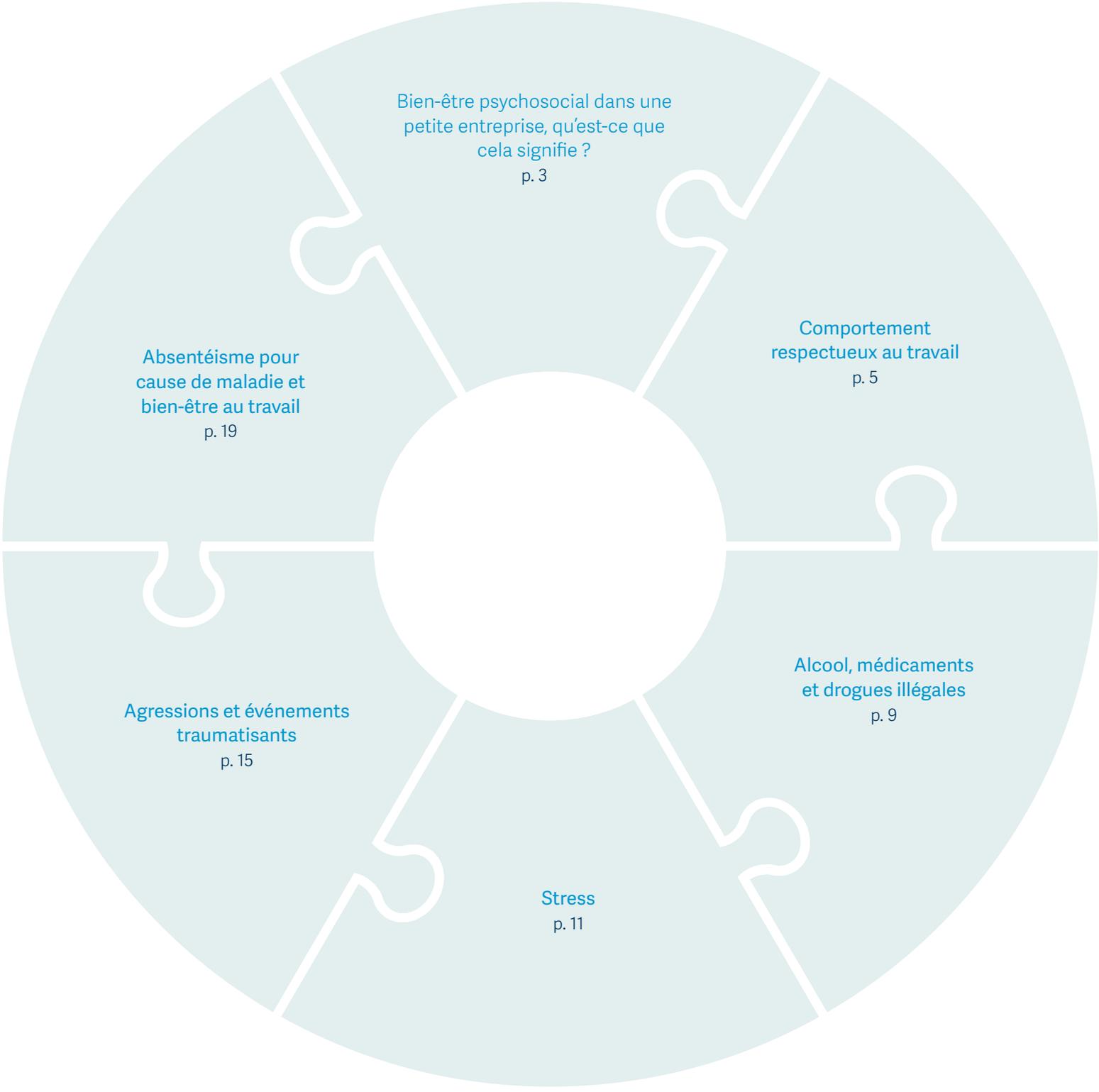


Bien-être psychosocial

Le manuel ultime





Bien-être psychosocial dans une
petite entreprise, qu'est-ce que
cela signifie ?
p. 3

Comportement
respectueux au travail
p. 5

Absentéisme pour
cause de maladie et
bien-être au travail
p. 19

Alcool, médicaments
et drogues illégales
p. 9

Agressions et événements
traumatisants
p. 15

Stress
p. 11

Table des matières

Introduction	1
Bien-être psychosocial dans une petite entreprise, qu'est-ce que cela signifie ?	3
Quelle est la législation en vigueur ?	3
Que stipule cette législation ?	3
Une politique de prévention des risques psychosociaux : par quoi commencer	4
Comportement respectueux au travail	5
La communication : base d'une bonne relation	5
Diversité : tout le monde est différent	6
Le comportement indésirable et abusif au travail (CIAT)	6
Alcool, médicaments et drogues illégales	9
Stress	13
Pression au travail élevée	13
Rythme de travail et horaires dérogeant	13
Charge émotionnelle et contacts avec des tiers	13
Agressions et événements traumatisants	17
Gestion des agressions	17
Gestion des événements traumatisants	17
Absentéisme et bien-être au travail	21

Introduction

Cher employeur,

Les études démontrent qu'investir dans le bien-être psychosocial rapporte sur le long terme. Les travailleurs qui se sentent bien dans leur fonction représentent une valeur inestimable pour une entreprise. Il convient donc de les choyer.

Vous partagez sans aucun doute notre avis. Mais nous entendons votre question : comment puis-je faire avec les moyens limités de ma petite entreprise ?

Ce guide pratique nous permet de vous aider à entreprendre les premières étapes.

Nous vous informons sur les thèmes pertinents du bien-être psychosocial en vous décrivant le cadre légal, en répondant aux « questions fréquemment posées » qui vous auront peut-être déjà donné du fil à retordre, et surtout en vous donnant de nombreux conseils concrets que vous pourrez immédiatement mettre en pratique. Parallèlement, nous vous donnons de quoi faire du bien-être psychosocial un thème dont vous pourrez discuter ouvertement ainsi qu'une check-list qui vous permettra d'analyser le bien-être psychosocial dans votre entreprise.

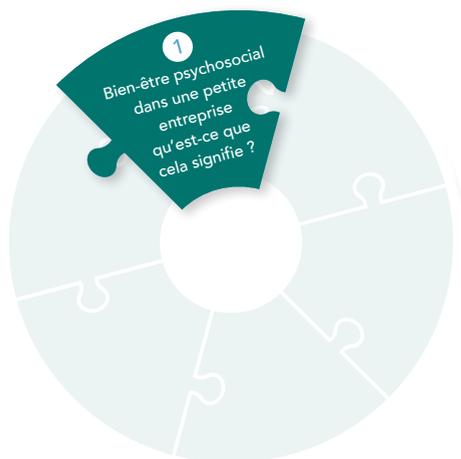
De cette manière, vous pourrez découvrir par vous-même qu'investir dans le bien-être psychosocial est rentable.

Le Groupe IDEWE vous propose son aide par le biais de formations et de conseils sur chacun des thèmes cités. À la fin du guide, vous trouverez des exemples de documents que vous pourrez intégrer dans le dossier bien-être. En outre, vous trouverez de plus amples informations concernant nos services sur www.idewe.be.

Bonne lecture et bon travail !







Bien-être psychosocial dans une petite entreprise, qu'est-ce que cela signifie ?

Quelle est la législation en vigueur ?

La législation en vigueur pour les petites entreprises est la suivante :

- CODE I.3.
- CCT n° 100 (1/4/2009) relative à l'exécution d'une politique préventive en matière d'alcool et de drogues.

Que stipule cette législation ?

Pour résumer, la loi stipule que tout employeur est tenu de mener une politique du bien-être visant à prévenir la charge psychosociale, et en particulier le stress, la violence ainsi que le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Concrètement, cela signifie que selon la loi, vous devez

- réaliser une analyse de risques globale relative aux aspects psychosociaux, en vous focalisant sur
 - le contenu du travail
 - les conditions de vie au travail
 - les conditions de travail
 - les relations au travail
 - l'organisation du travail

Par ailleurs, vous devez réaliser **une analyse de risques de la situation de travail** spécifique

lorsqu'un tiers (des représentants) des collaborateurs ou les supérieurs hiérarchiques dans votre entreprise le demande.

Dans les deux cas, vous êtes tenu d'impliquer vos collaborateurs. En outre, lorsqu'il s'agit d'**une analyse complexe**, vous devez faire appel à votre conseiller en prévention aspects psychosociaux du Groupe IDEWE.

- élaborer **des mesures** visant à prévenir la charge psychosociale (en vous basant sur les analyses de risques), lesquelles devront être intégrées dans le plan global de prévention reprenant les actions à entreprendre pour les 5 années suivantes, ainsi que dans le plan d'action annuel contenant les domaines d'action pour l'année suivante. Il est recommandé d'évaluer annuellement les mesures prises.
- élaborer et communiquer **des procédures** relatives aux risques psychosociaux au travail.
- mener une politique en matière **d'alcool, de médicaments et de drogues**. Cela signifie que la loi vous oblige à rédiger une **déclaration de politique** qui reprendra les points de départ, les objectifs ainsi que les grandes lignes de votre politique en matière d'alcool, de médicaments et de drogues. En complément, vous pouvez mettre sur pied des actions concrètes portant sur la réglementation, les procédures, la formation et les secours, mais ce n'est pas obligatoire.





Une politique de prévention des risques psychosociaux : par quoi commencer ?

En tant qu'employeur, vous êtes tenu d'effectuer des analyses de risques et d'élaborer une politique de prévention. Mais par quoi commencer ? Ce plan en étapes vous aidera à démarrer.

1. **Cartographiez** les risques psychosociaux. Vérifiez quels sont les risques principaux. Impliquez vos collaborateurs dans ce cadre.
2. Établissez **une liste de priorités** des domaines à aborder.

3. **Déterminez les mesures** à prendre pour éliminer ou contrôler les risques. Il peut s'agir des mesures générales relevant de l'organisation ou de mesures spécifiques à certains collaborateurs. L'objectif final est d'optimiser le bien-être de vos collaborateurs.
4. Réalisez un planning à long terme de votre politique de prévention. Évaluez dans les grandes lignes la direction à suivre pour les 5 prochaines années dans **un plan global de prévention**.
5. Déterminez les actions concrètes à entreprendre l'année suivante dans **un plan d'action annuel**.
6. Évaluez chaque année les actions que vous avez entreprises et adaptez-les si nécessaire.

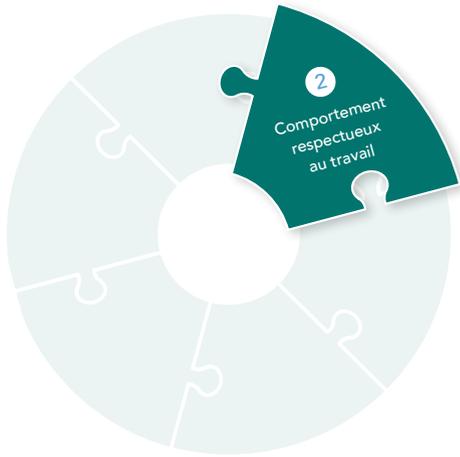
Les chapitres suivants décrivent plus en détail les différents risques psychosociaux. Nous vous donnons également des conseils concrets permettant de les limiter ou de les éliminer. Pour vous faciliter la tâche, nous avons prévu à la fin de chaque chapitre une check-list avec laquelle vous pouvez faire l'inventaire et l'évaluation des risques psychosociaux. Pour ce faire, nous avons utilisé la légende de couleurs suivante.

Légende de couleurs de la check-list des risques psychosociaux

	OK
	Attention requise
	Obligation légale

Combiné aux observations sur le lieu de travail ainsi qu'à l'assistance de vos collaborateurs et de votre conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux, le présent guide vous aide à définir une politique efficace du bien-être. Dans les chapitres suivants, nous parcourons avec vous les risques présents et vérifions comment les prévenir au moyen d'une politique de prévention adaptée ainsi que d'actions concrètes.

- Comportement respectueux au travail
- Alcool, médicaments et drogues illégales au travail
- Stress au travail
- Agressions et événements traumatisants au travail
- Absentéisme et bien-être au travail



Comportement respectueux au travail

« Respectez-vous vous-même et les autres vous respecteront. »

Confucius

Un comportement respectueux sur le lieu de travail veille à un environnement de travail agréable et à une meilleure productivité. Mais tôt ou tard, là où des individus cohabitent ou collaborent, des conflits feront malheureusement leur apparition. Les individus ont des opinions divergentes qui peuvent parfois mener à des frictions et des conflits. En tant qu'employeur, pour empêcher que ces situations ne s'aggravent et n'évoluent en comportement abusif, il vous faut agir en temps opportun.

La communication : base d'une bonne relation

La communication est essentielle pour bâtir de bonnes relations avec vos collaborateurs ainsi que pour les rapports entre eux-ci. Elle entraîne une meilleure compréhension mutuelle et permet une résolution plus rapide des problèmes éventuels. Par conséquent, stimulez la communication au sein de votre entreprise, valorisez vos collaborateurs, donnez-leur du feedback et créez un environnement de travail où les individus s'épaulent et osent demander de l'aide.

Conseils pour faciliter la communication sur le lieu de travail

- Même celui qui ne dit rien envoie des signaux inconscients. Les douleurs physiques, l'irritation et le stress font que les individus réagissent différemment, voire entraînent un changement de comportement à l'égard d'autrui. Soyez donc conscient de votre attitude et de la manière dont elle est perçue par les autres.
- Les situations désagréables sont inévitables dans un environnement de travail. La meilleure manière de les résoudre est de rester calme et de rechercher conjointement une solution.
- Dans une bonne conversation, chaque interlocuteur a l'opportunité d'exprimer son avis. N'hésitez donc pas à demander la parole et laissez aux autres la chance de s'exprimer. Lorsque vous exprimez vos opinions et vos senti-

ments, essayez de ne pas généraliser et parlez à la première personne.

