue de renforcer le bien-être psychosocial des travailleurs.

En tant que conseillers en prévention, nous nous efforçons de partir d'un dialogue constructif avec les travailleurs pour chercher les points forts et les aspects positifs, en vue de dégager les points d'attention critiques de la manière la plus positive possible. L'objectif de cet entretien est de créer l'énergie et l'engagement nécessaires pour travailler ensemble à la mise en œuvre de mesures de prévention.

*... reconnaît les risques psychosociaux pour éviter tout mal-être psychosocial*

Bien entendu, il existe des risques psychosociaux au sein de toute organisation, qui peuvent transformer le bien-être psychosocial en mal-être psychosocial.

De nombreuses organisations sont aujourd'hui en perpétuelle mutation, voire en restructuration, ce qui génère du stress et un sentiment d'incertitude chez leurs collaborateurs. Un excès de stress peut à son tour entraîner des comportements indésirables, de l'agressivité, donner lieu à des événements traumatisants dans les organisations et se traduire par une augmentation de l'absentéisme ou une rotation du personnel.

L'identification des indicateurs et des situations de mal-être donne un aperçu des domaines qui présentent les plus grands risques et peut servir de fil conducteur pour une analyse de risques plus approfondie.

***... identifie d'abord les principales ressources et les principaux obstacles au sein de l'organisation***

L'identification des obstacles et des ressources de l'organisation au moyen d'une analyse de risques du bien-être psychosocial peut servir de point de départ pour l'élaboration d'un plan d'action ciblé et échelonné dans le cadre d'une politique de bien-être psychosocial.

Pour définir une politique de bien-être psychosocial, nous devons examiner les aspects relatifs au contenu du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail, aux relations interpersonnelles au travail ainsi qu'à l'organisation du travail, puis établir s'ils sont plutôt de nature à favoriser le bien-être ou à lui nuire.

***...accorde une place importante à un plan d'action au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.***

Une politique de bien-être psychosocial requiert une attention particulière tant au niveau de l'organisation que de l'équipe et de l'individu.

Certaines mesures structurelles peuvent être prises en vue de développer davantage les ressources nécessaires, telles que la formation et le développement, la marge de manœuvre, le soutien social et les systèmes de feed-back, ou encore d'instaurer des moments de récupération.

La réduction des obstacles tels que la pression au travail, la charge émotionnelle et les conflits de rôle peut également se situer au niveau de l'équipe. Une meilleure planification du travail, une intervision des situations difficiles et la clarification des rôles ou le travail d'équipe peuvent constituer des mesures efficaces.

Par ailleurs, l'organisation peut jouer un rôle important dans la sensibilisation des travailleurs pour qu'ils prennent mieux soin d'eux-mêmes et qu'ils entretiennent un mode de vie sain.

Pour aider les équipes dans cette démarche, le supérieur hiérarchique revêt un rôle important et mérite à son tour le soutien nécessaire.

### *... tient compte des besoins fondamentaux des personnes*

La théorie de l'autodétermination est une théorie relative à la motivation et à la personnalité, qui suppose que chaque être humain souhaite que trois besoins fondamentaux soient satisfaits afin de préserver son développement, son intégrité et sa santé (mentale) : l'autonomie, l'appartenance et la compétence. Elle illustre bien les raisons pour lesquelles certaines ressources et exigences professionnelles entraînent une charge de travail négative ou, au contraire, de l'énergie, de l'engagement et de l'enthousiasme.

