

Aspects psychosociaux au travail:
Les bases de la prévention des RPS

Odile Duez 21 & 22 novembre 2023





Le CFIP en quelques mots

Fondé en **1970**

2 entités : **Belgique et France**

+ **de 40** intervenants

Français – néerlandais – anglais

Secteurs :

- Associatif
- Public
- Privé

Nos métiers :

- **Formation**
- **Consultance**
- **Coaching**

Nos thématiques :

- Management & leadership
- L'intelligence collective
- Gestion des ressources humaines
- Communication interpersonnelle
- Développement de compétences personnelles
- Gestion du changement
- Gestion des risques psychosociaux
- Valorisons les différences

Nos formations certifiantes :

- Analyse transactionnelle
- Académie de Coaching
- Académie en Intelligence Collective
- Bien-être au travail
- Démarche ARC
- Ecole de leadership
- Ecole de neurosciences
- Intervention systémique et stratégique dans les organisations
- Programmation Neurolinguistique
- Psychodrame

Présentation

- Qui ?
- Quoi ?
- Où ?

- Dans quel but ?
- Quelles attentes ?

Modalités pratiques: Cadre

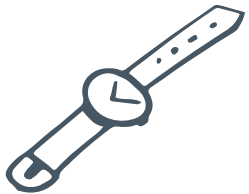
Respect

Bienveillance – non-jugement

Discrétion par rapport aux situations
évoquées

Parler en son nom propre

Bienvenue



9h30- 17h00



Pauses



Support via *CFIP*learning

Objectifs

- Savoir expliquer ce que sont le bien-être et les RPS au travail, qui en sont les acteurs et quel est le rôle de chacun ;
- Comprendre la logique sous-jacente au système dynamique de gestion des risques ;
- Réfléchir ses (plans d') action(s) « bien-être » en tenant compte de la dimension systémique de votre propre organisation

Le bien-être au travail

Le bien-être au travail

Qu'est-ce que le bien-être au travail pour vous ?
Qu'en savez-vous déjà ?

Cadre législatif relatif au Bien-Etre au travail



Contenu

Code du bien-être

7 domaines

SDGR - AR Générale

Aspects psychosociaux

AR Spécifique

Procédures individuelles

Le bien-être au travail

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail
+ modifications multiples → codex

Transposition en droit belge de la Directive cadre 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

Loi sur le bien-être

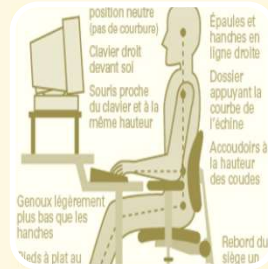
L'employeur doit veiller au bien-être des travailleurs qu'il occupe

Le bien-être est l'ensemble des facteurs concernant les conditions de travail

Le bien-être est à rechercher par des mesures qui ont trait à 7 domaines (Art. 1.2-2)

Il doit suivre les principes généraux de prévention (Art. 1.2-3)

Domaines du bien-être (Art. 1.2-2)



Santé
au
travail

Sécurité
au
travail

Ergonomie

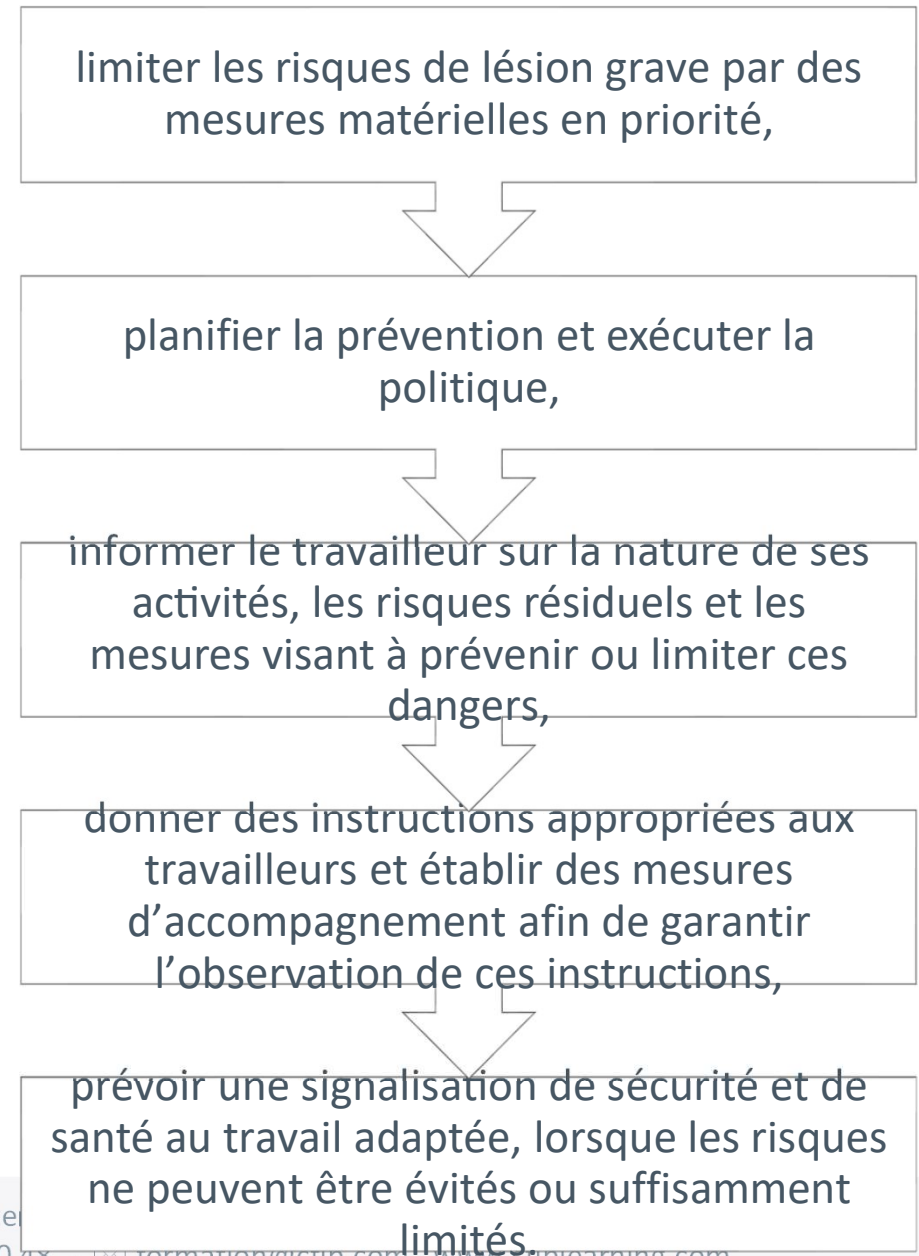
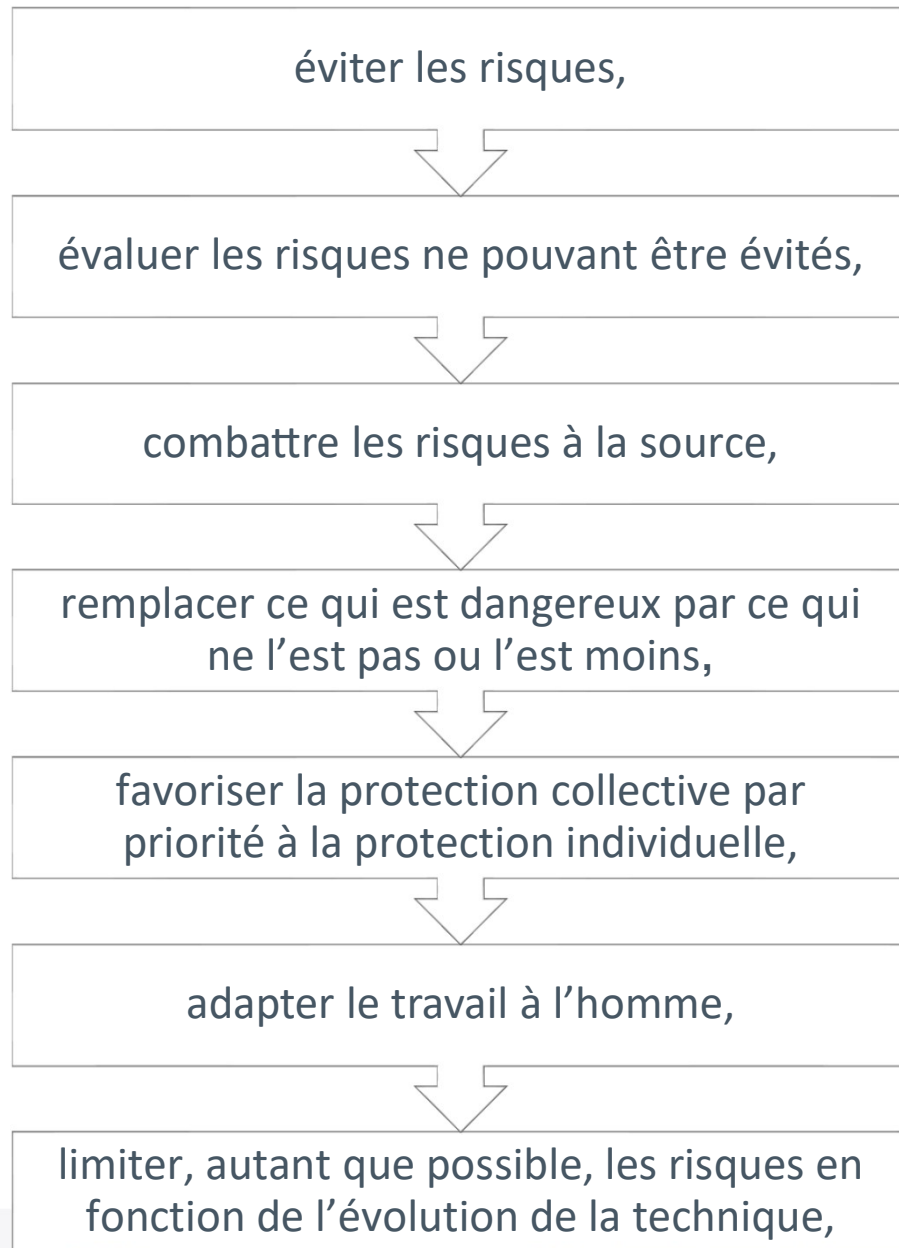
Hygiène
du travail

