

# GUIDE POUR LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL



Cette brochure peut être obtenue gratuitement:

- par téléphone au 02 233 42 14
  - par commande directe sur le site du SPF [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
  - par écrit auprès de la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue E. Blerot 1 - 1070 BRUXELLES
- Fax: 02 233 42 36 - [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)

Cette brochure peut également être consultée sur le site Internet du SPF:

[www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

La rédaction de cette brochure a été achevée le 23 septembre 2013

Production: Direction générale Humanisation du travail

Rédaction: Université de Namur (Valérie Flohimont, Charlotte Lambert, Joëlle Berrewaerts, Sébastien Zaghdane, Martin Desseilles et Aurore Füzfa)

Coordination: Direction de la communication

Mise en page et couverture: Kaat De Mangelaere

Impression: Albe De Coker

Diffusion: Cellule Publications

Editeur responsable: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2013/1205/35

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

Des informations complémentaires sur les actions du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale sont disponibles sur nos différents sites:

[www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)

*(site de la campagne de sensibilisation sur les risques psychosociaux)*

[www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)

*(site spécialisé pour la prévention des risques psychosociaux)*

[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

*(site du SPF Emploi)*

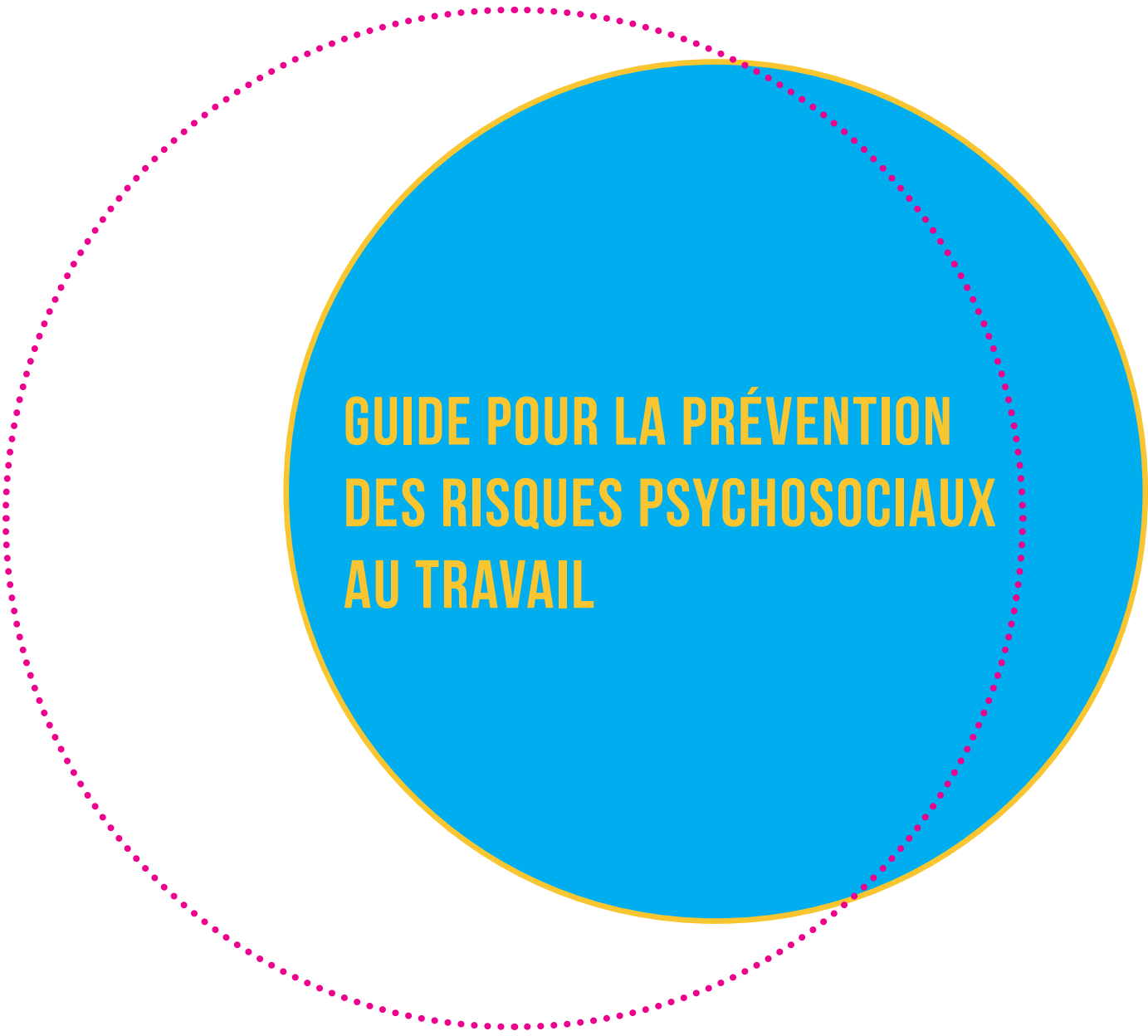
[www.beswic.be](http://www.beswic.be)

*(site d'information sur le bien-être au travail)*

Nous attirons votre attention sur certains aspects terminologiques:

Dans un souci de lisibilité du texte, les termes sont toujours exprimés au masculin. Il faut donc systématiquement comprendre ces mots comme visant les deux genres: homme et femme.

Afin d'englober le maximum de secteurs et d'alléger le texte, le terme « entreprise » a été choisi pour désigner à la fois les entreprises, les institutions, les organisations, quelle que soit leur forme, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.



**GUIDE POUR LA PRÉVENTION  
DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
AU TRAVAIL**



# AVANT-PROPOS

Vous êtes représentant des travailleurs, employeur, membre de la ligne hiérarchique, gestionnaire des ressources humaines. Vous jouez un rôle dans la prévention ou vous êtes tout simplement intéressé par la question... ce guide est fait pour vous!

La problématique des risques psychosociaux (RPS) est d'actualité. Ces dernières années, on observe une progression de ces risques. Cette hausse semble correspondre à une transformation importante de l'organisation du travail. En effet, plus les contraintes liées à l'organisation du travail augmentent, plus le ressenti des travailleurs par rapport à leur travail est défavorable.

Les risques psychosociaux sont toutefois complexes à identifier. Leurs origines sont multiples et variées, les dangers se situent à tous les niveaux de l'organisation. Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, avec le soutien du Fonds social européen, développe depuis de nombreuses années des actions en la matière. Ce guide fait partie d'une campagne de sensibilisation menée en collaboration avec les partenaires sociaux.

L'objectif de ce guide est d'aider les organisations et les entreprises – y compris les PME et les très petites entreprises –, à mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux qui s'intègre dans une politique globale de gestion des risques professionnels et dans le dialogue social. Les pistes de solutions mises en avant préconisent des mesures collectives qui tiennent compte de l'organisation du travail. C'est à chaque entreprise, chaque organisation, de s'appropriier ces différentes pistes.

La prévention des RPS représente un enjeu majeur pour les acteurs de la prévention, pour tous ceux qui sont attachés à la préservation de la santé des travailleurs et, plus largement, pour tous ceux qui agissent pour un développement socialement responsable de l'entreprise et de l'emploi.



# TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| Avant-propos  | 3  |
| 1. Risques psychosociaux et fausses croyances                   | 7  |
| 2. Risques psychosociaux: quelques chiffres                     | 8  |
| 3. Les risques psychosociaux, c'est quoi?                       | 9  |
| 3.1 La définition expliquée                                     | 9  |
| 3.2 Les conséquences et les effets                              | 9  |
| 3.2.1 <i>Les conséquences pour le travailleur</i>               | 9  |
| 3.2.2 <i>Les conséquences pour l'entreprise</i>                 | 10 |
| 3.3 Les principales sources de risques                          | 11 |
| 3.3.1 <i>L'organisation du travail</i>                          | 12 |
| 3.3.2 <i>Les conditions de travail</i>                          | 12 |
| 3.3.3 <i>Les conditions de vie au travail</i>                   | 13 |
| 3.3.4 <i>Le contenu du travail</i>                              | 13 |
| 3.3.5 <i>Les relations interpersonnelles au travail</i>         | 13 |
| 3.4 L'interaction avec les facteurs de risques                  | 13 |
| 4. La prévention des RPS  | 15 |
| 4.1 Principes généraux de prévention                            | 15 |
| 4.2 Les facteurs facilitant la prévention des RPS               | 16 |
| 5. Les étapes à suivre pour la prévention des RPS               | 18 |
| 5.1 Étape 1: Explorer   | 19 |
| 5.1.1 <i>Les deux grandes familles d'indicateurs</i>            | 19 |
| 5.1.2 <i>Dépister les risques, en pratique</i>                  | 19 |
| 5.1.3 <i>Quelques conseils pour dépister la présence de RPS</i> | 21 |
| 5.1.4 <i>Que faire?</i>   | 21 |
| 5.2 Étape 2: Réaliser l'analyse des risques                     | 21 |
| 5.2.1 <i>Recueillir d'avantage d'informations</i>               | 22 |
| 5.2.2 <i>Débattre</i>   | 22 |
| 5.3 Étape 3: Élaborer un plan d'action                          | 23 |
| 5.4 Étape 4: Mettre en œuvre le plan d'action                   | 24 |
| 5.4.1 <i>Assurer la visibilité des actions</i>                  | 24 |
| 5.4.2 <i>Commencer par une expérience pilote</i>                | 24 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.5   | Étape 5: Évaluer le plan d'action                                   | 25 |
| 5.5.1 | <i>Confronter les effets aux objectifs</i>                          | 25 |
| 5.5.2 | <i>Décider du suivi</i>   | 25 |
| 5.5.3 | <i>Mettre en place une veille</i>                                   | 25 |
| 5.6   | Que faire pour le travailleur en souffrance?                        | 26 |
| 6.    | Les acteurs de la prévention, qui mobiliser?                        | 27 |
| 6.1   | Un conseil: créer un groupe d'accompagnement                        | 27 |
| 6.2   | Et dans les petites entreprises?                                    | 28 |
| 6.3   | Et pour accompagner le travailleur en souffrance?                   | 28 |
| 7.    | Les outils disponibles?   | 31 |
| 7.1   | Catégories d'outils   | 31 |
| 7.2   | Recommandations pour le lancement d'une enquête par questionnaire   | 32 |
| 7.3   | Méthodes d'analyse participative des risques                        | 32 |
| 7.4   | Boîte à outils  | 32 |
| 8.    | Les obligations légales?  | 33 |
| 9.    | Les RPS, autres risques et responsabilité sociétale des entreprises | 34 |
| 9.1   | Les RPS et les autres risques                                       | 34 |
| 9.2   | Les RPS et la responsabilité sociétale des entreprises              | 34 |
| 10.   | Les RPS, ma feuille de route  | 35 |
| 11.   | Pour en savoir plus...  | 39 |
| 11.1  | L'organisation du travail   | 39 |
| 11.2  | Les conditions de travail   | 39 |
| 11.3  | Les conditions de vie au travail                                    | 40 |
| 11.4  | Le contenu du travail   | 40 |
| 11.5  | Les relations interpersonnelles au travail                          | 42 |
| 11.6  | Classification proposée par l'Europe                                | 43 |
|       | Glossaires et abréviations  | 45 |



# 1. RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET FAUSSES CROYANCES

On entend beaucoup d'idées erronées et préconçues sur les risques psychosociaux... Parmi ces préjugés, vous avez sans doute déjà entendu (ou pensé) :



Attention: ces préjugés peuvent être dangereux quand ils servent d'excuses pour ne pas agir contre les RPS!

