



Bureau
international
du Travail
Genève

La prévention du stress au travail

liste des points de contrôle



La prévention du stress au travail: liste des points de contrôle



La prévention du stress au travail: liste des points de contrôle

**Solutions pratiques pour la prévention
du stress en milieu de travail**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2013

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n°2 de annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages de cette publication pourront être reproduits sans autorisation à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Service des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse ou par courriel: pubdroit@ilo.org Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Organisation internationale du Travail

*La prévention du stress au travail : liste des points de contrôle
Solutions pratiques pour la prévention du stress en milieu de travail*

Genève, Bureau international du Travail, 2013

ISBN 978-92-2-225637-2 (imprimé)

ISBN 978-92-2-225638-9 (web pdf)

stress / sécurité au travail / organisation du travail / environnement de travail / équilibre
vie professionnelle-vie privée / heures de travail/ communication sur le lieu de travail /
sécurité de l'emploi

13.04.5

1 v.

Stress prevention at work checkpoints: practical improvements for stress prevention in
the workplace, English, 2012, (ISBN-97892-2-125637-3)

Données de catalogage avant publication du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues ou des listes des nouvelles publications sont disponibles gratuitement à l'adresse ci-dessous ou par courriel: pubvente@ilo.org

Visitez notre site web: www.ilo.org/publns

Préface

Le stress lié au travail est un problème majeur dans de nombreux pays et différents types de lieux de travail. Le stress a de nombreux effets négatifs, entraînant notamment des maladies de la circulation et gastro-intestinales, d'autres problèmes physiques, des troubles psychosomatiques et psychosociaux et une baisse de la productivité. On accorde de plus en plus d'importance à l'amélioration des conditions de travail et l'organisation du travail pour éviter le stress au travail, ainsi qu'aux mesures pratiques pour faire face aux situations de travail stressantes. Des enquêtes récentes du BIT indiquent qu'il existe une série de points de contrôle, d'application générale, permettant l'étude et la réduction du stress au travail. Il est utile d'examiner l'expérience internationale récente dans ce domaine et de développer des points de contrôle faciles à appliquer dans différentes situations.

Il est particulièrement important d'optimiser les conditions de travail et l'organisation du travail pour prévenir les problèmes liés au stress sur le lieu de travail. Un certain nombre de contre-mesures pratiques pour lutter contre ces problèmes existent, comme l'optimisation des charges externes (facteurs de stress) au travail, à la maison et dans la communauté; l'augmentation de la capacité des travailleurs à faire face au stress et le renforcement des dispositifs de soutien pour les travailleurs.

Ce manuel a pour objectif d'examiner les questions de stress au travail. Il inclut des points de contrôle faciles à appliquer pour identifier les facteurs de stress dans la vie professionnelle et en atténuer les effets néfastes. Nous espérons que les travailleurs et les employeurs pourront se servir de ces points de contrôle pour détecter les causes du stress au travail et prendre des mesures efficaces pour y remédier.

Pour le bon fonctionnement de tout programme de gestion du stress en milieu de travail, il est essentiel que le processus de prévention du stress soit lié à l'évaluation des risques. Les points de contrôle présentés dans cette publication représentent de bonnes pratiques pour les organisations en général, mais ils doivent être liés aux spécificités de l'organisation et à des problèmes particuliers. Il est important que les risques liés à le stress ne soit pas traité différemment des autres risques. L'employeur doit procéder à une évaluation des risques avant

de procéder à des changements. Une politique de prévention du stress au travail ne doit pas être un document à part. Au contraire, la problématique du stress doit être intégrée dans la politique globale de santé et de sécurité au travail de l'entreprise.

Des stratégies et des approches sur mesure doivent être adaptées au contexte spécifique du lieu de travail en question. En effet, les problèmes d'une grosse usine dans un pays industrialisé peuvent être très différents de ceux d'une fabrique dans un pays en développement.

La participation et l'implication des travailleurs, de leurs représentants et des syndicats sont également des éléments essentiels pour prévenir le stress au travail. Leur participation et coopération doivent faire partie intégrante de l'ensemble du processus de tous les programmes de prévention du stress sur le lieu de travail.

L'OIT a mis en place un groupe d'experts pour établir les points de contrôle de la prévention du stress au travail. Ce groupe était composé de six spécialistes externes du stress et de l'amélioration du travail et de membres du personnel du BIT.