Aspects
psycho
sociaux

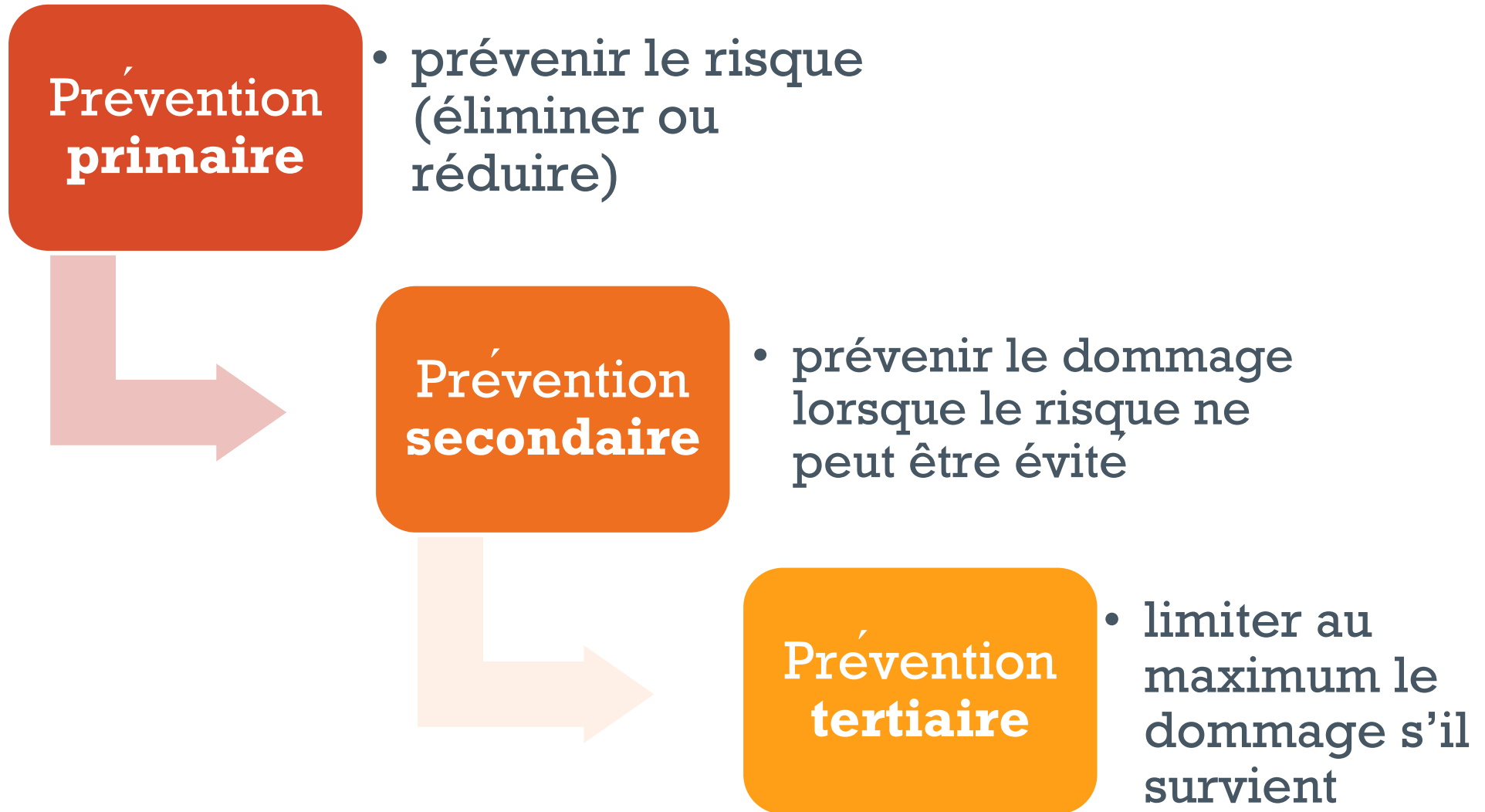
Embellissement des lieux de travail

Mesures relatives à l'environnement exerçant une influence sur les points précédents

Principes généraux de prévention (Art. 1.2-3)



Niveaux de prévention



3 niveaux de prévention à combiner

Politique de prévention

L'employeur établit, en concertation avec les membres de la ligne hiérarchique :

un plan global de prévention pour un délai de 5 ans (art 10)

un plan annuel d'action (art 11)

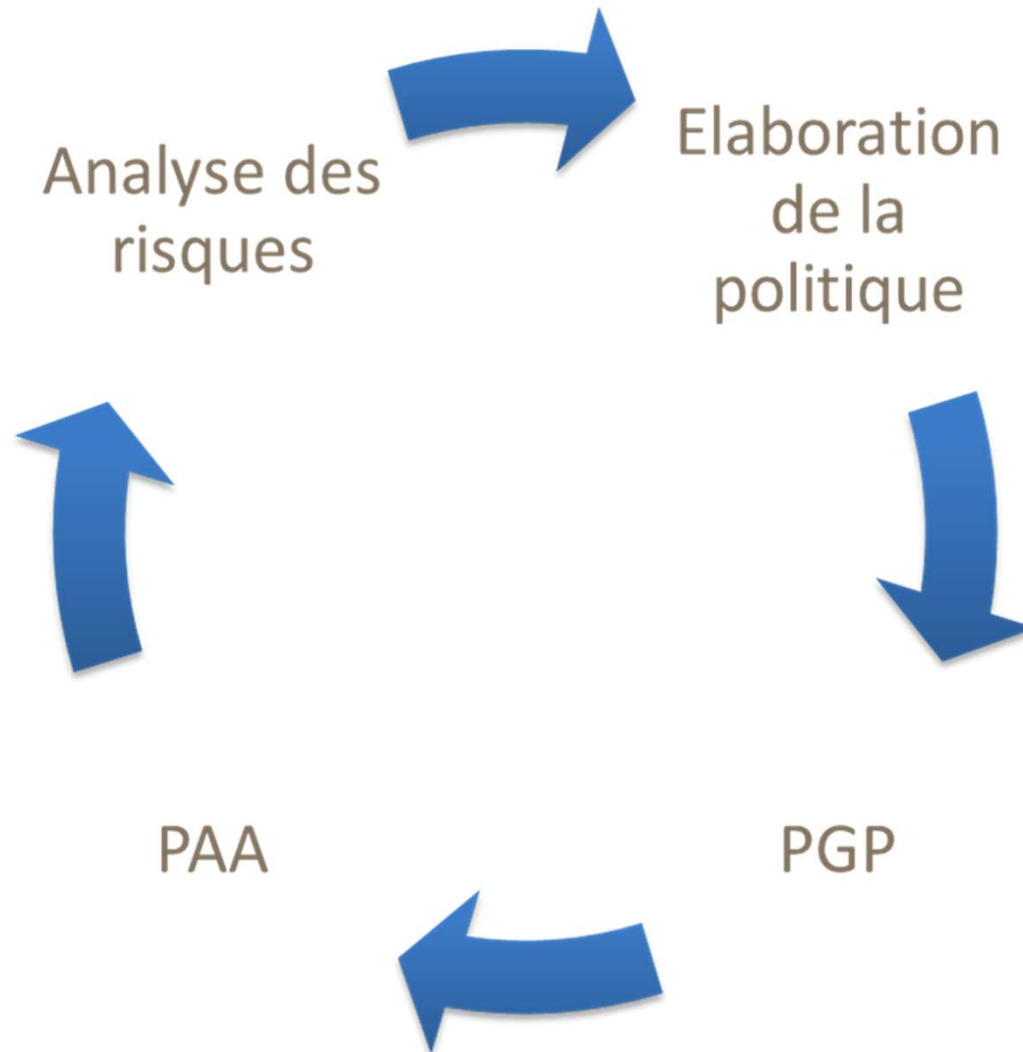
Politique de prévention

Base de la politique de
prévention :

Analyse des
risques

Systeme
dynamique de
gestion des risques

Systeme dynamique de gestion des risques



Les acteurs du bien-être

Acteurs généraux

- Les travailleurs eux-mêmes
- La ligne hiérarchique
- L'employeur : responsable ultime du bien-être dans l'entreprise

Les travailleurs

- Participer positivement à la politique de prévention mise en oeuvre par l'employeur (respect des procédures, port des équipements de sécurité, etc.)
 - Notamment, en matière de RPS : s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ou de tout usage abusif de la procédure interne

Membres de la ligne hiérarchique

Qui?

- Toute personne mandatée pour donner des ordres aux travailleurs
- De l'échelon supérieur à l'échelon inférieur

Quoi?

- Faire des propositions et conseiller l'employeur au sujet de:
 - La réalisation de la politique de prévention
 - L'implémentation de la politique de prévention

L'employeur

- Mener une politique de prévention des risques (notamment des risques psychosociaux)
- Appliquer les principes généraux de prévention

Selon le système dynamique de gestion des risques

Les acteurs spécialisés

Acteurs spécialisés

- Conseillers en prévention Sécurité, hygiène, ergonomie (« généralistes »)
- Conseillers en prévention médecins de travail
- Conseillers en prévention aspects psychosociaux (CPAP)

-> ces acteurs spécialisés appartiennent au service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail (SI/EPPT)

- Personnes de confiance (PC)
- Comité pour le Prévention et la Protection au Travail (CPPT)

SEPPT/SIPPT

Chaque employeur doit disposer d'un service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT) : un conseiller en prévention doit toujours être présent dans ce service.

Lorsque ce service interne ne peut remplir lui-même toutes les missions qui lui sont confiées, l'employeur peut faire appel complémentairement à un service externe pour la prévention et la protection au travail (SEPPT)

Conseiller en prévention (CP) « généraliste »

Domaines d'expertise

- Sécurité
- Ergonomie
- Hygiène

Même si SEPPT, au moins un CP en interne (éventuellement en cumul d'une autre fonction)

Leur tâche : assister (analyser, conseiller, alerter, ...) l'employeur, la ligne hiérarchique et les travailleurs dans la prévention des risques liés à leur(s) domaine(s) d'expertise.

Par exemple : analyse des risques, analyse des accidents de travail, analyse des incidents, sécurité incendie, choix et mise en service de nouveau matériel, EPI, mesurages (thermique, lumière, ...), etc.

Conseiller en prévention médecin du travail (CPMT)

Domaine d'expertise :
la santé des travailleurs

Examine l'interaction
entre l'homme et le
travail

Quand ? Du
recrutement à la
pension

Quoi ? Visites
annuelles, aptitude,
reprise du trav.,
organisation des
premiers secours, ...

Le CP aspects psychosociaux

La personne de confiance

Domaine d'expertise :
les aspects
psychosociaux du
travail

Collabore et est assisté
par la personne de
confiance

Conseille et avise
l'employeur (mesures
de prévention, analyse
des risques
psychosociaux, ...)

Intervient à la
demande du
travailleur (cf.
procédure interne)

Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT)

Le CPPT est un organe paritaire composé de représentants de l'employeur et de représentants des travailleurs

Il est compétent pour :

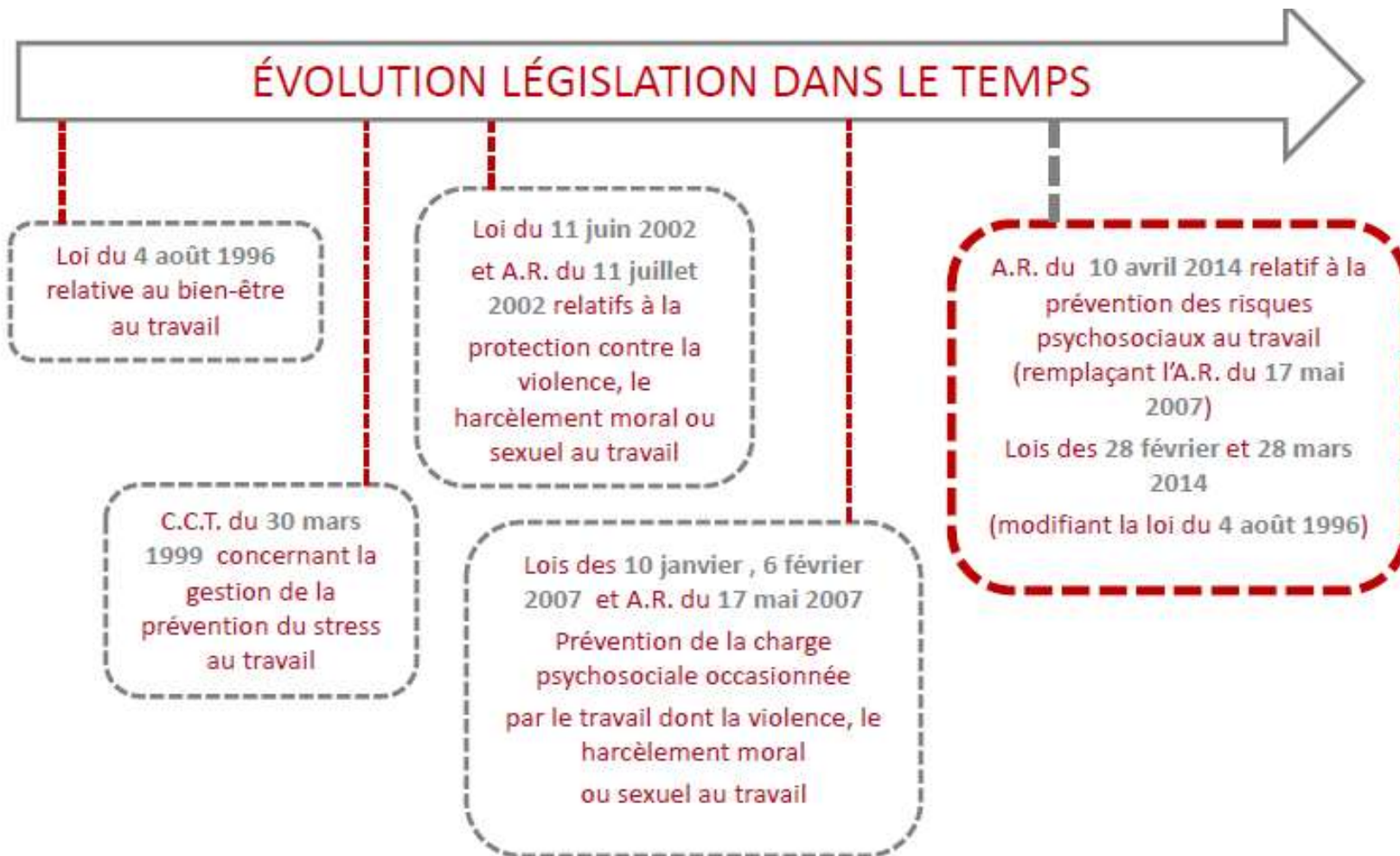
- rendre des avis,
- formuler des propositions,
- donner son accord dans certains cas,

En matière de bien-être des travailleurs dans l'entreprise et plus particulièrement, ici, en matière de prévention des risques psychosociaux

Dispositions spécifiques à la prévention des risques psychosociaux (RPS)



Focus sur les RPS



Focus sur les RPS

- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail -
> 7 domaines du bien-être
- 2002 *VHMS* -> nouveau domaine avec procédure et acteurs spécialisés (PC et CPAP)
- 2007 *Charge psychosociale* y compris *VHMS* + procédure *VHMS*
- 2014 *Risques Psychosociaux (RPS)*

Focus sur les RPS – Textes de base

Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.

Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Cette législation est entrée en vigueur le 1er septembre 2014.

Aujourd'hui les textes coordonnés sont regroupés dans le code du bien-être au travail.

Risques psychosociaux au travail

Probabilité **qu'un ou plusieurs** travailleurs subissent

un **dommage psychique**
pouvant s'accompagner d'un dommage **physique**

suite à l'exposition
à des composantes
de :

- organisation du travail,
 - contenu du travail,
 - conditions de travail,
 - conditions de vie au travail,
 - relations interpersonnelles au travail
-

qui comporte objectivement un **danger**

sur lequel employeur a **impact**

Exercice

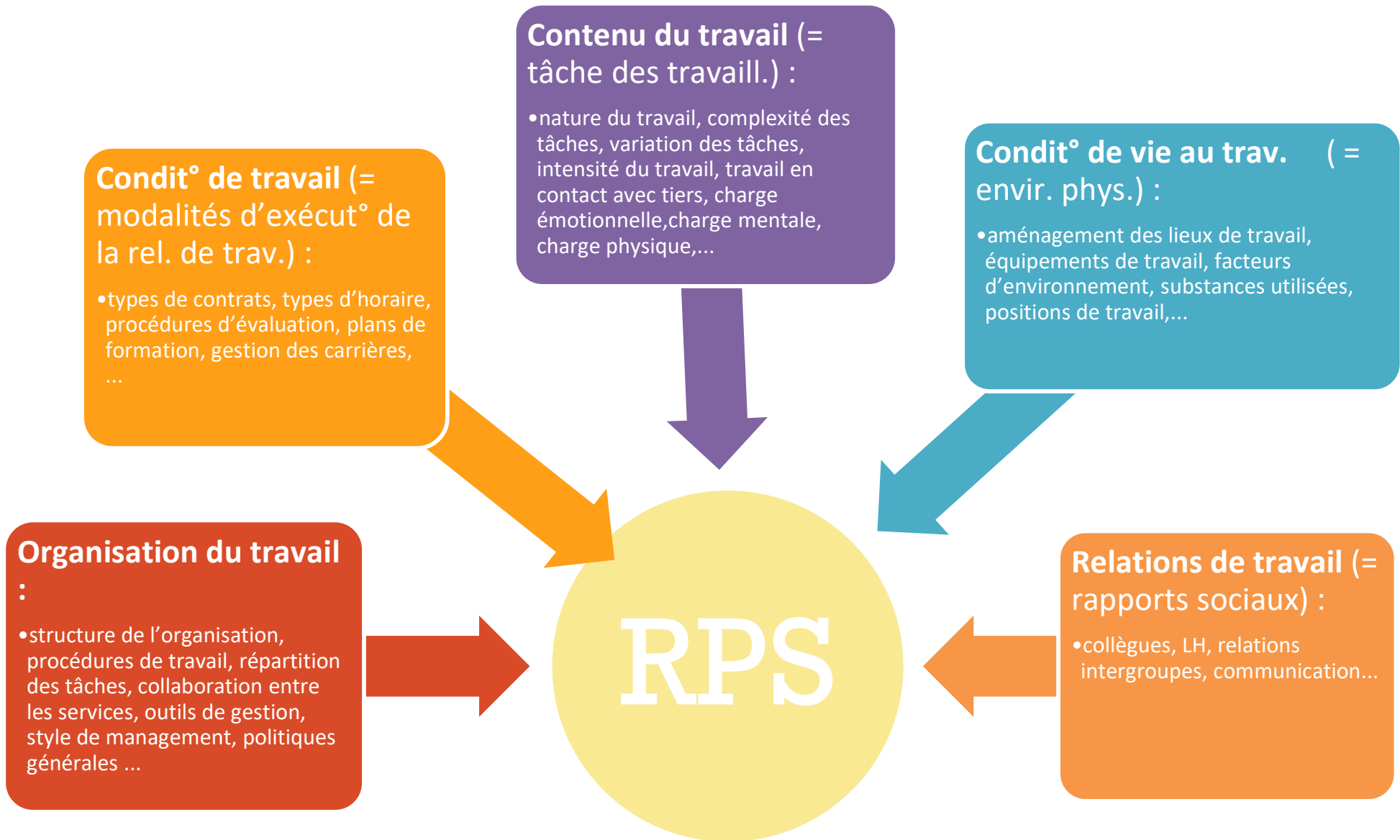
En réfléchissant à votre propre situation professionnelle:

- noter sur chaque post-it vert un aspect qui vous motive au travail
- noter chaque post-it rose un élément qui vous démotive.

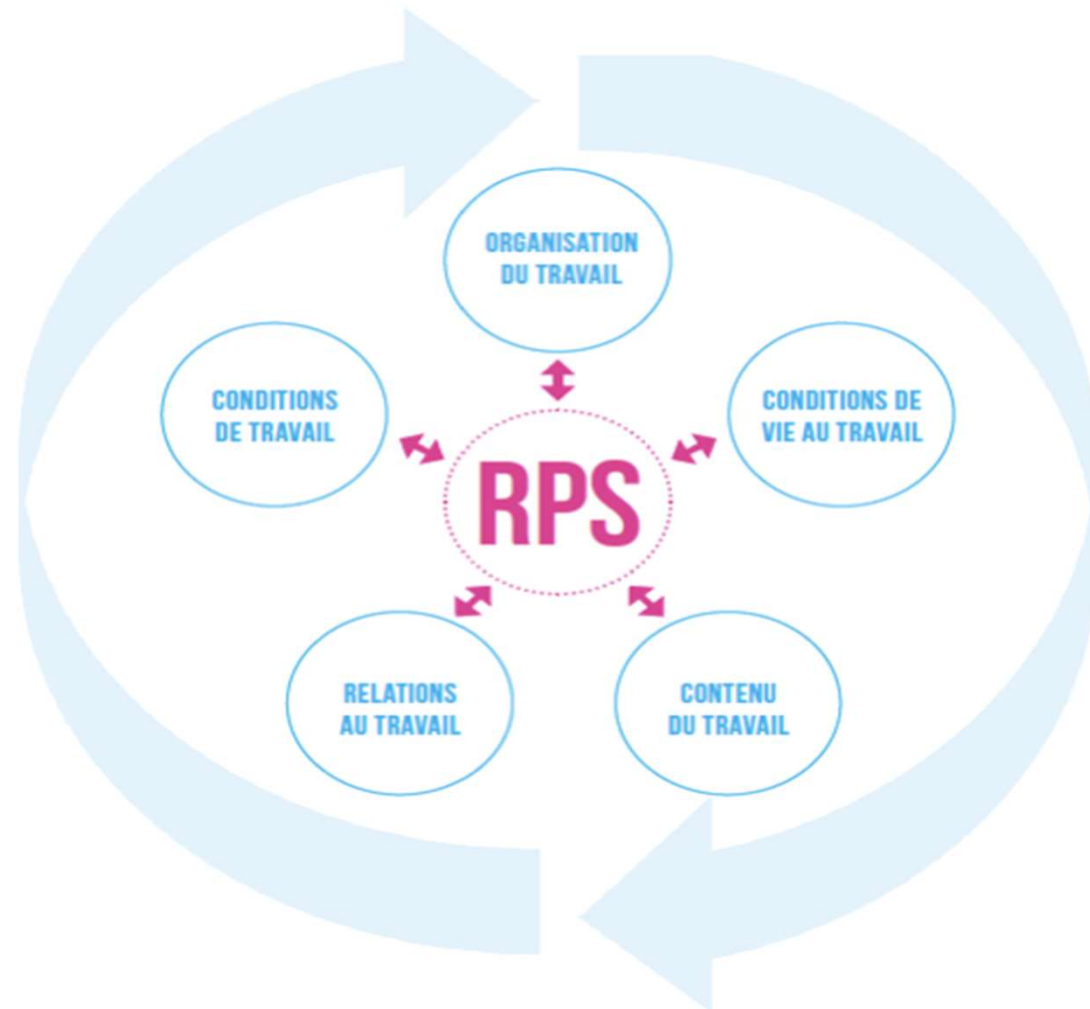
Les 5 composantes



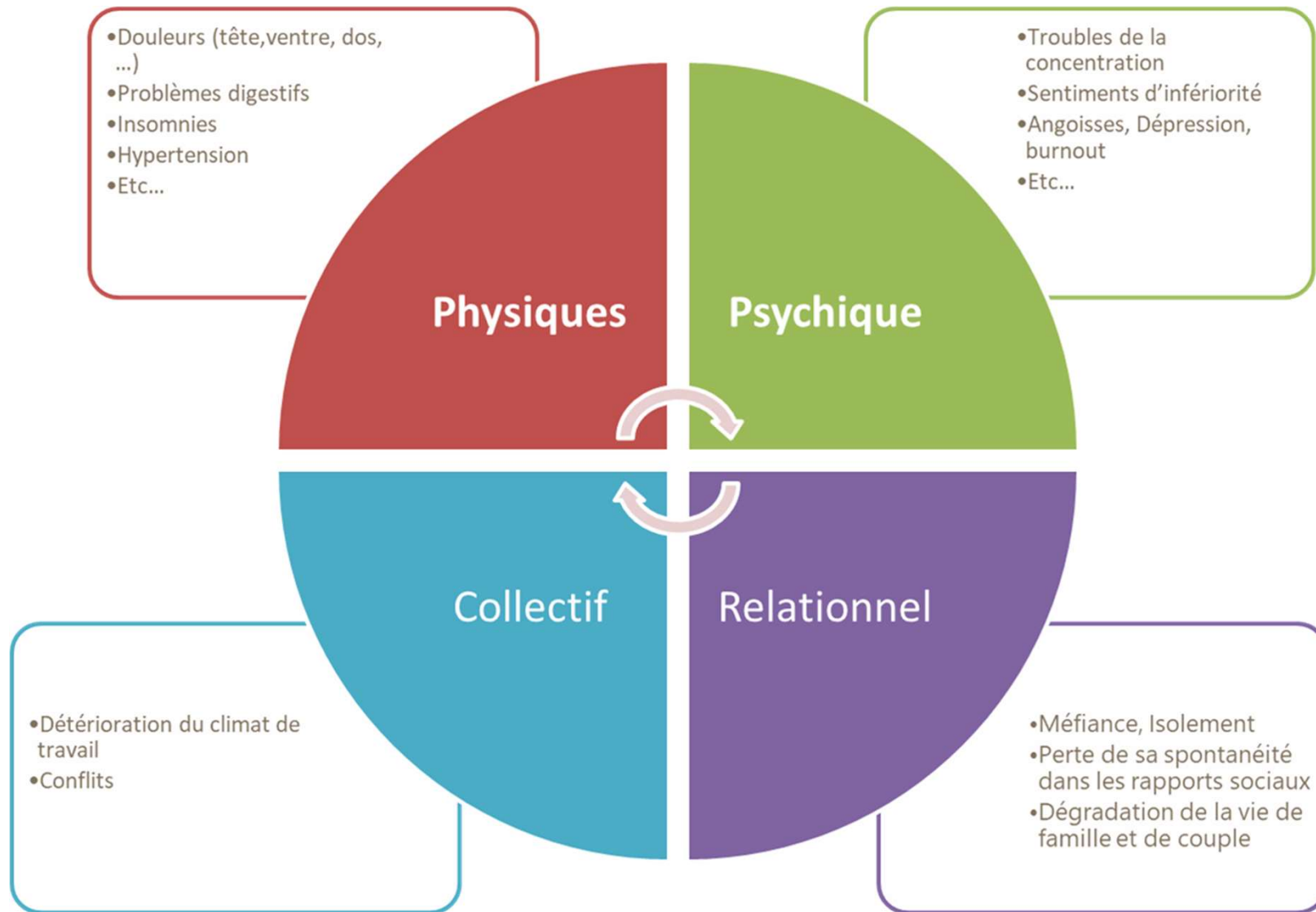
Origine des dangers



Les sources de risques sont liées les unes aux autres et s'influencent entre elles