## 2. RISQUES PSYCHOSOCIAUX: QUELQUES CHIFFRES

Si on vous disait que les risques psychosociaux se cachent partout et qu'ils constituent aujourd'hui un des risques majeurs pour la santé physique et mentale des travailleurs et le bon fonctionnement des entreprises (peu importe le secteur, public ou privé d'ailleurs!).

Selon l'enquête nationale belge portant sur 4 000 travailleurs et menée en 2010 en collaboration avec la Fondation européenne de Dublin:

- 3 travailleurs sur 10 (28 %) ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail. Cette proportion est identique pour les hommes et les femmes, diffère peu selon les tranches d'âges et touche tous les secteurs d'activités et tous les métiers.
- Au cours du dernier mois, 13 % des travailleurs ont subi des violences verbales et 7 % des menaces ou des comportements humiliants.
- Au cours des 12 derniers mois, 9 % ont fait l'objet d'intimidation ou de harcèlement moral et 3 % de violences physiques.

Et ce ne sont là que les faits les plus marquants!

Prenons le stress. Le stress semble de plus en plus présent aujourd'hui dans tous les milieux professionnels. Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA), le stress est le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail. Il touche 22 % des travailleurs de l'Europe des 27.

De manière générale, les études, comme Belstress, confirment la relation entre stress au travail et absentéisme. Ce stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. Cela représente des coûts énormes, tant en termes de souffrance humaine qu'en termes de réduction des performances économiques.

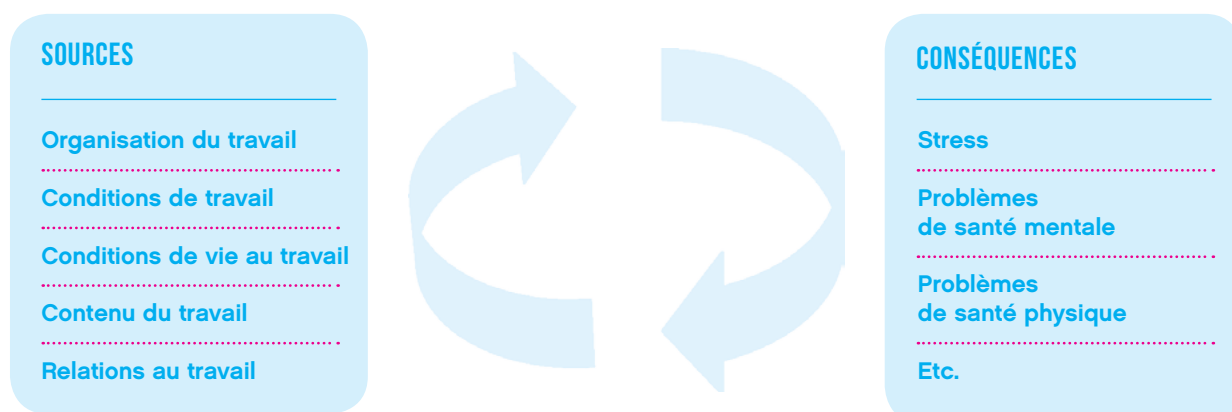
La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin chiffre à 20 milliards d'euros le coût économique du stress dans l'Union européenne. Le BIT (Bureau international du Travail) estime que les pertes de qualité, l'absentéisme et le turnover résultant du stress représentent entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés.

L'institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) chiffrait, en 2010, les invalidités pour des troubles mentaux à 34 % du total des invalidités. Le coût des invalidités a augmenté de 37% en 5 ans, soit une augmentation d'un milliard d'euros en 5 ans.

# 3. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, C'EST QUOI?

## 3.1 LA DÉFINITION EXPLIQUÉE

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme 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 une situation de travail comportant un danger. Cette situation de travail «dangereuse» peut faire référence à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail, au contenu du travail ou aux relations interpersonnelles au travail.



## 3.2 LES CONSÉQUENCES ET LES EFFETS

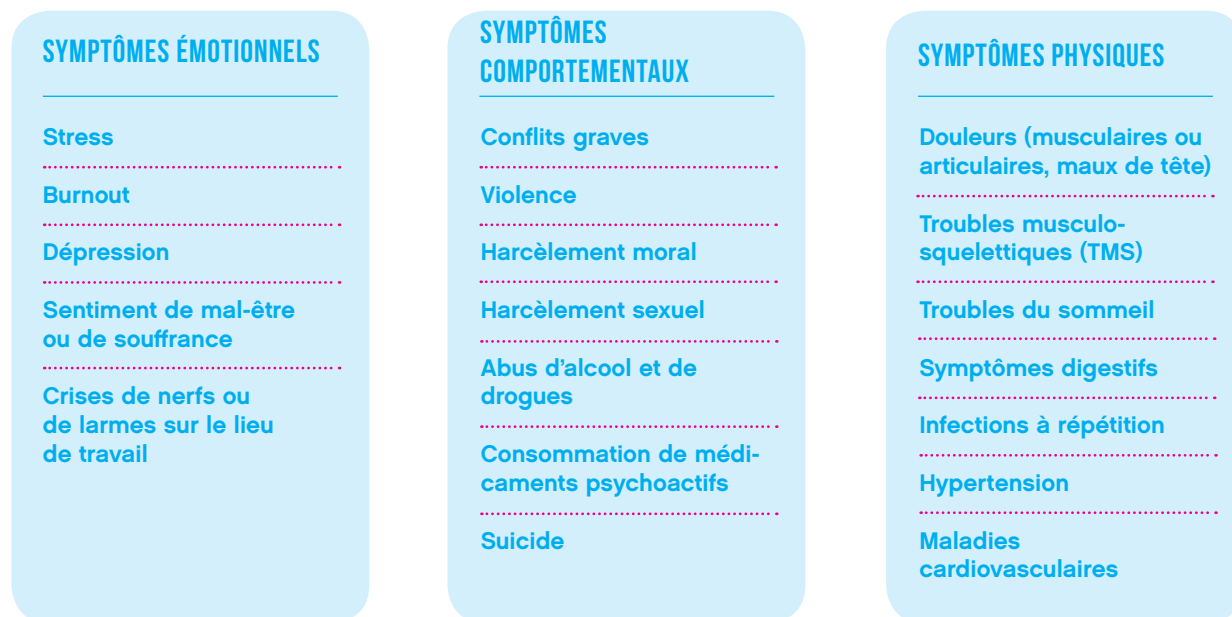
Les risques psychosociaux sont néfastes à la fois pour le travailleur (maux de tête, troubles du sommeil, hypertension, dépression, etc.) et pour l'entreprise (absentéisme, baisse de la productivité, de la qualité du travail, etc.). Ils induisent au final un coût élevé pour la santé et la sécurité des travailleurs, pour l'entreprise et pour la société en général.

### 3.2.1 Les conséquences pour le travailleur

Les RPS peuvent se manifester par des symptômes émotionnels, comportementaux et/ou physiques, tels que des troubles somatiques, de l'abus d'alcool ou de drogues, des maux de dos, des migraines, des dépressions, des conflits, du burnout, de la

violence, du harcèlement, des suicides, etc. Des études ont également montré l'existence d'un lien avéré entre certaines pathologies physiques, comme l'hypertension, et l'exposition aux RPS.

Quelques exemples...



Ces conséquences peuvent apparaître différemment chez des travailleurs confrontés à des situations identiques, ou peuvent s'exprimer à des moments différents chez un même travailleur.

Le fait d'être exposé à une organisation du travail comportant un danger peut également avoir des conséquences:

- au niveau social: relations familiales difficiles, dégradation des contacts avec autrui, etc.;
- au niveau professionnel: incapacité de travail, démotivation, etc.

### 3.2.2 Les conséquences pour l'entreprise

Les conséquences pour l'entreprise peuvent se manifester au niveau du collectif de travail et se traduisent alors par la détérioration du climat de travail, des conflits, des accidents, de l'absentéisme, du présentéisme, un taux élevé de turnover, une diminution de la qualité, etc. Ces conséquences engendrent un coût important pour les entreprises.

À l'échelle d'une entreprise, ces coûts peuvent être de différentes natures et être générés de manière directe ou indirecte:

- gestion de l'absentéisme, du turnover;
- remplacement du personnel;
- accidents du travail;
- maladies professionnelles;
- diminution de la productivité (démotivation du personnel, rebuts, dysfonctionnements, etc.);
- mauvaise qualité des produits ou services;
- dégradation du climat social;
- grèves;
- atteintes à l'image de l'entreprise;
- etc.

