

Pas à pas vers une politique du bien-être psychosocial

L'analyse de risques en matière de charge psychosociale en tant qu'outil de base



Introduction

La présente brochure vous apprend comment élaborer une politique du bien-être psychosocial par le biais d'une analyse de risques en matière de charge psychosociale (ARPSY). Elle répond aux questions suivantes :

- Qu'entendons-nous par charge psychosociale ?
- Pourquoi élaborer une politique du bien-être psychosocial ?
- Comment démarrer ? Comment mettre sur pied une politique du bien-être psychosocial ?
- Quelles méthodes existent pour effectuer l'inventaire et l'évaluation des risques ?
- Comment se déroule le processus d'inventaire et d'évaluation des risques ?

Aperçu des sujets

1. Qu'est-ce que la charge psychosociale au travail ?
2. Pourquoi mettre sur pied une politique du bien-être psychosocial ?
3. Comment mettre sur pied une politique du bien-être psychosocial ?
4. Méthodes d'inventaire et d'évaluation des risques
5. Procédure d'inventaire et d'évaluation des risques, et plan d'action

1. Qu'est-ce que la charge psychosociale au travail ?

Une interaction complexe entre le travail et le travailleur

Le travail fait appel à nos capacités psychiques, physiques et sociales et peut aussi bien avoir un effet positif sur le bien-être que représenter une charge. Il ne s'agit pas d'un effet unilatéral du travail sur l'individu, mais d'une interaction complexe entre ces deux éléments. En outre, notre aptitude à surmonter les défis peut changer d'un jour à l'autre. De nombreux facteurs interviennent dans cette interaction et nous pouvons les influencer en y réfléchissant, en en parlant, en s'attaquant à des points d'attention et en renforçant ce qui va bien.

Définition selon la législation

La loi sur le bien-être met l'accent sur la prévention des dommages et définit la charge psychosociale occasionnée par le travail comme « toute charge, de nature psychosociale qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique et mentale de la personne ».

Plus concrètement, la charge psychosociale est occasionnée par le stress au travail, par les problèmes relationnels issus de conflits personnels ou collectifs ainsi que par la violence et le harcèlement moral ou sexuel.

La charge psychosociale n'est pas anodine

La charge psychosociale se manifeste notamment par des problèmes de sommeil, de l'hypertension, des courbatures, des difficultés respiratoires ou des troubles digestifs. Sur le plan psychique, il peut être question de surmenage, d'irritabilité, de problèmes de concentration, de burn-out, de dépression, de manque de motivation, d'anxiété voire de pensées suicidaires... Une étude scientifique a démontré qu'une proportion importante de l'absentéisme pour cause de maladie était liée à la charge psychosociale au travail.

Heureusement, le bien-être psychosocial ne se limite pas à la prévention des dommages et, pour la plupart des individus, le travail est une source de bien-être : contact social, revenu et épanouissement.

2. Pourquoi mettre sur pied une politique du bien-être psychosocial ?

Nous pouvons avancer trois raisons. En premier lieu, il s'agit d'une obligation légale¹ : toute entreprise est tenue de mener une politique du bien-être psychosocial.

La seconde raison est un avantage financier. Une politique de prévention menée correctement entraîne une diminution de l'absentéisme, mais également du nombre d'erreurs et d'accidents du travail, et améliore la productivité.

N'oublions pas non plus les demandes d'indemnisation à l'encontre de l'employeur résultant du stress ou du harcèlement au travail.

La troisième raison importante réside dans le fait que les collaborateurs se sentant bien dans leur peau font plus que ce que l'on attend d'eux. Ils ne sont pas sujets à la routine, ne travaillent pas de façon réactive mais proactive, prennent des initiatives, sont créatifs et innovants.

Œuvrer en faveur du bien-être psychosocial permet non seulement de se prémunir des conséquences nuisibles, mais constitue en outre un avantage concurrentiel dans une composante économique changeant rapidement.



¹. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

3. Comment mettre sur pied une politique du bien-être psychosocial ?

La gestion des risques est au cœur de la politique du bien-être et repose sur un modèle annuel récurrent de type « planifier, exécuter, vérifier et adapter ». Clarifions quelques concepts.

Qu'entend-on par analyse de risques ?