- Basez vos appréciations et votre feedback sur un comportement concret et non sur de vagues impressions.
- Vérifiez que votre interlocuteur comprend bien ce que vous voulez dire et, inversement, que vous comprenez bien votre interlocuteur.
- Vous voulez discuter d'un problème avec un collègue, examinez d'abord ce que comporte exactement le problème avant de fournir des solutions ou des conseils.

Ce que vous dites compte. Mais également la manière dont vous le dites.

Description du comportement que vous observez

DITES	« Si tu ne retrouves pas le matériel que je t'ai prêté,... »
NE DITES PAS	« Si tu as perdu le matériel que je t'ai prêté,... »

Effet sur votre propre comportement

DITES	« ... j'aurai du mal à faire mon travail. »
NE DITES PAS	« ... les autres te verront comme une personne désordonnée. »

et/ou Effet sur vos sentiments

DITES	« ... cela m'inquiète et me préoccupe. »
NE DITES PAS	« Je sens que quelque chose ne va pas. »



Diversité : tout le monde est différent

La diversité ne concerne pas seulement des critères objectifs tels que la provenance, le sexe ou la formation, mais également des critères subjectifs comme les normes et valeurs, les compétences, les souhaits, les besoins et les styles de travail.

En effet, chaque travailleur possède sa propre combinaison de critères objectifs et subjectifs. Une entreprise attentive à la diversité respecte les spécificités de chaque collaborateur et parvient à les utiliser à bon escient. La combinaison de différents points de vue et idées favorise la dynamique et la créativité sur le lieu de travail. Par conséquent, la diversité représente une valeur ajoutée importante pour votre entreprise. En outre, elle contribue à l'image d'ouverture, de tolérance et d'universalité que projette l'entreprise.

La loi interdit d'ailleurs la discrimination sur le lieu de travail dans son acception la plus large. La loi stipule que vous devez traiter chaque travailleur de la même façon, à moins que vous puissiez justifier que la nature de l'activité professionnelle exige une approche spécifique.

Cela s'applique à tous les stades de la carrière professionnelle, depuis la sélection et l'embauche avec des conditions salariales déterminées, jusqu'à la promotion et le licenciement. Elle est orientée tant sur les cas de discrimination directe (par exemple, renoncer à engager un individu en raison de son appartenance sexuelle) que de discrimination indirecte (par exemple, refuser un interprète en langue des signes à un malentendant durant son entretien d'embauche).

Comment gérer les individus présentant des différences ?

Quelques conseils :

- Identifiez et admettez vos préjugés ainsi que ceux des autres, et soulignez-les si nécessaire.
- Ne faites aucune hypothèse par rapport à ce que pensent les autres, mais posez des questions de manière à les comprendre.
- Examinez de façon positive les différences entre individus, acceptez et valorisez les individus présentant des différences, et encouragez vos collaborateurs à prendre conscience des avantages de la diversité.

Qu'est-ce que cela apporte ?

Plus la diversité est importante dans votre organisation, plus vous bénéficierez de connaissances, compétences, idées et approches différentes. En gérant ces différences de façon constructive

et en encourageant les individus concernés à collaborer et à échanger des idées, vous créez un environnement dynamique dans lequel chaque collaborateur se sentira valorisé. Vous obtiendrez ainsi des collaborateurs motivés, enthousiastes et polyvalents.

La diversité de votre clientèle est peut-être encore plus importante que celle de vos collaborateurs. Votre attention croissante à l'égard de la diversité sera également bénéfique pour vos relations avec la clientèle.

Le comportement indésirable et abusif au travail (CIAT)

Par CIAT, nous entendons violence et harcèlement moral ou sexuel au travail. En bref, il s'agit d'un comportement blessant, incorrect ou injuste qui dépasse les limites de l'autre partie. Le CIAT est presque toujours **néfaste** pour la victime et peut avoir des conséquences importantes telles qu'une maladie voire la fin d'une carrière. Par ailleurs, le climat de travail désagréable engendré par le CIAT peut avoir un **impact négatif** sur tous les travailleurs ainsi que sur la qualité générale du travail.

La loi stipule également que les travailleurs doivent être protégés contre le comportement indésirable et abusif au travail et que l'employeur doit tenter de prévenir ce type de comportement. Le Code I.3 relatif à la prévention des risques psychosociaux occasionnés par le travail offre un cadre à cet effet.

Quelques exemples de :

- harcèlement moral : isoler ou ignorer un individu, lui confier des tâches inutiles/dange-reuses, lancer des rumeurs sur son compte
- harcèlement sexuel : attouchements, montrer des photos à connotation sexuelle
- violence : coups, menaces, injures

Comment gérer ces situations ?

- Lorsqu'un collaborateur indique qu'il ne se sent pas bien au travail, écoutez son histoire et prenez-le au sérieux.
- Faites clairement comprendre qu'en tant qu'employeur, vous ne tolérez aucun comportement inapproprié dans votre organisation.
- Si vous êtes témoin d'un comportement inapproprié entre collaborateurs, réagissez. Faites clairement comprendre que vous désapprouvez ce type de comportement.
- En cas de conflit, réunissez les collaborateurs autour de la table et faites-les discuter entre eux. N'intervenez qu'en tant que modérateur neutre.

Questions fréquemment posées à propos de...

Comportement respectueux au travail

1 Quelles sont les obligations légales en matière de comportement respectueux au travail ?

En tant qu'employeur, vous êtes tenu de mettre en œuvre une politique de prévention générale relative aux risques psychosociaux occasionnés par le travail. Par ailleurs, vous devez prendre des mesures afin de lutter contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. Cela signifie que la législation vous impose une série d'actions concrètes. Vous êtes par exemple obligé de désigner un conseiller en prévention aspects psychosociaux et de réaliser une analyse des risques psychosociaux. Si vous le souhaitez, vous pouvez également désigner une personne de confiance. C'est uniquement obligatoire si tous les (représentants des) travailleurs en font la demande. En outre, votre règlement du travail doit contenir une déclaration de principes, une procédure pour les collaborateurs confrontés aux risques psychosociaux (dont le comportement irrespectueux ou abusif et les sanctions y afférentes), ainsi que les coordonnées de votre service externe pour la prévention et la protection au travail (dont fait partie le conseiller en prévention aspects psychosociaux et éventuellement la personne de confiance). Enfin, vous devez faire constater les faits de comportement indésirable et abusif par des tiers et vous êtes tenu d'informer et de sensibiliser vos collaborateurs à votre politique en matière de risques psychosociaux, dont le CIAT.

2 Comment gérer des collaborateurs enlisés dans un conflit ?

Lorsqu'un certain nombre de vos collaborateurs sont enlisés dans un conflit ou que l'un d'eux vous parle d'un conflit sur le lieu de travail, intervenez rapidement. En effet, ce type de situations peut rapidement dégénérer. Plus vite vous enrayez le conflit, plus facile ce sera. Par conséquent, identifiez le problème, écoutez attentivement chaque partie et affichez de la compréhension à l'égard du point de vue de chacun. Vérifiez ensuite ce qui est nécessaire pour faire collaborer les différentes parties de manière professionnelle et respectueuse, et pour déterminer comment elles peuvent y contribuer. Réunissez toutes les parties autour de la table, faites-leur écouter le

point de vue de chacun et intervenez en tant que modérateur lors de la description de la situation. Enfin, établissez des règles pour la suite de la collaboration et veillez à ce qu'elles soient respectées.

3 Pourquoi désigner une personne de confiance ?

Si vous décidez de désigner une personne de confiance, il ne peut pas s'agir de l'employeur ou d'un supérieur hiérarchique, ni d'un délégué syndical. La personne de confiance doit suivre une formation de 30 heures ainsi qu'une supervision annuelle.

Il existe plusieurs raisons qui peuvent vous inciter à désigner une personne de confiance au sein de votre entreprise. Cela permet de disposer d'une personne familiarisée avec les collaborateurs, il est beaucoup plus facile de parler à quelqu'un qu'ils connaissent bien. Cette personne de confiance occupe ainsi une position clé entre les collaborateurs et le conseiller en prévention et peut directement recueillir les déclarations de risques psychosociaux (CIAT). En outre, la personne de confiance peut offrir rapidement le soutien, les conseils ou les informations nécessaires ou réaliser le suivi des problèmes.

4 Vers qui se tourner en cas de conflit entre collaborateurs ?

Vous et vos collaborateurs n'êtes pas seuls. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux vous offre le soutien et le coaching nécessaires pour affronter les problèmes et peut même intervenir en cas de conflits. Les collaborateurs peuvent obtenir gratuitement un entretien ou un conseil téléphonique dans un délai de 10 jours calendrier.



Analyse de risques aspects psychosociaux

Check-list : « Comportement respectueux au travail »

Check-list Comportement respectueux au travail	OUI	NON
Y a-t-il déjà eu des signes de conflits au travail ?		
Y a-t-il déjà eu des signes de harcèlement moral au travail ?		
Y a-t-il déjà eu des signes de harcèlement sexuel au travail ?		
Y a-t-il déjà eu des signes de violence au travail ?		
Y a-t-il globalement une bonne ambiance dans l'entreprise ?		
Les problèmes peuvent-ils être abordés ouvertement ?		
Dans l'exercice de leur travail, les collaborateurs sont-ils soutenus par l'employeur/le chef d'entreprise et par leurs collègues ?		
Les collaborateurs ont-ils des opportunités de concertation et de participation ?		
Les collaborateurs sont-ils interpellés en cas de comportement inapproprié ?		
Les collaborateurs savent-ils où s'adresser lorsqu'ils se sentent victimes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ?		
Les coordonnées de la personne de confiance, du conseiller en prévention aspects psychosociaux et du service de Contrôle du Bien-être au Travail sont-elles mentionnées dans le règlement du travail ?		
Existe-t-il une déclaration de principes ainsi qu'une procédure pour signaler les risques psychosociaux tels que les conflits, le harcèlement moral ou sexuel, ou encore la violence au travail ?		
Existe-t-il un registre des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel commis par des tiers (par exemple, client, visiteurs...) ?		





Alcool, médicaments et drogues illégales

« Boire ou ne pas boire ?
Le vin entre et la raison sort. »

Proverbe

La consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales au travail a un impact extrêmement négatif sur la sécurité, la vigilance et la santé des travailleurs. Elle est en outre néfaste pour l'image de l'organisation. Par ailleurs, toute entreprise du secteur privé est également tenue de mener une politique adaptée en matière d'alcool, de médicaments et de drogues.

Quelques conseils pour mener une politique préventive en matière d'alcool, de médicaments et de drogues

- Faites de ce thème un sujet dont on peut discuter ouvertement dans votre entreprise.
- Établissez des règles quant à la disponibilité et l'apport de certaines substances au travail, à leur consommation durant les heures de travail, et à leur dépistage éventuel chez vos collaborateurs.
- Élaborez les procédures à suivre lorsqu'une consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues est constatée et que celle-ci a entraîné un dysfonctionnement, ou lorsque certaines règles ne sont pas respectées.
- Soyez attentif aux signaux indiquant une consommation d'alcool, de médicaments et de drogues, et osez en parler avec vos collaborateurs.
- Informez vos travailleurs de la problématique.
- Demandez en temps utile l'aide du médecin du travail ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux, ou orientez les collaborateurs vers leur médecin traitant.

Questions fréquemment posées à propos de...

Alcool, médicaments et drogues illégales

1 À qui puis-je adresser mes questions relatives à l'alcool, aux médicaments et aux drogues illégales ?

Vos questions relatives à la politique générale et aux dossiers individuels peuvent être adressées au Groupe IDEWE. Nous pouvons vous aider à rédiger votre déclaration de politique, à élaborer des règles et procédures, mais également à informer, sensibiliser et former votre personnel. Vous pouvez orienter les collaborateurs que vous soupçonnez de consommer de l'alcool, des médicaments ou des drogues vers le médecin du travail ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux du Groupe IDEWE, ou vers leur médecin traitant.

2 En tant que petite organisation, dois-je également élaborer des procédures et règles concrètes ?

La CCT 100 vous oblige, en tant que petite organisation, à établir une déclaration de politique et à reprendre celle-ci dans le règlement du travail sous la forme d'une procédure simplifiée. Vous devez également informer vos collaborateurs sur cette déclaration de politique. C'est ce que nous intitulons la phase 1 de la politique de prévention. La phase 2 comprend l'élaboration de règles, l'établissement de procédures et l'orientation éventuelle vers le médecin du travail et le conseiller en prévention. Celle-ci n'est pas obligatoire pour les petites organisations, mais peut néanmoins vous intéresser. En cas de problèmes en matière d'alcool, de médicaments ou de drogues, vous pourrez ainsi facilement vous y référer.

3 J'ai constaté que l'un de mes collaborateurs consommait de l'alcool, des médicaments ou des drogues, mais il nie les faits. Que puis-je faire ?

Si vous remarquez un dysfonctionnement chez un travailleur, il vous incombe d'aborder la personne concernée. Expliquez-lui clairement les signaux qui selon vous indiquent un problème et osez avancer une hypothèse. Quoi qu'il en soit, évitez de tomber dans le piège de qui a raison et qui a tort. Essayez par contre d'aboutir à des accords clairs sur ce qui doit changer à l'avenir. Il peut s'agir d'aspects liés au travail ou au comportement. Consignez sur papier les accords pris et réalisez-en le suivi.

4 Puis-je contrôler la présence d'alcool, de médicaments ou de drogues chez mes collaborateurs ?

Cela peut se faire, mais dans un but exclusivement préventif, et à condition que cette possibilité soit reprise dans votre règlement du travail, avec une description de la nature des contrôles, de la procédure, etc. Concrètement, vous ne pouvez contrôler que les collaborateurs présentant un dysfonctionnement sur le lieu de travail et pour lesquels vous souhaitez déterminer avec certitude qu'ils doivent ou non être écartés du lieu de travail. À cet effet, vous pouvez réaliser des tests respiratoires ou psychomoteurs (par exemple, coordination doigt- nez, parcours d'une ligne droite). Il n'est en revanche pas autorisé de faire constater une consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues par le biais d'un examen sanguin effectué par exemple par le médecin du travail. Sachez également qu'un test respiratoire ne peut que démontrer la présence d'alcool dans le sang, et n'est en rien un indicateur du fonctionnement des collaborateurs ou des effets d'autres substances telles que les médicaments ou les drogues illégales. Si vous envisagez d'effectuer ce type de tests auprès de vos collaborateurs, demandez un avis préalable à votre conseiller en prévention aspects psychosociaux.

