

Bonjour !

La dernière législation en vigueur a remis l'accent sur l'importance de prendre en compte les risques psychosociaux au travail.
Et cela va plus loin que le harcèlement et la violence.

Travailler au bien-être des travailleurs est essentiel à la pérennité d'un lieu de travail. Il s'agit de fournir un bon environnement de travail à vos travailleurs et de limiter les dangers qui causent de la souffrance au travail.

Pour cela, on parle **d'obligation d'analyse des risques psychosociaux, de mesures de prévention et de plans d'actions**, mais vous ne savez pas par quel bout commencer.

Nous avons rédigé ce dossier pour vous y aider.
Il a été conçu par « pallier », chacun représentant une étape à réaliser pour une politique de prévention des risques psychosociaux adaptée et efficace.

TABLE DES MATIÈRES

• Liste des abréviations	page 2
• Introduction.....	page 3
• La démarche de prévention des RPS	page 9
• La préparation de l'analyse des RPS	page 14
• Le pré-diagnostic.....	page 31
• L'analyse des risques.....	page 42
• L'analyse des risques par questionnaire.....	page 47
• L'analyse des risques par animation de groupe.....	page 51
• Le rapport d'analyse des risques.....	page 62
• Les mesures de prévention	page 71
• Le plan annuel d'action et le plan global d'action	page 77
• L'évaluation	page 89
• Les documents utiles	page 93
• Ouvrages, revues, articles, publications et fiches pratiques.....	page 128



ABRÉVIATIONS

BET	Bien-Être au Travail
CA	Conseil d'Administration
CCT	Convention Collective de Travail
CE	Conseil d'Entreprise
CP	Conseiller en Prévention
CPAP	Conseiller en Prévention Aspects Psychosociaux
CPMT	Conseiller en Prévention Médecin du Travail
CPPT	Comité pour la Prévention et de Protection au Travail appelé COCOBA dans le service public
DS	Délégation Syndicale
HM	Harcèlement Moral
HS	Harcèlement Sexuel
LH	Ligne Hiérarchique
PAA	Plan d'Action Annuel
PC	Personne de Confiance
PGP	Plan Global de Prévention
RGPT	Règlement Général pour la Protection au Travail
RPS	Risques Psychosociaux
SDGR	Système Dynamique de Gestion des Risques
SEPP	Service Externe de Prévention et de Protection au travail
SIPP	Service Interne de Prévention et de Protection au travail
V	Violence

INTRODUCTION

Le travail prend une place importante dans la vie des personnes, en termes d'heures bien sûr, mais également parce qu'à travers lui on peut s'épanouir. Le travail est une partie de notre identité, il traduit un morceau de qui nous sommes, en tout cas, aux yeux de la société.

Or les difficultés liées au monde professionnel semblent devenir de plus en plus prégnantes : difficultés avec des collègues, avec des membres de la ligne hiérarchique, avec l'organisation du travail, avec les conditions de travail, etc.

Bien que les machines tendent à remplacer l'homme dans les activités les plus pénibles, bien que l'on s'intéresse à l'hygiène au travail, à la sécurité et à l'environnement physique, d'autres sources de contraintes apparaissent.

Le monde du travail change et, avec lui, la notion de risques psychosociaux apparaît.

GUIDE DE L'UTILISATION

Pour quelles raisons ce Dossier Risques Psychosociaux a-t-il été élaboré ?

Les lois du 28 février 2014 et du 28 mars 2014 ont permis de remettre l'accent sur l'importance de la prévention des risques psychosociaux au travail et de la gestion globale des risques en général. En effet, quel que soit le domaine du bien-être au travail concerné, l'objectif reste de placer la sécurité physique et psychique de travailleur au cœur de la prévention.