Une analyse de risques comprend trois étapes et s'exécute en collaboration avec le conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux.

1. Inventaire	constater les dangers et les risques pour le bien-être des travailleurs.
2. Analyse ou évaluation	évaluer les risques pour le bien-être des travailleurs.
3. Actions	déterminer les mesures afin de prévenir ou contrôler la charge psychosociale.

Types d'analyses de risques

Analyse de risque a priori	réalisée avant que la charge apparaisse : identifier les situations préventives qui peuvent engendrer une charge psychosociale, en portant une attention particulière aux situations où les travailleurs entrent en contact avec des tiers (client, patient, visiteur, membre de la famille ? etc.).
Analyse de risque a postériori	réalisée lorsque les incidents de nature psychosociale se répètent. L'employeur, les dirigeants, les travailleurs, la personne de confiance et le conseiller en prévention jouent un rôle actif dans la constatation et le suivi de ces incidents.

Qu'entend-on par facteurs de risque ?

Il s'agit de facteurs susceptibles d'influencer le danger et déterminant par conséquent le risque. Ils augmentent ou diminuent la probabilité de conséquences nuisibles ainsi que leur ampleur.

Types de facteurs de risque

Facteurs de risque collectifs	se trouvent dans des processus de travail et dans l'organisation du travail.
Facteurs de risque individuels	se manifestent au niveau individuel : facteurs génétiques, comportementaux, situation physiologique, formation, expérience...

Important lors d'une analyse de risques

Une analyse des risques psychosociaux tient compte des éléments suivants :

- contenu du travail, conditions de travail, circonstances de travail, contacts professionnels, culture du travail et configuration du travail (les 6 C)
- situations présentant du stress, des conflits, de la violence, du harcèlement moral ou sexuel
- situations dans lesquelles les travailleurs sont au contact de tiers pendant l'exécution de leur travail.

Le Groupe IDEWE suit le plan en 7 étapes ci-dessous.

1. Créer une base.

Une politique du bien-être psychosocial ne peut réussir qu'avec le soutien de l'entreprise. Nous conseillons d'effectuer un premier audit afin de déterminer où en est l'entreprise en matière de politique du bien-être psychosocial, où sont les problèmes et quels sont les motifs nécessitant une action. Interroger et impliquer les acteurs principaux permet de donner une orientation aux points de départ et à la vision en matière de politique du bien-être psychosocial. Cela permet en outre d'accroître leur implication dans la suite de l'implémentation de la politique.



2. Mettre en place des structures de concertation.

Les partenaires de l'élaboration d'une politique du bien-être psychosocial sont la direction, les cadres, le service du personnel, les partenaires sociaux au sein du comité et les collaborateurs du domaine de la prévention (médecin du travail, infirmiers, conseiller en prévention, sécurité au travail, conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux, personne de confiance). Un groupe de travail peut s'avérer utile afin de réaliser un travail préparatoire ainsi que pour coordonner et assurer le suivi de l'ensemble du processus. Établissez un plan de communication clair concernant les différentes étapes ainsi que la politique qui en résultera.

3. Déterminer les besoins et les risques au moyen d'un inventaire et d'une analyse des risques.

Un questionnaire, une check-list ou des méthodes plus ouvertes sont utilisés pour adresser aux collaborateurs des questions telles que « quels facteurs de risque favorisent le bien-être ? », « quels facteurs de risque portent préjudice au bien-être ? », « quelle est l'ampleur de la charge psychosociale ? », « où constatez-vous des conflits et cas de harcèlement ? ». Impliquer activement les cadres et collaborateurs dans l'inventaire, l'évaluation et la réflexion à des propositions d'action est indispensable pour élaborer une politique comportementale. Un travail conjoint est en soi déjà source de solutions.

4. Développer des plans du changement.

À quels facteurs allez-vous vous attaquer et de quelle façon ? Tous ensemble, vous établissez des plans du changement en fonction des résultats de l'analyse de risques : il peut s'agir de l'organisation de formations, de la réorganisation de méthodes de travail, de l'amélioration de la concertation avec une attention particulière pour le mode de collaboration, d'accords de soutien entre collègues, de l'amélioration de la communication, de la gestion du stress au travail...