### 3.3 LES PRINCIPALES SOURCES DE RISQUES

Les principales sources de risques sont comprises dans:

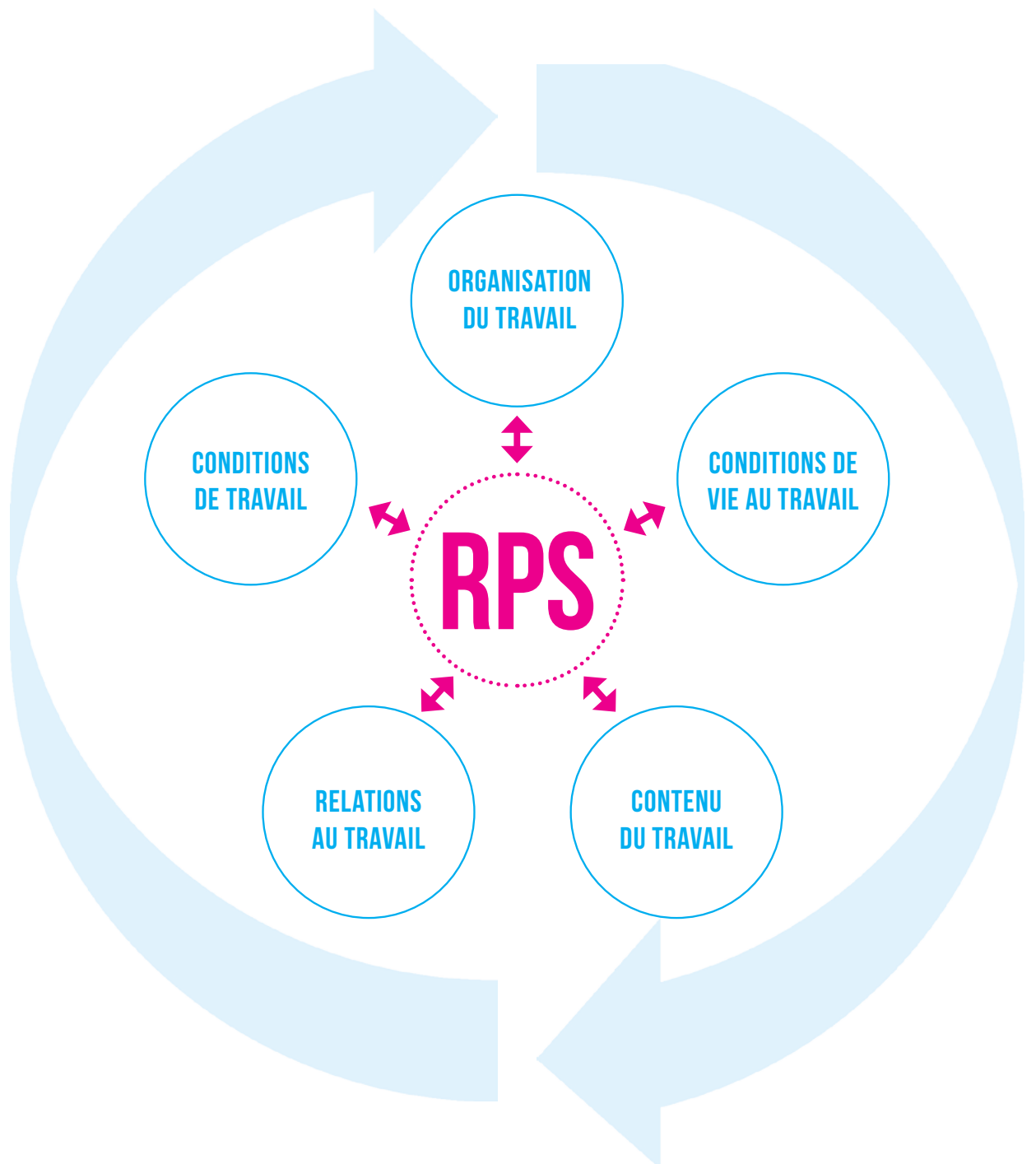
- l'organisation du travail;
- les conditions de travail;
- les conditions de vie au travail;
- le contenu du travail;
- les relations interpersonnelles au travail.

Agir sur les sources de risques présentes dans l'organisation du travail permet de réduire l'exposition des salariés aux RPS!



**Le saviez-vous?**

**Toutes ces sources de risques sont liées les unes aux autres et s'influencent entre elles.**



### 3.3.1 L'organisation du travail

L'organisation du travail concerne la manière dont sont structurées et réparties les tâches au sein de l'entreprise ainsi que les relations d'autorité destinées à mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise. On y retrouve aussi bien les politiques globales et générales menées dans l'entreprise (telle que la politique en matière de bien-être, d'absentéisme) que les outils de gestion.

Il est possible de voir émerger des risques psychosociaux liés au contexte socio-économique de l'entreprise (situation de crise, restructuration, insécurité socio-économique, etc.) qui provoque des craintes pour l'avenir. L'organisation du travail a beaucoup d'influence sur les autres composantes à la source de RPS.

Dans le service comptabilité d'une entreprise, l'ambiance est de plus en plus mauvaise et l'équipe est extrêmement stressée. Et pour cause, ils en sont au troisième chef différent depuis le début de l'année et qui dit chefs différents dit idées de management différentes... Entre toutes ces idées, les travailleurs ne savent plus où donner de la tête !

Paul dort très mal en ce moment ! Son travail le stresse beaucoup, d'autant plus que l'évaluation de fin d'année approche et qu'il sait que pour que celle-ci soit positive, il doit atteindre 120 % de performances par rapport à celles de l'année précédente.

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons vers le point 11. Pour en savoir plus...

### 3.3.2 Les conditions de travail

Les conditions de travail sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail.

Parmi les conditions de travail, on trouve entre autres l'horaire de travail, le type de contrat ou encore la rémunération. Les conditions de travail ont un impact sur la santé mentale et physique et le bien-être des travailleurs.

Par exemple, la précarité de l'emploi est un facteur de stress important puisqu'il constitue une épée de Damoclès menaçant les besoins de base de la personne. Les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits.

Pauline, Sarah et Barbara ont un contrat à durée déterminée qui prend fin dans trois mois. Une seule d'entre elles pourra avoir un contrat de travail à durée indéterminée. Alors qu'elles s'entendaient plutôt bien au début, elles ne se supportent plus et se sentent en compétition l'une avec l'autre... L'ambiance est devenue très difficile pour l'ensemble de l'équipe !

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons vers le point 11. Pour en savoir plus...

### 3.3.3 Les conditions de vie au travail

Les conditions de vie au travail comprennent par exemple les efforts physiques exigés par la tâche, l'exposition au bruit ou encore la sécurité et donc plus largement l'environnement de travail.

Pierre travaille dans un laboratoire et manipule des substances dangereuses. Ces derniers temps et suite à l'acquisition de nouvelles machines, l'atelier est particulièrement bruyant, ce qui l'empêche de se concentrer suffisamment. Il travaille dans le stress permanent de provoquer une explosion, stress aggravé par le bruit ambiant des machines.

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons vers le point 11. Pour en savoir plus...

### 3.3.4. Le contenu du travail

Le contenu du travail a un impact sur la santé mentale et physique et le bien-être des travailleurs.

Le contenu du travail comprend par exemple la complexité des tâches, la nature du travail ou les compétences requises.

Au niveau de la charge de travail, certains mentionnent spécifiquement la charge émotionnelle (contact avec le public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.).

Marine est caissière dans une grande surface et chaque soir, c'est la même difficulté : ne pas avoir d'erreurs de caisse ! Il est d'autant plus difficile pour elle de faire face à cela que toute erreur est sanctionnée durement : la caissière doit, de sa poche, régler la différence. De plus, depuis quelques mois, elle souffre de douleurs aiguës dans le coude. Son médecin lui dit que cette douleur est causée par son travail : il s'agit d'un trouble musculo-squelettique.

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons vers le point 11. Pour en savoir plus...

### 3.3.5 Les relations interpersonnelles au travail

Les relations interpersonnelles au travail regroupent les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie (relations avec le chef direct, avec les ressources humaines, etc.). Elles font également référence aux relations avec des tiers (clients, patients, élèves, fournisseurs, etc.).

La classe dont Mattéo est le titulaire cette année est particulièrement turbulente. Les élèves n'écourent pas et sont impertinents. C'est réellement un calvaire pour Mattéo de donner cours et encore plus d'entendre les commentaires de ses collègues qui lui demandent de tenir correctement ses élèves ou qui critiquent sa mauvaise gestion en invoquant son jeune âge et le fait qu'il n'aurait jamais dû avoir de titulariat si tôt dans sa carrière. Les relations avec ses élèves, mais aussi avec ses collègues, se tendent de plus en plus. Quand il décide d'en parler avec la directrice de l'établissement, celle-ci lui répond que ce n'est pas son problème et que c'est à lui d'apprendre à gérer cela... Mattéo est terriblement démotivé face à ce travail qu'il a pourtant toujours rêvé de faire !

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons vers le point 11. Pour en savoir plus...



#### Le saviez-vous?

Plus que chaque source prise séparément, ce sont surtout les injonctions paradoxales imposées au travailleur qui accroissent les RPS! Par exemple, demander au travailleur d'être autonome dans son travail et de résoudre seul les problèmes tout en le soumettant à des procédures strictes et une surveillance infantilissante ou encore, demander au travailleur de travailler en équipe tout en le mettant en compétition avec ses collègues au travers du système d'évaluation mis en place.

## 3.4 L'INTERACTION AVEC LES FACTEURS DE RISQUES

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».

Quels que soient les dangers auxquels est soumis le travailleur, les effets sont différents en fonction des facteurs propres à l'individu. Par exemple, un travailleur expérimenté risque moins de souffrir de stress face à une nouvelle situation qu'un travailleur jeune et débutant. Ou encore, un travailleur ayant de bonnes relations avec ses collègues fera mieux face à une situation difficile qu'un travailleur dans un groupe où les relations de travail sont mauvaises. Certaines situations personnelles peuvent également interagir avec les facteurs de risques. Par exemple, un travailleur vivant une situation familiale difficile aura moins de ressources durant cette période pour faire face au stress lié au travail.

À l'inverse, les problèmes rencontrés au travail peuvent envahir la vie privée d'une personne. Par exemple, avoir des horaires variables ou imprévisibles peut rendre l'organisation familiale très compliquée. Ou encore, le fait d'être harcelé moralement au travail peut contaminer la vie sociale et familiale de l'individu.

C'est pourquoi il est important d'avoir une vision globale et de prendre en considération l'ensemble de la situation. C'est d'ailleurs le sens même du principe de gestion dynamique des risques prévu dans la loi relative au bien-être des travailleurs.

En termes organisationnels, les ressources mises à la disposition du travailleur peuvent jouer un rôle. Ces ressources permettent de faciliter la tâche du travailleur et donc de réduire les risques psychosociaux. C'est le cas de la formation ou de la reconnaissance, par exemple.

Les ressources peuvent aussi être individuelles (personnalité, vie privée du travailleur, etc) ou collectives (soutien social des collègues, de la hiérarchie, etc).

Attention! Si certains travailleurs sont plus vulnérables en raison d'événements liés à leur vie privée, cela ne dispense pas l'entreprise de sa responsabilité et de son obligation de prévention des risques professionnels. Il ne s'agit pas d'interférer dans la vie privée du travailleur.



## 4. LA PRÉVENTION DES RPS

Mieux vaut prévenir que guérir... Les RPS ne font pas exception. La priorité doit donc être accordée à la mise en place d'actions de prévention primaire, c'est-à-dire des actions qui visent à éliminer durablement les sources de RPS.