Suite à une réunion de travail d'une semaine au siège de l'OIT et des échanges par courriel, 50 points de contrôle furent mis en place. Les experts qui ont participé à la réunion de travail sont Jean-Pierre Brun (Canada), Anna-Lisa Elo (Finlande), Tage S. Kristensen (Danemark), Kazutaka Kogi (Japon), Leenart Levi (Suède) et Anjali Nag (Inde). Les employés du BIT qui ont participé à la réunion incluent Toru Itani, Claude Loiselle et David Gold. Evelyn Kortum de l'Organisation mondiale de la Santé a également pris part à cette réunion. Les contributions des participants à la réunion ont été compilées par Kazutaka Kogi, qui a coordonné la rédaction de cet ouvrage. La version préliminaire de ce dernier a été revue par les membres experts et distribuée à d'autres spécialistes externes affiliés à des organisations internationales et nationales d'employeurs et de travailleurs. L'OIT tient tout particulièrement à remercier Hugh Robertson du Trades Union Congress du Royaume-Uni, Janet Asherson de l'Organisation internationale des employeurs et leurs collègues pour leurs commentaires essentiels et utiles. La révision et l'édition techniques de ce manuel ont été réalisées par Shengli Niu, spécialiste principal du groupe Santé au travail au sein du Programme de la sécurité et la santé au travail et de l'environnement du BIT (SafeWork).

Cette publication est bien plus qu'un manuel sur le stress. Un grand nombre de ses illustrations sont un guide d'audit des bonnes pratiques en matière de sécurité et de santé qui, il va de soi, portera ses fruits en minimisant le stress. La publication de ce document devrait compléter les activités de l'OIT visant à améliorer les conditions de travail et prévenir le stress au travail dans de nombreux pays à travers le monde.

Votre expérience et vos commentaires sur l'application des points de contrôle énumérés dans cet ouvrage dans différents contextes professionnels – industrie manufacturière, technologies de l'information, agriculture etc. – seront extrêmement utiles pour améliorer davantage cette publication. Nous espérons

que cette dernière fera l'objet de révisions et d'améliorations suite à son application expérimentale dans différents pays et industries.

Seiji Machida

Directeur

Programme de la sécurité et la santé au travail
et de l'environnement (SafeWork)
Organisation internationale du travail

Table des matières

Préface	v
Comment utiliser ce manuel	ix
La prévention du stress au travail: liste des points de contrôle	xi
Le leadership et la justice au travail	1
(Points de contrôle 1–5)	
Les exigences liées au travail	13
(Points de contrôle 6–10)	
Le contrôle du travail	25
(Points de contrôle 11–15)	
Le soutien social	37
(Points de contrôle 16–20)	
L’environnement physique	49
(Points de contrôle 21–25)	
La conciliation travail-vie privée et le temps de travail	61
(Points de contrôle 26–30)	
La reconnaissance au travail	73
(Points de contrôle 31–35)	
La protection contre les comportements offensants	85
(Points de contrôle 36–40)	
La sécurité de l’emploi	97
(Points de contrôle 41–45)	
L’information et la communication	109
(Points de contrôle 46–50)	

Comment utiliser ce manuel

Résoudre les problèmes de stress au travail est l'un des défis à relever pour garantir à la population active dans les pays industrialisés et dans les pays en voie d'industrialisation une vie productive et en bonne santé. Ce manuel a été préparé pour refléter la nécessité croissante de mesures pour faire face aux problèmes à l'origine du stress au travail. Les 50 points de contrôle présentés dans cet ouvrage sont tirés de l'expérience des experts qui ont contribué à leur révision et préparation en mettant en œuvre des mesures de prévention du stress au travail. Les améliorations suggérées par ces points de contrôle sont également fondées sur des principes sous-jacents dont la faisabilité et l'applicabilité ont été démontrés sur des lieux de travail réels. Au nombre de ces principes figurent:

- L'adoption de solutions immédiates avec la participation active des dirigeants et des travailleurs.
- Le travail en groupe pour planifier et mettre en œuvre des améliorations pratiques.
- Une action à facettes multiples pour veiller à ce que les améliorations soient durables.
- Des programmes d'action continue pour apporter des améliorations adaptées aux réalités locales.