5 Un collaborateur sort ivre des terrains de la société après une petite fête d'entreprise et est victime d'un accident de voiture. Suis-je responsable en tant qu'employeur ?

La responsabilité dépend de l'interprétation du juge. Mais un employeur qui aura fait le nécessaire pour éviter les problèmes sera moins rapidement inquiété. Le juge tiendra notamment compte de la gravité des dommages et des lésions ainsi que d'éventuels incidents antérieurs, et vérifiera si vous disposez d'une politique de prévention écrite et appliquée. Il examinera également s'il s'agissait d'une fête organisée par l'employeur ou d'une petite soirée consécutive à la fête d'entreprise. Dans le premier cas, il vérifiera si vous aviez prévu un transport pour reconduire les collaborateurs à leur domicile en toute sécurité.

6 Un de mes collaborateurs dégage une odeur d'alcool, mais ne semble pas ivre. Que puis-je faire ?

Si votre collaborateur est en état de travailler et de fonctionner normalement sur le lieu de travail, il n'y a en soi aucun problème à moins que l'odeur d'alcool ne constitue un élément de « dysfonctionnement ». Cela peut notamment être le cas lorsque cette personne est en contact régulier avec des clients ou qu'elle travaille dans un environnement de soins ou éducatif. En tant qu'employeur, vous devez vous entretenir avec le collaborateur à propos du problème concret, à savoir l'odeur de l'alcool, et le sommer d'y prendre garde. Si vous supposez que la personne en question a des problèmes d'alcool, faites-lui part du soutien auquel il peut avoir recours.

7 Puis-je rompre le contrat de travail d'un collaborateur ivre et donc le licencier ?

Lorsqu'un individu ne peut réaliser correctement ses tâches parce qu'il est sous l'influence de l'alcool, de médicaments ou de drogues, vous pouvez suspendre son contrat de travail, mais en aucun cas le rompre. En d'autres termes, vous pouvez lui demander de retourner chez lui le jour où le fait est constaté, mais vous ne pouvez pas le licencier. Le travailleur ne sera pas rémunéré pour le jour pour lequel il n'aura pu honorer ses obligations professionnelles.

Analyse de risques aspects psychosociaux

Check-list : « Alcool, médicaments et drogues illégales au travail »

	OUI	NON
De l' alcool est-il présent ou disponible au travail ?		
Des médicaments sont-ils présents ou disponibles au travail ?		
A-t-on jamais constaté la présence ou le trafic de drogues illégales ?		
Votre entreprise a-t-elle déjà été confrontée à des problèmes liés à la consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales ? (Par exemple, augmentation de l'absentéisme (de courte durée) pour cause de maladie, comportement inapproprié, conflits, accidents du travail, mauvaise exécution de tâches...)		
Disposez-vous d'une déclaration de politique en matière de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues au travail ?		
Existe-t-il des règles en matière de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues au travail ?		
Existe-t-il des procédures concernant (les conséquences de) la consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues au travail (par exemple, en cas d'abus aigu ou chronique) ?		
Les collaborateurs sont-ils au courant des risques pour leur sécurité et leur santé liés à la consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales ?		
Les collaborateurs connaissent-ils les règles en matière d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales ?		
Si nécessaire, les collaborateurs sujets à des problèmes de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales sont-ils orientés pour obtenir de l' assistance , par exemple, vers le médecin du travail ?		







Les risques psychosociaux, dont le stress chez les travailleurs coûtent beaucoup d'argent à votre organisation. Ils ne mènent pas seulement à l'absentéisme pour cause de maladie, mais également à une baisse de productivité. Grâce à la mise en place de solutions structurelles, vous pouvez toutefois prévenir de nombreux problèmes. Par conséquent, ébauchez une culture constructive du bien-être avec un soutien social suffisant de manière à ce que vos collaborateurs se sentent bien et travaillent mieux.

Pression au travail élevée

Une bonne ambiance de travail, le soutien des collègues et des chefs ainsi qu'une culture du respect mutuel permettent de réduire la charge psychosociale des collaborateurs, de préserver leur motivation, d'améliorer leurs performances et de diminuer la fréquence des maladies.

Conseils pour mieux gérer la pression au travail élevée

- Évitez les situations entraînant un excès ou une insuffisance de travail, ainsi que les exigences contradictoires et les doubles casquettes. Essayez également de prévenir les pics de travail ainsi que le travail ininterrompu sous la pression des délais.
- Si vous ne pouvez éviter à court terme les situations susmentionnées, commencez par admettre que la pression au travail est élevée, accentuez le soutien social du personnel dirigeant et des collègues, et veillez à ce que les collaborateurs bénéficient d'un espace suffisant pour qu'ils puissent déterminer eux-mêmes comment effectuer leur travail.

Rythme de travail et horaires flottants

Toute personne travaillant en rotation, de nuit ou le week-end, selon un régime de travail flottant ou faisant régulièrement des heures supplémentaires

Stress

« La tension émane de la personne que vous pensez devoir être. La relaxation émane de la personne que vous êtes. »

Proverbe chinois

est davantage exposée à développer des problèmes relatifs au stress.

Conseils pour prévenir le stress occasionné par un régime de travail dérogant

- Établissez un règlement du temps de travail offrant suffisamment de prévisibilité et de régularité.
- Évitez autant que possible le travail de nuit et limitez-le pour les travailleurs âgés.
- Travaillez éventuellement avec une équipe fixe de nuit.
- Si vous travaillez avec trois équipes en rotation, essayez au moins qu'une de ces trois équipes travaille selon un régime de jour normal.
- Veillez à ce que les collaborateurs disposent de suffisamment de temps pour reprendre des forces.
- Établissez des règles claires en matière d'heures supplémentaires : délimitez la période dans laquelle elles sont possibles et fixez la durée des heures supplémentaires ainsi que des règles concrètes sur l'indemnisation à laquelle peuvent s'attendre les travailleurs.
- Sensibilisez vos collaborateurs à l'importance d'un mode de vie sain, ce qui inclut par exemple un sommeil suffisant, de l'exercice physique régulier et une alimentation saine.

Charge émotionnelle et contacts avec des tiers

Les situations douloureuses au travail affectent les collaborateurs personnellement et peuvent donc entraîner une augmentation de la charge émotionnelle. Dans certains cas, ce type de situations émane de contacts avec des tiers, donc d'individus n'appartenant pas au personnel de l'organisation. La gestion des clients difficiles, des agressions, des menaces de mort, des confrontations à la souffrance et à la mort, ou la pression de toujours devoir rester aimable en

situations difficiles à l'égard de clients ou de tiers, peuvent avoir un impact émotionnel important sur vos collaborateurs.

Cette charge émotionnelle peut influencer leur satisfaction, ce qui peut ensuite être néfaste pour leur motivation et leur implication. En outre, l'exposition prolongée à une charge émotionnelle peut entraîner des tensions physiques et psychiques. À terme, le collaborateur aura de

plus en plus de mal à gérer les exigences de son environnement de travail.

Pour prévenir ce phénomène, un bon soutien de la part de l'employeur ainsi que de bons rapports avec les collègues sont essentiels. La possibilité d'évacuer les émotions et de parler avec d'autres des situations difficiles forme la meilleure protection contre la surcharge émotionnelle.

Questions fréquemment posées à propos de...

Stress

1 Mes collaborateurs ne sont pas sujets au stress, mais sont au contraire passionnés et motivés. Dois-je être attentif à la prévention du stress ?

Même les travailleurs qui, à première vue, sont véritablement passionnés peuvent à long terme être confrontés à des problèmes de stress. Ils sont tellement absorbés par leur travail qu'ils sont moins vigilants aux symptômes du stress et lèvent moins facilement le pied. À terme, cela peut entraîner un burn-out : la conséquence du stress chronique provoqué par le besoin de travailler constamment.

Par conséquent, surveillez également les travailleurs passionnés et veillez à ce qu'ils ne soient pas exposés de façon prolongée au stress. Après une période de pression au travail élevée, donnez-leur le temps de se reposer et de récupérer, et veillez à respecter un bon équilibre entre tension et détente.

2 Problèmes de tension, surmenage et burn-out sont-ils synonymes ?

Il s'agit de trois affections différentes liées au stress dont la gravité est progressive.

Il est question de **problème de tension** lorsque le fonctionnement social ou professionnel est diminué par des problèmes mentaux, physiques ou comportementaux. Dans ce cas, votre collaborateur n'est plus en état d'effectuer correctement son travail et menace de s'absenter.

En cas de **surmenage**, il est question d'épuisement et, dans la plupart des cas, votre collaborateur se sera déjà absenté pour cause

de maladie. L'absence est néanmoins de relativement courte durée et, avec un repos suffisant, votre collaborateur sera vite rétabli.

Le **burn-out** est l'affection liée au stress la plus grave des trois. Il apparaît généralement après une longue période de surmenage, de 6 mois à un an et a des effets chroniques. Après de graves problèmes de tension, il est souvent question de relation perturbée avec le travail : on est dans l'impasse la plus totale.

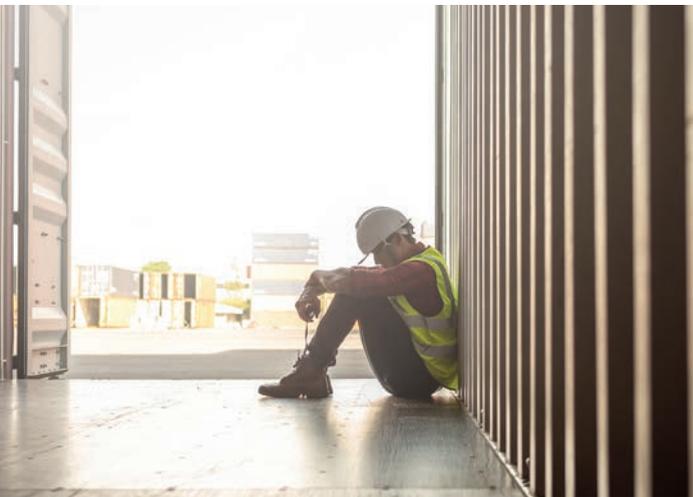
3 Quels sont les facteurs aggravants ou atténuants le stress ?

Il va de soi que le stress n'est pas seulement provoqué par des facteurs liés au travail. Certains aspects non relatifs au travail peuvent entraîner du stress. Il peut s'agir d'événements habituels, quotidiens ou bouleversants. C'est ainsi qu'une personne devant passer quotidiennement beaucoup de temps dans les embouteillages, sentant que son travail est en danger, ou manquant de popularité auprès de ses collègues éprouvera du stress, mais une naissance, un divorce, un déménagement ou un décès dans la famille sera également générateur d'un stress très important.

En tant qu'organisation, il est important d'une part d'en être conscient et d'autre part d'avoir une approche collective à l'égard des facteurs de stress liés au travail et communs à l'ensemble des travailleurs.

C'est possible à différents niveaux, notamment dans les domaines suivants :

- le **contenu du travail** : prévoyez une alternance suffisante, veillez à ce que le rythme de travail soit supportable, les tâches et les rôles soient clairs, une autonomie des tâches suffisante, etc.
- les relations du travail : soyez attentif aux méthodes de management, veillez à une culture



ouverte à la communication, au comportement respectueux au travail, à la diversité et au soutien social des collègues et des responsables.

- les **conditions de vie au travail** : soyez attentif à la sécurité et à la santé des collaborateurs, limitez le bruit sur le lieu de travail, veillez à une température et un éclairage agréables et prévoyez des postes de travail ergonomiques.
- les **conditions de travail** : offrez à vos collaborateurs une sécurité d'emploi suffisante, des possibilités de formation, des procédures d'évaluation claires, veillez à fournir des horaires suffisamment flexibles et limitez le nombre d'heures supplémentaires.
- l'**organisation du travail** : veillez à avoir une répartition des tâches et une structure dans l'organisation claires, ainsi que des procédures de travail limpides, une méthode de management de soutien, une politique transparente, etc.

Dans une analyse de risques, vous êtes tenu en tant qu'employeur de tenir compte des facteurs de risques susmentionnés.

4 Pourquoi un collaborateur est-il sujet au stress et l'autre non, ils réalisent pourtant le même travail ?

La présence de facteurs de stress n'entraîne pas nécessairement des réactions de stress. Ce n'est que lorsque les individus vivent les facteurs de stress comme menaçants qu'ils y réagissent par réflexe. Chaque équipe ou individu réagit donc de manière différente à ces facteurs de stress. Cette réaction dépend notamment de certaines expériences du passé, du contexte social et de l'influence de l'environnement.

5 À quels signaux de stress dois-je être attentif ?

Lorsque vous constatez l'un de ces signes annonciateurs de stress, intervenez le plus rapidement possible.

- **Problèmes physiques** : mal de tête, problèmes de sommeil, douleurs musculaires, palpitations cardiaques, dérangements gastriques et intestinaux, tension élevée, etc.
- **Problèmes psychiques** : problèmes de mémoire et de concentration ou anxiété.
- **Changements dans le comportement ou de l'équilibre émotionnel** : augmentation de la consommation d'alcool ou de tabac, comportement nerveux, agitation ou mollesse, rongement des ongles, irritabilité accrue, propension à pleurer plus rapidement, crises de panique, etc.

Si vous identifiez l'un de ces signaux chez un collaborateur, abordez-le et recherchez ensemble une solution. Il faut savoir que le stress constant est néfaste pour vos travailleurs et pour votre entreprise. À long terme, il peut entraîner des maladies cardiovasculaires, la dépression, le burn-out ou l'anxiété. En outre, les collaborateurs souffrant du stress perdent de leur créativité ou de leur sens de l'initiative, commettent plus facilement des erreurs voire provoquent des accidents. Un stress excessif au sein de votre entreprise engendrera non seulement des conflits et une mauvaise ambiance de travail, mais également une augmentation de l'absentéisme pour cause de maladie et une rotation plus importante du personnel. À terme, cela signifie une perte de la continuité et une mauvaise image pour votre organisation.