Les actions de prévention secondaire et tertiaire viennent, quant à elles, limiter les conséquences des RPS au travail. En cas de situations dégradées, ces actions peuvent s'avérer urgentes et utiles, mais elles ne se substituent en aucun cas à la mise en place d'actions agissant sur les sources de RPS présentes dans l'organisation du travail.

Les actions doivent porter principalement sur l'organisation et les conditions de travail, en d'autres termes, les sources des RPS.

### 4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PRÉVENTION

De manière générale, il est préférable d'adopter une démarche multidisciplinaire et participative qui implique tous les acteurs de l'entreprise, y compris les travailleurs.

Les conséquences des RPS pour le bien-être des travailleurs et le fonctionnement des entreprises indiquent toute l'importance d'une politique de prévention de qualité. Une telle politique bénéficie tant aux entreprises (meilleur climat, productivité accrue, moins de frais) qu'aux travailleurs (satisfaction au sujet de leur emploi, moins de problèmes de santé).

La réussite d'une politique de prévention des RPS nécessite:

- A. Une stratégie responsable
  - a. Le rôle de l'employeur est particulièrement important. Il doit faire preuve d'un réel engagement dans le but de prévenir les RPS;
  - b. L'employeur est légalement obligé de mettre en place certaines actions dans le but de prévenir les risques dans l'entreprise, dont les aspects psychosociaux;
  - c. L'employeur et les représentants des travailleurs peuvent par exemple signer une déclaration dans laquelle ils s'engagent à la prise en charge et à la prévention des risques psychosociaux.

- B. Une stratégie globale:
- Avoir une vision d'ensemble de tous les risques, dont les RPS, et donc mener une analyse globale;
  - Avoir une approche globale de tous les aspects psychosociaux, dans une approche multidisciplinaire (conseillers en prévention, service du personnel, médecin du travail, travailleurs, etc.), et travailler à différents niveaux: au niveau de l'organisation, de l'équipe (et des cadres) et enfin, au niveau de l'individu;
  - La participation active du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT);
  - La collaboration du Conseil d'entreprise (CE).
- C. Une stratégie participative:
- Chaque phase de la politique de prévention réclame une action participative, dans laquelle le CPPT et le CE doivent occuper une position centrale. Les travailleurs connaissent le travail réel, ce qui leur permet plus facilement de participer à la recherche de solutions;
  - Il est important d'associer à la démarche l'ensemble des acteurs de l'entreprise: la direction, le CPPT, le médecin du travail, les représentants des travailleurs, le service des ressources humaines, les travailleurs eux-mêmes, etc.
- D. Une stratégie pragmatique:
- Il convient de procéder par étapes;
  - En fonction de l'organisation, il peut être utile de prévoir des groupes de travail ad hoc impliquant différents acteurs de l'entreprise;
  - La culture de l'entreprise et les moyens disponibles doivent être pris en considération. Il n'existe donc pas de solutions «toutes faites».

 **Le saviez-vous?**

**L'introduction de modifications dans les conditions et l'organisation du travail relève généralement de la compétence du CE, mais, comme elles peuvent avoir une influence sur la santé des travailleurs, ces modifications doivent également être débattues en CPPT. Par exemple, l'introduction d'un nouveau système d'évaluation, une modification de l'horaire de travail, le déplacement de travailleurs sur un autre site, etc.**

## 4.2 LES FACTEURS FACILITANT LA PRÉVENTION DES RPS

Il est nécessaire que chacun au sein de l'entreprise prenne conscience de son rôle dans la prévention des RPS. Il faut une participation active de toutes les parties prenantes: l'employeur, le top management, les membres de la ligne hiérarchique, le DRH, les représentants des travailleurs et les travailleurs eux-mêmes doivent tous être impliqués. Il est également important que chacun sache ce qu'il peut faire pour lutter contre les RPS au sein de l'entreprise. Chacun peut faire quelque chose, là où il se trouve.

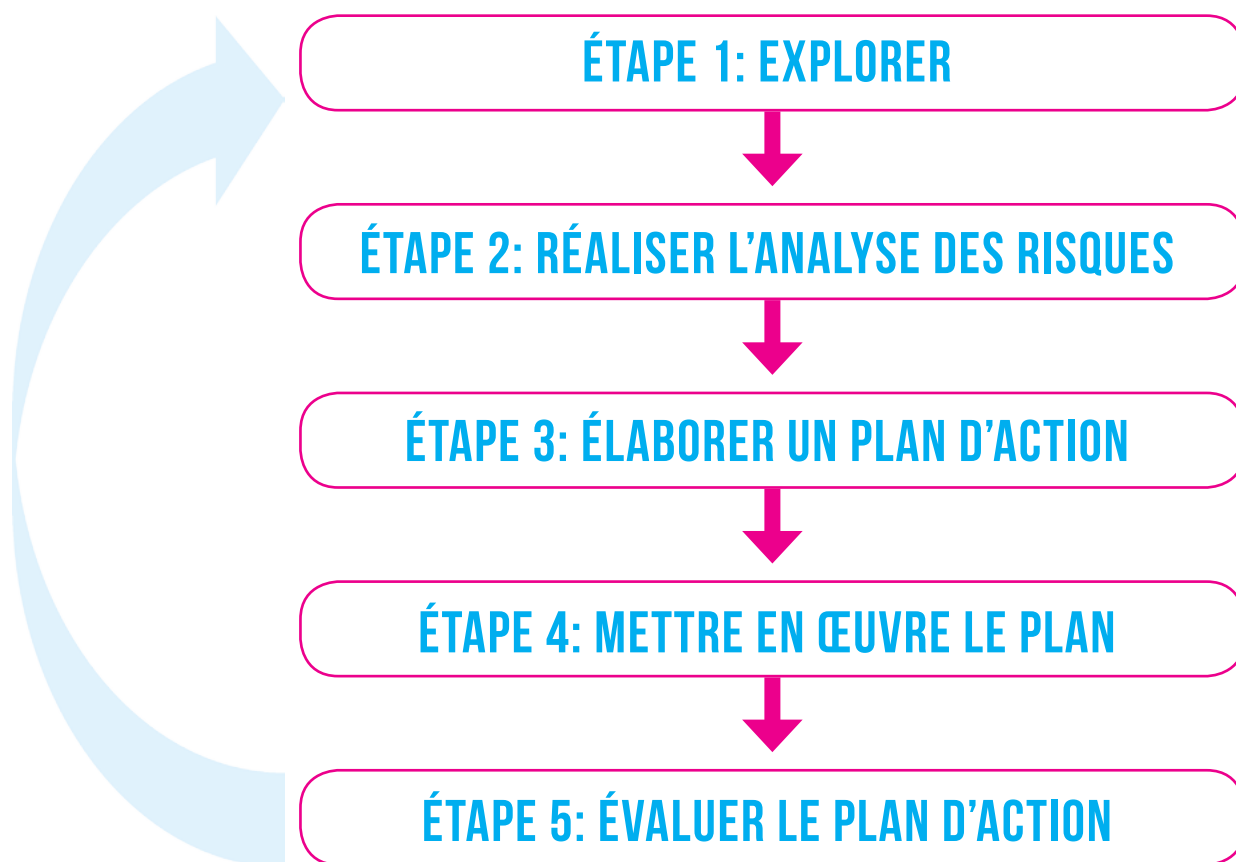
La communication sur les questions liées aux RPS (ainsi qu'à la santé ou à la sécurité au travail) est également un élément facilitant la prévention des RPS dans l'entreprise. Il est notamment important d'informer sur les résultats de chaque étape par des canaux appropriés.

L'excès nuit en tout! Cette règle s'applique au sein de l'entreprise aussi. Un des facteurs facilitant la réduction des RPS se situe dans le fait que l'entreprise trouve un équilibre dans l'organisation du travail entre flexibilité et charge de travail ou entre autonomie et contrôle. Cet équilibre apportera une forme de sécurité aux travailleurs qui pourront alors envisager leur travail avec sérénité. L'entreprise doit donc éviter un maximum de surprendre les travailleurs avec des réorganisations de service, d'horaire, des restructurations impromptues et injustifiées. De tels bouleversements mettent le travailleur dans un état d'inquiétude quant à son avenir. Ils doivent par conséquent être les plus rares possibles.

Il faut également veiller à des mesures d'accompagnement et une évaluation régulière des moyens mis en place pour lutter contre les risques psychosociaux au sein de l'entreprise. Il ressort de différentes études sur le sujet que le manque de moyens financiers ou matériels nécessaires constitue souvent un obstacle à la mise en place d'un plan de prévention.



# 5. LES ÉTAPES À SUIVRE POUR LA PRÉVENTION DES RPS



Ces étapes permettent une prévention efficace des risques. Il faut nécessairement les adapter à la réalité de chaque entreprise. Par exemple: si l'étape 1 est déjà bien réalisée, vous pouvez passer directement à l'étape suivante.

## ! Le saviez-vous?

Il est particulièrement important de communiquer tout au long de ce processus avec l'ensemble des acteurs. La communication constitue déjà de la prévention! Il existe beaucoup de manières de communiquer efficacement. Pensez par exemple à un journal d'entreprise, des newsletters, l'utilisation des réseaux sociaux, un site web...

## 5.1 ÉTAPE 1: EXPLORER

Attention, préalablement ou durant cette phase, il s'agira que l'ensemble des acteurs se mette d'accord sur ce que sont les RPS au sein de l'entreprise en entamant un dialogue social. Il est en effet important de partager un langage commun et de bien définir ce que l'on entend par ces mots.

L'idée ici est de faire un premier tour d'horizon: quels sont les RPS présents dans votre entreprise? Quelles sont leur nature, leur fréquence et leur gravité? L'entreprise a-t-elle déjà mené des actions concernant les RPS?

À cette fin, il est nécessaire de réunir et d'analyser l'information disponible, entre autres certains indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cette analyse de l'information est idéalement réalisée par un groupe de travail mis en place pour étudier ces questions au sein de l'entreprise.

À la fin de cette première étape, il faut, d'une part, avoir réalisé un premier tour d'horizon de la situation de l'entreprise face aux RPS et, d'autre part, avoir déterminé, en concertation, la stratégie (objectifs, méthode, moyens,...) à mettre en place. Il est conseillé de reprendre les conclusions de cette étape dans un rapport écrit et/ou d'en informer les travailleurs.

### *5.1.1 Les deux grandes familles d'indicateurs*

Les indicateurs, qui sont souvent déjà disponibles dans l'entreprise, permettent de déceler, en amont, les situations à risque. Il existe deux grandes catégories d'indicateurs: ceux liés au fonctionnement de l'entreprise (taux d'absentéisme, turnover...) et ceux liés à la santé et la sécurité des travailleurs (nombre et gravité des accidents du travail, apparition de troubles musculo-squelettique, etc).