5. Exécuter le plan du changement.

Après validation par la direction et implication du comité, chacun œuvre à son niveau.

6. Évaluer.

Les plans d'action sont soumis à un suivi régulier et l'état de la situation fait l'objet de discussions et d'adaptations. Des rapports de ces activités sont conservés de manière à ce que la politique puisse être évaluée et adaptée par un groupe de travail ou comité de pilotage, par les cadres, par la direction et par le comité.

7. Consolider.

La fréquence annuelle du modèle « PLAN – DO – CHECK – ACT » garantit que le bien-être fait l'objet d'un travail progressif et régulier.



4. Méthodes d'inventaire et d'évaluation des risques

A. Approche quantitative au moyen d'un questionnaire

Un questionnaire individuel permet de recueillir la perception de tous les collaborateurs. Les questions portent sur l'ampleur du bien-être psychosocial, les facteurs d'influence liés au travail et les caractéristiques individuelles. Les résultats sont utilisés pour l'analyse et la discussion. Deux modèles scientifiques sont pris pour base : le modèle Job Demands Resources et la théorie de l'autodétermination.

Le modèle Job Demands Resources

Les individus travaillent toujours dans un environnement présentant certaines caractéristiques, et chacune d'entre elles peut avoir un impact sur les collaborateurs.

- **Caractéristiques professionnelles**

Il existe des ressources facilitant le travail (par exemple l'autonomie, le support social, le sentiment de contrôle), des obstacles le rendant plus difficile (par exemple l'insécurité de l'emploi, les conflits) et des défis pouvant avoir des effets positifs et négatifs en fonction des ressources et obstacles en présence (par exemple la pression au travail, le changement).

- **Caractéristiques individuelles**

Par ailleurs, les collaborateurs possèdent des caractéristiques individuelles qui influencent le travail et sont influencées par le travail.

- **Relation mutuelle**

Certaines caractéristiques professionnelles combinées aux caractéristiques individuelles d'un travailleur peuvent avoir des effets positifs et/ou négatifs sur le travailleur. Ceux-ci influencent à leur tour les caractéristiques professionnelles d'autres travailleurs ainsi que l'ambiance de travail au sens large.

Théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination offre une bonne explication des raisons pour lesquelles les ressources et exigences professionnelles entraînent une charge négative ou au contraire de l'énergie, de l'engagement et de l'enthousiasme. Cette théorie portant sur la motivation et l'individualité part du principe que tout individu doit satisfaire trois besoins essentiels pour préserver sa croissance, son intégrité et sa santé mentale, à savoir l'autonomie, l'appartenance sociale et la compétence. Œuvrer pour le bien-être psychosocial consiste à soutenir ces trois besoins essentiels :

- autonomie : veiller à ce que les collaborateurs tiennent les rênes des tâches qu'ils exécutent
- appartenance sociale : veiller à ce que les collaborateurs se sentent intégrés et comme chez eux dans leur équipe et dans l'entreprise
- compétence : veillez à ce que les collaborateurs aient le sentiment de pouvoir atteindre les objectifs souhaités et de pouvoir faire la différence.

Avantages du questionnaire

- Standardisé : chacun reçoit les mêmes questions et les mêmes opportunités de réponse.
- Inventaire à large spectre : informations sur l'ensemble des travailleurs à un moment donné, même dans les grandes entreprises.
- Anonyme.
- Étayé scientifiquement.
- Mesure objective de la perception subjective.
- Comparaison possible entre services.
- Benchmark (comparaison avec d'autres entreprises).
- Possibilité d'analyser l'évolution en procédant à une nouvelle mesure.
- Vaste base de discussion.

Inconvénients du questionnaire

- Questions essentiellement fermées.
- Recours limité à l'expertise du vécu de l'entreprise et des départements.
- Les résultats sont abstraits, avec des chiffres et tableaux. Pour pouvoir prendre des mesures, leur interprétation est nécessaire pour chaque poste de travail de nature différente.

- La méthode par questionnaire constitue la phase d'inventaire du processus. Les résultats doivent faire l'objet de discussions dans les différentes équipes pour parvenir à une évaluation et des propositions d'action communes.

Quand y recourir ?