Lorsque l'on parle de risques pour la santé psychique du travailleur, une vague de doutes et de peurs gagne bon nombre d'employeurs. Ce concept est encore flou, s'accompagne bien souvent d'ignorance et d'incompréhension et est difficile à appréhender. Les employeurs restent cependant responsables de la mise en œuvre d'une politique de prévention adéquate, et au cœur de celle-ci, de l'analyse des risques qui doit être réalisée. C'est là qu'intervient ce dossier RPS qui, plus qu'une farde remplie de documents, se veut être un guide clair qui permet une identification et une évaluation simples et concrètes des risques et facteurs de risques présents sur votre lieu de travail. L'objectif : un plan global de prévention et un plan d'action annuel complets et efficaces.

A qui s'adresse ce dossier ?

Tout d'abord à l'**employeur**, unique responsable de l'évaluation des risques psychosociaux.

Il peut toutefois confier cette mission à **une personne ressource, interne** au lieu de travail (Conseiller en prévention, Responsable des ressources humaines, etc.) qui dispose des compétences nécessaires pour mener à bien cette analyse.

Elle est capable de s'approprier les outils à mobiliser, pour autant que l'analyse ne soit pas complexe.

Complexe ?

Oui, par exemple si le nombre de travailleurs est très élevé, si le climat social est très mauvais, si les catégories de travailleurs et/ou de postes de travail sont très divers ou bien, évidemment, si les compétences manquent en interne et qu'un degré d'expertise plus importante est nécessaire.

Si tel est le cas, il doit faire appel à son SEPP.

Comment utiliser ce dossier ?

De façon très simple.

Ce dossier est divisé en 12 onglets. Chacun fait référence à une étape du processus d'analyse des risques, de la préparation à la mise en œuvre des mesures de prévention.

Il est recommandé de se familiariser avec l'ensemble de la méthode et de se poser un maximum de questions avant de se lancer dans la démarche de prévention des risques psychosociaux.

Il est également très utile de regrouper toutes les informations qui vous seront nécessaires tout au long du processus (données de contact des personnes ressources, disponibilité des locaux, données chiffrées de l'entreprise, etc.).

QUELQUES DÉFINITIONS

Les risques psychosociaux au travail

La notion de risque renvoie au lien existant entre un danger et les dommages qu'il peut causer. Lorsqu'il y a un danger (charge de travail excessive), quelle est la probabilité qu'il y ait un dommage (stress élevé ayant un impact sur la santé) ? Plus cette probabilité est forte, plus le risque est grand. Cette probabilité sera quant à elle influencée par des facteurs de risque comme l'exposition (exposition constante à cette charge de travail excessive ou seulement au moment de la clôture des dossiers).

Le terme psychosocial est la contraction de psychologique (psycho : concerne le psychisme, les pensées et les sentiments de quelqu'un), et de social (qui concerne la vie en société, l'environnement dans lequel une personne se trouve). Plus précisément, on parlera des risques psychosociaux au travail, puisque l'employeur ne peut avoir d'impact sur ce qui se passe en dehors du lieu de travail.

C'est l'**interaction** entre

1. le vécu et le ressenti des travailleurs et
2. l'environnement de travail

qui engendrent les risques psychosociaux.

La notion de subjectivité liée au vécu et au ressenti est importante ici. Elle est malheureusement parfois utilisée comme un argument pour ne pas agir. Or, si nous ne sommes pas égaux face au stress ou au harcèlement, nous ne le sommes pas non plus face aux maladies professionnelles ; cela ne nous empêche pourtant pas de protéger collectivement, au-delà des individualités.

CONSÉQUENCES PHYSIQUES, COMPORTEMENTALES & PSYCHOLOGIQUES À COURT ET À LONG TERMES

Problèmes de peau, de poids, gastro-intestinaux, musculo-squelettiques

Hypertension

Allergies

Migraines

Insomnies

Maladies cardio-vasculaire

Absentéisme

Impatience

Désintérêt

Diminution de la productivité

Consommation abusive de substances

Sautes d'humeur

Violences

Anxiété

Difficultés de concentration

Troubles alimentaires

Perte de mémoire

Burnout

Difficultés dans les prises de décision

Ennui

Dépression

Découragement

Isolement

Idées suicidaires/suicide

Le harcèlement moral

Au sens de la loi (art. 32ter de la loi du 4 août 1996¹), il s'agit d'un ensemble abusif de conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou 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 morale d'une personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Cela se manifeste notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux qui tendent à :

Isoler la personne en l'ignorant, en interdisant à ses collègues de lui parler, en ne l'invitant pas aux réunions, etc.