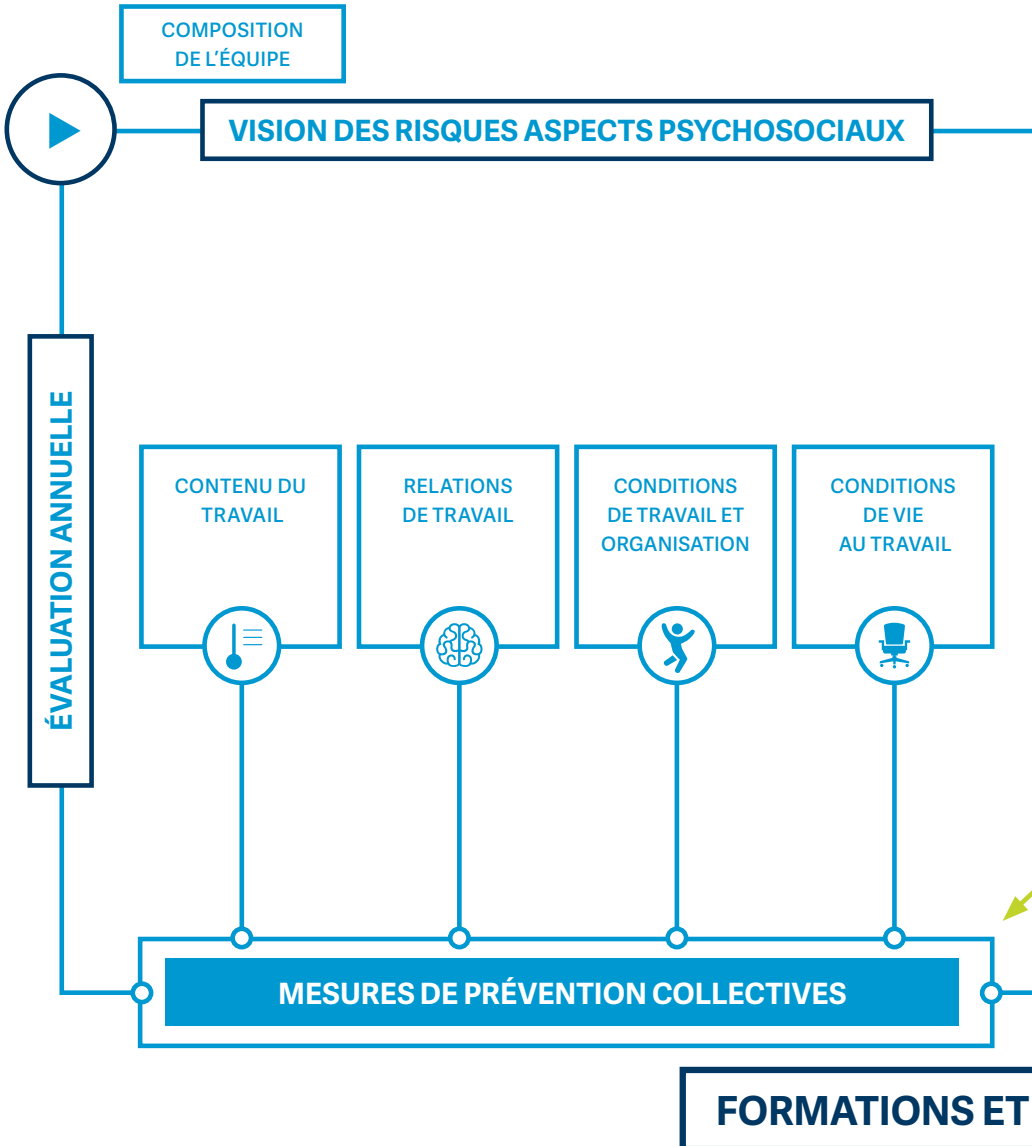
Œuvrer au bien-être psychosocial signifie donc subvenir à ces trois besoins fondamentaux :

- autonomie : veillez à ce que les travailleurs soutiennent les tâches qu'on leur demande d'effectuer ;
- appartenance : s'assurer que les travailleurs soient solidaires et se sentent comme chez eux au sein de leur équipe, de leur organisation ;
- compétence : veillez à ce que les travailleurs aient le sentiment de pouvoir atteindre les objectifs et de pouvoir faire la différence.