Conséquences des risques psychosociaux pour l'individu



Conséquences des risques psychosociaux pour le collectif et l'entreprise

Diminution de la
qualité du travail

Baisse de la
motivation

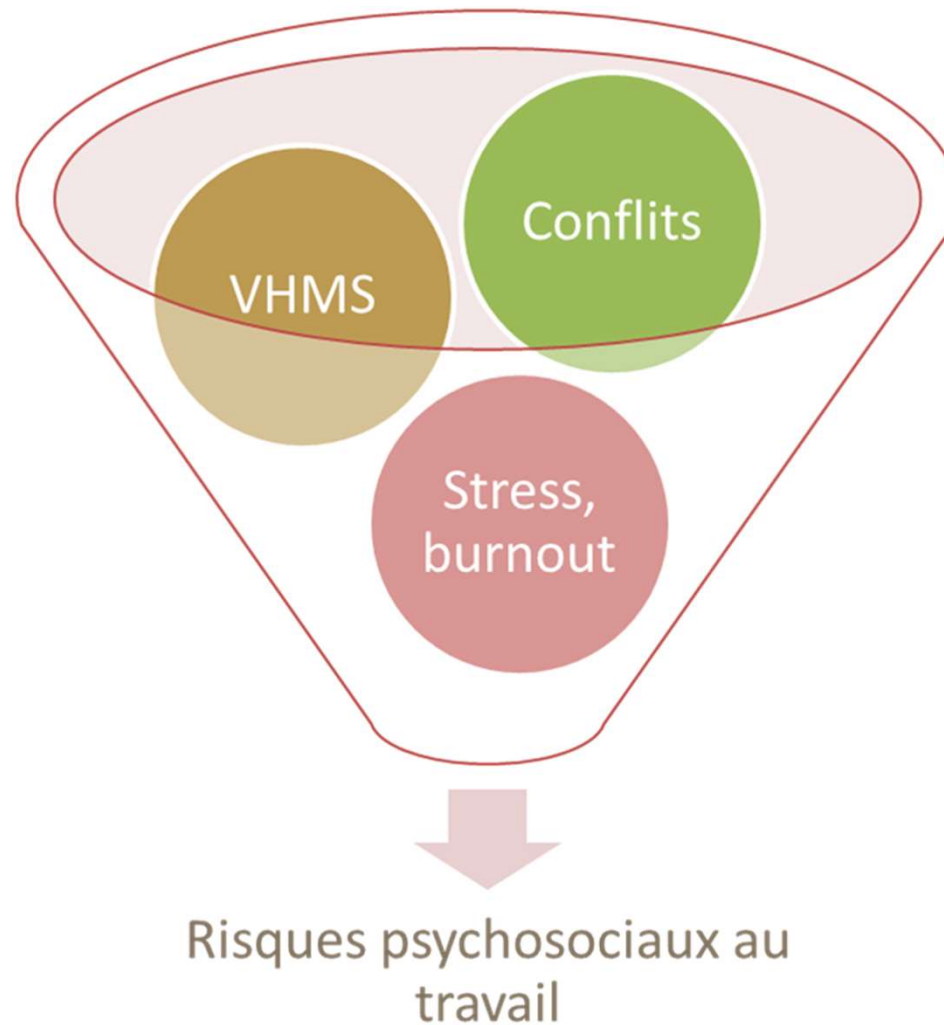
Augmentation des
accidents de travail

Augmentation des
absences

Ambiance de travail
tendue

Retombées
néfastes sur
l'image de
l'entreprise

Les RPS au travail



RPS: cas particuliers

Violence

Harcèlement
moral

Harcèlement
sexuel

Exercice de groupe

Répartissez-vous en 2 groupes

Qu'entendez-vous par :

- harcèlement moral au travail,
- harcèlement sexuel au travail,
- violence au travail ?

Harcèlement moral au travail

Ensemble abusif de plusieurs conduites

- similaires ou différentes
- externes ou internes à l'entreprise ou à l'institution

qui se produisent pendant un certain temps

qui ont pour objet ou pour effet

- de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne (...) lors de l'exécution de son travail
- de mettre en péril son emploi ou
- de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant

Harcèlement moral au travail

Ces conduites se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.

Les éléments qui constituent le harcèlement sont: le caractère abusif de l'ensemble des conduites, la répétition des conduites dans le temps et leurs conséquences.

C'est en effet le caractère abusif de l'ensemble des conduites qui est pris en considération. Même si prises individuellement ces conduites peuvent être insignifiantes, leur accumulation porte atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne.

Il ne doit pas nécessairement s'agir d'un même comportement qui se répète. Il suffit que les comportements – même de nature différente- se produisent pendant une certaine durée.

L'auteur ne doit pas non plus nécessairement avoir agi de façon intentionnelle. Il suffit que son comportement ait un impact sur la personne, même si l'auteur n'a pas souhaité ces conséquences.

Harcèlement moral



Caractère unilatéral:

Une dispute ordinaire ou une mauvaise entente entre 2 personnes ne constitue pas du harcèlement au sens strict car dans cette situation, les 2 parties conservent leur équivalence

Si absence de déséquilibre: pas du harcèlement mais un (hyper)conflit.
Un conflit = porte ouverte vers le H.

L'exercice normal de l'autorité par l'employeur ou ses délégués, ne peut être assimilé à du harcèlement même si le travailleur concerné, peut vivre mal certaines situations.

Violence au travail

Se définit comme toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail.

La violence s'exprime par des comportements instantanés de menace de violence physique, d'agression physique (ex.: coups directs...) de menace verbale, ou d'agression verbale (insultes, paroles humiliantes, dénigrantes, accusation d'actes graves sans fondement, ...).

La violence au travail peut être liée à un critère de discrimination.

Harcèlement sexuel au travail

Se définit comme tout comportement non désiré à connotation sexuelle, s'exprimant physiquement, verbalement ou non verbalement, et qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, et en particulier, de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Le harcèlement sexuel au travail peut se manifester sous différentes formes, tant physiques que verbales:

- regards insistants ou concupiscents;
- remarques équivoques ou insinuations;
- exposition de matériel à caractère pornographique (photos, textes, vidéos...);
- propositions compromettantes;
- attouchements;
- ...

Loi des représailles

Loi du 7 avril 2023 (MB 15 mai 2023) apporte des modifications à la loi Bien-être et aux lois antidiscrimination. Elles sont entrées en vigueur le 1^e juin 2023.

Dès lors que le travailleur dénonce des comportements de violence ou de harcèlement moral liés à un **critère de discrimination** (tels que l'origine nationale ou ethnique, le sexe, le handicap, l'âge, l'état de santé actuel ou futur, l'orientation sexuelle, ...)

ou des faits de harcèlement sexuel,

il bénéficie de la protection contre les représailles définie dans les législations anti-discrimination.

Critères de discrimination

Il peut s'agir de:

l'âge, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale, la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, au sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de genre, les caractéristiques sexuelles, la grossesse, l'accouchement, l'allaitement, la maternité, l'adoption, la procréation médicalement assistée, le changement de sexe, la paternité et la comaternité...

Clause anti-abus

Afin d'éviter que des demandes de protection ne soient introduites de manière injustifiée, une clause anti-abus a été expressément prévue. Elle prévoit qu'un **juge peut décider au cas par cas** si la personne concernée a introduit un faux signalement ou une fausse plainte dans le seul but de se protéger. Dans ce cas, le juge peut condamner l'intéressé à payer un dédommagement à l'employeur ou au prestataire de services.



Exemples de comportements de HM

- **Isoler une personne:** l'ignorer, la tenir à l'écart des ses collègues, n'accorder aucune attention à sa présence, supprimer progressivement ses outils de travail, semer la discorde entre la victime et ses collègues, interdire de lui parler,...
- **Empêcher une personne de s'exprimer:** l'interrompre continuellement, la critiquer de manière systématique,...
- **Discréditer une personne:** ne plus lui confier de tâche, ne lui imposer que des tâches inutiles et absurdes ou des tâches qui ne correspondent pas à sa fonction,...
- **Porter atteinte à la personne en tant qu'individu:** la dénigrer, faire courir des bruits, critiquer ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée, s'en moquer,...
- **Compromettre la santé d'une personne:** obliger une personne à effectuer des travaux dangereux, endommager ses outils de travail et ses affaires personnelles,...

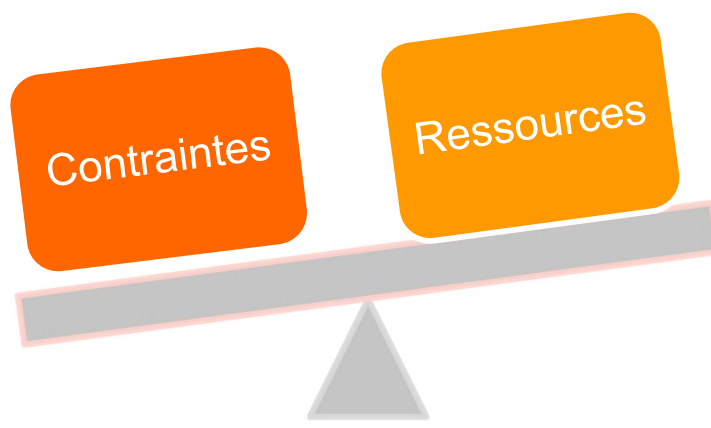
Stress au travail

Un état de stress survient lorsqu'il y a **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a

- des **contraintes** que lui impose son environnement
- et les **ressources** dont elle dispose pour y faire face

*L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une **exposition prolongée** ou répétée à des pressions intenses.../...*

*...**Le stress n'est pas une maladie** mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.*



Définition de l'agence européenne pour la sécurité et santé au travail (OSHA)

Acteurs de la prévention psychosociale



Acteurs généraux

- L'employeur: responsable ultime du bien-être dans l'entreprise
- La ligne hiérarchique
- Les travailleurs eux-mêmes