6 Que peut vous apporter le Groupe IDEWE ?

Le Groupe IDEWE dispose de l'expertise nécessaire pour aider votre entreprise par le biais de conseils visant à prévenir le stress. En outre, les problèmes spécifiques de vos collaborateurs peuvent être directement adressés à votre médecin du travail ou à votre conseiller en prévention aspects psychosociaux. Ils aideront vos collaborateurs dans leur recherche d'un partenaire approprié à des fins de coaching ou d'accompagnement intensif.

Analyse de risques aspects psychosociaux

Check-list : « Le stress au travail »

	OUI	NON
Les collaborateurs doivent-ils régulièrement travailler de façon excessive ou trop rapide ?		
Le travail est-il parfois difficile sur le plan émotionnel ou les collaborateurs ont-ils parfois du mal à s'endormir ?		
Le travail exige-t-il beaucoup d' attention et de concentration ?		
Y a-t-il des facteurs environnementaux qui peuvent favoriser le stress ? Notamment les équipements de travail, le bruit, la température, l'éclairage, la ventilation, etc.		
Les collaborateurs prestent-ils régulièrement des heures supplémentaires ?		
L'entreprise veille-t-elle à ce que la pression au travail ne soit pas excessive pour les collaborateurs ?		
Les opportunités d'épanouissement sont-elles suffisantes pour les collaborateurs ? Notamment en termes de formation.		
L'entreprise veille-t-elle à minimiser la charge en cas d' horaire flottant (travail de nuit ou en équipe, heures supplémentaires, horaires interrompus, etc.) ?		
Les collaborateurs disposent-ils d'un espace de décision suffisant ?		
Le travail offre-t-il une alternance suffisante ?		
Les collaborateurs peuvent-ils organiser eux-mêmes leur travail ?		
Le rôle et les tâches de chaque collaborateur sont-ils suffisamment clairs ?		
Y a-t-il suffisamment de feed-back et la manière dont le travail des collaborateurs est évalué est-elle suffisamment claire ?		
La sécurité de l'emploi est-elle suffisante ?		
Le travail est-il bien organisé ?		
La répartition des tâches est-elle bien équilibrée entre les collaborateurs ?		
Y a-t-il des règles équitables et des dispositions concernant le travail ?		



Les incidents impliquant une agression verbale ou physique ainsi que les événements traumatisants ont un grand impact sur le bien-être des travailleurs. En tant qu'employeur, vous ne pouvez naturellement pas empêcher tous les incidents, mais vous pouvez apprendre à vos collaborateurs à gérer les agressions. Par ailleurs, vous pouvez prévoir l'accompagnement nécessaire après une agression et/ou un événement traumatisant. Pour ce faire, vous pouvez notamment rédiger une politique de prévention.

Gestion des agressions

Les agressions de tiers à l'encontre de collaborateurs sont fréquentes. L'agresseur peut être un client, un fournisseur, un patient, un élève ou l'utilisateur d'un service public. En bref, il peut s'agir de toute personne n'appartenant pas au personnel de l'organisation.

Les agressions sont néfastes pour la santé de la victime. Elles provoquent de la peur et de l'incertitude, entraînent un comportement irritable et colérique dans le chef des collaborateurs et peuvent donner lieu à une incapacité de travail. En tant qu'employeur, vous êtes légalement tenu d'élaborer une politique visant à lutter contre le comportement indésirable et abusif par des tiers et à en limiter les dommages. Si des dommages devaient néanmoins survenir, vous en seriez responsable. La loi stipule également que l'employeur doit supporter les coûts du soutien psychologique spécialisé à la suite d'une agression physique.

Conseils pour gérer les agressions

Pendant l'agression :

- Expliquez à vos collaborateurs comment identifier et évaluer un comportement agressif de manière à ce qu'ils puissent apprendre à réagir de façon appropriée. De cette manière, vous éviterez qu'une agression verbale n'évolue en agression physique.
- Restez calme et courtois, et maintenez-vous à distance de l'agresseur.

Agressions et événements traumatisants

« Parlez avant que la situation dégénère ! »

- N'entrez pas dans la discussion, mais montrez que vous voyez que l'autre est fâché et nommez le comportement de l'agresseur.
- Fixez des limites claires, indiquez le moment auquel un individu va trop loin et se comporte de façon inappropriée.

Après l'agression :

- Discutez de l'agression avec votre collaborateur.
- Demandez à votre collaborateur comment il se sent et écoutez son histoire.
- Vérifiez s'il a besoin d'un soutien ou d'un accompagnement spécifique.
- Vérifiez si vous pouvez prendre d'autres mesures de sécurité, par exemple l'installation de caméras ou de boutons d'alarme.

Gestion des événements traumatisants

Un événement traumatisant peut se produire dans tout environnement de travail. Il survient toujours de façon inattendue et a souvent un impact important sur l'équilibre émotionnel, cognitif et physique de toute personne directement ou indirectement impliquée. Un événement traumatisant peut être entre autres la confrontation à un client (verbalement) agressif, un hold-up, un incendie, le décès soudain d'un travailleur ou un accident du travail grave.

Chaque collaborateur réagit de façon spécifique à ce type d'événements traumatisants. L'expérience est donc toujours subjective. Certains collaborateurs peuvent avoir du mal à surmonter l'événement, voire développer un traumatisme, alors que d'autres y parviendront rapidement. Un bon accueil et un bon suivi sont par conséquent essentiels : ils augmentent la chance d'un rétablissement naturel des personnes impliquées et favorisent le processus d'acceptation.

Conseils pour gérer les événements traumatisants

- Prévoyez une prise en charge directement après l'événement. Prenez contact avec la victime et sa famille, et prévoyez un soutien pratique et émotionnel pour les victimes indirectes.
- Informez toutes les personnes impliquées à intervalles réguliers.
- Ne marginalisez pas les réactions des personnes impliquées : il s'agit de réactions normales à un événement traumatisant.
- Ne forcez pas le travailleur à se remettre au travail.
- Ne considérez pas uniquement les lésions physiques. Identifiez les personnes vulnérables et, si nécessaire, orientez-les vers une aide spécialisée.

Questions fréquemment posées à propos de...

Événements traumatisants

1 En tant qu'employeur, que puis-je faire en cas d'événement traumatisant ?

Au bout du compte, il incombe à chaque victime de surmonter un événement traumatisant.

Le mieux que vous puissiez faire en tant qu'employeur est de soutenir le plus rapidement possible vos collaborateurs dans ce processus. Dans une première phase, votre soutien social et votre reconnaissance en tant qu'employeur sont donc importants. Offrez à vos collaborateurs une oreille attentive, fournissez-leur les informations adéquates et répondez aux questions qui les préoccupent.

Dans la mesure du possible, offrez-leur un soutien pratique et prévoyez par exemple un endroit où ils peuvent se reposer. Dans les moments difficiles, il est préférable de ne pas laisser les gens à leur propre sort. Demandez donc à vos collaborateurs de raconter leur histoire à des collègues en qui ils ont confiance et vérifiez s'ils disposent du soutien nécessaire à domicile. Enfin, vous pouvez proposer aux personnes concernées un soutien psychologique complémentaire qu'offre le Groupe IDEWE. Même si elles refusent, elles apprécieront certainement le geste.

2 Un événement traumatisant s'assimile-t-il à un accident du travail ? Le coût de la prise en charge incombe-t-il à l'employeur ?

Les événements traumatisants peuvent s'assimiler à des accidents du travail. Dans ce type de situations, l'assurance peut intervenir sans qu'il y ait nécessairement des lésions physiques. Par ailleurs, l'employeur est légalement tenu de payer les frais de soutien psychologique aux travailleurs victimes de CIAT commis par des parties externes (tiers), telles que des fournisseurs, des clients ou des patients. L'employeur est également tenu de prévoir des mesures pour prévenir ou limiter le stress post-traumatique. Lors de l'analyse d'un accident du travail grave, il faut tenir compte des causes psychosociales éventuelles.

3 De quoi dois-je tenir compte lorsqu'une personne revient travailler après un événement traumatisant ?

Dès que possible, donnez à votre collaborateur la chance de travailler à nouveau dans la structure

qui lui est familière. Il faut savoir que le contact avec des collègues et la distraction occasionnée par le travail ont un effet positif sur bon nombre d'individus. Tenez compte du fait que, durant les premières semaines ou les premiers mois, la personne concernée ne sera peut-être pas aussi productive qu'avant, qu'elle aura plus de mal à se concentrer ou qu'elle aura plus rapidement besoin d'une pause.

Avant qu'il ne reprenne le travail, demandez à votre travailleur ce qu'il attend du travail, de ses collègues et de son environnement de manière générale. S'il éprouve certaines difficultés, essayez de les contourner en passant des accords concrets et réalistes. Donnez-lui par exemple la possibilité de travailler à un rythme moindre ou de ralentir lorsqu'il est en difficulté.

Surmonter un événement traumatisant prend en moyenne jusqu'à trois mois. Durant cette période, la victime peut être sujette à des réactions telles que le revécu (cauchemars, souhait de parler à propos de ce qui s'est passé), l'esquive (rejet des souvenirs liés à l'événement) et l'irritabilité. Avec le temps, ces problèmes diminueront progressivement. S'il est également question de deuil, vous devrez tenir compte d'une période de rétablissement de 12 à 18 mois.

4 Quels services propose le Groupe IDEWE dans ce domaine ?

Le Groupe IDEWE ne s'occupe pas d'accueil en situation de crise sur place, mais dispose en revanche d'une permanence assurée par des conseillers en prévention aspects psychosociaux. Cette équipe peut prévoir un soutien psychologique sous la forme de trois entretiens répartis sur trois mois, dès 48 à 72 heures après l'événement. Elle est joignable par téléphone pendant les heures de bureau. Nous pouvons prévoir tant des entretiens individuels qu'un accompagnement en groupe. Ce faisant, nous essayons principalement de limiter les dommages psychiques, de faciliter la période de reprise du travail et d'instaurer une culture de la sollicitude entre collègues. Nous apprenons à vos collaborateurs comment identifier les signaux préoccupants et, le cas échéant, comment y réagir. Les entretiens d'aide sont proposés sans engagement.

Questions fréquemment posées à propos de...

Gestion des agressions

1 Deux collaborateurs se battent sur le lieu de travail. Des coups sont échangés sans toutefois que cela entraîne des blessures. J'ai appris cela par le biais d'un autre collaborateur. Que puis/ dois-je faire ?

Entretenez-vous le plus rapidement possible avec les travailleurs concernés de l'incident et de leur comportement. Stipulez clairement que ce type de comportement n'est pas toléré sur le lieu de travail. Précisez également qu'une surveillance sera mise en place pour s'assurer que ce comportement ne se reproduira plus (principe de contrôle social et de suivi des collaborateurs). Si ces règles ne sont pas respectées ou qu'un collaborateur affiche un comportement provocateur, intervenez rapidement.

2 Un de mes collaborateurs a été agressé verbalement par un client à plusieurs reprises. Je remarque qu'il suscite en partie ce comportement agressif. Comment dois-je lui en parler ?

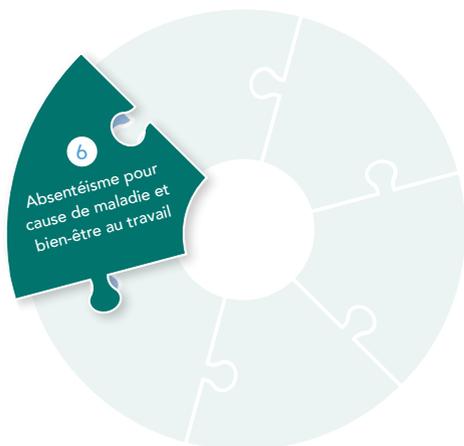
Les agressions par des clients peuvent souvent être évitées en se comportant de façon assertive, mais aimable. Parlez-en à votre collaborateur et expliquez-lui comment approcher différemment le client en question. Donnez-lui des astuces concrètes pour réagir aux propos et actes du client. Il convient également d'indiquer à votre collaborateur le comportement à éviter absolument. Si nécessaire, vous pouvez également convenir d'une reprise par un collègue des relations avec ce client spécifique.



Analyse de risques aspects psychosociaux

Check-list : « Agressions et événements traumatisants au travail »

	OUI	NON
Les collaborateurs sont-ils exposés à un risque d' agression par des tiers ? Il peut s'agir d'injures, de menaces, de vandalisme, de violence physique, etc.		
Des agressions se sont-elles déjà produites ?		
Des événements traumatisants se sont-ils déjà produits ?		
Par exemple, (être témoin d'un) accident grave , fausses accusations, etc.		
Une analyse de risques a-t-elle déjà été effectuée sur la base des enregistrements de cas de harcèlement (entre autres violence) par des tiers ?		
Existe-t-il des règles dans votre organisation visant à limiter le risque d'agression ?		
Existe-t-il une procédure d' accompagnement des collaborateurs après un événement choquant ?		
Un soutien psychosocial est-il prévu à la suite d'incidents de violence par des tiers ?		
Existe-t-il des règles ou des procédures sur ce qui doit se faire et par qui cela doit être fait en cas d'événement traumatisant ?		



Absentéisme et bien-être au travail

« Un esprit sain dans un corps sain. »

Un taux d'absentéisme élevé pour cause de maladie est souvent le signe d'un malaise en hausse au sein de l'organisation. Dans les petites organisations, cette situation a d'ailleurs souvent des conséquences directes sur les autres collaborateurs. Ils doivent remplacer un collègue malade ou se voient attribuer du travail supplémentaire. Lutter contre l'absentéisme pour cause de maladie par la réalisation de contrôles n'a qu'un effet temporaire et n'est donc pas suffisant.

