

EXERCICE PRATIQUE – APPLICATION A UNE SITUATION DE TRAVAIL RENCONTREE

Introduction

Les risques psychosociaux au travail

Les conditions de vie et le bien-être au travail ne sont pas seulement influencés par la sécurité et la santé, mais aussi par des facteurs psychosociaux, comme les relations interpersonnelles ou l'organisation du travail. Depuis septembre 2014, la loi aborde les risques psychosociaux (RPS) sous le même angle que les risques « classiques » (santé, sécurité), c'est-à-dire comme une probabilité que des travailleurs subissent un dommage, suite à l'exposition à des dangers¹.

Ainsi, pour le législateur, les risques psychosociaux (RPS) représentent « 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 ».

Les dommages psychiques peuvent se manifester par des angoisses, de la dépression, du burnout, des idées suicidaires, un état de stress post-traumatique, ... Les conséquences physiques peuvent être quant à elles des troubles du sommeil, de l'hypertension, de la fatigue intense, les troubles digestifs, des palpitations, etc. On notera que ces répercussions néfastes peuvent aussi avoir un impact au niveau collectif, à travers un climat délétère au sein de l'équipe, des conflits, de l'absentéisme ou du présentéisme, ou une diminution de la qualité du travail.

Pour parler de risques psychosociaux au travail, il doit s'agir de situations qui contiennent un danger d'un point de vue objectif. Cela signifie que l'expérience subjective du travailleur individuel n'est pas déterminante. Dès lors que la situation peut être considérée comme normale, l'employeur ne pourra pas être tenu responsable de la souffrance du travailleur. Le danger est donc objectif lorsque, pour tout travailleur moyen placé dans les mêmes circonstances, cela a pour conséquence un dommage psychique (éventuellement accompagné d'un dommage physique).

De plus, les risques psychosociaux au travail concernent uniquement les éléments sur lesquels l'employeur a un impact. Il doit donc avoir la possibilité d'agir sur le danger et les facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition du dommage.

Ainsi, l'employeur n'a, par exemple, aucun impact sur l'origine d'un problème relationnel entre deux travailleurs qui relève de la sphère privée ou sur la personnalité atypique d'un travailleur. L'employeur n'a par exemple pas non plus d'impact sur le fait que ses travailleurs éprouvent une charge émotionnelle lorsqu'ils travaillent dans des services d'urgences. L'employeur ne peut pas retirer cette charge émotionnelle vu qu'elle est inhérente au contenu du travail. Par contre, il a bien un impact sur les conséquences que ces éléments peuvent entraîner pour le travail.

¹ Avant cette date, on parlait de prévention de la charge psychosociale au travail et pas encore de RPS. L'accent n'était pas autant mis sur la prévention primaire et les aspects collectifs.

Les facteurs ou sources de risque

Les facteurs de risque sont l'ensemble des éléments de nature organisationnelle, collective ou individuelle qui interfèrent de telle façon sur le danger qu'ils augmentent ou réduisent la probabilité de survenance des effets néfastes ainsi que leur ampleur.

Les sources de RPS se trouvent dans 5 composantes, liées les unes aux autres et qui s'influencent entre elles :

- Le **contenu du travail** constitue le noyau, le coeur de la fonction : les tâches et leur complexité, la précision dans la définition du travail, les compétences requises, la charge mentale ainsi que les éventuels conflits éthiques ;
- **l'organisation du travail** a beaucoup d'influence sur les autres composantes : comment sont structurées et réparties les tâches entre collaborateurs, les relations d'autorité, les méthodes de gestion et les politiques globales menées dans l'organisation (par exemple la politique de bien-être) , le degré de justice et d'équité entre travailleurs, la communication, etc. ;
- les **relations interpersonnelles** regroupent les rapports sociaux entre les différents travailleurs et avec les responsables, mais aussi avec les tiers, les bénéficiaires, etc. ;
- les **conditions de travail** influencent l'exécution du travail : horaires, type de contrat, rémunération, statut, etc. ;
- les **conditions de vie au travail**, matérielles ou logistiques, peuvent avoir une incidence sur le mental des travailleurs. Ainsi, des locaux exigus, bruyants et/ou mal adaptés sont une source de mal-être (les troubles musculo-squelettiques pouvant par ailleurs entraîner des problèmes psychiques).

Les mesures de prévention

La prévention des RPS s'inscrit dans le système dynamique de gestion des risques prôné par la loi du 4 août 1996. Comme pour les autres risques, il importe de mettre en place des mesures de prévention en privilégiant la prévention primaire et le niveau collectif.