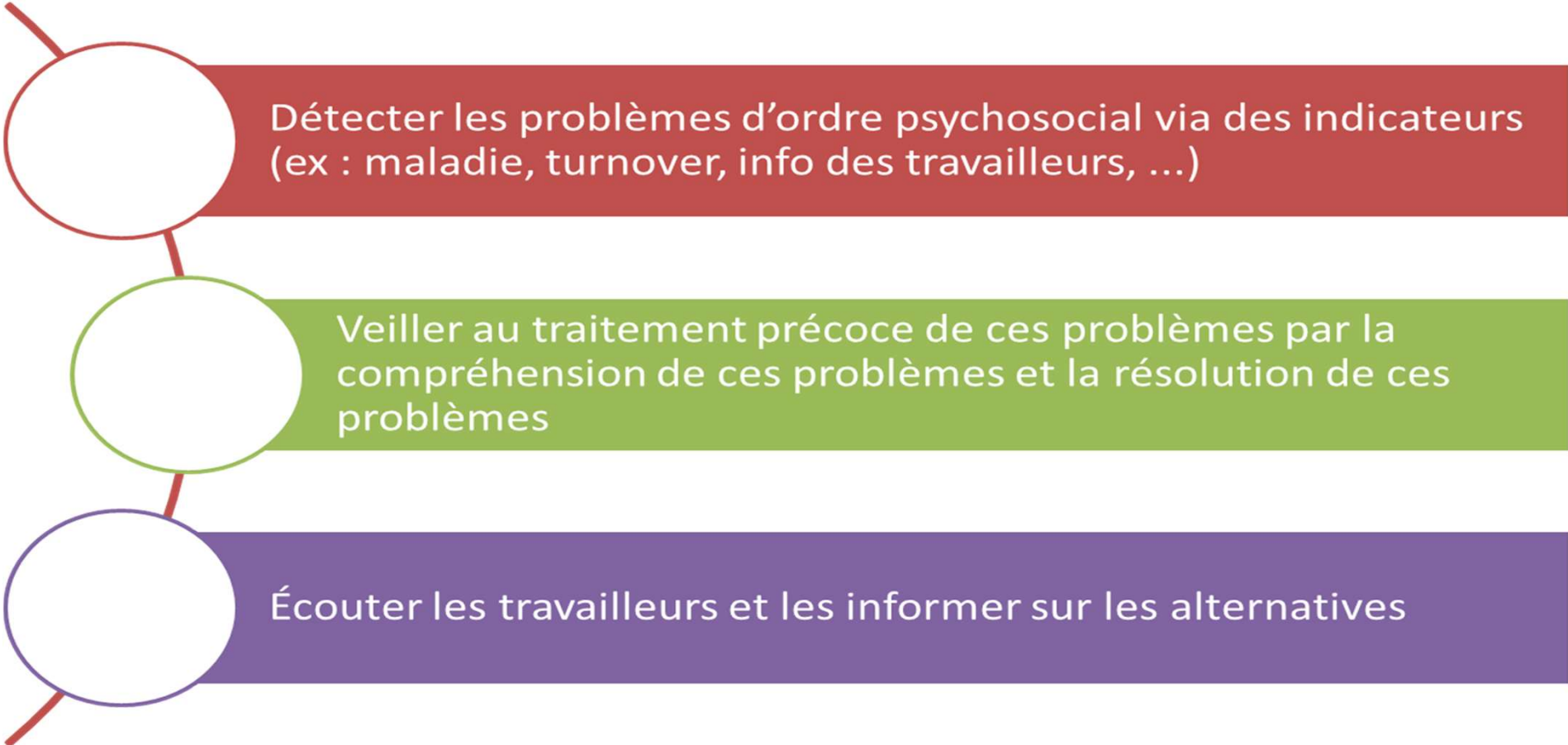
Acteurs spécialisés

- Conseillers en prévention spécialisés dans les aspects psychosociaux (CPAP)
- Personnes de confiance (PC)

Pour prévenir les RPS, l'employeur doit:



Rôle des membres de la ligne hiérarchique dans la prévention des RPS



Détecter les problèmes d'ordre psychosocial via des indicateurs (ex : maladie, turnover, info des travailleurs, ...)

Veiller au traitement précoce de ces problèmes par la compréhension de ces problèmes et la résolution de ces problèmes

Écouter les travailleurs et les informer sur les alternatives

Rôle des travailleurs dans la prévention des RPS

Contribuer activement à établir, maintenir, rétablir un climat de travail agréable en se montrant collégial et respectueux

Collaborer positivement aux démarches visant à analyser et prévenir les RPS (formations, sensibilisations, AR, procédure interne, ...)

Ne pas laisser se dégrader une situation dont on est acteur ou témoin sans agir ou demander conseil (LH, syndicat, PC, CPAP ...)

Analyse des risques *a priori*

- Intégration des RPS dans l'analyse des risques (AR) générale
- Réalisée par l'employeur
- Avec la participation des travailleurs
- En association avec le CPAP du SIPPT



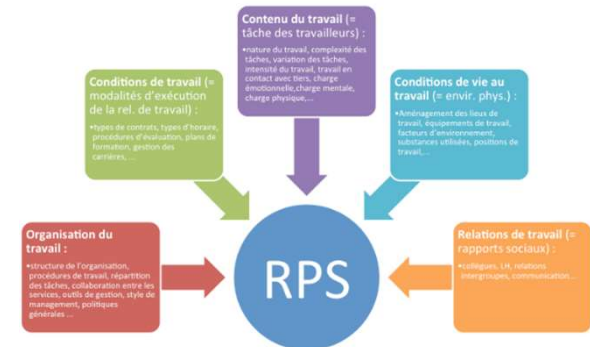
AR d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté

Demandeur :

- Membre de la LH
- 1/3 des représentants de travailleurs

Réalisée par :

- L'employeur
- Avec la participation des travailleurs
- En association avec le CPAP du SIPPT



Attention dirigée vers le danger et les « 5 A's »

CPPT informé – résultats anonymes

Procédures internes

Un travailleur qui estime subir un dommage découlant des risques psychosociaux au travail, dispose de différentes possibilités d'action :

Relations sociales habituelles

- son employeur ou son supérieur hiérarchique
- un membre du comité pour la prévention et la protection au travail (CCB/CPPT)
- un délégué syndical

La procédure interne

- l'intervention psychosociale informelle
- l'intervention psychosociale formelle (AR niv. indiv.)

Procédure interne RPS

- Le but est toujours de trouver une solution en interne, sans recourir aux tribunaux car ce sont des situations subjectives.
- Informel = sans impliquer l'employeur

Procédures internes

Intervention psychosociale informelle :

- Accueil, information, conseil
- Intervention
- Conciliation

Intervention psychosociale formelle:

- Analyse des RPS (au travers des « 5 A's ») au niveau individuel
- Rapport avec avis remis à l'employeur
- L'employeur prend les mesures qu'il juge utile sur base de l'avis



Le but de la procédure interne est toujours de rétablir une situation de travail qui soit sereine pour tous.

On est toujours centré sur le présent et l'avenir.

On n'est pas à la recherche d'un coupable ou d'une faute.

On analyse la situation et on propose des pistes pour l'améliorer.

Vos situations

Situation ou type de situation à laquelle vous pensiez en vous inscrivant ?

Ou à laquelle vous avez pensé au cours de cette journée ?

Prenez le temps de la décrire en quelques mots individuellement

Exercice: Check list

- Présentation du document checklist
- Rappel des 5 composantes du travail
- Application en deux sous-groupes – chaque sous-groupe travail sur une situation
- Celui ou celle qui présente la situation répond aux questions, les autres animent la discussion et complètent la checklist
- A l'issue de l'exercice, il faudra avoir identifié et décrit les RPS en présence dans la situation

Avec quoi je repars de cette 1^{ère}
journée

Questions – Commentaires ?





Aspects psychosociaux au travail:
Les bases de la prévention des RPS

Odile Duez 21 & 22 novembre 2023



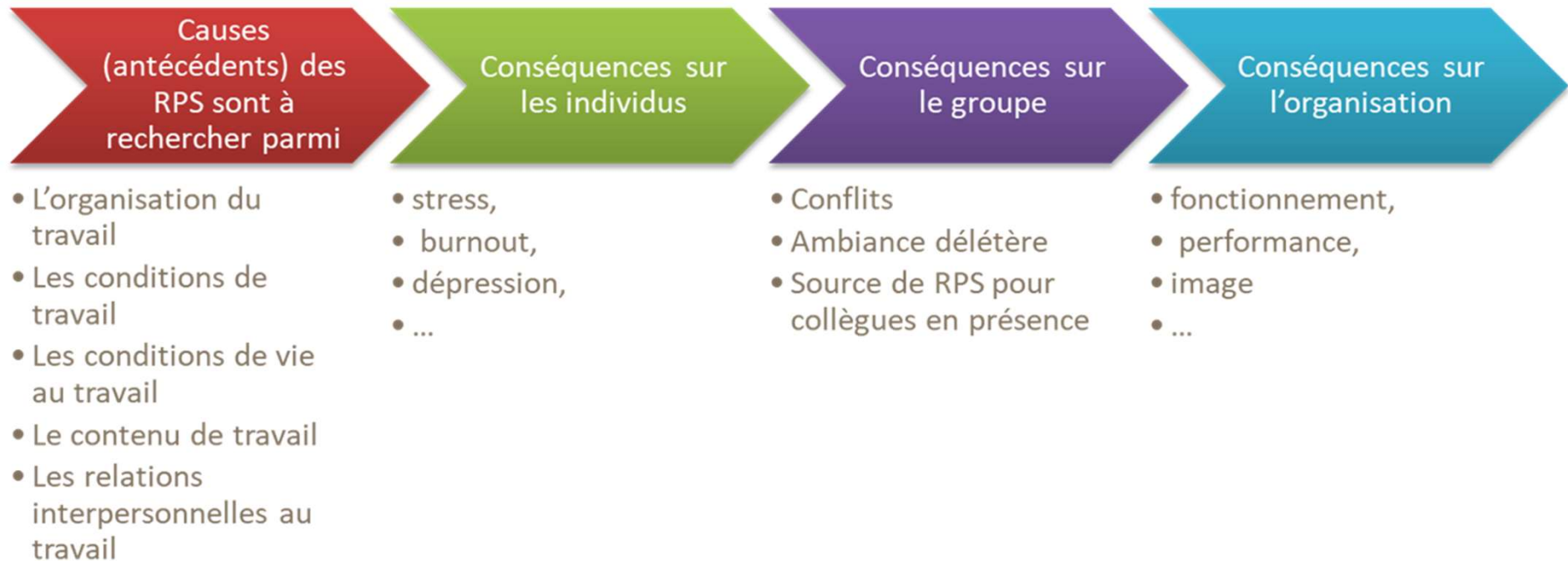
Rappel des objectifs

Savoir expliquer ce que sont le bien-être et les RPS au travail, qui en sont les acteurs et quel est le rôle de chacun;

Penser ses (plans d') action(s) « bien-être » en tenant compte de

- la législation sur le BET
- la réalité de votre propre organisation
- des trois niveaux de décodage (analyse) et d'intervention (individu – équipe – organisation)

On a déjà vu...