Sur ces indicateurs, il est surtout important de privilégier la discussion entre les différents partenaires.

### *5.1.2 Dépister les risques, en pratique*

L'analyse de risques, imposée par la législation sur le bien-être au travail, constitue une excellente base pour dépister les risques (dès le moment où elle est effectuée avec sérieux, en tenant compte de tous les types de risques).

Il peut également être intéressant de définir des unités de travail afin d'y repérer la présence de RPS. La détermination des unités de travail peut correspondre à un service, une activité, un métier, ou encore aux différents collectifs de travail (collectif de métiers, collectif social, etc.). Un turnover élevé ou un absentéisme important peut en effet concerner une unité de travail ou un type de fonction plus que d'autres. L'expression de difficultés peut correspondre à une catégorie de personnel qui se trouve dans une même logique de métier.

Enfin, comme la matière des RPS est vaste, il peut être utile de travailler par étapes en fonction des phénomènes les plus présents ou les plus dangereux dans l'entreprise. Par exemple, s'attaquer d'abord aux causes de l'abus d'alcool sur le lieu de travail pour une entreprise de transport.

**! Le saviez-vous?**

**Rome ne s'est pas faite en un jour, la prévention efficace des RPS non plus. Il importe avant tout de définir une porte d'entrée pour commencer la mise en œuvre d'une politique de prévention. Cette porte d'entrée est propre à chaque entreprise et doit être définie par les acteurs de l'organisation.**

*5.1.3 Quelques conseils pour dépister la présence de RPS*

A. Construire sa propre liste d'indicateurs

Il n'existe pas de liste unique d'indicateurs. Chaque liste doit être adaptée à l'entreprise concernée (taille, secteur d'activité, situation de travail, culture, etc.). L'élaboration d'une liste d'indicateurs ad hoc doit, dans tous les cas, se décider en concertation avec tous les acteurs de l'entreprise: le chef d'entreprise, le CPPT, les délégués syndicaux, le SIPPT et/ou SEPPT, la direction. Ces indicateurs doivent être compris et partagés par tous.

Attention, ces listes d'indicateurs peuvent constituer une première bonne photographie de la situation dans l'entreprise, mais il est nécessaire de ne pas s'arrêter uniquement à cette liste. En effet, lorsque les indicateurs semblent bons, cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'y a pas de RPS au sein de l'entreprise.

B. Collecter, rassembler les données

Dans un premier temps, il s'agit de recueillir certaines données permettant de construire des indicateurs de dépistage. Beaucoup de données sont disponibles dans l'entreprise, notamment dans le bilan social, les outils de suivi de la productivité, le rapport annuel d'activités des SIPPT et SEPPT. D'autres sont à rechercher ou à produire par le médecin du travail, le département des ressources humaines, etc.

Le SPF Emploi publiera en 2014-2015 un outil «Indicateurs d'alerte de la présence des RPS» qui pourra être utilisé par les entreprises pour réaliser ce prédiagnostic et, ultérieurement, pour la phase de suivi.

À ce stade, il n'est pas nécessaire de faire des investigations auprès des travailleurs en utilisant des questionnaires ou des entretiens individuels. Néanmoins, si vous décidez de le faire, sachez que cela va inévitablement créer des attentes auprès du personnel auxquelles il est nécessaire de répondre!

C. Mettre en perspective les indicateurs pour objectiver les RPS

Ces indicateurs doivent être analysés:

- en fonction de leur variation dans le temps:  
Des variations au cours du temps peuvent alerter sur des changements en cours dans l'entreprise. Par exemple, lorsque l'on constate une augmentation du nombre de visites spontanées chez le médecin du travail ou une hausse du nombre de démissions.
- en fonction des disparités entre services, ateliers ou sites de l'entreprise:  
Observer les disparités permet de déterminer si certains services ou groupes de travailleurs sont plus à risque que d'autres. Il peut arriver de constater par exemple un fort turnover dans un atelier et très peu dans un autre, des demandes d'aménagement de poste dans un service et aucune dans un autre.
- en fonction du nombre constaté d'indicateurs dégradés:  
Plus le nombre d'indicateurs dégradés est élevé, plus l'exposition aux risques est élevée et plus il est urgent d'intervenir.

Si l'on constate par exemple une augmentation de l'absentéisme, des délais non tenus dans la livraison des produits et des symptômes de stress chronique repérés par le médecin du travail, alors il est très urgent d'intervenir.

Attention! Soyez attentif à ne pas confondre toutes les situations. Par exemple, en matière d'absentéisme, il faut penser à exclure les chiffres prenant en compte les absences des femmes enceintes et des jeunes mamans.

#### 5.1.4 Que faire?

Le travail sur les indicateurs et sur les autres données permet ainsi de se mettre d'accord sur la présence ou non des risques psychosociaux au sein de l'entreprise.

Si la présence de RPS est avérée, sur un site, dans un service ou au sein d'une équipe, la nécessité d'agir s'impose. Il convient alors d'envisager une évaluation approfondie de la situation (niveau de stress, facteurs en cause, groupes à risque, etc.) et de mettre en œuvre un plan de prévention.

Si la présence de RPS n'est pas avérée, tant mieux! Néanmoins, un tel constat n'exempte nullement l'entreprise de réaliser une analyse des risques et de prendre des mesures de prévention et de suivi des indicateurs. Il importe en effet que l'entreprise veille à maintenir le niveau de RPS le plus bas possible.



#### Le saviez-vous?

**Que des RPS soient présents ou non dans l'entreprise, l'entreprise n'est pas exemptée de prendre des mesures de prévention. Prévenir, c'est aussi éviter que le risque survienne!**

## 5.2 ÉTAPE 2: RÉALISER L'ANALYSE DES RISQUES

L'objectif de cette deuxième étape est de déterminer où se situe réellement le problème dans l'environnement de travail et quelle est la perception des travailleurs.

Connaître l'ampleur et les caractéristiques du problème est une condition indispensable afin de pouvoir élaborer des propositions d'amélioration. Les informations existantes sont analysées en détail et, au besoin, des renseignements complémentaires sont systématiquement recueillis.

Les objectifs de cette étape sont les suivants:

- analyser le travail réellement accompli en parlant avec les travailleurs;
- inventorier les causes de RPS dans les unités de travail;
- analyser les situations de travail et objectiver les facteurs de risque;
- analyser les conditions d'exposition des travailleurs à ces facteurs de risques;
- identifier les caractéristiques des populations les plus exposées (âge, sexe, fonction, service de rattachement, ancienneté, etc.) et les situations de travail à risque;
- identifier les leviers d'action les plus pertinents au regard des potentialités économiques et sociales de l'entreprise et mettre en place des modes de prévention adaptés à l'entreprise.

Pour la recherche des sources des RPS, il s'agit de travailler de manière plus approfondie en recueillant les différents niveaux de difficulté exprimés par les travailleurs. Comme mentionné au point 3, les difficultés peuvent s'exprimer au niveau:

- de l'organisation du travail;
- des conditions de travail;
- des conditions de vie au travail;
- du contenu du travail;
- des relations interpersonnelles au travail.

#### *5.2.1 Recueillir davantage d'informations*

Selon les caractéristiques de l'entreprise (taille, nombre d'établissements, secteur d'activité, etc.), différentes méthodologies pourront être utilisées pour réaliser ce diagnostic:

- analyse des indicateurs d'alerte
- enquête par questionnaires sur les conditions et/ou l'organisation du travail
- observation des situations de travail et des interactions entre les travailleurs et leur environnement
- entretiens collectifs et/ou individuels avec les travailleurs
- animation de réunions avec des travailleurs représentatifs
- etc.

Différents outils existent et peuvent vous aider dans cette démarche (voir point 7 Les outils disponibles).

Il est indispensable de conclure cette étape par l'établissement d'un rapport succinct détaillant les facteurs de risque, les groupes à risque et les possibilités d'intervention et de prévention.

#### *5.2.2 Débattre*

Les résultats du diagnostic approfondi devront nécessairement être mis en débat, au sein du CE, du CPPT ou du groupe de travail, entre les représentants du personnel, le SEPPT, le SIPPT (médecin du travail, conseiller en prévention aspects psychosociaux), les ressources humaines et la direction afin de confronter les points de vue et d'élaborer conjointement un plan de prévention des RPS.

#### **Le saviez-vous?**

**Un diagnostic approfondi doit être établi en concertation avec tous les acteurs de l'entreprise et le CPPT joue un rôle essentiel. «Concertation» doit être le maître mot qui guide vos actions!**



### 5.3 ÉTAPE 3: ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Une fois les déséquilibres repérés, il va être possible d'identifier les actions à mettre en œuvre.

Les RPS étant plurifactoriels, il suffit parfois d'agir plus particulièrement sur un ou deux facteurs pour modifier la situation et mettre fin aux cercles vicieux qui entretiennent le problème.

Afin d'élaborer un plan d'action, plusieurs étapes sont à envisager:

#### *Dresser l'inventaire des solutions possibles*

Il est vivement conseillé de commencer par dresser un inventaire des solutions possibles. Cette phase ouvre la discussion sur les mesures à prendre pour éliminer les problèmes repérés.

#### *Fixer les priorités et les objectifs*

Il est essentiel que chacun contribue à fixer les priorités et les objectifs. Il est également nécessaire de s'assurer que tout le monde est d'accord sur les critères à la base de la fixation des priorités. Lorsque ces dernières sont fixées, elles peuvent être traduites en objectifs concrets.

#### *Déterminer les mesures à prendre*

Une fois les priorités et les objectifs fixés, il faut trouver, de manière structurée, les meilleures solutions et mesures pour atteindre ces objectifs. Il est alors important de distinguer ce qui peut être fait immédiatement et ce qu'il n'est possible de faire qu'à moyen ou long terme.

Les mesures doivent en premier lieu être collectives et viser l'élimination des risques à la source (prévention primaire).

La décision finale doit être prise en concertation, après évaluation des avantages et inconvénients de chaque mesure proposée.

#### *Définir le plan d'action global*

Les mesures concrètes sont regroupées en un plan d'action (incorporé dans le plan global de prévention et dans le plan annuel de l'entreprise).

Ce plan présente un scénario pour chaque mesure: méthodes à appliquer, qui est responsable, qui fait quoi, quels sont les obligations et les moyens (organisationnels, financiers et matériels), timing.

Ces plans sont débattus au CPPT. En outre, l'avis du CE est requis pour toutes les mesures susceptibles de modifier l'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement de l'entreprise. Il est dès lors important que CPPT et CE collaborent.