Il y a trois niveaux de prévention :

- primaire (élimination des dangers).
Exemples : éliminer les surcharges importantes et fréquentes de travail ; organiser une rotation du personnel pour les aspects plus difficiles du travail ;
- secondaire (limitation des risques qui ne peuvent être éliminés)
Exemples : organiser des groupes ou espaces de parole pour la charge émotionnelle ; procédure pour prévenir le stress post-traumatique ; nommer des personnes de confiance ; permettre de varier le travail ; organiser un accompagnement d'équipe ; mettre en place le plan de formation ; élaborer des descriptions de fonction ;
- tertiaire (limitation des dommages)
Exemples : organiser un accompagnement après une agression ; informer les travailleurs des procédures dans les cas de harcèlement ; remplir le registre de faits de tiers et mettre en place des procédures (formelles – informelles) définies en concertation.

Déroulement

L'outil proposé ici et destiné à être complété par le responsable du service ou de l'entité concernée, idéalement en concertation avec des personnes qui connaissent bien la fonction analysée.

Pour chaque poste, fonction et/ou situation de travail examiné(e), il suffit de parcourir la liste de questions reprises dans la rubrique « Checklist » ci-dessous. Cette checklist reprend les différents facteurs de risques psychosociaux pour chacune des cinq composantes du travail au sein desquelles les risques psychosociaux sont à rechercher.

Ainsi, on peut très facilement et rapidement mettre en évidence les éléments du poste, de la fonction ou de la situation de travail qui, intrinsèquement, constituent un risque psychosocial au travail. Il suffit pour cela de reprendre les items pour laquelle la réponse donnée en parcourant la checklist était rouge, de décrire (qualitativement) le risque identifié et de réfléchir aux mesures qui peuvent être prises pour éliminer ou diminuer ce risque et pour limiter les dommages lorsque le risque ne peut être évité. La question qui doit guider cette réflexion est : « que faire de concret pour améliorer directement la situation ? » Dans la section intitulée « Rapport », est présenté un tableau qu'il suffit de compléter avec la description des risques, les mesures de prévention, l'opérationnalisation de celles-ci (qui, dans quel délai, à quel coût). Enfin, il s'agit d'établir les actions prioritaires (dernière colonne).

Cet outil, développé sur base de l'outil SOBANE proposé par le SPF Emploi², peut bien sûr être adapté aux spécificités éventuelles d'un service.

² ASPECTS PSYCHOSOCIAUX - SERIE STRATEGIE SOBANE - GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS - Direction générale Humanisation du travail - Mai 2015

Check list

1. L'organisation du travail

A. Le degré d'initiative, l'autonomie

:o)

:o(

• Chacun est-il averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut-il prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer ?	Oui	Non
• Chacun peut-il planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé ?	Oui	Non
• Chacun peut-il prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe ?	Oui	Non
• Les procédures de travail ne sont-elles pas trop rigides ?	Non	Si
• Chacun peut-il choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe ?	Oui	Non
• Chacun peut-il quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail ?	Oui	Non
• Chaque travailleur peut-il raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite ?	Oui	Non
• La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet-elle un minimum de vie privée (téléphoner ...) ?	Oui	Non
• Le responsable de service est-il impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction) ?	Oui	Non

B. L'autonomie du groupe

:o)

:o(

• Chaque service s'organise-t-il lui-même en ce qui concerne, les horaires, les congés, les heures supplémentaires et leur récupération etc. ?	Oui	Non
--	-----	-----

C. La liberté de contact

:o)

:o(

• Chacun sait-il quels problèmes il peut résoudre seul et l'assistance qu'il doit demander pour résoudre les autres problèmes ?	Oui	Non
• Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts qu'ils jugent nécessaires avec les services périphériques pour l'exécution de leur travail ou en cas de problème ?	Oui	Non
• Les entités à contacter sont-elles bien identifiées ? Leur nombre est-il limité ? Peuvent-elles répondre rapidement ?	Oui	Non

D. Les responsabilités

:o)

:o(

• Peut-on dire pour la situation de travail examinée que les responsabilités ne sont pas centralisées mais sont réparties de manière claire et non ambiguë entre plusieurs personnes en fonction de leur compétence ?	Oui	Non
• Tous les travailleurs connaissent-ils les responsabilités qui leur sont données ?	Oui	Non
• Peut-on dire pour la situation de travail examinée que ces responsabilités ne sont ni trop légères, ni trop lourdes <ul style="list-style-type: none">○ vis-à-vis d'autres travailleurs;○ responsabilités vis-à-vis du client;○ responsabilités vis-à-vis du matériel et de l'équipement;○ responsabilités vis-à-vis des produits finis.	Oui	Non (trop légères ou trop lourdes vis-à-vis d'un moins une catégorie)

<ul style="list-style-type: none"> Les compétences de chaque travailleur et l'organisation du travail lui permettent-elles d'assurer ses responsabilités ? 	Oui	Non
---	-----	-----