Les points de contrôles représentent des améliorations sur le lieu de travail simples et peu coûteuses qui peuvent être appliquées dans différents contextes professionnels. Les points de contrôle couvrant de vastes domaines, les utilisateurs de cet ouvrage sont encouragés à prendre des actions multiformes qui tiennent compte du contexte local.

L'utilité d'un manuel orienté vers l'action contenant des points de contrôle pratiques a été démontrée par l'OIT avec les listes de contrôle des programmes WISE (Amélioration du travail dans les petites entreprises) et WIND (Amélioration du travail dans le cadre du développement local) et par les commentaires des mandants tripartites de l'OIT, des organismes professionnels, des praticiens de la sécurité et la santé au travail et des ergonomes en milieu de travail ayant utilisé les *Points de contrôle ergonomiques*, publiés en 1996 par le BIT en collaboration avec l'Association internationale d'ergonomie et révisé en 2010. Cet ouvrage a été élaboré de la même manière.

Ce manuel peut être utilisé de trois manières:

- En appliquant sur le lieu de travail une sélection de points de contrôle présentés dans le manuel au moyen de listes de contrôle pratiques adaptées aux conditions locales;
- En réalisant des fiches d'information prêtes à l'emploi;
- En organisant des ateliers de formation pour planifier et mettre en œuvre des changements immédiats sur le lieu de travail.

1. Appliquer une sélection de points de contrôle sur le lieu de travail

Pour appliquer les points de contrôle sur un lieu de travail spécifique, il est conseillé de sélectionner un certain nombre d'éléments des points de contrôle jugés importants pour ce lieu de travail. Habituellement, entre 20 et 30 éléments sont sélectionnés pour l'application initiale du manuel. Des copies des pages correspondant aux éléments des points de contrôle choisis peuvent être distribuées dans le cadre de séances d'initiation sur la sécurité au travail et à la santé, l'intervention sur les lieux de travail ou la gestion des risques liés au travail.

Une brève liste de contrôle pourra alors être élaborée sur la base des éléments choisis. Cette liste doit se centrer sur les mesures d'amélioration possibles et sera d'autant plus efficace qu'elle sera utilisée conjointement avec les copies des pages sélectionnées du manuel. Il est conseillé de mettre au point une liste de contrôle adaptée au contexte local, en ajoutant des éléments appropriés pour des actions d'amélioration locale.

D'autre part, il est utile d'organiser des visites des lieux de travail dans le cadre de l'application des points de contrôle choisis ou de leur utilisation pour les besoins de la formation. La liste de contrôle peut s'avérer très utile lors de ces visites, car elle aide les participants à jeter un regard neuf sur les lieux de travail visités et identifier des domaines concrets à améliorer. Ne pas oublier de demander aux personnes concernées d'identifier aussi les points positifs existants, car ceux-ci seront utiles aux discussions ultérieures.

Les résultats des visites de lieux de travail doivent être discutés en petits groupes, puis examinés au cours de discussions impliquant tous les participants ou représentants des groupes. Il est essentiel de réaliser un travail en groupe en utilisant les éléments choisis

des points de contrôles pour identifier les améliorations pouvant être apportées au niveau local.

Il est important de prendre en compte les multiples aspects des conditions de travail. Il est donc conseillé de sélectionner au moins quelques éléments de plusieurs chapitres du manuel.

Ceux-ci peuvent porter sur des questions de leadership, les exigences liées au travail, le contrôle du travail, le soutien social, l'environnement physique, les horaires de travail, la conciliation travail-vie privée et les questions de communication. Des éléments d'autres sections pourront également être ajoutés en fonction des circonstances locales.

2. Élaborer des fiches d'information prêtes à l'emploi

En vue de préparer des fiches d'information, il est possible de produire un nombre limité de points de contrôle à l'aide de ce manuel. La structure simple et uniforme de chaque point de contrôle s'y prête bien. Il sera utile de revoir les pages des points de contrôle en y ajoutant des observations et des informations reflétant les conditions locales. Ceci peut se faire relativement facilement, puisque ce manuel met l'accent sur des options d'amélioration simples et concrètes. Des brochures pratiques peuvent, par exemple, être créées en utilisant des exemples locaux correspondant à ces options concrètes.