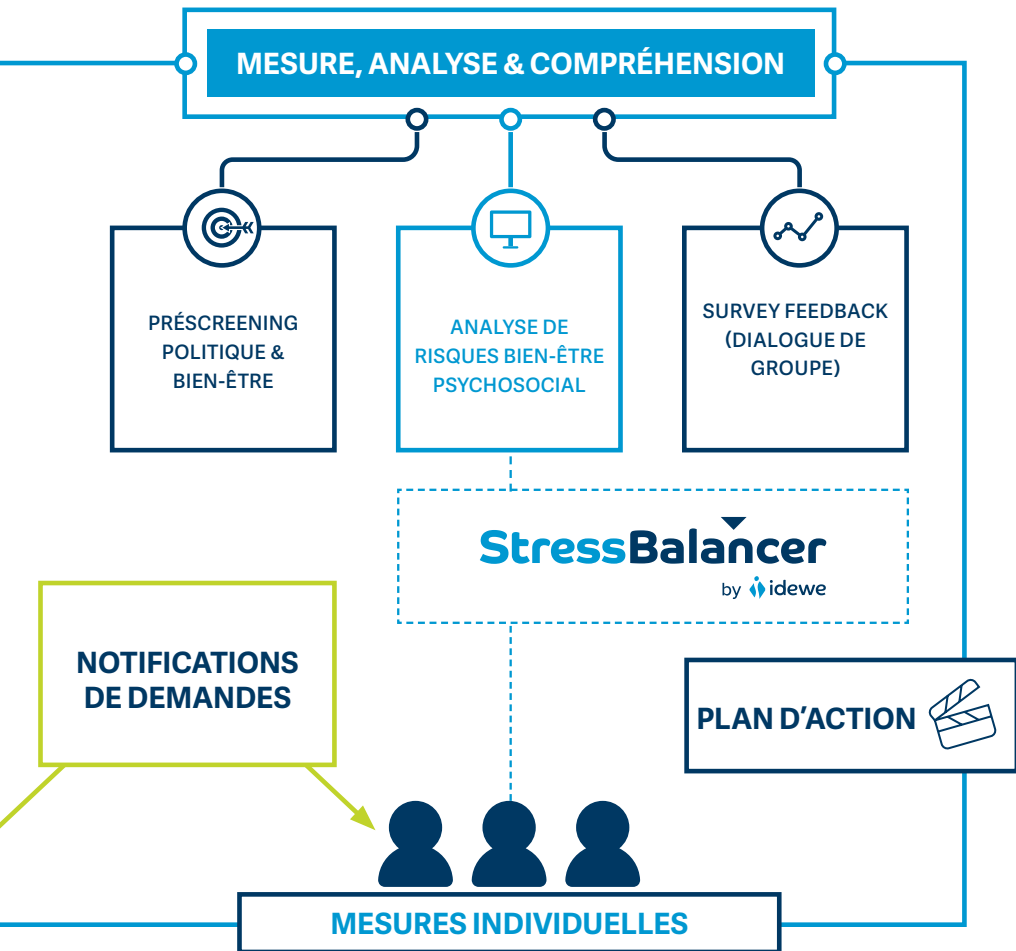


# 4

## Comment établir une politique en matière de bien-être psychosocial ?







**TRAJET DE SOINS**

## **Nous distinguons les phases suivantes dans une politique de bien-être psychosocial :**

### **1. Élaboration d'une vision, d'une stratégie, d'un cadre**

Une équipe de bien-être qui assume le rôle d'une équipe dirigeante, disposant d'un mandat clair et qui se réunit sur une base structurelle, est nécessaire pour préparer une politique, coordonner l'ensemble du processus et procéder à son suivi. Les partenaires impliqués dans l'élaboration d'une politique de bien-être psychosocial sont la direction, les supérieurs hiérarchiques, le service du personnel / département RH, les partenaires sociaux au sein du comité et les acteurs de la prévention (médecin du travail, infirmiers, conseiller en prévention sécurité au travail, conseiller en prévention aspects psychosociaux, personne de confiance).

Afin de renforcer le ralliement à une politique au sein de l'organisation, nous conseillons de commencer par élaborer une vision commune de la politique de bien-être psychosocial avec les principales parties prenantes. Le fait d'interroger et d'impliquer les acteurs centraux donne une orientation aux fondements et à la vision d'une politique de bien-être psychosocial. Cela permet de créer un consensus sur les priorités et les motivations les plus importantes à cet égard et de garantir une participation et une motivation accrues dans la poursuite de la mise en œuvre de la politique.

Outre une vision qui définit les principaux axes de la politique, un cadre ou un modèle peut servir de point de départ pour l'élaboration du plan d'action et de la politique à adopter.



Ainsi, « **la maison de la capacité de travail** » de Ilmarinen est un modèle qui peut fournir toutes les actions nécessaires pour maintenir les travailleurs mentalement et physiquement en bonne santé et motivés dans un cadre compréhensible (voir aussi notre brochure sur l'employabilité durable).

## 2. Préscreening et planification de la politique

Sur la base d'un audit de la politique en matière de bien-être psychosocial, nous examinons où en est l'organisation dans ce domaine. Nous passons également en revue les principales conditions préalables à l'élaboration d'une politique qui fait l'unanimité et à sa réussite. Un examen de la politique actuelle en matière de ressources humaines et de prévention dans le domaine des ressources les plus importantes pour le bien-être psychosocial peut déjà donner la direction nécessaire à un développement ultérieur de la politique de bien-être. **À l'aide de l'indicateur d'alerte du SPF ETCS**, les principaux indicateurs de bien-être (ou de mal-être) peuvent être identifiés afin d'envisager une analyse de risques plus approfondie.