E. Les erreurs

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Les conséquences des erreurs sur l'équipement, la production, les personnes... ne sont-ils pas trop importantes ? 	Non	Si
<ul style="list-style-type: none"> Le travailleur corrige-t-il lui-même ses erreurs éventuelles ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> En cas d'erreur, une analyse objective est-elle menée sans recherche de culpabilité ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Des mécanismes de contrôle sont-ils mis en place pour repérer les erreurs au plus tôt ? 	Oui	Non

F. La concertation sociale

	:o)	:o(
La direction montre-t-elle son engagement pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail ?	Oui	Non
Les relations direction – syndicats sont-elles bonnes et constructives ?	Oui	Non
Les travailleurs sont-ils bien informés de ce qui se passe dans l'entreprise ?	Oui	Non
L'entreprise a-t-elle la volonté de prévenir les risques et les problèmes de santé-sécurité et non seulement d'obéir à la loi ?	Oui	Non
Les syndicats sont-ils reconnus par la direction et par les travailleurs et remplissent-ils leur rôle de contrôle et de soutien ?	Oui	Non
Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) abordent-ils les vrais problèmes dans un climat constructif ?	Oui	Non
Les représentants de la direction ont-ils un mandat clair pour prendre des décisions et s'engager dans des actions ?	Oui	Non
Le climat est-il à la concertation, non à la revendication ou au conflit ?	Concertation	Revendic. / conflit

2. Le contenu du travail

A. L'ambiguïté de rôle

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Chacun connaît-il la nature de son travail ? (ce qui est attendu comme résultat, les procédures à utiliser, le matériel à utiliser, le temps imparti, les documents qui s'y rapportent) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Chacun connaît-il son rôle dans les procédures de travail ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Chacun connaît-il sa contribution dans les résultats obtenus ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Chacun connaît-il les collaborateurs éventuels et les personnes ressources, leur disponibilité, leur rôle propre ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Chacun connaît-il ses responsabilités et les conséquences d'une bonne ou mauvaise réalisation du travail (pour lui-même, le produit ou le groupe de travail) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Chaque travailleur dispose-t-il de tous les éléments pour la bonne exécution de son travail ? (Informations disponibles, complètes, compréhensibles ; matériel complet, fonctionnel, disponible) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Ya-t-il adéquation entre le travail demandé et la façon dont il est réalisé en pratique tant en ce qui concerne la quantité qu'en ce qui concerne la qualité de travail demandée ? 	Oui	Non

<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs et la ligne hiérarchique se concertent-ils régulièrement pour: <ul style="list-style-type: none"> définir le travail et la façon de le réaliser (séquence et rythme de travail ...); répartir le travail dans le groupe équitablement et en fonction des aptitudes et compétences de chacun; résoudre les problèmes rencontrés ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le travailleur sait-il comment réagir en cas d'urgence ou d'imprévu ? 	Oui	Non

B. Les conflits de rôle

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Arrive-t-il que les ordres ou les attentes soient contradictoires ? 	Non	Si
<ul style="list-style-type: none"> Les exigences de travail et de santé-sécurité sont-elles compatibles ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> La ligne hiérarchique est-elle claire ? (niveau structure) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les exigences de travail (production, sécurité, santé) sont-elles compatibles avec les objectifs personnels de chaque travailleur ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les moyens techniques et organisationnels fournis pour réaliser le travail permettent-ils de l'exécuter en respectant ces exigences ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Une certaine compétition est-elle organisée, existe-t-elle ou est-elle tolérée entre les membres de la situation de travail ? 	Non	Si
<ul style="list-style-type: none"> Par contre, une saine émulation entre collègues est-elle favorisée ? 	Oui	Non

C. Le rythme de travail

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de travailleurs au sein de la situation de travail est-il adéquat et suffisant ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Chacun connaît-il ses horaires et son programme de travail suffisamment à l'avance ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> La vitesse d'exécution est-elle adéquate ? (ni trop grande, ni trop faible) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le temps imparti aux tâches permet-il de réaliser en sécurité et en qualité les tâches annexes ? (ex. : rédaction, planification, entretien, administration, etc...) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> En cas de surcharge de travail, un travailleur peut-il se faire aider par un collègue compétent ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> En cas de sous-charge de travail, le travailleur est-il affecté à d'autres tâches qui n'entravent pas la réalisation de la tâche principale ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les ressources (en personnel, matériel et stock) sont-elles adaptées de façon à répondre aux fluctuations de la charge de travail ? 	Oui	Non

D. Les retards et interruptions

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Les retards dans le travail sont-ils faciles à rattraper ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le travail est-il interrompu par des circonstances sur lesquelles le travailleur n'a pas d'influence (informations manquantes ou tardives, mauvaise coordination entre services, coups de téléphones ou visites imprévisibles, e-mails, ...) ? 	Peu interrompu	Souvent interrompu
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs prennent-ils eux-mêmes les contacts pour remédier aux problèmes du type panne ou manque de matériel ? 	Oui	Non