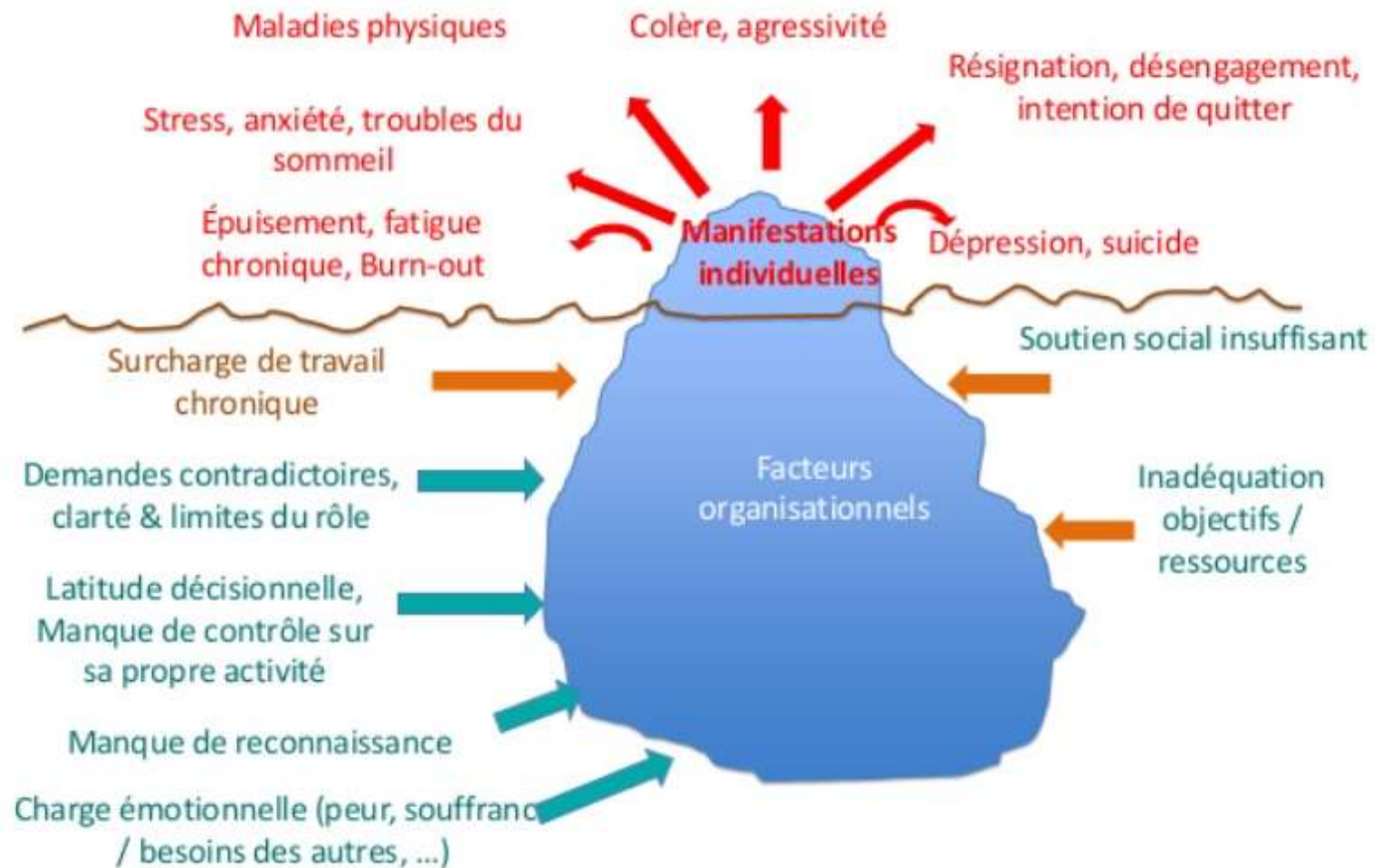
On a déjà vu...

Donc, par définition, les RPS provoquent des souffrances au niveau de l'individu dont les conséquences se répercutent au niveau du groupe et de l'organisation.

La dimension organisationnelle est essentielle à prendre en compte pour

- L'analyse de la situation
- Les mesures de prévention (SDGR : collectif avant tout – éviter la répétition)

Les RPS au travail



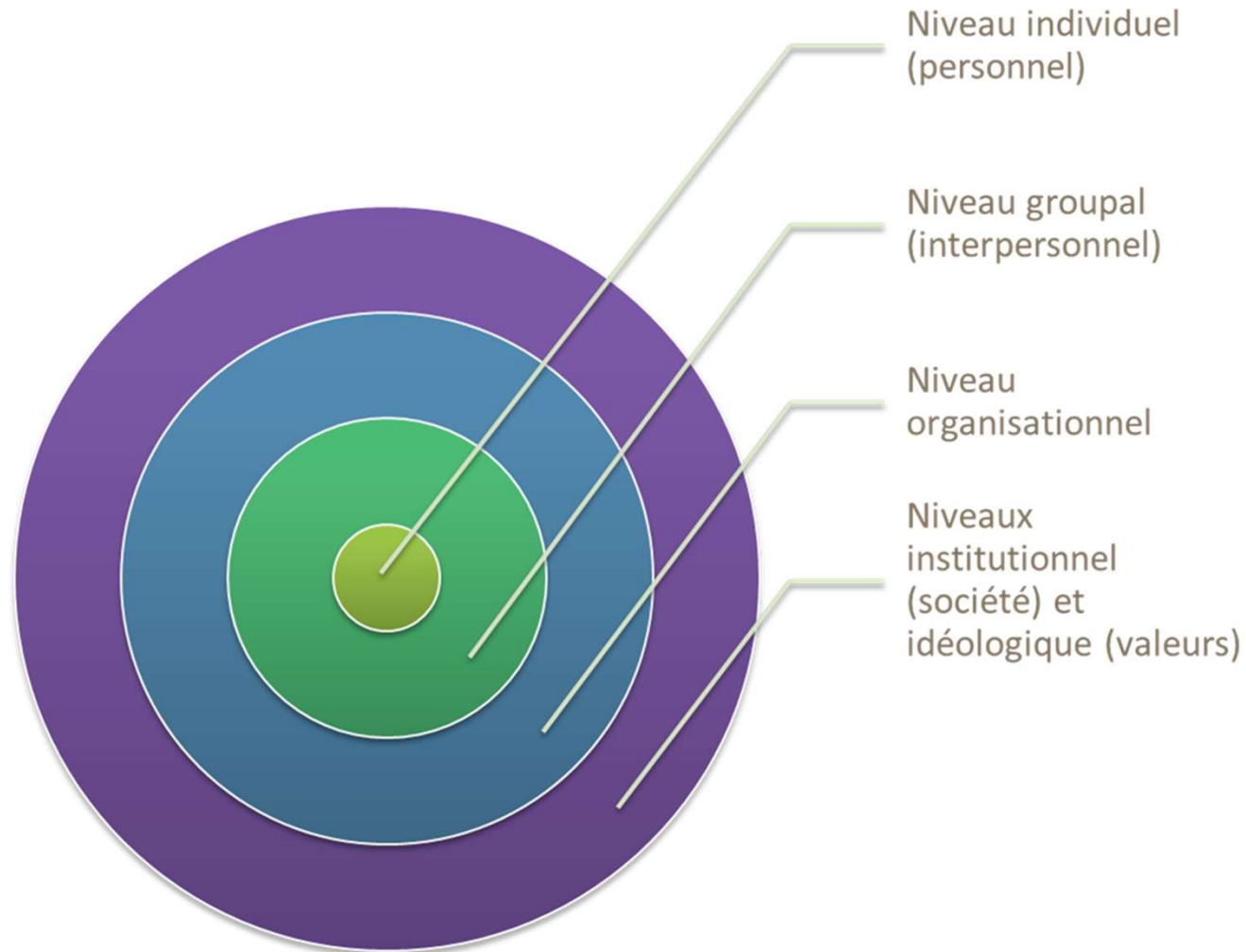
On a déjà vu...

- Les mesures de prévention primaires (culture, attitudes, conduites, formation, ...)
- Les mesures de prévention secondaires (procédure interne, formations, sensibilisations)
- Obligation légale de traduire ces mesures dans un PGP à 5 ans et dans des PAA

Programme d'aujourd'hui

- Y a-t-il un lien entre BET ou RPS et performances organisationnelles ?
- *Y a-t-il des structures d'organisation qui génèrent plus de RPS (donc moins de BET) que d'autre ?*
- Ensuite : mise en pratique et qq pistes de bonnes pratiques

Aspects organisationnels



Bien-être au travail et performance de l'organisation



Est-il rentable d'investir
dans le bien-être de ses employés ?

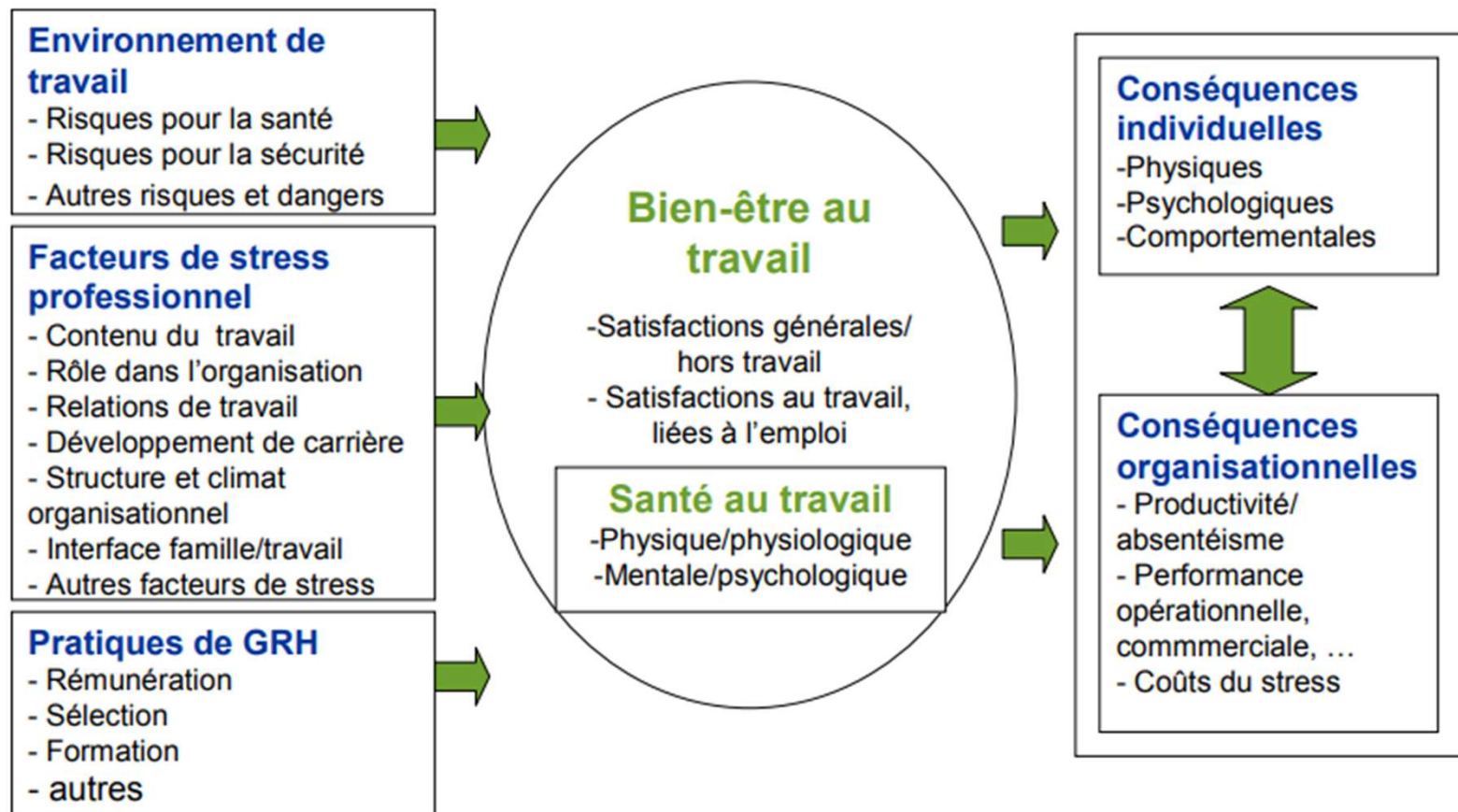
Le bien-être au travail est-il lié à la performance
de l'organisation ?

Travailleur heureux = travailleur productif ?

Divergence de définition du BET

- **Approche « juridique »** : santé physique et psychologique, sécurité, prévention du stress, du harcèlement, du burnout...
- **Approche « humaniste »** (littérature) : englobe santé (physique et psychologique), satisfaction et bonheur... -> Modèle du “happy-productive worker”

Modèle proposé par Delobbe (2009)



Inspiré de Danna & Griffin (1999) : Health and well-being in the workplace

Source: <https://emploi.belgique.be>

Antécédents organisationnels du BET

La revue de la littérature permet de mettre en évidence deux axes de recherche autour des facteurs organisationnels en amont du BET :

- Les facteurs organisationnels de stress
- Les facteurs organisationnels de bien-être psychologique et de satisfaction au travail

Facteurs organisationnels de stress



Facteurs organisationnels de BE psycho. et de satisfaction au travail



Modèle de Wilson

« Healthy work organization »

Wilson et coll. (2004) ont essayé de faire la synthèse entre

- les recherches menées sur les antécédents organisationnels du stress professionnel et
- celles qui, en ressources humaines, se sont penchées sur les caractéristiques des organisations les plus efficaces.