Après avoir élaboré la vision et la planification de la politique, un plan de communication clair relatif aux différentes étapes et à la politique qui en découlera est établi. Le plan de communication doit prévoir de fournir régulièrement des informations tant sur le contenu que sur le processus. Idéalement, ces communications devraient avoir lieu par le biais des différents canaux existants.

## 3. Analyse de risques

### Qu'est-ce qu'une analyse de risques ?

Une analyse de risques comporte trois étapes et est réalisée en collaboration avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux :

1. **Inventaire** : constater les dangers et risques pour le bien-être des travailleurs ;
2. **Évaluation** : évaluer les risques pour le bien-être des travailleurs ;
3. **Action** : déterminer les mesures visant à gérer les risques psychosociaux.

## Types d'analyses de risques :

**Analyse de risques générale** : réalisée avant l'apparition des risques psychosociaux : identifier les situations préventives qui peuvent aboutir à la prévention des risques psychosociaux, en prêtant attention aux situations dans lesquelles les travailleurs entrent en contact avec des tiers (clients, patients, visiteurs, famille, etc.).

**Analyse de risques de la situation spécifique de travail** : réalisée en cas d'incidents répétés de nature psychosociale dans une équipe, un département ou un service. L'employeur, les supérieurs, les travailleurs, la personne de confiance et le conseiller en prévention jouent un rôle actif dans la constatation et le suivi de ces incidents.

## Que sont les facteurs de risque ?

Ce sont des facteurs qui peuvent influencer le danger et donc déterminer également le risque. Ils augmentent ou diminuent la probabilité d'occurrence des préjudices et leur ampleur.

## Types de facteurs de risque ?

**Les facteurs de risque collectifs** apparaissent dans les processus de travail et l'organisation du travail.

**Les facteurs de risque individuels** se situent au niveau individuel : déterminants héréditaires, santé physique, formation, expérience, éducation, antécédents, etc.

### Important lors d'une analyse de risques

Une analyse de risques aspects psychosociaux tient compte :

- du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail, des relations interpersonnelles au travail et de l'organisation du travail (5 T)
- des situations de stress, de conflit, de violence, de harcèlement moral ou sexuel
- des situations dans lesquelles les travailleurs entrent en contact avec des tiers lors de l'exécution de leur travail

Au moyen d'un questionnaire, d'une liste de contrôle ou de méthodes moins structurées dans le cadre d'un groupe de discussion ou d'entretiens individuels, les travailleurs se voient poser des questions telles que « Quels sont les facteurs qui favorisent le bien-être ? », « Quels sont les facteurs de risque qui entravent le bien-être ? », « Quels sont les principaux donneurs et preneurs d'énergie au sein de l'organisation ? », « Quelle est l'ampleur du stress, des conflits et des comportements abusifs ? ».

L'implication préalable de la direction, des supérieurs et du groupe de travail dès le début du projet est cruciale. Si les supérieurs hiérarchiques sont informés à l'avance de ce qu'implique une analyse de risques, ils pourront mieux assumer leur rôle dans le suivi et le plan d'action.

L'implication de la direction, des supérieurs et de l'équipe de bien-être peut également être obtenue à la fois en leur demandant des conseils sur l'approche, la méthodologie et le timing, et en les impliquant dans l'encouragement des travailleurs à participer à l'inventaire des risques.

## **Autonomisation**

En outre, il est également nécessaire de permettre aux travailleurs de participer activement au bilan, mais aussi à l'évaluation et à l'élaboration de propositions d'action afin que la politique développée fasse l'unanimité (dialogue de groupe). En effet, le seul fait de travailler ensemble sur cette question, c'est déjà commencer à résoudre le problème.

Les résultats peuvent être sources de conflit et créer un obstacle à l'implication active des travailleurs dans l'analyse des résultats et l'élaboration du plan d'action. L'obstacle qui se pose pour la direction peut se présenter sous deux angles : soit par sens des responsabilités, car la direction considère qu'il lui incombe d'élaborer le plan d'action, soit par crainte que cette concertation ne soit pas constructive. Néanmoins, nous constatons qu'une discussion bien préparée portant sur les résultats est souvent une bonne manière d'aborder également les points délicats entre le supérieur hiérarchique et les travailleurs et de trouver une solution adaptée pour permettre la poursuite constructive du dialogue.