- Dans les grandes entreprises.
- Comme base pour une politique à mesures périodiques.
- Lorsque des statistiques sont requises pour prendre des mesures ou « objectiver » certains thèmes.
- Les statistiques peuvent relativiser un problème « connu ».
- Dans le cadre d'une discussion sur la gravité d'un problème.
- Lorsqu'une comparaison avec un benchmark ou une comparaison entre départements est nécessaire.

B. Approche qualitative par la discussion

Une approche qualitative part d'entretiens individuels ou de discussions de groupe. Il s'agit d'une approche « bottom-up ». Outre l'identification des risques, on aborde immédiatement la recherche de mesures d'amélioration du bien-être. Il existe plusieurs possibilités.

Entretiens plus structurés ou entretiens ouverts



Une méthode structurée présente l'avantage qu'aucun thème n'est oublié ou écarté : tous les thèmes sont définis à l'avance et abordés par exemple au moyen d'une check-list. Un autre avantage réside dans le fait que la discussion ne s'arrête pas trop rapidement.

Une méthode ouverte va plus rapidement à l'essentiel, à condition que les individus sachent où se trouvent les points noirs et puissent s'exprimer suffisamment pour les citer.

Collaborateurs choisis au hasard, personnages-clés uniquement ou groupe mixte

Les groupes peuvent être composés de collaborateurs choisis au hasard ou de plusieurs personnages-clés. Mais il est également possible de faire participer tous les groupes fonctionnels et toutes les équipes à l'analyse de risques, du simple collaborateur à l'ensemble des niveaux hiérarchiques.

Discussions de groupe ou entretiens individuels

Une discussion de groupe encourage les participants à dégager une vision commune de la situation ainsi que des solutions possibles.

Parfois, les collaborateurs s'expriment plus librement au cours d'entretiens individuels. En revanche, le matériel ainsi collecté doit être réintégré dans le groupe par l'intervieweur de manière à ce qu'une image partagée puisse être validée pour aboutir à un plan d'action commun.

Avantages

- Une grande implication des participants est synonyme de responsabilisation et d'engagement.
- Les problèmes sont énumérés dans le langage des collaborateurs.
- L'expertise du vécu des individus et des groupes est exploitée.
- Les résultats sont d'une grande consistance et fondés sur des éléments concrets.
- Discuter ensemble des points positifs et points négatifs génère automatiquement des idées d'amélioration.
- L'inventaire et l'analyse sont factuels et sur mesure.

Inconvénients

- Exige beaucoup de temps.
- Il est difficile de consolider à haut niveau des résultats collectifs.
- Donne plus difficilement une image générale de ce qui se passe dans l'entreprise.
- Benchmark et comparaisons statistiques (avec des mesures antérieures, entre groupes) impossibles.
- Les points noirs sont plus difficiles à identifier.
- Dans une discussion de groupe, risque que le travailleur n'ose pas s'exprimer.

Quand y recourir ?

- Dans les entreprises qui souhaitent œuvrer en faveur d'une culture ouverte de la communication. Lorsqu'il existe une possibilité de conflits récurrents.
- Lorsque l'employeur souhaite créer un processus de sensibilisation et une base d'action.
- Dans la foulée d'une analyse de risques quantitative : approfondissement des facteurs de risque identifiés.

C. Diverses méthodes pour l'approche qualitative

La méthode par check-list

Cette méthode utilise une check-list préalablement structurée avec des facteurs favorisant le bien-être et d'autres préjudiciables au bien-être. Le dialogue est mené en groupe au moyen du top 3 ou top 5 de chaque membre du groupe. Il est également possible de parcourir les points principaux du groupe dans son ensemble. L'accompagnement est assuré par le conseiller en prévention ou un autre accompagnateur de processus. Un plan d'action reprenant les mesures issues de la réflexion des participants est établi sur la base de priorités.

Analyse du champ de forces

Une autre possibilité réside dans l'analyse du champ de forces selon laquelle l'équilibre d'une entreprise dépend de forces interdépendantes : forces favorables et forces contraires. Pour produire un changement, il est possible de renforcer les forces favorables, de réduire les forces contraires ou d'agir sur les deux simultanément. Le point de départ est l'inventaire réalisé via brainstorming tant des forces agissant positivement que des forces contraires. Chaque force est estimée quant à son importance et son impact. Sur cette base, on développe un plan d'action.