E. La diversification et l'intérêt du travail

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Le travail est-il varié ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'activité laisse-t-elle place à la créativité (ni trop répétitif, ni trop monotone) ? 	Oui	Non

<ul style="list-style-type: none"> • Si l'activité est répétitive, les travailleurs changent-ils de tâches régulièrement (rotation) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Le travail apporte-t-il une valeur ajoutée importante, est-il valorisant ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Les tâches sont-elles conçues de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Le travail n'est-il pas accablant émotionnellement du fait : <ul style="list-style-type: none"> ○ des conséquences graves d'erreurs éventuelles; ○ de la nature des tâches et des relations aux tiers (public) ○ du contact et du soutien à des tiers (relation d'aide) ? 	Non	Si

F. Le niveau d'attention

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> • Le travail demande-t-il une attention et/ou une concentration moyenne ? C'est-à-dire, ni permanente ni trop occasionnelle en fonction: <ul style="list-style-type: none"> ○ de la gravité des actions à prendre; ○ du caractère imprévisible des événements. 	Attention/ Concentrat° moyenne/ normale	Attention/ Concentrat° permanente ou très occasion.
<ul style="list-style-type: none"> • Pour être réalisé en sécurité et en qualité, le travail requiert-il : <ul style="list-style-type: none"> ○ réflexion ou attention sur un nombre limité d'éléments en même temps; ○ précision; ○ concentration surtout lorsque les sources de distraction sont nombreuses. 	Ni trop ni trop peu	Trop ou trop peu
<ul style="list-style-type: none"> • N'y a-t-il ni trop ni trop peu d'informations à retenir en même temps et pendant une longue période (mémoire à court terme) ? 	Ni trop ni trop peu	Trop ou trop peu
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il possible de s'isoler pour des tâches demandant de la concentration ? 	Oui	Non

G. Les décisions

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> • Le travailleur doit-il prendre un certain nombre, ni trop faible ni trop élevé, de décisions ? 	Ni trop ni trop peu	Trop ou trop peu
<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de choix de décisions possibles est-il limité ? 	Ni trop ni trop peu	Trop ou trop peu
<ul style="list-style-type: none"> • Les informations nécessaires ne sont-elles pas trop nombreuses et sont-elles disponibles ? 	Dispo et pas trop nbreuses.	Trop nbreuses ou pas dispo
<ul style="list-style-type: none"> • Ces décisions sont-elles faciles à prendre ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • La vitesse de réaction nécessaire est-elle normale ? 	Oui	Non

3. Les conditions de travail

A. L'emploi

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Les critères de recrutement sont-ils clairs, objectifs et bien adaptés à la fonction et aux tâches à réaliser ? (qualifications exigées adéquates et expérience professionnelle exigée pertinente) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Lors du recrutement, les travailleurs sont-ils clairement et adéquatement informés: <ul style="list-style-type: none"> de la mission, des buts et valeurs partagés ; de l'organisation de l'entreprise ; du contenu du travail; des temps de travail; du salaire, des gratifications et des avantages extralégaux; des possibilités de promotions ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée. Peu de travailleurs ont des contrats temporaires ou de courte durée. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les postes vacants sont-ils rapidement comblés ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le turnover reste-t-il faible et non motivé par la situation de travail ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> La sécurité d'emploi est garantie pour au moins 5 ans: <ul style="list-style-type: none"> - pas de menace technologique (automatisation, nouvelle machine); - pas de menace de restructuration; - pas de menace de délocalisation; - pas de menace de faillite. 		
<ul style="list-style-type: none"> La politique de recours à la sous-traitance et aux intérimaires est appréciée par tous. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Il y a des périodes de chômage économique. 	Non	Oui
<ul style="list-style-type: none"> En cas de chômage économique partiel: <ul style="list-style-type: none"> le chômage est réparti de façon objective sur tous les travailleurs ; les travaux des chômeurs partiels ne sont pas réalisés par des sous-traitants ou intérimaires. 	Non	Oui
<ul style="list-style-type: none"> En cas d'instabilité, les travailleurs ont la possibilité de se préparer à un autre emploi éventuel (outplacement ou reclassement professionnel). 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les demandes de mutation (entre services ou entre sites) souhaitées par le travailleur sont discutées. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> En situation de changement, les travailleurs sont-ils clairement et rapidement informés <ul style="list-style-type: none"> collectivement sur l'avenir de leur entreprise et/ou de leur situation de travail; personnellement sur leur avenir ? 	Oui	Non