## 4. Développement d'un plan d'action

*(voir également la rubrique « de l'analyse de risques au plan d'action »)*

### Quels facteurs de stress au travail seront abordés et comment ?

À partir des résultats de l'analyse de risques, vous élaborez ensemble un plan d'action : par exemple, prévoir des formations, réorganiser les méthodes de travail, améliorer la concertation sur le travail en prêtant attention à la manière de coopérer, convenir d'un soutien entre collègues, améliorer la communication, gérer la pression du travail, etc. Une fois approuvé par la direction et l'implication du comité garantie, chaque personne se mettra au travail à son niveau.

Ce plan d'action contribue à l'élaboration d'un plan d'action annuel aspects psychosociaux et du plan de prévention global. Les actions peuvent ainsi être incluses dans le cercle du système dynamique de gestion des risques (SDGR). Cela doit être réalisé au niveau de l'organisation, de l'équipe et de l'individu.

## 5. Sensibilisation et formation

Afin de soutenir et de mettre en œuvre le plan d'action, il sera nécessaire de poursuivre la sensibilisation et la formation dans certains domaines. À cet égard, nous songeons notamment à sensibiliser les travailleurs à l'importance d'adopter un comportement respectueux au travail, à proposer des ateliers en vue d'établir un code de conduite ou une charte et à organiser des formations pour mener des conversations en cas de signes de stress ou d'absentéisme, pour apprendre à gérer les agressions ou la consommation de substances au travail, etc.

## 6. Évaluation annuelle de la politique

Une réévaluation des risques et des politiques doit avoir lieu chaque année conformément au cadre légal. Le plan d'action fait l'objet d'un suivi et d'ajustements sur la base des contributions des personnes de confiance, du médecin du travail, du conseiller en prévention interne et du conseiller en prévention externe aspects psychosociaux.

Au cours de cette phase, **l'indicateur d'alerte**, outil de monitoring du SPF ETCS, peut contribuer à structurer l'évaluation annuelle.



# 5

## Méthodes de l'analyse de risques

### A. Approche quantitative à l'aide d'un questionnaire (ARPS-i)

Un questionnaire à remplir individuellement identifie le ressenti de tous les travailleurs. Les questions portent sur le degré de bien-être psychosocial et sur les caractéristiques liées à l'emploi qui ont une influence. L'analyse et la discussion s'appuient sur les résultats obtenus. Le modèle Job Demands Resources constitue la base scientifique du questionnaire.

Chaque individu travaille toujours dans un environnement présentant des caractéristiques précises, et chacune de ces caractéristiques peut avoir un impact sur les travailleurs. Il existe des ressources qui allègent le travail (ex. : l'autonomie, le soutien social, les possibilités de réglage), des obstacles qui rendent le travail plus difficile (ex. : l'insécurité de l'emploi, les conflits) et des défis qui peuvent avoir des impacts positifs et négatifs selon les ressources et les obstacles (ex. : la charge de travail et le changement).

Les caractéristiques personnelles peuvent également influencer le travail et conduire à des résultats positifs et/ou négatifs.

Ceux-ci influent à leur tour sur les caractéristiques des autres travailleurs et l'atmosphère de travail en général.



### Avantages du questionnaire

- standardisé et objectif : chacun reçoit les mêmes questions et possibilités de réponse
- inventaire à large portée : tout le monde est impliqué
- fondements scientifiques
- exhaustivité : les indicateurs de stress font également l'objet de questions
- rapport anonyme
- aperçu des résultats au moyen de tableaux et graphiques
- feed-back personnel possible
- des résultats facilement comparables, entre eux ou avec un groupe de référence
- possibilité de vérifier l'évolution via la répétition de la mesure

Voir également la brochure « Analyse de risques aspects psychosociaux (ARPS-i) »

### Quand et où l'utiliser ?

- dans les grandes entreprises ;
- comme base d'une politique de mesures répétées ;
- en cas de nécessité d'avoir des chiffres comme catalyseur pour prendre des mesures ou pour « objectiver » certains thèmes ;
- les chiffres peuvent mettre en perspective un problème « connu » ;
- en cas de discussion à propos de la gravité d'un problème ;
- en cas de nécessité d'une comparaison avec un groupe de référence ou entre départements ;
- comme apport pour les conversations de groupe basées sur la méthode survey feedback.