Empêcher la personne de s'exprimer en l'interrompant continuellement, en la critiquant de manière systématique.

Discréditer la personne en ne lui confiant aucune tâche, en ne lui imposant que des tâches inutiles ou qui sont impossibles à réaliser, en dissimulant l'information nécessaire à l'exécution de son travail, en la surchargeant de travail, etc.

Porter atteinte à la personne en tant qu'individu en la rabaissant, en faisant courir des rumeurs à son sujet, en critiquant ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée, etc.

Ces conduites peuvent notamment être liées à l'âge, à l'état civil, à la naissance, à la fortune, à la conviction religieuse ou philosophique, à la conviction politique, à la conviction syndicale, à la langue, à l'état de santé actuel ou futur, à un handicap, à une caractéristique physique ou génétique, à l'origine sociale, à la nationalité, à une prétendue race, à la couleur de peau, l'ascendance, à l'origine nationale ou ethnique, au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'identité et à l'expression de genre.

Le harcèlement sexuel

Au sens de la loi (art. 32ter de la loi du 4 août 1996²), il s'agit de tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Le harcèlement sexuel au travail peut s'exprimer tant physiquement que verbalement. Il peut s'agir de regards insistants ou concupiscent, de remarques équivoques ou d'insinuations, de l'exposition de matériel à caractère pornographique (photos, textes, vidéos...), de propositions compromettantes, etc. Il peut également prendre la forme d'attouchements, de coups et blessures, de viol, etc.

La violence

Au sens de la loi (art. 32ter de la loi du 4 août 1996³), il s'agit de toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée moralement ou physiquement lors de l'exécution de son travail. La violence au travail peut se traduire par des comportements instantanés de menace, d'agression physique (cracher, pousser, frapper, etc.) ou verbale (injurer, insultes, humiliation, etc.).

1 Modifiée par les lois du 10 janvier 2007 modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (M.B. 6.6.2007) et du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (M.B. 28.4.2014).

2 Ibid.

3 Ibid.

Le stress

Le stress est avant tout une réaction de notre corps (palpitations, sueurs, bouche sèche, etc.) face à certaines situations, ce qui nous permet de réagir et de nous adapter. Plus que cela, il s'agit du résultat d'une évaluation automatique qui se passe dans l'esprit humain.

Est-ce que les exigences de la situation dépassent mes capacités à y répondre ? Ou au contraire, suis-je pleinement capables d'y répondre ? La présence du stress dépendra toujours de la perception qu'à l'individu des pressions qu'il ressent.

C'est cet écart entre ce qu'une activité (ou un ensemble d'activités) demande comme travail et la possibilité que nous avons de faire ce travail comme exigé qui peut causer du stress. Si nous estimons ne pas avoir les ressources nécessaires (en temps, en compétences, en matériel, etc.) pour répondre à la demande, pour faire face, pour agir, alors nous commencerons à ressentir du stress. Son intensité sera fonction de l'écart perçu : plus celui-ci est grand, plus ce sera un problème.

Si les situations qui causent du stress à un individu se prolongent ou se multiplient, cela l'oblige à lutter pour faire face. L'adrénaline continue d'augmenter et les effets du stress s'intensifient : maux de tête, fatigue, anxiété, tension musculaire, etc.

Dans le pire des cas, rien n'est fait pour limiter les situations sources de stress, elles se répètent et deviennent chroniques. Le travailleur, s'il décide (ou se doit) de persister, va petit à petit s'épuiser, user son organisme, notamment du fait de l'augmentation continue de l'adrénaline et du cortisol (hormone qui provoque une chute des défenses immunitaires) qui risquent rapidement d'entraîner des troubles plus importants comme des troubles digestifs et/ou cardiaques, des troubles de la mémoire, de la dépression ou encore le burnout.