B. Les salaires

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Les salaires sont-ils compétitifs par rapport à la concurrence et par rapport aux autres entreprises dans la région ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs connaissent-ils les bases objectives sur lesquelles les salaires et gratifications sont octroyés ? Et si oui, ces bases sont-elles respectées en pratique ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les heures supplémentaires, le travail de nuit, les prestations extraordinaires et les frais de déplacement sont-ils réglés rapidement ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les salaires prennent-ils en compte la qualification, les aptitudes et l'expérience de chaque travailleur ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> La rémunération tient-elle compte de la pénibilité du travail ? 	Oui	Non

C. Les horaires et la durée de travail

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Les horaires de travail sont-ils satisfaisants en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> la durée par jour; la durée par semaine; l'heure du début et de fin du travail; le nombre de jours de congé consécutifs par semaine; la durée du travail en continu; les pauses repas au cours de la journée de travail ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les horaires sont-ils flexibles dans la mesure du possible et dans des marges déterminées, en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> l'heure de début et l'heure de fin de la journée de travail; le nombre d'heures par jour; le nombre d'heures par semaine ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les horaires sont-ils compatibles avec une vie privée satisfaisante ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les règles liées aux horaires sont-elles connues, appréciées et respectées par tous ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il le moins possible de travail de nuit et d'horaires coupés ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs font-ils rarement des heures supplémentaires ? <ul style="list-style-type: none"> Uniquement lorsque cela est absolument inévitable. Selon un programme communiqué au moins une semaine à l'avance. Les heures supplémentaires sont comptabilisées. Les travailleurs peuvent les récupérer librement ou sont rémunérés en conséquence 	Rarement, que quand nécessaire, prévues, comptab. et récupérées.	Souvent et/ou évitable et/ou peu prévisible et/ou
<ul style="list-style-type: none"> Le remplacement des absents est-il bien organisé (équipes volantes, intérimaires,...) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Si le travail est organisé en équipe. <ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il le moins possible de travail de week-end ? Le système de rotation est-il dans le sens: matin – après-midi – nuit – repos ? Les postes commencent-ils de préférence à 7, 15 et 23 h ? La rotation est-elle telle qu'il n'y a pas trop (idéalement pas plus de 3) nuits consécutives au travail ? L'horaire est-il connu 4 à 8 semaines à l'avance ? 	Oui	Non

D. Les pauses

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Chaque travailleur et/ou le groupe dans son ensemble peut-il décider de prendre des pauses de récupération fréquentes et courtes (plutôt qu'une longue pause) lorsque les circonstances de travail sont pénibles ? On entend par circonstances de travail pénibles : <ul style="list-style-type: none"> travail bruyant, à la chaleur ou au froid; travail physiquement lourd; travail mentalement fatigant; travail pénible par la posture à adopter; travail répétitif et rapide selon un rythme imposé 	Oui	Non

E. Les compétences

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs ont-ils été affectés à certaines tâches sur base d'une description de fonction et en tenant compte de leurs compétences ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les tâches correspondent-elles bien à la fonction et aux compétences des travailleurs ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le travail permet-il à chacun d'utiliser et de développer ses aptitudes et connaissances ? 	Oui	Non

<ul style="list-style-type: none"> Tous les travailleurs bénéficient-ils de possibilités de développement personnel et professionnel ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs plus âgés ont-ils la possibilité de transmettre leurs connaissances professionnelles et leur expérience aux plus jeunes ? 	Oui	Non

F. La formation

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> La période d'apprentissage a-t-elle été raisonnable ? <ul style="list-style-type: none"> ni trop courte: elle comprend la formation à d'autres tâches préparatoires ou d'appui qui ont été ajoutées; ni trop longue: le contenu du travail est clairement délimité et devient facile après apprentissage 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Au cours de l'apprentissage (accueil des nouveaux engagés): <ul style="list-style-type: none"> les travailleurs ont-ils eu le temps et les possibilités matérielles d'améliorer leurs aptitudes et compétences ? ont-ils été parrainés par des personnes expérimentées ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Tous les travailleurs (jeunes, plus anciens, intérimaires, sous-traitants...) reçoivent-ils systématiquement une formation et des informations: <ul style="list-style-type: none"> à l'entrée dans l'entreprise; lors de tout changement de fonction; de façon périodique (recyclage). <ul style="list-style-type: none"> sur les règles en usage dans l'entreprise (règlement d'ordre intérieur); sur les aspects techniques spécifiques à leur travail; sur les aspects de santé et de sécurité, les risques et la prévention ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le contenu et la forme des formations sont-ils adéquats et satisfaisants en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> les aspects organisationnels; les tâches à réaliser; les aspects de sécurité et santé ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les modifications des processus de travail sont-elles progressives (ni trop rapides ni trop fréquentes) de sorte que les travailleurs peuvent s'adapter ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise encourage-t-elle les travailleurs à se recycler et se perfectionner professionnellement. Elle planifie les sessions de formation ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les recyclages et perfectionnements peuvent-elles conduire à des évolutions de fonction et de salaires ? 	Oui	Non