## **B. Approche qualitative basée sur les entretiens**

Une approche qualitative est basée sur des entretiens individuels ou collectifs. Il s'agit d'une approche ascendante. En plus de détecter les risques, nous recherchons immédiatement des mesures pour améliorer le bien-être. Il existe plusieurs possibilités.

### **Entretiens plus structurés ou entretiens ouverts**

Une méthode structurée présente l'avantage de ne pas oublier ou éviter certains thèmes. Ils sont en effet déterminés au préalable grâce, par exemple, à l'utilisation d'une liste de contrôle. Autre avantage : la discussion ne s'essouffle pas rapidement. Une méthode ouverte permet d'aller plus vite à l'essentiel, à condition que les intervenants sachent où se trouvent tous les points problématiques et qu'ils aient suffisamment voix au chapitre pour les exprimer.

### **Travailleurs choisis au hasard, ou uniquement des personnes clés, ou groupe mixte**

Les groupes peuvent être composés de travailleurs choisis au hasard ou d'un certain nombre de personnes clés. Mais il est également possible que tous les groupes et équipes fonctionnels effectuent l'analyse de risques : des travailleurs de base à tous les niveaux hiérarchiques. Plus les travailleurs sont impliqués, plus le soutien et l'engagement pour façonner ensemble le plan d'action sera important.

### **Entretiens collectifs ou individuels**

Un entretien collectif encourage les participants à parvenir à une vision commune de leur propre situation et des solutions possibles. Parfois, il est plus simple pour les travailleurs de s'exprimer librement lors d'entretiens individuels. Toutefois, les données recueillies doivent être rapportées dans le groupe par la personne qui mène l'entretien afin de garantir une image commune et d'établir un plan d'action commun.

## Avantages

- Un degré élevé d'implication dans le chef des participants entraîne une plus grande appropriation et un plus grand engagement à l'égard du plan d'action qui suivra.
- Les problèmes sont relevés dans la langue des travailleurs.
- Il est possible d'évoquer vos propres sujets et points d'attention.
- L'expérience des personnes et des groupes est utilisée.
- Les résultats sont très approfondis et concrets.
- Le fait de discuter ensemble des points positifs ou problématiques génère automatiquement des idées d'amélioration.
- L'inventaire et l'analyse sont concrets et sur mesure.
- La participation et le dialogue sont en soi une intervention et une action qui favorisent le bien-être psychosocial.

## Où et quand l'utiliser ?

- dans les organisations qui ont une culture de communication ouverte ou qui y aspirent ;
- lorsque l'employeur veut créer un processus de sensibilisation et d'adhésion à l'action ;
- à la suite d'une analyse de risques quantitative : détection approfondie des facteurs de risque.



## C. Différentes méthodes pour l'approche qualitative

### La méthode par liste de contrôle

Cette méthode utilise une liste de contrôle préstructurée des facteurs qui favorisent ou entravent le bien-être. Le dialogue est mené en groupe sur la base d'un top 3 ou d'un top 5 établi par chaque membre du groupe. Il est également possible de passer en revue les points les plus importants avec l'ensemble du groupe. L'accompagnement est assuré par le conseiller en prévention ou un autre gestionnaire du processus. Sur la base des priorités, un plan d'action est établi avec les mesures que les participants proposent.

### Analyse du champ de forces

Une autre possibilité est l'analyse du champ de forces : une méthode ouverte, mais avec une structure fixe. L'analyse du champ de forces indique qu'un état d'équilibre dans une organisation est constitué de forces en interaction : motrices et restrictives. Pour apporter des changements, il est possible de renforcer les forces motrices et d'atténuer les forces restrictives ou de les traiter simultanément. Le point de départ est un brainstorming qui permet d'identifier aussi bien les forces motrices que les forces restrictives au sein de l'organisation. Chacune des forces est pondérée en fonction de son importance et de son influence. Un plan d'action est ensuite développé sur cette base. Les forces motrices peuvent fournir des pistes pour réduire les forces restrictives.

### L'approche valorisante

Afin de créer de l'énergie et de l'implication pour une politique, il est conseillé d'examiner non seulement les problèmes, mais aussi les points positifs. Une approche valorisante part des expériences de réussite et des faits marquants, pour ensuite rechercher ensemble ce qui est nécessaire en vue d'ancrer ces situations de manière durable et les traduire en un plan d'action. Cette méthode est un questionnement ouvert suivant une structure claire. Une grande attention est portée au processus de recherche. La qualité du résultat dépendra fortement de l'interaction au sein du groupe.