Modèle de Wilson

« Healthy work organization »

Est une organisation caractérisée par

- des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser
 - le bien-être des employés et
 - la productivité
- en fournissant
 - des emplois bien conçus et riches de sens,
 - un environnement social et organisationnel soutenant,
 - des opportunités de carrière accessibles et équitables
 - et une amélioration de l'articulation travail-vie privée.

Caractéristiques de la « Healthy Work Organization » (Wilson & Coll.(2004))

Conception du poste de travail	Charge, contrôle versus autonomie, contenu, rôle clair, env physique, horaires
Climat organisationnel	Communication, implication dans les décisions, support organisationnel, support des collègues,
Perspectives futures dans le travail	Sécurité d'emploi, salaire et promotion équitable, opportunité d'apprentissage, arrangement et flexibilité du travail
Attributs organisationnels	Politique de participation, équilibre vie privée, vie professionnelle. Croyances et valeurs tournées vers les employés
Ajustement psycho au travail	Satisfaction au travail, implication organisationnelle, sentiment d'efficacité personnelle, stress perçu
Indicateurs de santé et de B-E au travail	Comportements à risque: alcoolisme, tabac, comportements de retrait: intention de quitter, absentéisme Etat de santé auto-rapporté Santé psycho: dépression, angoisse

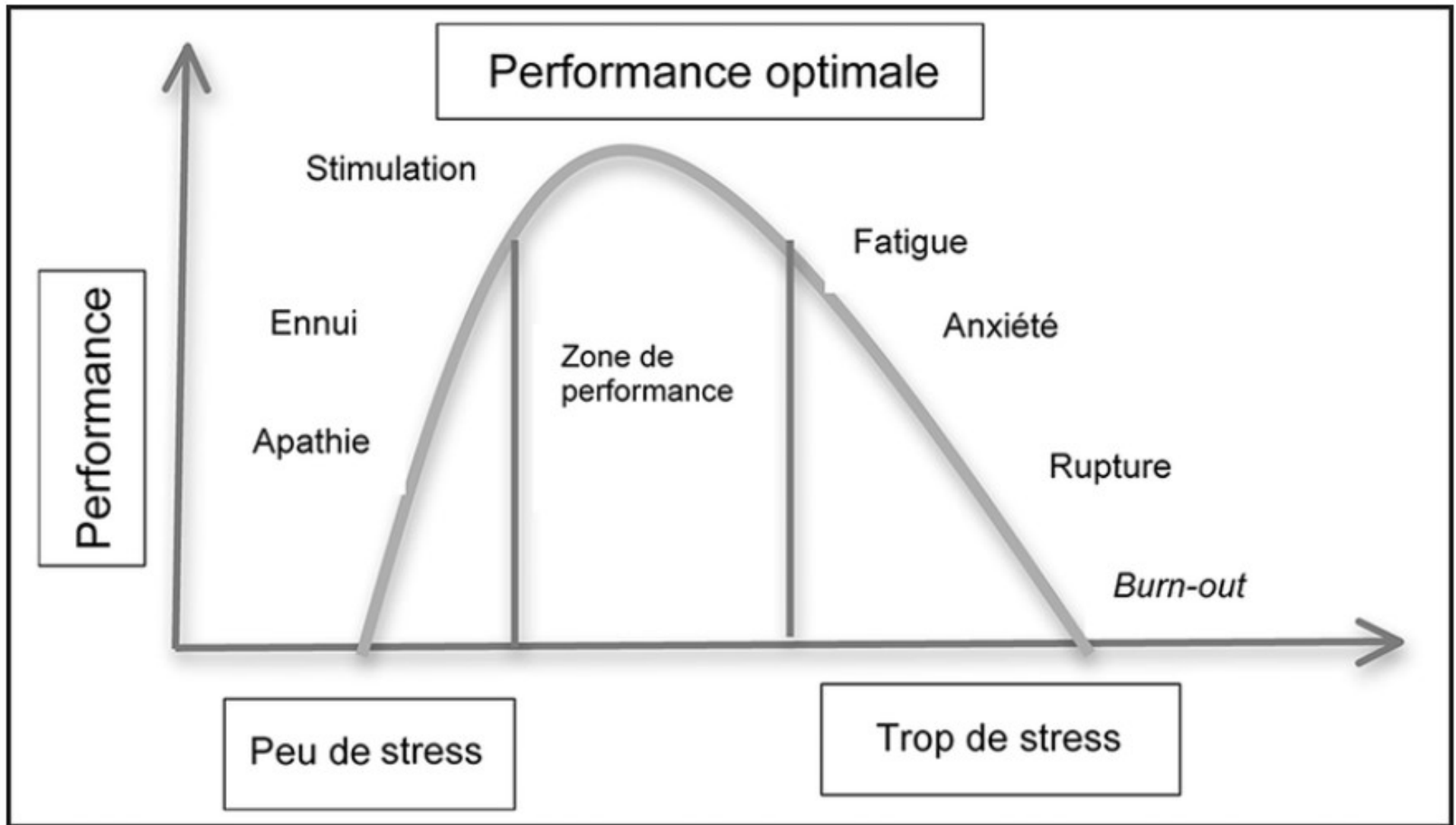
Relations entre BET et performance organisationnelle

- Conséquences du stress professionnel sur la performance individuelle
- Conséquences du bien-être psychologique sur la performance individuelle
- Conséquences du stress professionnel sur la performance organisationnelle
- Conséquences du bien-être psychologique sur la performance organisationnelle

Performance individuelle

- Le bien-être affecte significativement et favorablement la performance individuelle au travail.
- Cet effet est démontré tant dans les études abordant le bien-être sous l'angle de la satisfaction au travail ou du bien-être psychologique que dans celles qui se centrent sur les effets de l'épuisement découlant d'un stress élevé et prolongé.

Impact du stress sur la performance



Loi de Yerkes-Dobson (1908)

Performance organisationnelle

Les effets organisationnels du stress professionnel ont essentiellement été étudiés sous l'angle des coûts (coût de l'absentéisme par exemple).

Aucune évidence empirique scientifiquement solide ne permet de conclure à une quelconque relation entre le degré de bien-être et la performance organisationnelle(*).

(*) Delobbe 2009, étude pour le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Performance organisationnelle

Comme le soulignent Vanhala et Tuomi (2006), quatre hypothèses alternatives restent à cet égard plausibles :

- Une bonne performance organisationnelle peut être source de bien-être pour les employés : les entreprises performantes peuvent en effet investir leurs ressources excédentaires dans le bien-être des employés.
- Une bonne performance financière peut être le résultat d'une réduction des effectifs et d'une intensification du travail, allant donc de pair avec une détérioration du bien-être au travail.
- Il est aussi plausible que le bien-être au travail, en réduisant les coûts du stress professionnel et en donnant lieu à une meilleure productivité individuelle, contribue à accroître la performance organisationnelle.
- Il se peut enfin que le bien-être au travail des salariées et la performance de l'organisation soient deux variables non corrélées de façon significative.

Exercice

Vidéos “Face à la souffrance relationnelle au travail” (SPF Emploi, avec le soutien du FSE – Belgique)

Ces cas présentent trois situations différentes dans leurs caractéristiques, dans leurs aspects factuels et relationnels, dans leurs témoignages, de manière à fournir une palette de situations possibles.

Les cas proposés sont interprétés par des acteurs sur base d’informations rendues anonymes mais issues de cas réels rencontrés en consultation ou lors d’interventions en organisation.

Chaque cas est présenté sous la forme de quatre vignettes. La vignette principale, appelée vignette clinique, reprend la description de la situation de manière générale sous la forme que pourrait prendre un témoignage ou une plainte exposée à un professionnel (conseiller en prévention, personne de confiance, responsable RH, ...):

- les aspects plus spécifiques de la situation comme l’attitude des collègues;
- l’attitude de la ligne hiérarchique;
- le contexte organisationnel;
- le contexte personnel.

Ces vidéos sont disponibles sur la chaine YouTube du SPF Emploi:

[Les souffrances relationnelles au travail: outil de sensibilisation 1](#)

[Le souffrances relationnelles au travail 2: outil de sensibilisation](#)

Exercice

Le cas de Pierre

Infirmier en pédiatrie générale

Hôpital des Olivettes

Exercice

Regardez et écoutez ce témoignage et

Notez :

- Les contraintes / Exigences
- Les ressources

Différenciez :

- Le niveau personnel
- Le niveau groupal
- Le niveau organisationnel

Exercice

	Observations	Contraintes	Ressources
Niveau individuel			
Niveau groupal			
Niveau organisationnel			

Exercice

Réflexion sur les mesures de prévention

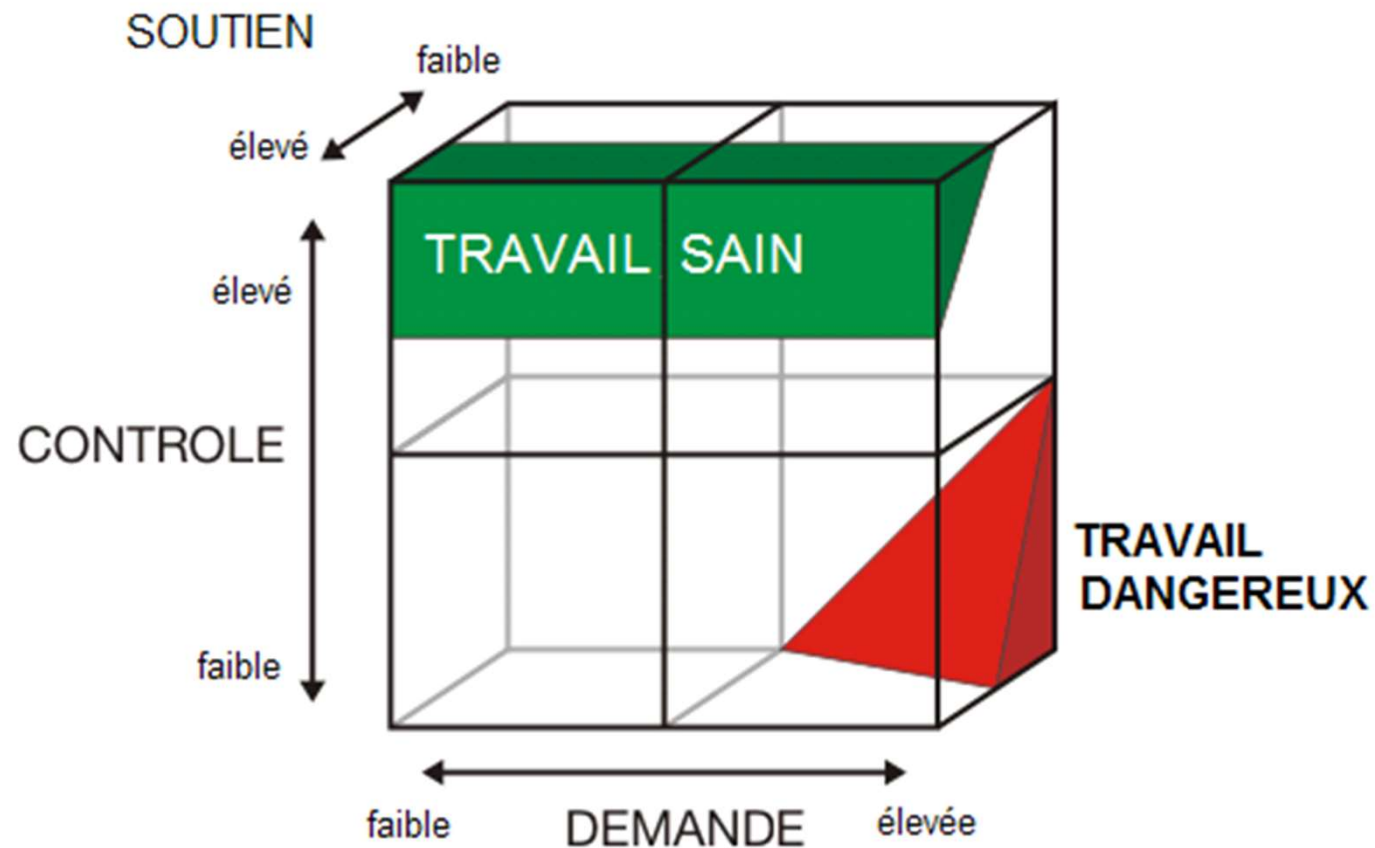
- Primaires (pour que ça ne se reproduise pas)
- Secondaires (pour limiter les csq si ça se reproduit)
- Tertiaires (pour « réparer » la situation actuelle)

Leviers d'actions au niveau organisationnel

Les 6 dimensions de C.Maslach

Facteurs	Buts/Objectifs
Charge de travail	Changer la relation à la charge
Contrôle	Développer son autonomie
Reconnaissance	Aligner effort et récompense
Soutien social	Hiérarchie, collègues,...
Equité	Baisser le sentiment d'injustice
Ethique et sens	Sens et relier le travail aux valeurs

Le modèle de Karasek



Organiser le soutien social

Le **Soutien social** est l'aide et la reconnaissance des collègues et de la hiérarchie

Exemples de questions concernant le soutien de la part de la hiérarchie :

- mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés ;
- mon supérieur prête attention à ce que je dis ;

Exemples de questions concernant le soutien de la part des collègues :

- les collègues avec qui je travaille, sont des gens professionnellement compétents;
- les collègues avec qui je travaille, me manifestent de l'intérêt ;

Exemples de questions concernant la reconnaissance :

- on me traite injustement dans mon travail ;
- ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation.