G. L'entretien de fonctionnement

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> L'entretien de fonctionnement: <ul style="list-style-type: none"> consiste en une discussion (et non en une justification); permet aux deux interlocuteurs d'émettre des critiques; débouche sur la recherche du meilleur mode de fonctionnement. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'entretien de fonctionnement permet: <ul style="list-style-type: none"> de redéfinir les attentes et les objectifs; d'envisager avec le travailleur ses possibilités de carrière; d'augmenter le sentiment de maîtrise de la situation de travail. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise met-elle à la disposition des travailleurs des outils leur permettant d'identifier leurs points forts et faibles, leurs intérêts et leurs objectifs professionnels ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le personnel d'encadrement a-t-il été formé à conduire des entretiens de fonctionnement ? 	Oui	Non

H. L'évaluation professionnelle

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> • Chacun sait-il quand et comment son travail est évalué ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation est-elle menée par le supérieur hiérarchique le plus proche ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chacun connaît-il et comprend-il la procédure d'évaluation ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Les critères sur base desquels le travail est évalué sont clairs, objectifs et connus par les travailleurs. ○ L'évaluation n'est pas un processus continu mais prend cours périodiquement selon un planning connu. ○ L'évaluation ne comporte pas de contrôle visuel ou par machine ou ordinateur. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel d'encadrement a-t-il été formé à conduire des entretiens d'évaluation ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chacun est-il informé des résultats de son évaluation ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chacun connaît-il les conséquences de ces évaluations (concernant sa rémunération, son emploi, ses promotions ...) ? 	Oui	Non

I. Les perspectives d'avenir

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions sont-elles clairement classifiées et chacun connaît-il les possibilités et les conditions de promotion ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Les possibilités de promotion ne sont-elles ni insuffisantes ni excessives ? 	Ni l'un ni l'autre	Excess. ou insuffis.
<ul style="list-style-type: none"> • Les critères de promotion sont-ils clairs et objectifs ? <ul style="list-style-type: none"> ○ sont-ils connus du personnel ? ○ sont-ils respectés par l'entreprise ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chacun a-t-il la possibilité d'orienter sa carrière en suivant un cours de recyclage ou une formation complémentaire en rapport avec sa fonction actuelle ou future ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Les appels à candidature pour postes vacants sont-ils communiqués clairement ? 	Oui	Non

4. Les relations interpersonnelles au travail

A. Les relations entre travailleurs

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> • La constitution des équipes de travail varie-t-elle souvent ? 	Non, pas souvent	Oui, trop souvent
<ul style="list-style-type: none"> • Le groupe de travail s'entend-il bien, chacun sent-il qu'il appartient au groupe et personne n'est-il socialement isolé (pas de remarques offensantes, de taquineries excessives, de commérages et de rumeurs, d'isolement social ou d'exclusion) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Un climat de confiance et de collaboration existe-t-il ? <ul style="list-style-type: none"> ○ pas de méfiance, irritation, hostilité; ○ pas de divergence de vue ou de dispute; ○ pas d'esprit de compétition. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions de travail permettent-elles aux travailleurs de parler librement et efficacement tant à propos du travail que d'autres sujets ? <ul style="list-style-type: none"> ○ le bruit n'est pas trop élevé. ○ le contact visuel est toujours possible. ○ personne ne travaille à l'écart des autres. ○ les pauses et repas peuvent être pris en commun 	Oui	Non

<ul style="list-style-type: none"> Les différentes activités (en particulier les tâches désagréables ou peu valorisantes) sont-elles équitablement réparties entre les différents travailleurs. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs s'entraident-ils ? <ul style="list-style-type: none"> ils font librement appel à un ou plusieurs collègues en cas de surcharge ou difficulté de travail; ils s'échangent des conseils, des suggestions, de l'expérience et se forment les uns les autres; ils parlent de leurs difficultés de travail ou personnelles sans perdre la face ni être ridiculisés; ils se soutiennent moralement en cas de difficultés personnelles (décès...) ou liées au travail (accident, maladie, évaluation ...); ils peuvent être remplacés par un collègue en cas de problème passager 	Oui	Non

B. Les relations entre services internes

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Les relations entre services sont-elles bonnes ? <ul style="list-style-type: none"> Les objectifs des différents services sont compatibles (ex.: qualité vs rapidité ...). Les rythmes de travail et modes d'organisation sont compatibles. Des réunions de concertation sont organisées pour analyser les problèmes et trouver des solutions. Les différents services s'entraident en cas de difficultés ou de retard. Les services d'assistance (entretien, maintenance) sont capables de résoudre les problèmes techniques rapidement. 	Oui	Non
---	-----	-----