Autre avantage : la recherche commune est en soi constructive et instructive. Elle œuvre déjà préventivement sur la voie de l'ouverture et de la communication. En effet, elle crée non seulement une atmosphère positive au sein du groupe, mais les membres de ce groupe découvrent aussi qu'ils peuvent regarder et aborder les choses d'une manière différente, ce qu'ils pourront également appliquer à l'avenir dans le cadre de leur travail quotidien.

# 6

## De l'analyse de risques à un plan d'action dynamique grâce à la méthode survey feedback

### Étape 1 :

#### Discuter des résultats avec l'équipe de bien-être et les supérieurs

Les résultats de l'inventaire (soit par la liste de contrôle, soit par le questionnaire) sont communiqués au groupe de travail, à la direction et aux supérieurs hiérarchiques. L'analyse est collégiale :

- Que reconnaissons-nous ?
- Que cela signifie-t-il pour nous, pour notre groupe, pour notre organisation ?
- Quel poids allons-nous donner aux questions soulevées ?
- Quelles conclusions devons-nous tirer ?
- Quels sont les plus grands défis ?
- Quelles propositions d'actions cela suscite-t-il ?
- Quels « quick wins » pouvons-nous déjà réaliser ?

Lors de ces discussions, le rapport de l'analyse de risques prend forme, non pas grâce à l'expert externe, mais bien grâce aux personnes qui mènent ces discussions. De ce fait, l'organisation s'approprie elle-même l'analyse, les conclusions, les recommandations et les actions.

### Étape 2 :

#### Préparation des entretiens avec les départements et les équipes

Il convient de répondre à certaines questions :

- Le responsable souhaite-t-il que le chercheur se charge de présenter les résultats, de s'assurer du bon déroulement de l'entretien de groupe et d'établir le rapport ?
- Faut-il faire parvenir aux travailleurs les résultats à l'avance, afin de consacrer moins de temps à la présentation des chiffres ?
- Qui écrit le rapport ? Quelle structure un tel feed-back suit-il ?

En concluant de tels accords, le groupe de travail peut à nouveau mener un travail utile.

### **Étape 3 :**

#### **Les supérieurs hiérarchiques discutent des résultats dans leur département et équipe**

Après avoir pris connaissance de l'inventaire, des entretiens sont organisés pour l'analyse et l'évaluation des résultats. Il faut ensuite chercher des solutions. Lors de l'évaluation des résultats, plusieurs questions peuvent servir de points de repère :

- Quels résultats (ne) sont (pas) identifiables ?
- Y a-t-il des éléments importants qui n'ont pas été abordés ?
- Comment expliquer ces résultats ? Quelles en sont les causes ? Quels résultats ont un lien mutuel et de quelle manière ?

Lors de la formulation des actions, le groupe peut penser à :

- Quels atouts souhaitons-nous absolument conserver et quels points d'attention voulons-nous certainement aborder ?
- Quelles sont les mesures possibles ?
- Quelles mesures l'équipe peut-elle prendre et quelles mesures requièrent l'aval de la hiérarchie ou d'une partie externe ?

Les rapports des discussions sont présentés à la direction. Le groupe de travail et/ou la direction examineront s'il existe des points d'action communs pouvant être traités de manière globale. Enfin, la direction confirme le plan de changement et communique aux travailleurs les actions qui sont ou ne sont pas prévues dans le plan de prévention à venir.

### **Étape 4 :**

#### **Suivre, ajuster et pérenniser le plan d'action grâce à un examen annuel de la politique**

La politique de bien-être psychosocial devient une politique dynamique lorsque le plan d'action est également évalué de manière systématique. Une évaluation annuelle de la politique est imposée par la législation.

Cette évaluation tient compte, notamment, des éléments suivants :

- l'ensemble des demandes d'analyse de risques d'une situation de travail spécifique ;
- l'examen des demandes d'intervention psychosociale formelle ;

- les informations fournies par le conseiller en prévention-médecin du travail ;
- les faits inscrits dans le registre ;
- les chiffres figurant dans le rapport annuel du service interne ;
- les conclusions tirées des incidents de nature psychosociale qui se sont produits à plusieurs reprises et qui ont fait l'objet d'une intervention psychosociale informelle. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux les communique à l'employeur au moins une fois par an sous forme collective et anonyme.