C. Van Haverbeke

Equilibrer la charge psychologique

La **Charge psychologique** est associée à l'exécution des tâches, à la quantité et à la complexité des tâches, aux tâches imprévues, aux contraintes de temps, aux interruptions et aux demandes contradictoires.

Exemples de questions relatives à la demande psychologique :

- mon travail demande de travailler intensément ;
- on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive et irréaliste ;
- je reçois des ordres, des demandes ou des impulsions contradictoires de la part des autres personnes ;
- mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense ;
- mon travail est très « perturbé » (contexte économique, social, interne, ...).

C. Van Haverbeke

La balance contraintes-ressources



Demands - Ressources

Ressources

Support social
Feedback sur la performance
Relations avec les supérieurs
Contrôle sur le travail
Autonomie
Participation aux prises de décision
Récompenses
Contrôle sur le temps
Possibilités de développement personnel
Climat favorable à l'innovation
Variété tâches accomplies/compétences utilisées
Contacts positifs avec clients/bénéficiaires
Sécurité d'emploi
Caractéristiques personnelles

Charge de travail
Contraintes émotionnelles
Contacts (bénéficiaires/clients)
Environnement physique de travail
Horaire de travail
Contraintes physiques
Conflit vie privée-vie professionnelle
Contraintes de temps
Changements (tâches, réorganisation, ...)
Problèmes d'équipement, de matériel
Insécurité d'emploi

Demands / Contraintes

Domaine d'action de la prévention

Tableau des causes potentielles du stress/domaine d'actions de la prévention.

- Clarté de rôles
- Communication interne
- Souci du bien-être
- Demandes contradictoires
- Efficacité du management
- Justice organisationnelle
- Adéquation objectifs – ressources
- Contrôle et prévisibilité de la charge
- Incertitude vis-à-vis de l'avenir
- Latitude décisionnelle
- Participation aux décisions
- Développement de compétences
- Perspectives d'évolutions
- Reconnaissance des efforts
- Relations avec les collègues
- Relations avec les supérieurs
- Soutien des collègues
- Soutien des supérieurs
- Harcèlement et intimidation
- Charge mentale
- Contrainte d'adaptation
- Intérêt intrinsèque de la tâche
- Pénibilité physique et environnementale
- Pression temporelle /charge quantitative
- Sens et utilité du travail
- Conciliation travail / famille
- Gestion du changement

Exemples de mesures de prévention des RPS

- **Réguler collectivement les dysfonctionnements**, possibles sources de RPS, en agissant sur l'organisation et les relations de travail, notamment.
- **Évaluer les contraintes de temps, les urgences, etc., et réguler la charge de travail**, notamment afin de maintenir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.
- Engager une réflexion sur les moyens de discuter des **critères de qualité du travail** pour l'ensemble des travailleurs.
- Développer le **soutien aux travailleurs** (par l'instauration de groupes d'expression entre pairs, par exemple).
- Développer toutes les formes de **reconnaissance et de rétribution du travail** (financière, symbolique, statutaire, etc.), veiller à l'équité et lutter contre toute forme d'injustice.
- Donner des **marges de manœuvre au travailleur** en le positionnant comme un acteur de confiance prenant part au fonctionnement de l'entreprise ou de la structure considérée.
- **Informer et former les travailleurs sur** la prévention des RPS et l'existence d'un réseau d'acteurs de prévention (internes et externes à l'entreprise) mobilisable.

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf

Exemples de pistes d'actions au niveau organisationnel pour prévenir les RPS

Exercice

Identifier 2 ou 3 leviers /moyens d'actions pour prévenir les RPS/promouvoir le BEAT dans votre organisation ?

Partage en plénière

3 niveaux de prévention et d'action !

1. Prévention à la source

- Valoriser les pratiques qui sont bénéfiques et favorables au bien-être au travail
- agir sur les causes organisationnelles
- ...

2. Prévention corrective collective : tenir compte des premiers signaux de dérive

- Repérer les situations de travail pathogènes et les traiter avant que les salariés en pâtissent
- Repérer les signaux faibles : « salarié sentinelle »
- Espace de discussion, temps d'échanges informels, ...
- ...

3. Prévention corrective individuelle : réparer

- Détecter et accompagner les personnes en difficulté
- Permettre le retour et/ou le maintien dans l'emploi accompagné et serein
- ...

Prévention des RPS: Que peut faire le manager?

Manager, une mission complexe

Le manager occupe une place particulièrement exposée aux RPS

- Chargé de la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'entreprise
 - Responsabilités
 - Champ d'activités très vaste
- A l'interface entre les différents niveaux hiérarchiques, avec des clients, des partenaires

Rôle du manager dans la prévention des RPS

Explorer le contexte de travail

- Le mien
- Celui de mon équipe
- Celui de mes collaborateurs



Repérer précisément les dimensions problématiques de la situation de travail

Rôle du manager dans la prévention des RPS

Quelques dimensions du travail à investiguer...

Poste de travail

- Organisation,
- Conditions de travail, environnement de travail
- Systèmes techniques en appui du travail

Tâches, activité:

- Surcharge, sous charge
- Urgences, priorisation
- Changement ou routine
- Compétences



Interfaces avec autres services, fournisseurs, clients...

Rôle du manager dans la prévention des RPS

Management

- Temps consacré
- Qualité des relations
- Feed backs collectifs, réunions d'équipe...

Collectif de travail

- Relations
- Répartition des tâches, polyvalence
- Coopération, aide

Ressources organisationnelles

- Evolutions récentes
- Relations avec fonctions support

ETC...



Exemples de leviers du manager pour agir sur la prévention des RPS

Evaluer la charge de travail

Donner de l'autonomie à ses collaborateurs

Témoigner de la reconnaissance

Donner du sens au travail

Agir face aux agressions externes

Communiquer sur les changements

Faciliter la conciliation travail et vie privée

Bannir toute forme de violence

Source: INRS 2016

Renforcer le soutien social

- Instaurer une culture bienveillante dans laquelle les travailleurs osent exprimer leurs inquiétudes concernant la santé d'un collègue.
- Etre à l'écoute des difficultés individuelles au travail et permettre la co-construction de solutions par l'équipe sur le terrain.
- Informer les équipes sur le travail réalisé et les perspectives
- d'activités à venir.
- (Me) former aux compétences « soft » en matière de relations interpersonnelles, de leadership et d'assertivité.
- Désigner/devenir un parrain ou référent pour les nouveaux collaborateurs

Etre attentif aux collègues

- Analyser les chiffres d'absentéisme et de présentéisme, les prestations des heures supplémentaires et aborder le sujet au CPPT.
- Envoyer le signal aux équipes que le sujet des RPS n'est pas tabou dans l'entreprise.
- Demander au médecin du travail d'aborder le sujet durant les examens de santé périodiques.
- Organiser des entretiens de retour d'absence visant à identifier d'éventuelles difficultés au travail.
- Former la ligne hiérarchique à la prévention des risques psychosociaux.

Agir sur la charge de travail

- Aborder, avec les équipes, la question de la charge de travail en tenant compte des différentes composantes (prescrit, réel, perçu, cognitif, physique, émotionnel,...).
- Estimer, le plus objectivement possible, le temps de travail nécessaire à chaque mission en tenant compte des aléas, des missions secondaires, du niveau d'expérience des collaborateurs,...
- (Re)penser l'équilibre de la charge de travail au sein de l'équipe (personnes, temps et exigences du travail).
- Identifier les difficultés matérielles et/ou opérationnelles dans l'exécution du travail et y remédier via des réunions d'équipe.
- Fixer clairement le cadre de travail de ceux qui cumulent plusieurs fonctions : nombre d'heure

Mise en place d'outils permettant d'impliquer les travailleurs

- S'interroger sur le style de management.
- Veiller à ce que l'organigramme corresponde toujours à la réalité, qu'il soit connu et accepté de tous.
- Elaborer de commun accord et mettre à jour des fiches de fonction (tâches, responsabilités et limites).
- Planifier des réunions d'équipe, des intervisions, des toolbox meetings thématiques.
- Mettre en place des entretiens de fonctionnement individuels pour clarifier les missions, les attentes et les besoins en termes d'équipement, de formation,...
- Former à la gestion d'équipe, à la conduite de réunions, à la gestion de conflits, au feedback constructif.

Structure interne/externe de soutien et d'écoute

- Rappeler le rôle des structures d'intervention déjà existantes (médecin du travail, conseiller en prévention-aspects psychosociaux).
- Réaffirmer le rôle des services sociaux dans leur mission de soutien social aux travailleurs en situation de handicap et encourager les encadrants à passer le relais.
- Mettre en place ou promouvoir une procédure claire pour l'encadrement de la prise en charge des demandes d'aide des travailleurs en situation de handicap.

...réguler son propre stress

- Equilibrer les différentes sphères de la vie
- Repérer son niveau d'implication dans le travail
- Repérer les signaux de stress
- Récupérer



Stratégies de prévention individuelles

Prendre soin de sa santé physique et mentale:

- Basiques: Alimentation, sommeil,...
- Breaks réguliers/ vacances pour déconnecter
- Activités physiques
- Avoir des hobbies, activités en dehors du travail
- Faire des projets, se projeter dans le futur
- ...

Prendre soin de ses relations:

- Maintenir un réseau au sein de son entreprise
- Entretien ses relations, ses amitiés,...
- S'amuser
- ...

Optimiser son organisation personnelle

- Time management
- Bloquer des moments «pour soi» dans son agenda
- Terminer ce que l'on commence
- Résister au « tout urgent »
- Déléguer
- Identifier des étapes et objectifs intermédiaires face à un problème
- ...

Exprimer ses besoins:

- Prendre de l'autonomie, être créatif
- En cas de problème: parler à la personne concernée, à une personne neutre, à son manager, formaliser ce qui a été décidé
- ...

Challenger ses perceptions, ses habitudes, sa posture:

- Questionner son niveau d'exigences, son perfectionnisme, sa définition d'un travail « bien fait »
- Prendre le temps de la réflexion, faire un pas de côté
- Oser dire « non », « je ne sais pas », mettre ses limites et savoir demander de l'aide ou des conseils
- Distinguer mon rôle et « qui je suis »
- Rester positif, commencer par célébrer se qui fonctionne bien plutôt que d'aborder directement les problèmes
- ...

Exercice

Check list (suite)

Même sous-groupes – chaque sous-groupe repart de la situation pour laquelle les RPS ont été identifiés et décrits;

Proposer des mesures de prévention pour les 5 points prioritaires.

Conclusions

Avec quoi repartez-vous ?

Qu'avez-vous envie de mettre en place suite à cette formation ?

Quel est votre feedback sur la formation ?





Merci pour votre participation



**Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques ASBL**

Avenue Louis Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles

Tél : +32 (0)2.770.50.48

secretariat@cfip.be

www.cfip.be