#### **Le saviez-vous?**

**Pour que votre plan d'action soit efficace, précisez qui fait quoi, pour quand, et par quelles actions concrètes. Faites de votre plan d'action un véritable scénario des actions à mener où chaque acteur sait exactement ce qu'il doit faire! Ce plan d'action doit par la suite être mis en œuvre, veillez à ce que les rôles soient suffisamment clairs et définis.**

Par exemple:

| Problème identifié et objectifs  | Actions                            |  | Échéance pour la mise en œuvre | Échéance pour la mise en œuvre    |
|--|------------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|
|  | Action(s) déjà réalisée(s)         | Action(s) à réaliser   |                                |                                   |
| Communication difficile entre les travailleurs et les managers.<br><br>Renforcer la communication entre les managers et les travailleurs | Lancement d'une cellule de contact | Former les managers à la gestion d'équipes et à la résolution des conflits | Décembre 2014                  | Monsieur Dupont, directeur des RH |

#### *Veiller à l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action*

Élaborer un plan d'action ne suffit pas. Il est nécessaire de déterminer comment et sur quelle base on va pouvoir s'assurer de l'exécution du plan.

Agir en terme de prévention des RPS, c'est notamment développer des actions sur l'ensemble des sources de RPS.

Par exemple, pour reprendre notre plan d'action, il faudra vérifier que M. Dupont a bien mis en place des formations sur la gestion d'équipe et la résolution des conflits avant le mois de décembre 2014.

## **5.4 ÉTAPE 4: METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION**

Cette quatrième étape consiste à implanter les actions et piloter leur mise en œuvre.

Lorsque plusieurs mesures doivent être mises en œuvre, il est souvent impossible de tout faire simultanément. Il est donc essentiel de suivre le plan d'action établi à l'étape 3 et d'assurer un pilotage au plus près de la mise en œuvre du plan.

Ici aussi, la concertation est essentielle et le suivi par le CPPT est fondamental. Le comité doit veiller au respect du plan d'action et, si nécessaire, à son adaptation en cours de route. Mais il doit aussi suivre l'impact des actions menées et des changements opérés. Le facteur temps constitue un atout indéniable de la réussite de cette démarche.

### *5.4.1 Assurer la visibilité des actions*

L'implication du personnel et des dirigeants est une bonne garantie de réussite. À cette fin, il est utile d'annoncer les différentes actions, leurs objectifs et d'en assurer la visibilité. Il est conseillé de faire du projet un événement, si petit soit-il. Il est également important que le planning établi soit rigoureusement respecté lors de la mise en œuvre des mesures.

### *5.4.2 Commencer par une expérience pilote*

Il est conseillé de commencer par quelques mesures simples dont les résultats pourront être constatés par tous pour montrer l'utilité de l'analyse des risques et de la démarche en général.



#### Le saviez-vous?

**Au stade de la mise en œuvre, la participation de tous les acteurs est primordiale, mais la responsabilité d'engager des mesures de prévention incombe toujours à l'employeur.**

## 5.5 ÉTAPE 5: ÉVALUER LE PLAN D'ACTION

Last but not least! Tant le plan que ses résultats doivent être évalués. L'évaluation permet de mettre en avant les résultats obtenus, attendus ou inattendus, positifs ou négatifs, de constater d'éventuelles discordances entre les résultats escomptés et ceux obtenus et, le cas échéant, de fixer de nouveaux objectifs et de nouvelles actions.

L'évaluation est menée sur la base des indicateurs de suivi fixés dans le plan d'action. L'objectif est de recueillir le point de vue des acteurs sur les évolutions perçues à ces différents niveaux, les difficultés qui persistent et les points d'amélioration. Ce bilan permet de réajuster et de repenser les pistes d'actions.

Il s'agit dans cette cinquième étape de:

- contrôler les indicateurs de suivi;
- réévaluer les facteurs de risques et l'exposition des travailleurs;
- réexaminer le plan d'action précédent et l'adapter si nécessaire.

### 5.5.1 Confronter les effets aux objectifs

L'évaluation doit d'abord vérifier, sur la base des indicateurs de suivi, si les objectifs que l'on s'est fixé ont été réalisés. Si tel est le cas, il convient de déterminer les mesures qui sont nécessaires pour consolider les résultats obtenus. En revanche, si les objectifs fixés n'ont pas été atteints, il faut rechercher les causes de l'échec et adapter le plan d'action. Les objectifs fixés étaient-ils adéquats? Réalistes? Le problème a-t-il été analysé correctement? Le timing prévu était-il réaliste? Les moyens nécessaires étaient-ils disponibles?

### 5.5.2 Décider du suivi

L'évaluation est également utilisée pour actualiser et, si nécessaire, adapter l'analyse et l'évaluation des risques ainsi que le plan global de prévention. Une entreprise évolue en effet constamment: des personnes changent de fonction, les techniques et les besoins se modifient, le climat de l'entreprise change, de nouvelles perspectives se profilent.

Les résultats de l'évaluation ainsi que les éventuelles décisions d'actualisation et d'adaptation sont débattus en CPPT, voire en CE, et sont communiqués aux travailleurs.

### 5.5.3 Mettre en place une veille

Il s'agit de collecter régulièrement des informations pour permettre d'anticiper l'apparition des RPS.

La mise en place d'une veille permet de mesurer les évolutions et d'observer l'émergence de nouveaux phénomènes. Cette veille peut être réalisée à l'aide des indicateurs d'alerte utilisés pour l'étape 1 'Explorer'.

Le suivi des mesures mises en œuvre dans le temps consiste à surveiller les différents indicateurs d'alerte et leurs évolutions. Le CPPT a un rôle essentiel à jouer dans le cadre de cette veille.



**Le saviez-vous?**

**Pour assurer des actions efficaces, il importe d'évaluer régulièrement le plan d'action, de l'adapter et d'assurer une veille sur le long terme.**

## 5.6 QUE FAIRE POUR LE TRAVAILLEUR EN SOUFFRANCE?

Dans le cas de situations dégradées au regard des RPS, il est utile de mettre en place des mesures d'accompagnement pour les travailleurs en souffrance.

L'enjeu de l'accompagnement est de permettre à ces travailleurs de trouver un appui interne ou externe à l'entreprise afin de limiter les conséquences des RPS et de trouver des solutions adaptées à leur situation.

La reconnaissance par l'entreprise elle-même de l'existence des RPS constitue déjà en soi une première mesure d'accompagnement en évitant ainsi les mécanismes de «culpabilisation individuelle» des travailleurs au regard de leur propre situation (sentiment d'échec, perte de confiance dans ses propres compétences, etc.)

# 6. LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION, QUI MOBILISER ?

Un facteur essentiel de réussite d'une politique de prévention des RPS au travail est l'implication de tous les acteurs de l'entreprise: la ligne hiérarchique et les travailleurs ainsi que le SIPPT et/ou le SEPPT:

- le responsable de l'entreprise (direction, employeur, ligne hiérarchique);
- le responsable des ressources humaines;
- le CPPT: les représentants des travailleurs et les représentants de l'employeur;
- le SIPPT: le conseiller en prévention interne sécurité, la personne de confiance;
- le SEPPT: le conseiller en prévention aspect psychosociaux;
- le médecin du travail;
- les représentants et délégués syndicaux;
- les travailleurs.

L'implication et l'enthousiasme de la direction et de tous les cadres sont des facteurs très importants de réussite d'une politique de prévention, d'autant que ces catégories de travailleurs sont également exposés aux RPS! La direction doit donc être un acteur principal dans la prévention des risques psychosociaux.

Dans les situations où les relations de travail sont fortement dégradées, les modes de relations sociales très tendues, il est parfois nécessaire de faire appel à un intervenant extérieur.

## 6.1 UN CONSEIL: CRÉER UN GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT

L'approche globale de prévention des RPS doit être soutenue de manière adéquate au sein de l'entreprise, par exemple par la mise en place, en concertation avec le CPPT, d'un groupe d'accompagnement. Outre l'employeur ou son représentant et des personnes des différentes divisions de l'entreprise, on peut également faire appel à l'expertise spécifique du conseiller en prévention compétent. Des experts externes peuvent également être associés au groupe d'accompagnement.

Le groupe d'accompagnement a pour mission de diriger, d'accompagner et d'évaluer le plan de prévention des RPS, ainsi que de garantir une bonne communication et la continuité au fil des étapes successives. Le CPPT et le CE restent, dans les limites de

leurs compétences respectives, responsables de l'évaluation des mesures proposées et du contrôle de leur bonne exécution.

## 6.2 ET DANS LES PETITES ENTREPRISES?

Dans les petites entreprises sans CPPT, sans CE, voire sans représentation syndicale, les acteurs de l'entreprise peuvent désigner une personne qui jouit de la confiance des parties concernées. Légalement, les travailleurs doivent être directement associés à l'analyse des risques et à la prise de mesures. Dans ce cas, l'employeur doit alors garantir la participation directe de ses travailleurs en mettant à leur disposition un registre dans lequel ils peuvent (en toute discrétion!) indiquer leurs remarques. L'employeur doit également communiquer avec ses travailleurs sur ces questions!

La démarche de prévention peut être menée par le responsable de l'entreprise, le délégué du personnel, le médecin du travail ou un conseiller en prévention externe.

## 6.3 ET POUR ACCOMPAGNER LE TRAVAILLEUR EN SOUFFRANCE?

Quand la situation est à ce point dégradée, certains acteurs sont à même d'aider le travailleur dans une situation difficile:

- **Les collègues et les managers** sont les premières personnes qui entourent le travailleur. Ils sont donc à même d'aider à comprendre le problème et à le régler. En outre, ils sont les mieux placés pour tout simplement écouter.
- **La personne de confiance** est une personne (non obligatoire) désignée par l'organisation. Elle est disponible en «première ligne» en cas de souffrances relationnelles au travail (conflits, harcèlement moral, etc). Elle est là pour écouter en toute confidentialité, informer, conseiller et chercher une solution avec le travailleur. À la demande du travailleur, elle peut organiser une conciliation entre les différentes parties ou mettre en place les procédures prévues par la loi.
- **Le conseiller en prévention** spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail est un expert (obligatoire) qui conseille l'employeur et les travailleurs afin de prévenir les risques psychosociaux liés au travail. Il peut faire partie d'un service interne ou externe de prévention et de protection au travail. Il est là pour écouter en toute confidentialité, informer, conseiller afin de trouver une solution. À la demande du travailleur, il peut organiser une conciliation/ médiation entre les différentes parties ou mettre en place les procédures prévues par la loi.
- **Le médecin du travail de l'entreprise** est chargé de veiller à la santé des travailleurs sur le lieu de travail. En cas de problème de santé au travail, le médecin du travail peut aider et informer le travailleur sur les solutions possibles. Le travailleur a toujours le droit de demander spontanément à rencontrer le médecin du travail. Celui-ci peut également orienter le travailleur vers différents acteurs extérieurs: psychiatre, psychologue du travail, assistant social, associations, etc.