L'employeur est responsable de la mise en œuvre, du suivi et de l'adaptation de la politique. Il communique donc les résultats de l'évaluation annuelle au comité et sollicite son avis sur les mesures de prévention collective proposées.

Les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs sont également informés des résultats de cette évaluation.

*Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez également le guide juridique du SPF ETCS*



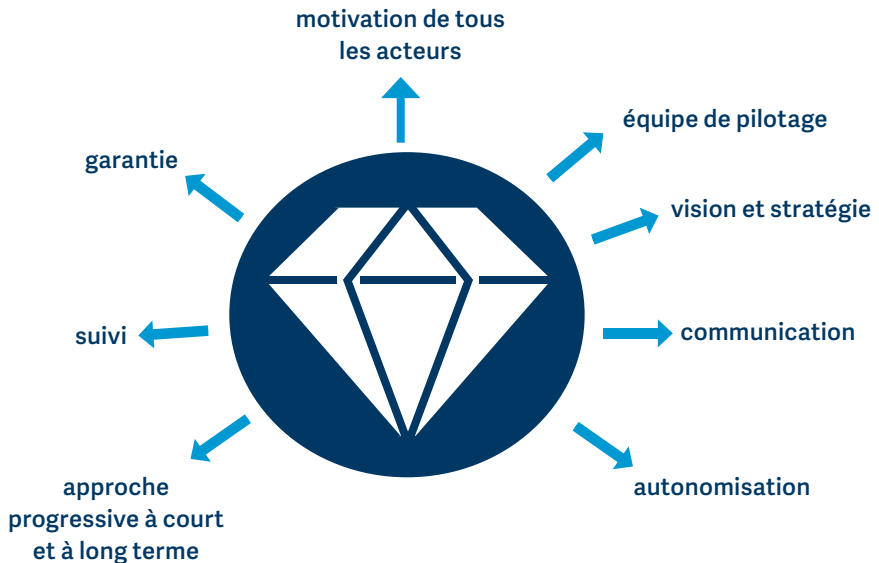
## **Le rôle du conseiller en prévention aspects psychosociaux lors de la mise en œuvre de la politique de bien-être psychosocial**

Votre conseiller en prévention aspects psychosociaux peut être un partenaire de choix pour élaborer une vision et un cadre de travail, sensibiliser le public, effectuer une analyse de risques et élaborer le plan d'action.

En ce qui concerne l'analyse de risques, vous devez impliquer le conseiller en prévention aspects psychosociaux si la complexité de la situation l'exige : celle-ci dépend de connaissances et d'une expérience suffisantes dans l'organisation, du nombre de travailleurs, de la diversité des postes de travail, du climat social et de la complexité de la structure de l'organisation.

# Facteurs de réussite pour la mise en œuvre d'une politique de bien-être psychosocial efficace

Vous trouverez ci-dessous huit facteurs de réussite pour la mise en œuvre d'une politique de bien-être psychosocial, basés sur les facteurs de réussite pour un changement réussi de J.P. Kotter (2002) :



## Bureaux régionaux du Groupe IDEWE

Contactez-nous – Nous nous ferons un plaisir de vous aider !

### Antwerpen

Tél. 03 218 83 83

antwerpen@idewe.be

### Hasselt

Tél. 011 24 94 70

hasselt@idewe.be

### Namur

Tél. 081 32 10 40

namur@idewe.be

### Bruxelles

Tél. 02 237 33 24

bruxelles@idewe.be

### Leuven

Tél. 016 39 04 38

leuven@idewe.be

### Roeselare

Tél. 051 27 29 29

roeselare@idewe.be

### Charleroi

Tel. 081 32 10 40

charleroi@idewe.be

### Liège

Tel. 081 32 10 40

liege@idewe.be

### Turnhout

Tél. 014 40 02 20

turnhout@idewe.be

### Gent

Tél. 09 264 12 30

gent@idewe.be

### Mechelen

Tél. 015 28 00 50

mechelen@idewe.be

[www.idewe.be](http://www.idewe.be) | [info@idewe.be](mailto:info@idewe.be)

© IDEWE – Aucun extrait de cette publication ne peut, d'aucune façon et sous quelque forme que ce soit, être reproduit ou rendu public sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Éditeur responsable : Dr Simon Bulterys, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Louvain. 6363-2.0-202004-20294.