Conseils pour faire face à la maladie

- Établissez des règles claires : comment et à qui les travailleurs doivent-ils notifier leur maladie, comment se déroulent les contacts pendant la maladie, et quelle est la procédure à suivre lorsqu'un collaborateur revient d'une période de maladie.
- Osez aborder les collaborateurs lorsque les premiers signes de malaise se manifestent.
- Abordez les collaborateurs souvent malades, faites-leur part de vos préoccupations et identifiez les causes possibles de la maladie en lien avec le travail.
- Donnez aux malades de longue durée l'attention requise et gardez le contact.
- Faites appel au médecin du travail, à un ergonome ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux afin de prévoir un accompagnement adapté qui permettra de faciliter la reprise du travail après une période prolongée d'incapacité. Pendant leur absence, ils peuvent consulter le médecin du travail en tout temps avant de reprendre le travail. Pendant cette absence toujours, ils peuvent également demander à discuter de leur situation avec le médecin du travail lors d'une visite préalable à leur reprise du travail. Il peut demander cette consultation directement auprès du médecin du travail.



Questions fréquemment posées à propos de...

Absentéisme et bien-être au travail

1 Un de mes collaborateurs est régulièrement malade durant de petites périodes. Comment dois-je lui en parler ?

Parlez à votre collaborateur de ce profil pathologique, en particulier lorsque vous ne savez pas clairement si les conditions de travail sont de quelque manière que ce soit liées à la maladie. Abordez-le dès sa reprise du travail.

Points d'attention importants :

- Commencez la conversation en indiquant que ces absences régulières vous préoccupent et en donnant une brève description de leurs conséquences.
- Faites référence à des expériences positives du passé : lorsque le travailleur était plus souvent présent, il réalisait correctement son travail.
- Posez des questions pour comprendre le profil pathologique réel.
- Ne demandez pas le diagnostic ou les causes de la maladie, mais vérifiez si celle-ci peut avoir des origines liées au travail.
- Le cas échéant, examinez ensemble si vous pouvez organiser le travail autrement ou s'il peut être accompli de façon différente.
- Si des facteurs personnels jouent un rôle, vérifiez que votre collaborateur bénéficie d'une aide suffisante dans son entourage. Vous ne devez pas l'accompagner vous-même, mais vous pouvez en revanche l'orienter.

Poursuivez l'entretien de manière ouverte. Vous favoriserez ainsi l'évolution de vagues contrariétés et de sentiments de culpabilité en un trajet d'amélioration.

2 Suis-je obligé(e) de prévoir un travail adapté lorsqu'un collaborateur reprend le travail après une maladie (de longue durée) ?

Vous n'y êtes pas obligé. S'il est impossible de prévoir un travail adapté d'un point de vue technique ou organisationnel, vous pouvez le motiver dans un rapport. La réintégration des travailleurs absents pour cause de maladie (de longue durée) est décrite dans le CODE I. 4-72 à I. 4-82. Le démarrage d'un trajet de réintégration peut être demandé par le travailleur absent (et son

médecin traitant), par vous en tant qu'employeur ou par le médecin-conseil de la mutuelle.

Le médecin du travail reçoit le travailleur absent et réalise une évaluation de réintégration dans les 40 jours ouvrables suivant la demande. Celle-ci peut mener à différentes décisions, et dans certains cas à un avis pour un travail adapté.

Il vous revient alors de créer un plan de réintégration ou d'expliquer dans un rapport la raison pour laquelle le travail adapté proposé est impossible à mettre sur pied au sein de votre entreprise. Outre ce trajet de réintégration plus formel, tel que décrit par la loi, tout travailleur malade peut consulter le médecin du travail pendant son incapacité de travail pour discuter de sa reprise. Lors de cette consultation préalable à la reprise du travail, le médecin du travail examinera la manière dont le retour au travail peut facilement se dérouler à condition de prendre de mesures de soutien (temporaire). Cela se fait toujours en concertation avec le travailleur et avec vous, en tant qu'employeur. Pour certaines adaptations au travail ou au poste de travail, il existe des primes financières ou des subsides auxquels vous pouvez avoir recours.

Prenez contact avec votre médecin du travail du Groupe IDEWE pour obtenir de plus amples informations ainsi qu'un accompagnement. Vous trouverez davantage d'information sur le trajet de réintégration dans notre brochure « trajet de réintégration ».

3 Un de mes collaborateurs est absent pour cause de maladie longue durée. Puis-je le faire déclarer inapte pour raisons médicales par un médecin du travail ?

Vous pouvez le faire si la procédure du trajet de réintégration a été parcourue. En qualité d'employeur, vous pouvez demander de démarrer un trajet de réintégration pour des travailleurs en incapacité de travail depuis plus de 4 mois. La condition des 4 mois ne doit pas être remplie si votre collaborateur vous remet un certificat médical d'incapacité définitive de travail. Le médecin du travail prend une décision à la suite de l'évaluation de réintégration. Une des décisions éventuelles du médecin du travail est : « Le travailleur est définitivement inapte à reprendre le travail convenu et n'est en état

* Pour 2017, il existe une condition supplémentaire : l'incapacité de travail ne doit pas avoir commencé avant le 01/01/2016. Cette condition ne s'applique plus à partir de 2018.

d'effectuer chez l'employeur aucun travail adapté ni un autre travail. »

Dans ce cas, vous pouvez en tant qu'employeur procéder à un licenciement pour raisons médicales.

C'est le cas également lorsque le médecin du travail propose un travail adapté définitif qui est impossible à mettre en place d'un point de vue organisationnel au sein de l'entreprise (motivation dans un rapport) ou que le plan de réintégration établi par vos soins comportant une proposition de travail adapté est refusé par le travailleur, vous pouvez procéder à un licenciement pour raisons médicales.

Attention : le travailleur peut introduire un recours contre la décision du médecin du travail dans les 7 jours ouvrables. Il faut attendre cette période pour procéder au licenciement pour raisons médicales. S'il y a une rupture du contrat de travail sur la base de l'inaptitude définitive de travail, l'employeur ne doit verser aucune indemnité de rupture et le travailleur peut directement bénéficier d'un revenu de remplacement.

Prenez contact avec votre médecin du travail du Groupe IDEWE pour obtenir de plus amples informations ainsi qu'un accompagnement. Vous trouverez davantage d'information sur le trajet de réintégration dans notre brochure « trajet de réintégration ».

4 **Lorsque je mets un certain collaborateur face à une tâche qu'il n'a pas effectuée correctement, celui-ci s'absente pour maladie peu de temps après. Que puis-je faire ?**

L'absence de votre collaborateur signale peut-être que vos remarques sur son travail ne sont pas bien perçues. Il se sent peut-être incompetent ou insuffisamment valorisé, ce qui favorise ses absences pour cause de maladie. Parlez donc à votre travailleur de vos suppositions et vérifiez si elles sont fondées. Demandez-lui de quel soutien il a besoin et proposez-lui d'adapter ses conditions de vie au travail, son éventail de tâches, ses rapports de collaboration ou ses conditions de travail, de manière à ce qu'il se sente davantage valorisé.

Vérifiez également la présence de conflits avec des collègues dans lesquels vous pourriez intervenir. Stipulez clairement les adaptations qui sont possibles et celles qui ne le sont pas, de manière à ce que votre collaborateur n'entretienne pas d'attentes irréalistes quant à sa situation de travail.

Si vous remarquez que vous entrez dans une relation conflictuelle avec ce collaborateur, demandez l'aide du conseiller en prévention aspects psychosociaux et demandez-lui d'intervenir en tant que médiateur.

5 **J'ai l'impression qu'un de mes collaborateurs est systématiquement malade lorsque je lui refuse des congés ou lorsqu'un shift difficile se rapproche.**

Parlez-en à votre collaborateur dès son retour au travail. Faites-lui part de cette constatation en précisant que cela vous inquiète. Prenez éventuellement rendez-vous avec votre service de contrôle pour faire intervenir un médecin-contrôleur en cas de maladie après un refus de congés, pendant des vacances scolaires ou lors d'un week-end pendant lequel il était censé travailler. Après ce type de contrôle, rétablissez la communication avec votre collaborateur et entretenez-vous avec lui.

6 **Un de mes collaborateurs connaît son travail à un point tel qu'il passe son temps à me dire comment je devrais aborder les choses. Cela me procure un stress qui menace de me rendre malade.**

Avant d'en parler à votre collaborateur, il est important de comprendre précisément ce qui vous procure cette charge. Comment sont réparties les tâches ? Quel est le rôle de votre collaborateur dans le planning, l'organisation, le contact avec la clientèle ? Comment se déroulent les processus de décision ? Vous sentez-vous injustement traité par ce que fait votre collaborateur ou par la manière dont il vous adresse la parole à propos du travail ? Si nécessaire, faites appel à un partenaire externe afin de mettre préalablement de l'ordre dans vos idées.

Si vous ne vous sentez pas suffisamment compétent pour certaines tâches et que votre collaborateur semble vouloir s'en charger sans y être invité, suivez la formation nécessaire ou confiez ces tâches à un partenaire externe. Si votre collaborateur possède des compétences qui représentent une certaine valeur ajoutée pour l'organisation, passez avec lui des accords clairs.

7 Que faire lorsqu'un collaborateur ne remet pas de certificat médical ou vous le fait parvenir trop tard ?

Le travailleur est tenu de vous remettre un certificat médical lorsque vous le demandez, ou lorsque la convention collective de travail ou le règlement du travail l'y oblige.

Ce certificat doit vous être remis dans les deux jours ouvrables suivant votre demande, ou dans le délai mentionné dans le règlement du travail ou dans la convention collective ou, si aucun délai n'est fixé, dans les deux jours ouvrables suivant le premier jour de la maladie.

Si le travailleur ne fournit pas son certificat médical à temps, vous pouvez lui refuser son droit au salaire garanti pour tous les jours de maladie précédant le jour de remise ou d'envoi du certificat médical. Ces jours sont alors considérés comme des jours de maladie non payés.

La règle comme quoi aucun certificat médical n'est requis pour un jour d'absence pour cause de maladie est une méprise : vous pouvez exiger un certificat médical pour toute période de maladie. Ce n'est que lorsqu'un travailleur retourne chez lui parce qu'il est malade alors que la journée de travail a déjà commencé qu'aucun certificat médical n'est requis.

Analyse de risques aspects psychosociaux

Check-list : « Absentéisme pour cause de maladie »

Check-list Absentéisme pour cause de maladie	OUI	NON
Y a-t-il une rotation du personnel particulière parmi les collaborateurs ?		
Parle-t-on d'un absentéisme particulier ?		
Existe-t-il des règles en matière de déclaration de la maladie ?		
Les collaborateurs connaissent-ils et respectent-ils les dispositions en matière d'absentéisme ?		
L'attention requise est-elle consacrée au suivi des collaborateurs pendant et après la maladie ?		
Existe-t-il des dispositions pour la réintégration des travailleurs absents conformément au cadre légal ?		

Procédure pour les risques psychosociaux

1. Objectif, définitions et champ d'application

1.1 Objectif

Ces procédures contribuent au bien-être des travailleurs et complètent la manière générale de gestion des risques psychosociaux.

1.2. Définitions

1.2.1. Abréviations

- CIAT : Violence, harcèlement moral ou sexuel : comportement indésirable et abusif au travail
- CPAP : Conseiller en prévention aspects psychosociaux
- PC : Personne de confiance
- MT : Médecin du travail
- CPI : Conseiller en prévention interne
- SEPPT : Service externe de prévention et de protection au travail

1.2.2. Risque psychosocial

Un risque psychosocial est 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.

Dans le cadre des risques de dommages pour la santé, nous distinguons les risques liés à la violence, au harcèlement moral ou sexuel et les risques inhérents à des situations telles que le stress, le burn-out et les conflits.

1.2.3. Procédure informelle et formelle

Demande informelle/intervention informelle

- L'essence de la procédure informelle est de : chercher une solution consensuelle aux risques psychosociaux dans la situation de travail.
- La procédure informelle peut se dérouler en toute confidentialité vis-à-vis de l'employeur/du supérieur sans que celui-ci en ait connaissance ou intervienne.
- Si l'employeur ou un supérieur est également informé du problème, la PC ou le CPAP examinera dans quelle mesure une concertation avec l'employeur est nécessaire afin de créer un cadre serein pour une intervention.

Demande formelle/intervention formelle

- L'essence d'une demande formelle est qu'un travailleur s'adresse à l'employeur par écrit, par l'intermédiaire d'une procédure particulière, pour lui demander d'intervenir dans le cadre d'un risque psychosocial.
- L'essence de l'intervention formelle du CPAP est d'éclairer l'employeur, qui est responsable de la santé et de la sécurité des travailleurs, après analyse, sur les risques présents et de le conseiller sur les mesures nécessaires à prendre pour prévenir les dommages pour la santé des travailleurs.
- Dans le cadre de l'intervention formelle, on peut également recourir à une concertation et à une médiation axées solution, dont il est fait rapport à l'employeur dans le rapport consultatif.

1.3. Champ d'application

- Les procédures en matière de risques psychosociaux s'appliquent à chaque travailleur qui estime subir une gêne ou les dommages des risques psychosociaux ou qui veut prévenir ces dommages.
- Les procédures s'appliquent également aux tiers qui réalisent un travail dans l'entreprise, sous certaines conditions.
- En cas de CIAT commis par des tiers, un travailleur peut faire enregistrer une déclaration dans un registre de « Faits CIAT de tiers » qui est conservé par la PC ou le CPI.

2. Déclaration de principes sur la méthode générale de gestion des risques psychosociaux

- Notre entreprise valorise la riche diversité des travailleurs et s'efforce de créer un environnement dans lequel tous les travailleurs peuvent exploiter pleinement leurs qualités. Nous ne pouvons atteindre cet objectif que si tous les travailleurs se traitent les uns les autres de manière polie et respectueuse. Nous attendons que tout collaborateur s'engage à le faire et élimine toute forme de CIAT. Nous vous prions en outre de ne pas encourager ni tolérer ce comportement chez d'autres personnes, mais de l'aborder et le résoudre. Les plus petits conflits sont aussi abordés de manière constructive et, dans la mesure du possible, rapidement résolus.
- Chacun s'investit pour aborder les situations qui peuvent engendrer du stress ou un burn-out.
- L'employeur s'engage, pour autant qu'il a un impact sur le danger, à prendre les mesures de prévention adaptées afin de prévenir les risques psychosociaux au travail, éviter les dommages ou les limiter.