C. Le style de leadership – la hiérarchie

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Les personnes qui occupent les différentes positions hiérarchiques sont-elles connues de tous les travailleurs ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Ne changent-elles pas constamment ? 	Non	Si
<ul style="list-style-type: none"> Ont-elles les compétences professionnelles et sociales requises pour exercer ces responsabilités ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Montrent-elles de la considération pour les travailleurs ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Collaborent-elles entre elles sans qu'aucun conflit ne rejaillisse sur les travailleurs ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Recherchent-elles de manière effective la concertation (management participatif) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Leur autorité est-elle reconnue et appréciée par tous ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs reconnaissent-ils l'intégrité et la probité de leur supérieur hiérarchique ? 	Oui	Non

D. Les relations avec la hiérarchie

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> Les ordres de travail sont-ils clairs ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Le responsable donne-t-il les informations nécessaires, suffisamment à temps et suggère les manières de réaliser le travail ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs participent-ils aux prises de décision relatives: <ul style="list-style-type: none"> à l'organisation du travail; à la vie quotidienne dans l'entreprise ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Des réunions d'équipe sont-elles tenues régulièrement selon un planning pour : <ul style="list-style-type: none"> faire le bilan du travail réalisé et des efforts fournis; redéfinir les rôles, les responsabilités et les tâches de chacun afin d'éviter 	Oui	Non

<ul style="list-style-type: none"> ambiguïtés et conflits de rôle; ○ planifier et organiser le travail; ○ donner l'information sur les changements et les discuter; ○ analyser tous les incidents, en rechercher les causes et les remèdes; ○ analyser toutes les insatisfactions, les divergences de vue et les conflits de rôle ou interpersonnels et en rechercher les remèdes ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les travailleurs peuvent-ils émettre des suggestions et des critiques, même envers leurs supérieurs sans crainte de représailles ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable tient-il suffisamment compte de ces avis et remarques ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable est-il accessible, disponible et abordable si les travailleurs ont besoin d'assistance ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Cherche-t-il à résoudre les conflits (et non pas les occulter) par des discussions ouvertes et constructives ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Délègue-t-il ses responsabilités en cas de besoin ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • La ligne hiérarchique traite-t-elle les travailleurs, sans discrimination, comme des partenaires dans l'accomplissement du travail ? Càd : <ul style="list-style-type: none"> ○ les travailleurs ne sont pas trop livrés à eux-mêmes; ○ les responsables ne sont pas trop dirigistes 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chaque travailleur reçoit-il rapidement un feedback (positif ou négatif) sur les tâches accomplies ? <ul style="list-style-type: none"> ○ ce feedback concerne la quantité et la qualité du travail; ○ il n'est pas présenté ni ressenti comme un contrôle et aide chaque travailleur à améliorer sa maîtrise du travail; ○ l'utilité de son travail et son apport dans l'entreprise sont régulièrement reconnus 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chaque travailleur voit-il son travail explicitement et suffisamment apprécié ? 	Oui	Non

E. Les relations avec les tiers (càd toute personne extérieure à l'organisation)

:o)

:o(

<ul style="list-style-type: none"> • Les relations avec les tiers sont-elles de bonne qualité ? (elles n'engendrent ni conflits ni violence physique ou psychique) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports avec les tiers ne représentent-ils pas une charge émotionnelle trop élevée ? 	Non	Si
<ul style="list-style-type: none"> • L'accueil des tiers est-il bien organisé (clarté des indications/fléchages, disposition de la réception...) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • La disposition du local est-elle adéquate pour accueillir convenablement des tiers (confidentialité, emplacement, sièges, bureau, comptoir...)? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Chaque travailleur est-il en possession de toute l'information nécessaire pour répondre dans l'immédiat au tiers ? Dans le cas contraire, le délai de réponse est-il raisonnable et bien connu de tout le monde y compris des tiers ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • En cas de contact avec des personnes difficiles et ou violentes, est-il possible d'accepter ou non de les recevoir ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Le contact avec les tiers se fait-il suite à un rendez-vous et la lettre d'invitation ou de convocation est-elle suffisamment claire pour que la personne reçoive toutes les informations utiles (lieu, date, heures d'ouvertures, documents nécessaires...)? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • L'accès aux bureaux n'est-il possible que si la personne se présente avec la lettre d'invitation ou de convocation ? (Sans celle-ci, l'accès au bâtiment lui est-il refusé ?) 	Oui	Non