- **Les représentants des travailleurs:** certains problèmes peuvent être abordés par le délégué syndical ou par le représentant des travailleurs au sein du CPPT afin d'envisager des mesures organisationnelles.
- **Le contrôle du bien-être au travail (l'inspection du travail):** si les problèmes n'ont pas pu être réglés en interne et que l'employeur manque à ses obligations en matière de santé et sécurité au travail, le travailleur peut prendre contact avec la Direction générale du contrôle du bien-être au travail. Sa mission est de conseiller les entreprises en matière de bien-être et de contrôler l'application de la réglementation. Elle peut obliger l'employeur à prendre des mesures.
- **Des spécialistes extérieurs:** plusieurs spécialistes peuvent orienter et aider les travailleurs par rapport aux problèmes qu'ils vivent au travail. Des adresses sont disponibles sur le site internet [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be), rubrique contact.

## ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC





# 7. LES OUTILS DISPONIBLES ?

Il existe de nombreux outils de dépistage et d'analyse des risques psychosociaux qui peuvent être utilisés par les entreprises.

L'utilisation de tel ou tel outil dépend de l'objectif poursuivi, du contexte de l'entreprise, de sa taille, de l'expertise présente ou non au sein de l'entreprise et, avant tout, des résultats de l'étape 1.

## 7.1 CATÉGORIES D'OUTILS

Il existe deux grandes catégories d'outils: les questionnaires et les méthodes participatives (réunions avec des travailleurs représentatifs, entretiens, observation des situations de travail).

Chaque catégorie a ses avantages et ses inconvénients. Une combinaison des deux est également possible. Les deux approches peuvent être complémentaires: au-delà de l'outil lui-même et de ses résultats, l'approche quantitative peut permettre de mobiliser concrètement l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour d'un projet, de créer un groupe d'accompagnement, de se mettre d'accord sur ce qu'on entend par RPS au sein de l'entreprise même, en bref, d'initier un dialogue social sur cette problématique. Le recours à une méthode quantitative va dépendre du contexte, du niveau de sensibilisation et de connaissance des RPS au sein de l'entreprise. Par exemple, dans une très petite entreprise, les problèmes sont généralement connus, une approche quantitative sera donc moins nécessaire et la recherche de solutions par une approche qualitative pourra directement débiter.

- Quantitatifs (questionnaires) vs qualitatifs (participatifs)

| Approche quantitative<br>(pour se poser les bonnes questions<br>et obtenir des données chiffrées) | Approche qualitative<br>(pour déterminer concrètement<br>les solutions) |
|---|---|
| Langage des chiffres valorisé<br>en entreprise  | Connaissance du terrain (participatif)                                  |
| Ensemble des travailleurs interrogés  | Participation d'une partie des travailleurs                             |
| Comparaisons avec d'autres structures   | Résultats plus fins, plus concrets                                      |
| Définition des groupes à risque   | Solutions ont plus de chance d'aboutir                                  |
| Facilement reproductible dans<br>le temps   | Sensibilisation des participants  |

## 7.2 RECOMMANDATIONS POUR LE LANCEMENT D'UNE ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

- Le questionnaire doit être adapté à votre entreprise afin de favoriser une forte participation des travailleurs;
- L'approche doit être centrée sur les conditions et/ou l'organisation de travail afin de déterminer les principaux leviers d'action pour agir en terme de prévention primaire;
- L'anonymat et la confidentialité des données doivent être garantis. A ce titre, la réalisation de l'enquête par un expert externe est souvent recommandée;
- Le questionnaire est un outil d'analyse permettant d'objectiver les principaux facteurs de risque. Pour réaliser un diagnostic complet et ainsi élaborer un plan de prévention, il devra nécessairement être complété par une approche qualitative via des observations des situations de travail, des entretiens individuels et/ou collectifs.

## 7.3 MÉTHODES D'ANALYSE PARTICIPATIVE DES RISQUES

- La stratégie SOBANE et ses quatre niveaux d'intervention: Screening (dépistage), OBservation, ANalyse et Expertise:  
[www.sobane.be](http://www.sobane.be)
  1. Screening: Guides sectoriels de concertation Déparis pour identifier de manière globale tous les problèmes.
  2. Observation: Méthode spécifique aux aspects psychosociaux pour examiner plus en détail les problèmes dépistés et déterminer les actions.

## 7.4 BOÎTE À OUTILS

Nous vous renvoyons vers le site [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) et aux nombreuses méthodes disponibles dans la rubrique 'boîte à outils' du site. Cette rubrique n'est pas exhaustive. Il s'agit d'outils issus des recherches scientifiques soutenues par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds social européen depuis 2000. Chaque SEPPT utilise également ses propres outils.

Le diagnostic n'est pas suffisant, ce n'est qu'une phase dans une démarche globale de prévention. L'analyse des risques est un processus, le mesurage et le dépistage ne sont qu'une étape.

## 8. LES OBLIGATIONS LÉGALES?

L'employeur est obligé d'évaluer les risques psychosociaux et de mettre en place des mesures de prévention.

En Belgique, c'est la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail qui est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Elle cite explicitement les aspects psychosociaux occasionnés par le travail comme l'un des 7 domaines du bien-être au travail (article 4, §1er, al.2, 3°).

Ainsi l'employeur doit intégrer la prévention des risques psychosociaux occasionnés par le travail dans sa politique de prévention et prendre des mesures pour les prévenir et les gérer.

Cette loi est mise en œuvre par des arrêtés royaux qui précisent les obligations à charge des différents acteurs. Un projet de modification de la loi et un projet d'arrêté royal traitant spécifiquement de la prévention de ces risques sont actuellement (2013) en cours d'élaboration.

Notons également que dans le prolongement de la loi du 4 août 1996, les partenaires sociaux ont conclu, le 30 mars 1999, la convention collective de travail n° 72, qui concerne la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail. Cette CCT s'applique uniquement au secteur privé. Elle a été rendue obligatoire pour ce secteur par arrêté royal du 21 juin 1999.

La CCT n°72 stipule: «En application de la loi sur le bien-être et de ses arrêtés d'exécution, l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement».

Étant donné les récentes et prochaines évolutions législatives en la matière, nous vous recommandons de vous référer au site internet du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale pour trouver de plus amples informations sur la réglementation:

[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

# 9. LES RPS, AUTRES RISQUES ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

## 9.1 LES RPS ET LES AUTRES RISQUES

Les risques psychosociaux ne sont pas seulement engendrés par des facteurs subjectifs, humains ou relationnels (relations de travail, agressivité des clients ou des fournisseurs, etc.), mais aussi par des facteurs liés à l'environnement de travail, à la sécurité, etc. Ainsi, des travailleurs ne bénéficiant pas du matériel adéquat pour leur permettre d'effectuer leur travail en toute sécurité sont plus exposés au risque de stress que d'autres. Ou encore, des travailleurs prestant dans un environnement bruyant ou aux couleurs agressives sont plus exposés aux conflits ou à la violence.

En d'autres termes, l'analyse des RPS ne peut donc être séparée de l'analyse des autres risques. Il est fondamental pour l'entreprise d'aborder l'exposition aux risques dans sa globalité.

## 9.2 LES RPS ET LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Comme stipulé dans divers documents officiels, dont l'avis n° 1.544 du CNT, «être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes».

De plus en plus d'entreprises adoptent des chartes ou des déclarations de principes en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Ces déclarations ne visent pas que les relations de l'entreprise avec des tiers (clients, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires, etc.) ou encore la politique environnementale de l'entreprise. La responsabilité sociétale des entreprises concerne aussi la politique mise en œuvre à l'égard du personnel de l'entreprise. Il est donc fondamental, surtout dans le cadre d'une prévention efficace des RPS, que cet aspect soit non seulement pris en compte dans de telles déclarations, mais également que les messages véhiculés vers l'extérieur soient en cohérence avec le vécu des travailleurs à l'intérieur de l'entreprise. En effet, une discordance de messages entre ce que l'entreprise annonce à l'extérieur en matière de politique du personnel et ce qui est fait concrètement à l'intérieur des murs constitue une source de souffrance pour les travailleurs, les exposant ainsi aux RPS. Cohérence doit donc être le maître mot des entreprises en matière de responsabilité sociétale des entreprises!

# 10. LES RPS, MA FEUILLE DE ROUTE

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 20 lines in total. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.







PENSEZ À LA BOÎTE,  
BERTRAND...  
PRENEZ DU RECUL !





# 11. POUR EN SAVOIR PLUS ...

Vous trouverez ici des informations complémentaires sur les sources des risques psychosociaux.

## 11.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail concerne la manière dont sont structurées et réparties les tâches au sein de l'entreprise ainsi que les relations d'autorité destinées à mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise. On y trouve aussi bien les politiques globales et générales menées dans l'entreprise telles que la politique en matière de bien-être, d'absentéisme que les outils de gestion, les procédures de travail, la communication entre les différents services et les travailleurs ou encore l'autonomie des travailleurs. Il est possible de voir naître des risques psychosociaux liés au contexte socioéconomique de l'entreprise: situation de crise, restructuration, insécurité socioéconomique, etc.

L'organisation du travail a beaucoup d'influence sur les autres composantes à la source de RPS.

## 11.2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail.

Parmi les conditions de travail, on compte principalement:

- le type d'horaire: les horaires flexibles, le travail posté, le travail de nuit, le travail à temps partiel, les heures supplémentaires, le travail coupé;
- le type de contrat: contrats de courte durée, contrats successifs, contrats à temps partiel;
- la rémunération et les avantages sociaux;
- la façon dont le travail est évalué;
- les possibilités de formation;
- les possibilités de carrière;
- les possibilités d'aménagement du temps de travail;
- l'équilibre vie privée/vie professionnelle;
- etc.

Les conditions de travail ont un impact sur la santé psychique et physique et sur le bien-être des travailleurs.

Exemples:

- La précarité de l'emploi est un facteur de stress important puisqu'il constitue une épée de Damoclès menaçant les besoins de base de la personne. Les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs engendrent une incertitude et une insécurité qui peuvent être sources de conflits;
- La rémunération est un facteur d'insatisfaction important lorsqu'elle est perçue comme étant insuffisante. L'iniquité salariale est également source d'insatisfaction. Un salaire plus élevé est gratifiant et signe de reconnaissance. Celui qui perçoit plus de reconnaissance pour ses collègues que pour lui-même se sent injustement traité;
- Lorsque le travail d'une personne n'offre pas la possibilité d'apprendre de nouvelles choses et que les connaissances de cette personne stagnent, son bien-être en est affecté. La possibilité de se perfectionner et d'évoluer est une source de motivation importante;
- La possibilité pour une personne d'évoluer et de répondre à ses aspirations personnelles est un facteur de satisfaction.