3. Procédures particulières pour les risques psychosociaux

3.1. Parties intervenantes

- Avant les procédures particulières, chacun peut s'adresser directement à l'employeur ou au supérieur hiérarchique pour obtenir une aide.
- Toute personne qui souffre d'un risque psychosocial pour lequel la simple concertation n'offre aucune solution, peut consulter la PC (en premier lieu) et le CPAP à propos de la situation, sur ce qui a déjà été fait, ce qui doit encore être fait et ce dont quelqu'un a besoin.
- Cette personne peut également s'entretenir de manière confidentielle avec le MT ou le CPI, qui l'informeront, la conseillera et la réorientera vers les personnes adéquates.

3.2. Deux types de procédures particulières

- Il existe deux procédures pour tous les risques psychosociaux : (1) la demande d'intervention psychosociale informelle ; (2) la demande d'intervention psychosociale formelle.

3.3. Phase préalable à une demande d'intervention psychosociale

- Au plus tard dix jours calendrier après le premier contact, la PC ou le CPAP entend le travailleur et l'informe des possibilités d'intervention. Le travailleur opte après cet entretien pour le type d'intervention qu'il souhaite demander.

4. Demande d'intervention psychosociale informelle

- L'intervention psychosociale informelle, introduite par le demandeur, consiste à chercher une solution « amiable » avec l'aide de la PC ou du CPAP au moyen : (1) des entretiens qui comprennent l'accueil (discussion des attentes du demandeur et fourniture d'informations sur le cadre du travail), l'écoute et les conseils ; (2) une intervention pour chercher de l'aide auprès d'une autre personne dans l'entreprise, par exemple un supérieur hiérarchique ; (3) des entretiens ciblés sur la conciliation entre les personnes impliquées pour autant qu'elles soient d'accord.

5. Demande d'intervention psychosociale formelle

- La demande d'intervention psychosociale formelle comporte trois aspects : (1) le travailleur demande à l'employeur de prendre les mesures collectives et/ou individuelles adaptées (2) sur la base d'une analyse de la situation de travail spécifique par le CPAP et (3) sur la base d'un avis comportant des mesures rédigé par le CPAP.
- Si le travailleur ne souhaite pas emprunter la voie de l'intervention psychosociale informelle ou si celle-ci ne mène à aucune solution, le travailleur peut exprimer au CPAP sa volonté d'introduire une demande d'intervention psychosociale formelle.
- Le travailleur a un entretien personnel obligatoire avec le CPAP avant d'introduire sa demande.
- La demande d'intervention psychosociale formelle est reprise dans un document daté et signé par le demandeur qui comporte (1) la description de la situation problématique de travail et (2) la demande à l'employeur de prendre les mesures adaptées.
- Ce document est remis au CPAP ou au SEPPT pour lequel le CPAP accomplit ses missions.
- Le CPAP peut refuser l'introduction de la demande d'intervention psychosociale formelle lorsque la situation décrite par le demandeur ne comporte manifestement aucun risque psychosocial au travail.

6. Demande à caractère principalement collectif

- Cette demande d'intervention se rapporte à un problème davantage organisationnel qu'individuel et à une situation où plus d'une personne court le risque de dommage.
- Le CPAP informe l'employeur et le demandeur de l'introduction de la demande ainsi que de la procédure à suivre et de la situation à risque telle qu'elle a été décrite.
- L'employeur décide les suites qu'il donne à la demande.
- Dans les 3 mois à partir de la communication, l'employeur informe par écrit sa décision motivée (1) au CPAP, qui (2) en informe le demandeur, et (3) au CPI.
- L'employeur exécute les mesures qu'il a décidé de prendre dans les meilleurs délais.
- Si nécessaire, le CPAP propose à l'employeur « des mesures de protection » pour éviter que la santé d'une personne soit gravement atteinte.

7. Demande à caractère principalement individuel pour des risques psychosociaux en dehors du CIAT

- Le CPAP informe l'employeur par écrit de l'introduction de la demande d'intervention psychosociale formelle et du caractère principalement individuel. Il lui communique l'identité du demandeur.
- Le CPAP examine d'une manière tout à fait impartiale la situation en tenant compte des informations des personnes qu'il estime utile d'entendre.
- Le rapport du CPAP comporte :
 - (1) La description de la demande et son contexte.
 - (2) L'identification des dangers pour le demandeur et l'ensemble des travailleurs.
 - (3) Les éléments qui ont une influence positive et négative sur la situation à risque, au niveau de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles.
 - (4) Les étapes préalables qui sont prises pour éliminer le danger et limiter les dommages.
 - (5) La proposition de mesures de prévention collective et individuelle nécessaires qui peuvent être appliquées pour la situation de travail spécifique afin d'éliminer le danger et limiter le dommage ainsi que la justification de cette proposition.
 - (6) La proposition de mesures de prévention collective qui peuvent être appliquées pour éviter que cela ne se reproduise dans d'autres situations de travail et la justification de ces propositions.
- Le CPAP établit un avis dans les 3 mois et le communique : (1) à l'employeur et (2) avec l'accord du demandeur, à la PC quand celle-ci est intervenue de manière informelle.
- Le CPAP informe le demandeur et l'autre personne impliquée par écrit dans les meilleurs délais de :
 - (1) de la date de remise de son avis à l'employeur et (2) des propositions de mesures de prévention et de leurs justifications, dans la mesure où ces justifications facilitent la compréhension de la situation et l'acceptation de l'issue de la procédure.
- Parallèlement, le CPAP informe le CPI par écrit de la proposition de mesures de prévention et leur justification, pour permettre au CPI d'effectuer ses missions de coordination.
- Deux mois après avoir reçu l'avis, l'employeur communique par écrit sa décision motivée quant aux suites qu'il donne à la demande : (1) au CPAP, (2) au demandeur et à l'autre personne impliquée et (3) au CPI.
- L'employeur exécute les mesures qu'il a décidé de prendre dans les meilleurs délais.
- Même si le demandeur ne fait plus partie de l'entreprise ou de l'institution pendant le déroulement de l'intervention, le CPAP communique son avis à l'employeur.

8. Demande d'intervention psychosociale formelle pour CIAT

- Il y a un entretien personnel obligatoire préalable à la demande.
- La demande est introduite par le biais d'un document daté et signé qui comporte les données suivantes :
 - (1) La description précise des faits qui selon le travailleur sont constitutifs pour la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.
 - (2) Le moment et le lieu où chacun de ces faits s'est produit.
 - (3) L'identité de la personne mise en cause.
 - (4) La demande à l'employeur de prendre des mesures adaptées pour mettre fin aux faits.
- Le CPAP peut refuser l'introduction de la demande lorsque la situation que décrit le demandeur ne comporte manifestement pas de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.
- Le CPAP informe l'employeur par écrit de l'introduction d'une demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail. Il lui communique l'identité du demandeur.
- Lorsqu'il accepte la demande, le CPAP informe l'employeur que le demandeur bénéficie d'une certaine protection à partir de la date à laquelle la demande a été reçue.

Demande d'intervention psychosociale formelle pour CIAT (suite)

- Déroulement de l'enquête :
 - (1) Le CPAP communique par écrit à la personne mise en cause les faits qui sont retenus contre elle dans les meilleurs délais.
 - (2) Le CPAP entend les concernés, les témoins ou les autres personnes qu'il juge utile d'entendre.
 - (3) Il examine la demande d'une manière tout à fait impartiale.
 - (4) Il informe immédiatement l'employeur qu'un témoin bénéficie d'une protection et lui communique son identité.
 - (5) La personne mise en cause et les témoins reçoivent une copie de leurs déclarations datées et signées.
 - (6) Si la gravité des faits le requiert, le CPAP propose des mesures de protection à l'employeur avant de remettre son avis. L'employeur communique au CPAP dans les plus brefs délais et par écrit sa décision motivée quant aux suites qu'il va donner à la proposition de mesures de protection.
 - (7) Si nécessaire, des entretiens orientés solution, dont le rapport figure dans le rapport final, peuvent être organisés entre les personnes impliquées.
- Le rapport du CPAP comporte :
 - (1) La description de la demande et son contexte.
 - (2) L'identification des dangers pour le demandeur et l'ensemble des travailleurs.
 - (3) Les éléments qui ont une influence positive et négative sur la situation à risque, au niveau de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles.
 - (4) Les étapes préalables qui ont été entreprises pour éliminer le danger potentiel et limiter les dommages.
 - (5) La proposition de mesures de prévention collective et individuelle nécessaires qui peuvent être appliquées vis-à-vis de la situation de travail spécifique pour éliminer le danger potentiel et limiter les dommages de même que la justification de ces propositions.
 - (6) La proposition de mesures de prévention collective qui peuvent être appliquées pour éviter la répétition dans d'autres situations de travail et la justification de ces propositions.
 - (7) Le rapport éventuel des entretiens orientés solution pendant l'intervention formelle.
- Le rapport final est remis dans un délai de 3 mois à : (1) à l'employeur, et (2) avec l'accord du demandeur, à la PC quand celle-ci était intervenue de manière informelle.
- Après avoir remis et expliqué son rapport final à l'employeur, le CPAP informe le demandeur et l'autre personne directement impliquée par écrit et dans les meilleurs délais : (1) de la date de remise de son avis à l'employeur et (2) des propositions de mesures de prévention et de leurs justifications, dans la mesure où ces justifications facilitent la compréhension de la situation et l'acceptation de l'issue de la procédure.
- Parallèlement, le CPAP informe par écrit le CPI de la proposition des mesures de prévention et leur justification, pour lui permettre d'effectuer ses missions de coordination.
- L'employeur évalue à son tour le problème et établit un plan d'action comportant des mesures. Si l'employeur envisage de prendre des mesures individuelles vis-à-vis d'un travailleur, il en avertit par écrit préalablement ce travailleur au plus tard un mois après la réception de l'avis. Si ces mesures modifient les conditions de travail du collaborateur, l'employeur transmet une copie de l'avis et entend ce collaborateur qui peut se faire assister par une personne de son choix lors de cet entretien.
- Au plus tard deux mois après avoir reçu l'avis, l'employeur communique par écrit sa décision motivée quant aux suites qu'il donne à la demande : (1) au CPAP, (2) au demandeur et à l'autre personne impliquée, et (3) au CPI.

Demande d'intervention psychosociale formelle pour CIAT (suite)

- L'employeur exécute les mesures qu'il a décidé de prendre dans les meilleurs délais.
- Le CPAP communique son avis à l'employeur, même si le demandeur ne fait plus partie de l'entreprise ou de l'institution au cours de l'intervention.

9. Reprise du travail après une absence

Les travailleurs qui subissent des faits de CIAT bénéficient d'un accompagnement lors de leur reprise du travail après leur absence pour raisons de maladie ou autre. Le dirigeant se concerta avec la personne impliquée pour convenir d'un accompagnement. Le médecin du travail, la personne de confiance et le conseiller en prévention aspects psychosociaux peuvent également aider à cet égard.

10. Clause finale

Pour tout ce dont il n'est pas fait mention dans ce règlement du travail, les dispositions réglementaires et les documents de prévention internes à l'entreprise sont en vigueur.

11. Coordonnées de la personne de confiance et du conseiller en prévention aspects psychosociaux

Coordonnées de la personne de confiance (PC)

Nom : Fonction :

Téléphone : E-mail :

Coordonnées et compétence du conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP)

Les CPAP du Groupe IDEWE sont compétents pour ce qui concerne les risques psychosociaux au travail, dont le CIAT. IDEWE est organisé en région. Afin d'assurer la prestation, ils peuvent collaborer avec leurs collègues ou être remplacés par ceux-ci, si possible en concertation avec le demandeur.

Tous les CPAP d'IDEWE sont compétents pour réaliser toutes les missions prévues. La loi prévoit que les CPAP acquièrent progressivement les connaissances, l'expérience et les qualifications. Les CPAP qui ne disposent pas encore de toutes les qualifications opèrent sous la responsabilité des CPAP qualifiés.

Les CPAP suivants de la région IDEWE (complétez votre région IDEWE) sont attribués à l'entreprise.

Le premier nom est votre première personne de contact, mais chaque CPAP peut être contacté personnellement.

Numéro de téléphone (service clientèle) région IDEWE (complétez votre région IDEWE):

E-mail de l'équipe psychosociale de la région (complétez votre région IDEWE):

psychosociale.x@idewe.be (remplacez x par votre région IDEWE)

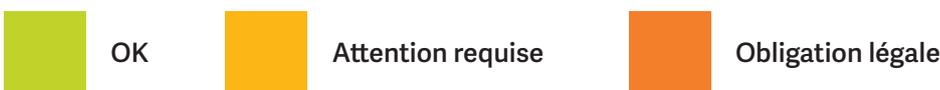
CPAP région (complétez votre région IDEWE):

-
-
-
-
-

Bien-être psychosocial

Parcourez avec vos collaborateurs les points d'attention orange qui s'appliquent à votre organisation. Indiquez les principaux points d'attention à suivre et formulez sur cette base quelques actions pour votre plan global de prévention et plan d'action annuel.