F. Le climat social

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Le personnel est-il en général satisfait des conditions de vie dans l'entreprise ? Les indicateurs pour répondre à cette question sont : <ul style="list-style-type: none"> peu d'accidents du travail peu d'absentéisme pour causes de maladies non a priori associées au travail mouvements de grève très rares et résolus rapidement peu de plaintes à propos des conditions et relations de travail les symptômes potentiels de stress individuels (alcoolisme, fatigue, médicaments...) sont rares. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Toutes les plaintes sont-elles prises sérieusement en considération ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'origine de tout symptôme de stress est-il étudiée et une solution est-elle recherchée ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs ont-ils le sentiment que l'entreprise les traite avec justice et équité (évite les privilèges) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les structures et procédures d'accueil des problèmes personnels (insatisfaction, stress, harcèlement, fatigue...) existent et sont utilisées : <ul style="list-style-type: none"> Le stressteam, la personne de confiance et le conseiller en prévention aspects psychosociaux sont connus, disponibles et appréciés les procédures internes en la matière sont claires et connues 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'image de marque de l'entreprise, point de vue social et point de vue économique est excellente. 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'infrastructure sociale (transport, crèche, vestiaires, cafétéria, sport, distributeurs de boissons...) est-elle tout à fait satisfaisante ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs prennent-ils des initiatives en matière d'activités sociales et reçoivent-ils l'appui de l'entreprise dans la mesure des moyens disponibles ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Des endroits sont-ils prévus pour s'isoler en cas de nécessité (religion, prise d'un traitement pour maladie chronique, pause pour femmes enceintes ou allaitantes ...) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Les conditions de travail (horaires, fatigue, stress) sont-elles compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...) ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise respecte-t-elle la vie privée des travailleurs ? 	Oui	Non

G. Le harcèlement et les discriminations

	:o)	:o(
<ul style="list-style-type: none"> Peut-on dire pour la situation de travail examinée qu'aucun cas de harcèlement moral ou sexuel, ni aucune situation ambiguë d'intimité indésirable ne sont tolérés et n'existent ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Peut-on dire pour la situation de travail examinée qu'aucune discrimination n'existe explicitement ou implicitement <ul style="list-style-type: none"> en fonction de l'âge, du sexe, des origines, de la langue, de caractéristiques personnelles de maladie...; à l'embauche, lors du travail, lors des évaluations, pour les salaires et pour les promotions ? 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> Peut-on dire pour la situation de travail examinée qu'il n'y a pas de malentendu ou de conflit d'intérêt entre travailleurs de statuts différents (Ops, CALog, contractuels, détachés ...) 	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> L'entité et/ou l'organisation proposent-elles régulièrement une information et mènent-elles des actions de prévention du stress, du harcèlement moral, du harcèlement sexuel, des discriminations ? 	Oui	Non

<ul style="list-style-type: none">• Peut-on dire pour la situation de travail examinée qu'aucune tension n'existe entre différents groupes (âge, sexe, origine, langue, statuts...) ?	Oui	Non
---	-----	-----

5. Les conditions de vie au travail

Elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué :

- l'aménagement des lieux de travail,
- les équipements de travail,
- les facteurs d'environnement,
- les substances utilisées,
- les positions de travail
- etc. ...

Il ne s'agit donc pas spécifiquement de risques psychosociaux mais les conditions de vie au travail ont un fort impact sur les aspects psychosociaux du travail car elles peuvent intervenir comme un stresser ou comme une ressource sur le vécu du travailleur au travail. Ainsi, par exemple, un environnement de travail agréable peut atténuer le stress et du matériel inadéquat peut l'aggraver.

Il est donc important de tenir compte de ces risques, étudiés dans le reste de l'analyse des risques générale, dans leur interaction avec les aspects psychosociaux du travail.

Rapport

Composante du travail	Risque(s) identifié(s) (décrire)	Solutions/mesures envisagées	Qui pourrait les mettre en œuvre	Coût / délai	d° de priorité (1 à 5)
1. L'organisation du travail					
Le degré d'initiative, l'autonomie					
L'autonomie du groupe					
La liberté de contact					
Les responsabilités					
Les erreurs					
La concertation sociale					
2. Le contenu du travail					
L'ambiguïté de rôle					
Les conflits de rôle					
Le rythme de travail					
Les retards et interruptions					
La diversification et l'intérêt du travail					
Le niveau d'attention					
Les décisions					
3. Les conditions de travail					
L'emploi					
Les salaires					
Les horaires et la durée de travail					
Les pauses					
Les compétences					
La formation					
L'entretien de fonctionnement					
L'évaluation professionnelle					
Les perspectives d'avenir					

Composante du travail	Risque(s) identifié(s) (décrire)	Solutions/mesures envisagées	Qui pourrait les mettre en œuvre	Coût / délai
4. Les relations interpersonnelles au travail				
Les relations entre travailleurs				
Les relations entre services internes				
Le type de leadership – la hiérarchie				
Les relations avec la hiérarchie				
Les relations avec les tiers				
Le climat social				
Le harcèlement et les discriminations				
5. Les conditions de vie au travail				
Environnement physique dans lequel le travail est effectué, <ul style="list-style-type: none"> • aménagement des lieux de travail, • équipements de travail, • bruit, • éclairage, • substances utilisées, • positions de travail ... 	<i>(v. autres parties de l'AR – penser aux interactions avec les aspects psychosociaux)</i>			