L'approche appréciative

Pour créer de l'énergie et de l'implication en faveur d'une politique, il est recommandé d'analyser tant les aspects problématiques que les aspects positifs. Une approche appréciative part d'expériences réussies et de points forts pour rechercher en concertation ce qui est nécessaire afin d'ancrer durablement ces situations. Au final, un plan d'action est établi. Cette méthode est un questionnaire ouvert répondant à une structure claire. L'accent est essentiellement placé sur le processus de recherche. La qualité de l'output dépendra fortement de l'interaction au sein du groupe. Un avantage réside dans le fait que la recherche collaborative est en soi constructive et instructive. Elle contribue préventivement à l'ouverture et à la communication. Elle fait non seulement apparaître une ambiance positive au sein du groupe, mais apprend également à ses membres à adopter une approche et un regard différents sur les choses : une méthode que chacun pourra aussi appliquer dans l'exécution quotidienne de son travail.

5. Procédure d'inventaire et d'évaluation des risques, et plan d'action

ÉTAPE 1 : discussion des résultats avec le groupe et les cadres

Les résultats de l'inventaire (qu'il s'agisse d'une check-list ou d'un questionnaire) sont communiqués aux groupes, à la direction et aux cadres.

L'analyse est réalisée en concertation :

- Que reconnaissons-nous ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour nous, pour notre groupe, pour notre entreprise ?
- Quelle importance accordons-nous aux questions rapportées ?
- Quelles conclusions pouvons-nous en tirer ?
- Quelles propositions d'action cela suggère-t-il ?

Durant ces discussions, le rapport de l'analyse de risques est écrit en concertation, non pas par l'expert externe mais par ceux qui mènent le débat. De cette manière, l'entreprise est propriétaire de l'analyse, des conclusions, des recommandations et des actions.

ÉTAPE 2 : préparation des discussions avec les départements et équipes

Il convient de répondre à une série de questions :

- Le cadre souhaite-t-il que l'enquêteur présente conjointement les résultats, veille au bon déroulement de la discussion de groupe et rédige le rapport ?
- Les collaborateurs peuvent-ils recevoir les résultats à l'avance de manière à consacrer moins de temps à la présentation des chiffres ?
- Qui rédige le rapport ? Selon quelle structure est organisé le feed-back ?

Pour ce type d'accords, un groupe de travail peut à nouveau s'avérer utile.

ÉTAPE 3 : les cadres discutent des résultats dans leurs départements et équipes

La publication de l'inventaire est suivie de discussions visant à analyser et évaluer les résultats. Ensuite vient la recherche de solutions.

L'évaluation des résultats utilise une série de questions comme points de repère :

- Quels résultats sont reconnaissables ou non ?
- Y a-t-il des éléments importants qui ont été omis ?
- Comment expliquer ces résultats ? Quelles sont les causes ? Quels sont les résultats interdépendants et de quelle nature est cette interdépendance ?

Lors de la formulation d'actions, le groupe peut réfléchir aux points suivants :

- Quels atouts souhaitons-nous impérativement préserver et à quels points d'attention faut-il absolument s'attaquer ?
- Quelles sont les solutions possibles ?
- Quelles solutions peuvent être mises en œuvre par l'équipe même et quelles solutions exigent l'appui de la hiérarchie ou de l'extérieur ?

Les rapports des discussions sont présentés à la direction. Le groupe de travail et/ou la direction examinent la présence de points d'action communs pouvant faire l'objet d'une approche globale. Finalement, la direction valide le plan du changement et communique aux collaborateurs les actions qui seront ou non intégrées dans le prochain plan de prévention.

Pour de plus amples informations

Pour toute demande d'information ou de documentation, n'hésitez pas à prendre contact avec votre bureau régional du Groupe IDEWE et à vous informer auprès du conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux.

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

Gent

Tél. 09 264 12 30
gent@idewe.be

Mechelen

Tél. 015 28 00 50
mechelen@idewe.be

Turnhout

Tél. 014 40 02 20
turnhout@idewe.be

Services centraux :

IDEWE asbl

Tél. 016 39 04 11
info@idewe.be

IBEVE asbl

Tél. 016 39 04 90
info@ibeve.be

www.idewe.be | info@idewe.be