Légende de couleurs de la liste de contrôle des risques psychosociaux



Liste de contrôle Comportements respectueux au travail	OUI	NON
Y a-t-il déjà eu des signes de conflits au travail ?	Attention requise	OK
Y a-t-il déjà eu des signes de harcèlement moral au travail ?	Attention requise	OK
Y a-t-il déjà eu des signes de harcèlement sexuel au travail ?	Attention requise	OK
Y a-t-il déjà eu des signes de violence au travail ?	Attention requise	OK
Y a-t-il globalement une bonne ambiance au sein de votre entreprise ?	OK	Attention requise
Les problèmes peuvent-ils être abordés ouvertement ?	OK	Attention requise
Dans l'exercice de leur travail, les collaborateurs sont-ils soutenus par l'employeur/le chef d'entreprise et par leurs collègues ?	OK	Attention requise
Les collaborateurs ont-ils des opportunités de concertation et de participation ?	OK	Attention requise
Les collaborateurs sont-ils interpellés en cas de comportement inadapté ?	OK	Attention requise
Les collaborateurs savent-ils où s'adresser lorsqu'ils sont exposés à des risques psychosociaux tels que le harcèlement moral, le harcèlement sexuel ou la violence au travail ?	OK	Obligation légale
Les coordonnées de la personne de confiance , du conseiller en prévention aspects psychosociaux et du service du Contrôle du bien-être au travail sont-elles mentionnées dans le règlement du travail ?	OK	Obligation légale
Existe-t-il une déclaration de principes ainsi qu'une procédure pour signaler les risques psychosociaux tels que les conflits, le harcèlement moral ou sexuel, ou encore la violence au travail ?	OK	Obligation légale
Existe-t-il un registre des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel commis par des tiers (par exemple, client, visiteurs, etc.) ?	OK	Obligation légale

Liste de contrôle Alcool, médicaments et drogues illégales au travail	OUI	NON
De l' alcool est-il présent ou disponible au travail ?		
Des médicaments sont-ils présents ou disponibles sur le lieu de travail ?		
A-t-on jamais constaté la présence ou le trafic de drogues illégales ?		
Votre entreprise a-t-elle déjà été confrontée à des problèmes liés à la consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales ? (Par exemple, augmentation de l'absentéisme (de courte durée) pour cause de maladie, comportement inadapté, conflits, accidents du travail, mauvaise exécution de tâches, etc.)		

Disposez-vous d'une déclaration de politique en matière de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues sur le lieu de travail ?		
Existe-t-il des règles en matière de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues sur le lieu de travail ?		
Existe-t-il des procédures concernant (les conséquences de) la consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues sur le lieu de travail (par exemple, en cas d'abus aigu ou chronique) ?		
Les collaborateurs sont-ils au courant des risques pour leur sécurité et leur santé liés à la consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales ?		
Les collaborateurs connaissent-ils les règles en matière d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales ?		
Si nécessaire, les collaborateurs sujets à des problèmes de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues illégales sont-ils orientés pour obtenir de l' assistance , éventuellement par le biais du médecin du travail ?		

Liste de contrôle Stress au travail	OUI	NON
Les collaborateurs doivent-ils régulièrement travailler de façon excessive ou trop rapide ?		
Le travail est-il parfois difficile sur le plan émotionnel ou les collaborateurs ont-ils parfois du mal à s'endormir ?		
Le travail exige-t-il beaucoup d'attention et de concentration ?		
Y a-t-il des facteurs environnementaux qui peuvent favoriser le stress ? Notamment les équipements de travail, le bruit, la température, l'éclairage, la ventilation, etc.		
Les collaborateurs présentent-ils régulièrement des heures supplémentaires ?		

L'entreprise veille-t-elle à ce que la pression ne soit pas excessive pour les collaborateurs ?		
Les opportunités d'épanouissement sont-elles suffisantes pour les collaborateurs ? Par exemple, le suivi des formations.		
Les travailleurs ressentent-ils une pression pendant leur temps libre ?		
L'entreprise veille-t-elle à minimiser la charge en cas d'horaire dérogeant (travail de nuit ou en équipe, heures supplémentaires, horaires interrompus, etc.) ?		
Les collaborateurs disposent-ils d'un espace de décision suffisant ?		
Le travail offre-t-il une alternance suffisante ?		
Les collaborateurs peuvent-ils organiser eux-mêmes leur travail ?		
Le rôle et les tâches de chaque collaborateur sont-ils suffisamment clairs ?		
Y a-t-il suffisamment de feed-back et la manière dont le travail des collaborateurs est évalué est-elle suffisamment claire ?		

Liste de contrôle Stress au travail	OUI	NON
La sécurité de l'emploi est-elle suffisante ?		
Le travail est-il bien organisé ?		
La répartition des tâches est-elle bien équilibrée entre les collaborateurs ?		
Y a-t-il des règles équitables et des dispositions concernant le travail ?		

Liste de contrôle Agressions et événements traumatisants au travail	OUI	NON
Les collaborateurs sont-ils exposés à un risque d' agression par des tiers ? Il peut s'agir d'injures, de menaces, de vandalisme, de violence physique, etc.		
Des agressions se sont-elles déjà produites ?		
Des événements traumatisants se sont-ils déjà produits ? Par exemple, (être témoin d'un) accident grave, fausses accusations, etc.		

Une analyse de risques a-t-elle déjà été effectuée sur la base des enregistrements de cas de harcèlement (entre autres violence) par des tiers ?		
Existe-t-il des règles dans votre organisation visant à limiter le risque d'agression ?		
Existe-t-il une procédure concernant l' accompagnement des collaborateurs après un événement choquant ?		
Un soutien psychosocial est-il prévu à la suite d'incidents de violence par des tiers ?		
Existe-t-il des règles ou des procédures sur ce qui doit se faire et par qui cela doit-il être fait en cas d'événement traumatisant ?		

Liste de contrôle Absentéisme	OUI	NON
Y a-t-il une rotation du personnel particulière parmi les collaborateurs ?		
Parle-t-on d'un absentéisme particulier ?		

Y a-t-il des dispositions établies par rapport à la déclaration de la maladie ?		
Les collaborateurs connaissent-ils et suivent-ils les dispositions en matière d'absentéisme ?		
Une attention est-elle accordée au suivi nécessaire des collaborateurs pendant et après la maladie ?		
Les supérieurs hiérarchiques savent-ils ce qu'ils doivent faire en cas de signalement d'une maladie ?		
Les procédures de notification et de suivi des maladies sont connues et appliquées de manière cohérente ?		
Y a-t-il des dispositions élaborées pour la réintégration des travailleurs absents conformément au cadre légal ?		

Cochez et signez ci-dessous :

- Cette liste de contrôle a été complétée avec la participation des travailleurs.

en matière d'alcool, de médicaments et de drogues

Modèle de déclaration de politique (phase 1)

Plusieurs raisons incitent notre entreprise à se soucier de la consommation d'alcool, de médicaments et de drogues au travail. La consommation de ces substances présente tout d'abord des risques réels pour la santé, la sécurité et la charge psychosociale de nos travailleurs et leur entourage. Cela peut aussi avoir un impact négatif sur la productivité et la qualité du travail. Enfin, la consommation d'alcool, de médicaments et de drogues peut détériorer l'image de notre entreprise.

La promotion du bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur travail fait dès lors l'objet d'une importante attention.

Notre entreprise attend de son personnel et des autres personnes éventuellement présentes sur le lieu de travail qu'ils se comportent raisonnablement en ce qui concerne la consommation d'alcool, de médicaments et d'autres drogues, afin d'éviter que cette consommation entraîne des situations problématiques sur le lieu de travail. En cas de constatation d'un dysfonctionnement au travail dû à une consommation d'alcool, de médicaments ou de drogues, l'employeur prendra les mesures adéquates. L'entreprise attend à cet égard de ses supérieurs hiérarchiques qu'ils aient un comportement exemplaire. Nous partons du principe que les collaborateurs respectent la législation en vigueur en matière de consommation d'alcool, de médicaments et de drogues.

Situation 1 :

L'entreprise choisit de ne pas continuer à élaborer la politique par le biais d'initiatives en matière de réglementation, procédures, formation ou d'assistance.

Nous sommes d'avis que, dans l'état actuel des choses, il n'y a pas lieu d'élaborer des règles et prescriptions détaillées.

Les règles existantes concernant le fonctionnement des collaborateurs offrent suffisamment de possibilités pour intervenir de manière adéquate en cas de consommation problématique ou irresponsable de substances.

Situation 2 :

L'entreprise choisit de continuer à élaborer la politique par le biais, par exemple de

- **réglementation**
- **procédures**
- **formation**
- **assistance.**

Registre des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail commis par des tiers

L'employeur doit établir une analyse de risques des types de charges psychosociales causées par des tiers. Pour ce faire, il dispose d'un « registre de faits commis par des tiers ». Ce registre comporte une déclaration avec la description des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail causés par des tiers et dont le travailleur pense avoir été la victime, ainsi que les dates de ces faits. L'employeur conserve les déclarations des faits repris dans le registre pendant cinq ans à compter du jour de l'enregistrement de ces déclarations.

Confidentialité :

Ce registre est tenu à jour par la personne de confiance ou le conseiller en prévention interne, s'il n'y a pas de personne de confiance désignée au sein de l'organisation. Seuls l'employeur, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, la personne de confiance et le conseiller en prévention chargé de la gestion du service interne pour la prévention et la protection au travail ont accès à ce registre.

Données

Date de l'enregistrement :

Date et heure des faits :

Identité du tiers :

Identité du déclarant (facultatif) :

Qualité du tiers (par exemple, client, fournisseur...) :

Les faits ont-ils eu lieu pendant les heures de bureau ? Oui Non

Faits

Types	Manifestations	Contexte du comportement	Conséquences pour la victime
<input type="checkbox"/> Agression/violence	<input type="checkbox"/> Verbale (injures, menaces, pression)	<input type="checkbox"/> Intentionnelle (délibérément)	<input type="checkbox"/> Aucune
<input type="checkbox"/> Harcèlement	<input type="checkbox"/> Langage corporel	<input type="checkbox"/> Signes corporels <input type="checkbox"/> Moins valides <input type="checkbox"/> Démence <input type="checkbox"/> Dépendances <input type="checkbox"/> Psychiatrie <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Douleur
<input type="checkbox"/> Harcèlement sexuel /relationnel	<input type="checkbox"/> Physique <input type="checkbox"/> Attouchements <input type="checkbox"/> Physiques Coups <input type="checkbox"/> Blessures	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Contusions
<input type="checkbox"/> Harcèlement obsessionnel	<input type="checkbox"/> Écrits	<input type="checkbox"/> De l'émotion intense après une frustration compréhensible	<input type="checkbox"/> Blessure

<input type="checkbox"/> Racisme	<input type="checkbox"/> E-mail, chat, internet	<input type="checkbox"/> De l'émotion intense difficile à comprendre	<input type="checkbox"/> Impact émotionnel
<input type="checkbox"/> Discrimination			<input type="checkbox"/> Dégâts matériel
<input type="checkbox"/> Carjacking			
<input type="checkbox"/> Agression routière			
<input type="checkbox"/> Vol			
<input type="checkbox"/> Racket			
<input type="checkbox"/> Extorsion			
<input type="checkbox"/> Agression contre soi-même (mutilations, tentative de suicide, etc.)			
<input type="checkbox"/> Autre			

Motif de l'agression

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> temps d'attente trop long | <input type="checkbox"/> sous l'influence d'alcool ou de drogues |
| <input type="checkbox"/> insatisfaction par rapport au service | <input type="checkbox"/> aucun motif clair |
| <input type="checkbox"/> émotionnel en raison de l'événement | <input type="checkbox"/> autres, à savoir |

Domage

À la personne :

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> contre moi uniquement | <input type="checkbox"/> autres tiers |
| <input type="checkbox"/> contre moi et mes collègues | <input type="checkbox"/> autres : |

Déclaration d'accident du travail :

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
|------------------------------|------------------------------|

Matériel :

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> biens personnels | <input type="checkbox"/> mobilier |
| | <input type="checkbox"/> bâtiment |

Déclaration à l'assurance :

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
|------------------------------|------------------------------|

Police

Déclaration :

- | |
|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui, n° PV : |
| <input type="checkbox"/> non |

Mesures à prendre

Mesures à prendre ?

Exemple de politique en matière d'alcool, de médicaments et de drogues

Phase 2

Dispositions et règles

Alcool

Règle générale : dans l'entreprise, pendant les heures de bureau

Tolérance zéro = interdiction totale de boire et de goûter des boissons alcoolisées.

Dans l'entreprise, après les heures de bureau

Chacun est bien informé des moments où l'alcool est autorisé, par exemple lors :

- du verre de Noël
- d'un départ à la pension
- du drink de clôture de l'année académique en été.

La disponibilité de l'alcool et la consommation maximum est clairement stipulée :

- 2 verres d'alcool
- limité à 2 heures (17 h 30 - 19 h 30)
- pas de bières spéciales ni d'alcool fort.

Activités en dehors de l'entreprise

La norme en vigueur dans la réglementation belge de la circulation est reprise. Cela correspond environ à 2 verres d'alcool. Dans tous les cas, il est en outre interdit qu'un membre de notre entreprise se présente ivre pendant ses activités dans une organisation externe.

Fonction de sécurité

Tolérance zéro pour la consommation d'alcool pendant le service, tant au sein de notre entreprise que dans des lieux externes. Les fonctions de sécurité sont décrites ci-dessous :

- chauffeurs
- conducteurs de chariots élévateurs

Drogues

L'entreprise applique la tolérance zéro en ce qui concerne la présence, la consommation et la distribution de drogues illégales.

Médicaments

L'employeur ne met à aucune condition des médicaments à disposition. Nous demandons au personnel qui prend des médicaments pouvant avoir un effet éventuel sur le fonctionnement d'informer spontanément l'employeur des effets secondaires éventuels (sommolence, troubles de la concentration, etc.).

Il est obligatoire de le notifier au médecin du travail pour les fonctions de sécurité (chauffeurs, conducteurs de chariots élévateurs).