3. Organiser des ateliers de formation pour des changements immédiats sur le lieu de travail

Une façon pratique d'utiliser le manuel dans le cadre de la formation à la mise en œuvre d'améliorations sur le lieu de travail pour la prévention du stress, consiste à organiser de brefs ateliers de formation adressés au personnel local sur l'application de mesures pratiques.

L'expérience du programme WISE et d'autres programmes participatifs similaires en matière de formation a démontré l'efficacité des ateliers de formation d'une durée de 1 à 4 jours et l'importance d'une approche solide et concrète fondée sur la pratique locale. Ce manuel peut être utilisé comme support pour les ateliers de formation de courte durée sur la prévention du stress au travail. Ces ateliers peuvent être combinés avec l'utilisation de listes de contrôle adaptées aux conditions locales et de fiches d'information, comme décrites ci-dessus.

La formation peut être facilitée par quelques conseils pratiques sur la mise en place des améliorations, en utilisant une liste de contrôle inspirée

de ce manuel et des fiches d'information connexes. Il est bon de garder à l'esprit que des améliorations concrètes peuvent être apportées sur le lieu de travail en appliquant les principes orientés vers l'action présentés dans ce manuel.

Voici quelques suggestions utiles:

1. Essayer d'utiliser une «liste de contrôle» pour poser un regard neuf sur les conditions de travail. Cette liste de contrôle incluant des éléments choisis de points de contrôle sous forme d'actions peut aider à examiner les conditions de travail existantes de manière plus systématique.
2. Il est fortement recommandé de s'inspirer des exemples d'améliorations apportées dans des entreprises locales et de trouver des idées d'amélioration adaptées à la situation locale. Les exemples locaux montrent à la fois les avantages découlant des améliorations et leur faisabilité. De tels exemples peuvent encourager les acteurs locaux à prendre des mesures immédiates. En outre, se pencher sur les bonnes pratiques plutôt que pointer du doigt les faiblesses contribue toujours à encourager une réflexion positive et constructive, qui conduit à de réelles améliorations.
3. Les discussions en groupe sont toujours utiles. Elles aident les personnes à échanger des idées sur la façon de prioriser les actions sous différents points de vue, et d'équilibrer les considérations.
4. Il est essentiel et toujours utile d'encourager les plans d'amélioration à court et moyen terme. Les idées d'améliorations qui peuvent répondre aux besoins locaux immédiats doivent d'abord être mises en pratique à court terme. Parvenir à des améliorations, petites mais efficaces, encourage les personnes à s'engager dans les étapes suivantes, qui peuvent demander plus de temps et de ressources.

Une importante activité de suivi consiste à relier les résultats positifs obtenus aux activités existantes en matière de santé et de sécurité au travail. Il est important d'associer les expériences positives au niveau local aux propositions et aux plans d'amélioration. La meilleure manière d'y parvenir est de travailler ensemble sur différents aspects des points de contrôle de ce manuel. On peut, par exemple, discuter en groupe et s'entendre sur trois bonnes réalisations sur le lieu de travail et sur trois points à améliorer, puis discuter des actions prioritaires à mener conjointement pour chacun de ces points.

La prévention du stress au travail: liste des points de contrôle

Comment utiliser la liste de contrôle

Ce manuel est constitué de 50 points de contrôle. Vous pouvez tous les utiliser ou établir votre propre liste en la limitant aux éléments pertinents pour votre lieu de travail. Habituellement, une liste adéquate est composée d'environ 20 à 30 éléments de points de contrôle.

1. Connaissance du lieu de travail

Recueillir des informations sur les principaux produits ou services fournis, les méthodes de travail, le nombre de travailleurs (hommes et femmes), les heures de travail (y compris les pauses et les heures supplémentaires) et d'autres questions liées à l'emploi que vous jugez importantes. Selon le contexte local, vous pourrez ajouter des informations supplémentaires spécifiques au secteur en utilisant l'espace prévu à cet effet dans l'annexe située à la fin de la liste de contrôle.

2. Définition du secteur à contrôler

Définir avec le directeur, les délégués syndicaux et d'autres personnes clés le secteur à contrôler. Dans le cas d'une petite entreprise, on pourra contrôler l'ensemble des secteurs. Dans une grosse entreprise, des secteurs déterminés peuvent être contrôlés séparément.