### 11.3 LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Les conditions de vie au travail ont un impact sur la santé psychique et physique et sur le bien-être des travailleurs.

L'environnement physique comprend, entre autres:

- les efforts physiques exigés par la tâche;
- l'exposition à des vibrations;
- l'exposition à des conditions climatiques difficiles;
- la sécurité;
- l'exposition au bruit;
- l'éclairage et l'aération;
- la présence de substances (chimiques) dangereuses;
- la position dans laquelle le travailleur doit effectuer son travail;
- le fait d'avoir du bon matériel à disposition (un bon siège, de bons outils);
- etc.

Par exemple, une exposition prolongée au bruit peut provoquer fatigue, stress, anxiété, troubles de l'attention. Elle peut également perturber la communication, gêner la concentration, détourner l'attention... et conduire à des accidents du travail.

### 11.4 LE CONTENU DU TRAVAIL

Le contenu du travail a un impact sur la santé psychique et physique et sur le bien-être des travailleurs.

Par contenu du travail, on entend principalement:

- la complexité des tâches;
- la nature intellectuelle ou manuelle du travail;
- les compétences requises;

- la variété dans le travail (monotonie ou diversité);
- la flexibilité du travail (prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper, changements demandés);
- l'autonomie dans le travail;
- la participation dans les prises de décisions;
- la précision dans la définition du travail à faire (ambiguïté du rôle);
- les informations données sur la tâche à effectuer (tâches mal définies, objectifs peu précis);
- le rythme de travail;
- la charge de travail (la charge mentale, physique et émotionnelle);
- les modalités de contrôle du travail
- les conflits éthiques: devoir exécuter une tâche qui entre en conflit avec les valeurs personnelles;
- etc.

Au niveau de la charge de travail, certains mentionnent spécifiquement la charge émotionnelle (contact avec le public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.).

La charge émotionnelle est inhérente à de nombreuses professions, notamment celles où la perception des émotions des autres et la maîtrise des siennes sont essentielles pour mener à bien le travail. C'est le cas par exemple des infirmières et aides-soignantes, qui doivent faire face à la souffrance des patients. C'est le cas également des travailleurs dans les call centers, qui doivent gérer le mécontentement des clients.

Cette charge peut perturber l'équilibre émotionnel de l'individu et se répercuter dans sa sphère privée. C'est souvent le cas dans les professions sociales ou de soins.

Exemples:

- La monotonie dans le travail est une source de stress, car elle est liée à un manque de valorisation du travailleur. D'un autre côté, la trop grande variation des tâches peut donner à l'individu l'impression de se disperser, de ne pas accomplir un travail complet qui fait sens;
- Un rythme de travail trop rapide ou une quantité de travail ingérable par la personne sont les prémisses du stress. Un rythme trop lent ou un manque de travail est aussi, dans une autre mesure, un facteur de stress ou du moins de démotivation;
- Des tâches mal définies ou des objectifs peu précis constituent des facteurs de stress, car l'individu se trouve dans une situation où il n'est jamais sûr d'accomplir le travail qu'on attend de lui;
- Le flou dans la définition des rôles est aussi un facteur de stress important. Les responsabilités mal définies laissent libre cours à l'interprétation de chacun. Certaines tâches peuvent ne pas être accomplies ou sont accomplies deux fois. Ces zones troubles, où l'on ne sait pas qui est responsable de quoi, sont des terrains fertiles pour les prises de pouvoir spontanées et les conflits;
- Le manque d'autonomie peut susciter un sentiment d'aliénation par rapport au travail, un manque de confiance en soi, par exemple. Toutefois, trop d'autonomie est aussi cause de stress;

- Faire participer les collaborateurs aux décisions favorise leur adhésion. Ils s'approprient les décisions et ne les ressentent pas comme une fatalité sur laquelle ils n'ont aucune prise;
- Lorsque la quantité d'information à traiter pour une tâche dépasse les capacités de traitement de l'information de la personne chargée de l'exécuter, la charge mentale est source de stress.

## 11.5 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL

Les relations interpersonnelles auront un impact sur la santé psychique et physique et sur le bien-être des travailleurs.

Les relations interpersonnelles au travail regroupent les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'entreprise qui l'emploie (relations avec le chef direct, avec les ressources humaines, etc.). Elles font également référence aux relations avec les tiers.

On y considère:

- la qualité des relations (coopération, intégration...);
- le style de gestion (style de management, ...);
- le degré de justice de l'entreprise (justice, arbitraire, reconnaissance);
- la violence éventuelle des relations (violence physique et psychologique);
- les paradoxes (injonctions contradictoires): deux injonctions, émises simultanément et qui s'excluent réciproquement, mettant la personne à qui elles s'adressent dans l'impossibilité de faire face à ce qu'on lui demande;
- la façon dont la coopération est organisée et comment les conflits sont résolus;
- l'ambiance de travail;
- le harcèlement moral et sexuel;
- les possibilités de contact (isolement social sur le lieu de travail, communication).

Exemples:

- Le fait de se savoir écouté, compris et respecté est un facteur de satisfaction. Inversement, le fait de se sentir incompris et de subir les décisions est un facteur de stress. D'autant plus lorsque les personnes qui n'écoutent pas sont des supérieurs hiérarchiques ou d'autres personnes ayant un pouvoir d'influence ou de décision sur des collaborateurs;
- Au niveau de l'accès à l'information, les informations secrètes et les décisions opaques favorisent les rumeurs, la méfiance et le scepticisme des collaborateurs;
- Les conséquences du harcèlement moral pour la personne peuvent être le développement de troubles anxieux, de l'agressivité, de stress, des symptômes dépressifs, voire un stress post-traumatique. Le harcèlement moral peut aussi conduire au décrochage du monde du travail pouvant aller parfois jusqu'à l'arrêt de la carrière. Les impacts négatifs du harcèlement se font également ressentir sur l'entourage professionnel en créant un climat de travail délétère et en diminuant la qualité du travail.
- Lorsque la tâche à accomplir est émotionnellement lourde, la solidarité et l'échange d'expériences sont d'une grande aide pour prendre de la distance afin d'éviter d'être «mangé» par le travail;
- Favoriser les relations informelles (par la création d'une cafétéria, par exemple), peut améliorer considérablement l'ambiance de travail.



#### Le saviez-vous?

Plus que chaque facteur pris séparément, ce sont surtout les injonctions paradoxales imposées au travailleur qui accroissent les RPS! Par exemple, demander au travailleur d'être autonome dans son travail et de résoudre seul les problèmes tout en le soumettant à des procédures strictes et une surveillance infantilisante ou encore, demander au travailleur de travailler en équipe tout en le mettant en compétition avec ses collègues au travers du système d'évaluation mis en place.

## 11.6 CLASSIFICATION PROPOSÉE PAR L'EUROPE

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail regroupe, quant à elle, les sources de risques en 2 grandes catégories qui sont: le contexte du travail et le contenu du travail.

Le tableau proposé par l'Agence présente 10 catégories pouvant représenter un risque ainsi que les conditions dans lesquelles ces facteurs s'avèrent stressants et nuisibles pour la santé.

| CONTEXTE DU TRAVAIL                    |  |
|--|--|
| Culture et fonction organisationnelles | Mauvaise communication, niveau insuffisant de soutien pour la résolution des problèmes et le développement personnel, absence de définition des objectifs organisationnels |
| Rôle au sein de l'organisation         | Ambiguïté et conflits de rôles, imprécision de la définition des responsabilités des travailleurs  |
| Plan de carrière                       | Stagnation et incertitude dans la carrière, promotion insuffisante ou excessive, salaire bas, insécurité professionnelle, valeur sociale du travail insuffisante           |
| Liberté décisionnelle/ contrôle        | Participation insuffisante à la prise de décision, manque de contrôle sur le travail   |
| Relations interpersonnelles au travail | Isolement social ou physique, mauvais rapports avec les supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social   |
| Relations vie privée-travail           | Exigences contradictoires entre le travail et la vie privée, soutien insuffisant à la maison, difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée                     |

## CONTENU DU TRAVAIL

|  |  |
|--|--|
| Milieu de travail et équipement de travail | Problèmes concernant la fiabilité, la disponibilité, l'adaptation, l'entretien ou la réparation de l'équipement et des moyens  |
| Conception de la tâche                     | Manque de variété ou cycles de travail court, travail fragmenté ou insignifiant, sous-utilisation des compétences, grande insécurité   |
| Charge de travail/rythme de travail        | Surcharge de travail ou quantité de travail insuffisante, manque de contrôle sur le rythme de travail, niveau élevé de pression par rapport au temps imparti pour effectuer le travail |
| Planning                                   | Travail posté, travail de nuit, plannings inflexibles, horaires de travail imprévisibles, longues heures de travail ou travail effectué en dehors des heures normales                  |

UN TRAVAILLEUR SUR TROIS  
EST STRESSÉ !



# GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

## Analyse des risques:

L'ensemble des activités ayant pour but d'identifier de façon systématique et permanente les dangers et les facteurs de risque et de déterminer et d'évaluer le risque en vue de fixer des mesures de prévention.

## Source de risque:

Les mots «source» et «cause» sont utilisés indifféremment pour désigner l'ensemble des éléments pouvant occasionner la naissance d'un risque psychosocial au sein de l'entreprise.

## Facteur de risque:

Les éléments de nature 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.

## Prévention:

L'ensemble des mesures prises au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau d'un groupe de postes de travail ou de fonctions ou au niveau de l'individu en vue de prévenir des risques, d'éviter des dommages ou de limiter des dommages.

## Risque:

La probabilité qu'un dommage d'une certaine gravité se produise dans certaines conditions d'utilisation ou d'exposition du travailleur à un danger et en présence de facteurs de risques.

|       |   |
|-------|---|
| CNT   | Conseil national du Travail                               |
| CE    | Conseil d'entreprise                                      |
| CPPT  | Comité pour la prévention et la protection au travail     |
| RPS   | Risques psychosociaux                                     |
| SEPPT | Service externe de prévention et de protection au travail |
| SIPPT | Service interne de prévention et de protection au travail |
| CCT   | Convention collective de travail                          |
| PME   | Petites et moyennes entreprises                           |



Le Fonds social européen  
investit dans votre avenir



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et Concertation sociale