Le burnout

Autrement connu sous le nom de « **syndrome d'épuisement professionnel** », le burnout prend racine dans le temps, en réponse à ces éléments source de stress qui se répètent continuellement. On peut imaginer le burnout comme étant la ligne d'arrivée d'une longue course, sauf qu'à la fin de celle-ci on n'a rien gagné, mais plutôt beaucoup perdu.

Littéralement, faire un burnout, c'est « **brûler de l'intérieur, se consumer** ».

Et contrairement à ce que l'on pense bien souvent, la première cause est physiologique et non pas psychologique (voir définition du stress).

Le capital « énergie » du travailleur est peu à peu consommé, afin de faire face aux demandes, jusqu'à ce qu'il soit vidé, avec le sentiment d'être « au bout du rouleau ». Le travailleur finit épuisé physiquement, émotionnellement et psychologiquement.

Son estime de soi et le regard qu'il porte sur le travail s'en trouvent profondément ternis. Ainsi, bien que l'on se retrouve à soigner le travailleur de ses blessures, c'est bien l'environnement de travail qu'il faut modifier également: encourager l'autonomie et le contrôle de son travail, diminuer la complexité et la surcharge de travail, favoriser la reconnaissance et le soutien social, etc. qui sont autant de facteurs connus pour contribuer au développement du burnout.

POURQUOI S'Y INTÉRESSER ?

Le coût humain et financier

Les risques psychosociaux impactent les résultats et donc la performance de toutes les organisations. Cela entraîne des coûts considérables.

Tout d'abord, un coût humain. Nous avons préalablement évoqué l'éventail de problèmes de santé mentale et physique qu'une exposition aux RPS peut provoquer. Des travailleurs sous tensions émotionnelles et physiques, avec une santé diminuée, sont notamment des travailleurs plus souvent absents, moins productifs et plus sujets aux accidents du travail.

D'une part, cela va impliquer un coût financier pour les organisations qui vont perdre en productivité et d'autre part, elles vont devoir compenser les pertes (par la recherche de remplaçants, la formation, etc.).

En 2013, l'enquête européenne sur le coût des risques psychosociaux au travail a estimé à 617 milliards d'euros par an le coût des dépressions liées au travail en Europe.

Ce chiffre comprend les coûts supportés par les employeurs à cause de l'absentéisme et du présentéisme (272 milliards d'euros), de la perte de productivité (242 milliards d'euros), le coût des soins de santé (63 milliards d'euros) et des prestations sociales versées sous la forme d'allocations pour invalidité (39 milliards d'euros).

De la désinformation aux fausses croyances

La médiatisation excessive du phénomène de stress et du burnout conduisent bien trop souvent à une banalisation du phénomène.

Ces mots sont entrés dans la langage courant et finissent par déranger, pas être lassants.

Quel triste sort !

Il est vrai qu'il existe des abus, comme pour toute chose, mais cela ne justifie en rien le fait de rester les bras ballants face à cette pourtant vraie réalité. Cela ne permet pas non plus de rester dans l'illusion que « tout le monde sait puisque tout le monde en parle » et de ne pas sensibiliser, former et informer.

MENER UNE ANALYSE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ÉTAPE PAR ÉTAPE

1. La démarche de prévention des risques psychosociaux



2. La préparation de l'analyse des risques psychosociaux



3. Le pré-diagnostic : l'analyse des indicateurs objectivables



4. L'analyse des risques



5. L'analyse des risques : par questionnaire



6. L'analyse des risques : en animation participative de groupe



7. Le rapport d'analyse des risques psychosociaux



8. Les mesures de prévention



9. Le plan global de prévention et le plan annuel d'action



10. L'évaluation



11. Les documents utiles



12. Revues, articles, ouvrages