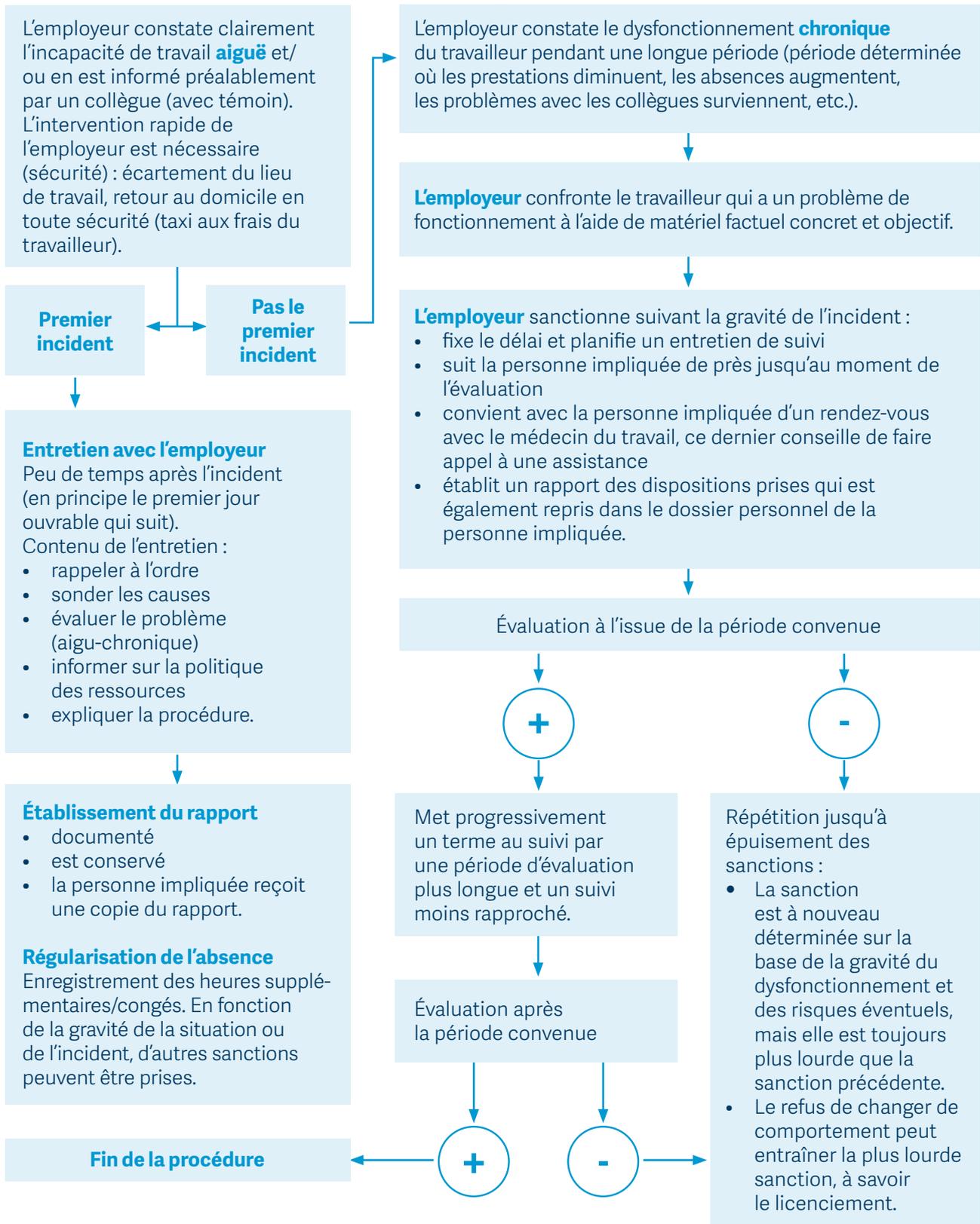
Procédure pour le transport du travailleur à son domicile, son accompagnement et règlement des coûts

En cas de constatation d'un dysfonctionnement dû à une consommation aiguë d'alcool ou de drogue pendant le travail, il est convenu de prévoir un taxi aux frais du travailleur pour le ramener en toute sécurité à son domicile.

Accompagnement adéquat du travailleur dont la consommation est problématique

Le médecin du travail et le conseiller en prévention aspects psychosociaux peuvent être contactés en toute discrétion par la personne impliquée pour demander l'aide et l'accompagnement dont elle a besoin. Il peut être prévu de réorienter le travailleur vers une aide adaptée.

Procédure en cas de dysfonctionnement dû à une consommation probable d'alcool, de médicaments ou de drogues



Comportement respectueux au travail

- Organiser et favoriser les contacts qui encouragent une bonne ambiance, par exemple, manger ensemble, fête du personnel, teambuilding, etc.
- Lors de la réunion d'équipe, créer un point à l'ordre du jour sur le fait que vous vous sentez bien au travail
- Intégrer les appréciations et la reconnaissance des dirigeants
- Donner un feed-back clair sur les entretiens de fonctionnement, par exemple, ce que le collaborateur fait bien ou pas bien
- Établir un code de comportements sur la communication respectueuse
- Indiquer les coordonnées de la personne de confiance et du conseiller en prévention aspects psychosociaux dans le règlement du travail
- Reprendre la déclaration de principe de l'organisation dans le règlement du travail dans laquelle il est indiqué ce qu'est un comportement approprié ou non, investir dans une charte sur les valeurs que l'organisation défend.
- Présenter et conserver le registre des faits commis par des tiers (agression, harcèlement moral ou sexuel)
- Prévoir et intégrer les difficultés de concertation et de participation, par exemple, briefings, transmission, réunion d'équipe sur la répartition du travail et autres thèmes
- Encourager les collaborateurs à montrer et exprimer leur appréciation et leur valorisation du travail de l'autre.
- Discuter avec les collaborateurs du comportement inapproprié et préciser la manière dont ils peuvent le signaler eux-mêmes
- Travailler la culture du feed-back et apprendre aux collaborateurs à donner et recevoir du feed-back
- Évaluer et discuter de la serviabilité des collègues dans les entretiens d'évaluation et de fonctionnement
- Encourager les collègues à soutenir et aider l'autre

Alcool, médicaments et drogues

- Élaborer une déclaration de politique en matière d'alcool, de médicaments et de drogues et la communiquer
- Limiter la disponibilité et l'occasion de consommer de l'alcool, par exemple, qu'en est-il des fêtes du personnel, des départs à la retraite, des réceptions, des repas d'affaires
- Élaborer des règles quant à la disponibilité de l'alcool et des médicaments
- Communiquer les règles relatives à la disponibilité de l'alcool et des médicaments
- Élaborer des procédures (comment constater, comment l'écarter du lieu de travail, etc.) sur ce qu'il faut faire lorsqu'un collaborateur est sous l'influence de substances (abus aigu) ou un problème de boisson se présente (abus chronique)
- Sensibiliser et former les collaborateurs aux risques de consommer de l'alcool, des médicaments et des drogues, par exemple, lors d'une réunion, par le biais d'un dépliant
- Énumérer les canaux de référence pour un accompagnement ou une aide en matière de consommation d'alcool, de médicaments et de drogues et les tenir à disposition

Stress au travail

- Identifier la pression au travail et objectiver
- Prévoir une répartition des tâches équilibrée sur la base de critères clairs
- Prévoir des descriptions de fonction claires
- Pouvoir discuter des tâches et de leur répartition de manière individuelle et au sein de l'équipe
- Introduire un temps de concertation pour discuter de la charge émotionnelle
- Élaborer un système pour compenser les heures supplémentaires et les éliminer régulièrement
- Diminuer les facteurs environnementaux de stress (ex. nuisances sonores) en prenant des mesures en matière d'infrastructure
- Faire connaître les possibilités de formation et les prévoir à la mesure de la fonction
- Prévoir les possibilités de participation ainsi que les canaux pour les idées en cas de changements
- Prendre des dispositions pour les thèmes sur lesquels les collaborateurs disposent d'informations, de conseils ou d'un pouvoir de décision
- Rendre le contenu du travail attrayant et alternant. Conseils éventuels : rotation de la fonction entre collègues, spécialisations, possibilité de se développer dans une autre fonction
- Proposer un parrain ou une marraine et agir de manière ciblée pour les nouveaux collaborateurs
- Prévoir les moyens nécessaires pour que les personnes puissent régler et planifier elles-mêmes leur travail
- Être clair envers les équipes et le collaborateur sur les attentes concernant le travail (par exemple, rythme, qualité, relation collégiale, etc.)
- Intégrer des commentaires clairs sur le fonctionnement des collaborateurs et de l'équipe, et mettre également l'accent sur les commentaires positifs
- En cas de changements majeurs dans l'organisation : mettre l'accent sur l'insécurité de l'emploi.
- Et ce, tant chez les personnes qui quittent leur emploi que celles qui restent, mais qui voient le contenu de leur travail changer

Agression et événements traumatisants

- Évaluer chaque année le registre des faits commis par des tiers
- Intégrer l'analyse des risques psychosociaux des faits commis par des tiers
- Prévoir une formation relative à la gestion des comportements agressifs en cas de risque élevé
- Établir des règles sur « que faire en cas d'agression »
- Proposer un accompagnement dans le cadre d'événements traumatisants de manière proactive et communiquer les canaux
- Clarifier la situation par rapport à l'offre et au paiement de l'aide psychologique après des faits de violence commis par des tiers
- Établir des règles sur « que faire en cas d'événement traumatisant ? »

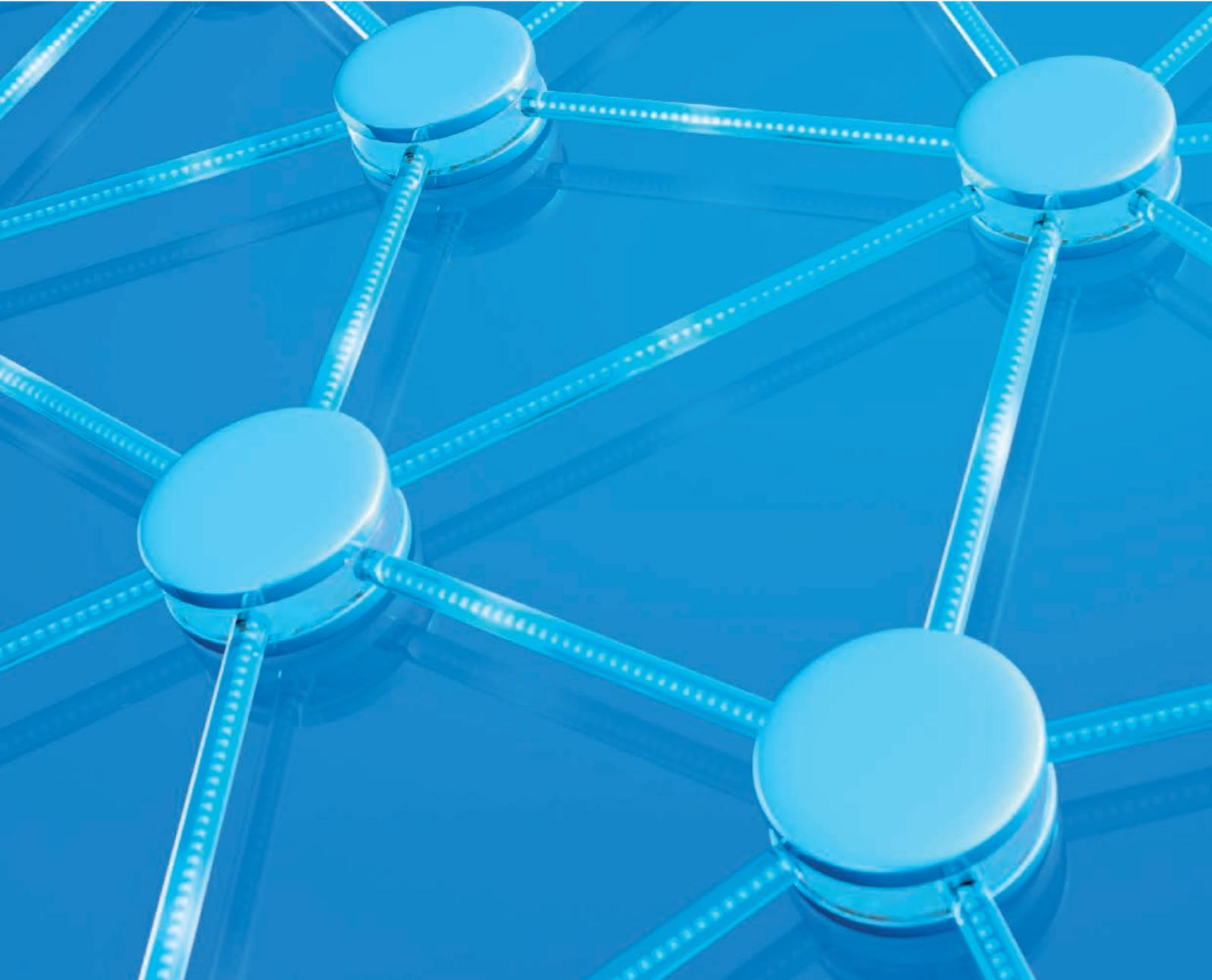
Absentéisme

- Établir des accords en matière de déclaration de la maladie et de son suivi pendant et après la maladie dès l'entrée en service d'un nouveau collaborateur
- Communiquer plus clairement les dispositions en matière de maladie aux collaborateurs
- Établir des accords sur ce qui passe lorsque les collaborateurs ne respectent pas ses accords relatifs à la maladie ou à l'absence
- Entretenir le contact avec le collaborateur
- Préparation de la reprise du travail du nouveau collaborateur
- Concertation sur les causes de la maladie dans le travail
- Chercher une solution structurelle pour le remplacement du collaborateur absent



Annexes

- Annexe 1. Annexe au règlement du travail (exemple)
- Annexe 2. Liste de contrôle Bien-être psychosocial
- Annexe 3. Déclaration de politique en matière d'alcool, de médicaments et de drogues
- Annexe 4. Registre des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail commis par des tiers
- Annexe 5. Exemple de politique en matière d'alcool, de médicaments et de drogues Phase 2
- Annexe 6. Conseils pour votre politique PGP + PAA



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

Tél. 071 23 99 11
charleroi@idewe.be

Liège

Tél. 042 29 71 91
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

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

www.idewe.be | 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 : Pr Lode Godderis, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Louvain. 3398-4.1-202106-20285.