3. Visite ou discussion initiale

Consulter la liste de contrôle et prendre le temps de parcourir le secteur ou de discuter du stress au travail avant de commencer à utiliser la liste.

4. Rédaction des résultats de votre contrôle

Lire soigneusement chaque élément. Cocher OUI ou NON à la question «Avez-vous une action à proposer?»

- Si la mesure a déjà été prise correctement ou si elle n'est pas nécessaire, cocher NON.
- Si vous pensez que la mesure pourrait être utile, cocher OUI.
- Utiliser l'espace dans la rubrique «observations» pour noter vos suggestions ou son emplacement.

5. Choix des priorités

Choisir parmi les éléments auxquels vous avez répondu OUI, ceux qui semblent susceptibles d'être les plus bénéfiques et cocher la case PRIORITÉ.

6. Discussions en groupe des résultats des contrôles

Discuter des résultats de cet exercice avec les personnes qui ont participé à la visite ou aux discussions. Se mettre d'accord sur les points forts existants et sur les mesures à prendre sur la base de l'application de la liste. Communiquer aux cadres et aux travailleurs les mesures proposées et suivre la mise en œuvre de ces mesures.

Liste de contrôle

Le leadership et la justice au travail

1. Établir et communiquer la politique et les stratégies du lieu de travail en matière de prévention du stress au travail

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

2. Établir des procédures pour interdire la discrimination et traiter équitablement les travailleurs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

3. Encourager la communication informelle entre la direction et les travailleurs et parmi les travailleurs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

4. Respecter le caractère privé et confidentiel des problèmes des employés.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

5. Résoudre les problèmes sur le lieu de travail dès qu'ils se produisent.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur le leadership et la justice au travail:

.....
.....

Les exigences liées au travail

6. Ajuster la charge de travail totale en tenant compte du nombre et de la capacité des travailleurs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

7. Réorganiser la répartition des tâches pour prévenir des demandes excessives sur les travailleurs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

8. Planifier le travail soigneusement et s'accorder sur des délais ou un rythme de travail réaliste.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

9. Veiller à ce que les tâches et les responsabilités soient clairement définies.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

10. Fournir d'autres tâches pour maintenir l'attention au travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur les exigences liées au travail:

.....
.....

Le contrôle du travail

11. Faire participer les travailleurs à la prise de décision concernant l'organisation de leur travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

12. Améliorer la marge de manœuvre des travailleurs et leur contrôle sur la manière dont ils font leur travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

13. Organiser le travail de manière à ce que de nouvelles compétences, aptitudes et connaissances soient développées.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

14. Encourager la participation des travailleurs à l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur productivité.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

15. Organiser régulièrement des réunions pour aborder les problèmes sur le lieu de travail et leurs solutions.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur le contrôle du travail:

.....
.....
.....

Le soutien social

16. Établir des relations étroites entre le personnel d'encadrement et les travailleurs afin que les travailleurs et les cadres puissent se soutenir mutuellement.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

17. Promouvoir l'entraide et le partage des connaissances et des expériences entre les travailleurs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

18. Identifier et utiliser des sources externes pour fournir une assistance aux employés.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

19. Organiser des activités sociales pendant ou après les heures de travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

20. Aider et soutenir les travailleurs en cas de besoin.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur le soutien social:

.....
.....

L'environnement physique

21. Mettre en place des procédures claires pour l'évaluation et la maîtrise des dangers et risques en se basant sur les systèmes existants de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

22. Fournir un environnement de travail confortable, propice à la santé physique et mentale.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

23. Éliminer ou réduire à la source les dangers et risques pour la sécurité et la santé.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

24. Fournir des salles de repos appropriées.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

25. Établir des plans d'urgence pour faciliter les opérations de secours et l'évacuation rapide.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur l'environnement physique:

.....
.....

La conciliation travail-vie privée et le temps de travail

26. Faire participer les travailleurs à l'élaboration des horaires de travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

27. Planifier les horaires de travail de manière à tenir compte des besoins spécifiques de l'entreprise et de ceux des travailleurs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

28. Établir des mesures et des plafonds pour éviter les horaires de travail excessivement longs.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

29. Optimiser les horaires de travail pour permettre aux travailleurs de s'acquitter de leurs responsabilités familiales.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

30. Ajuster la durée et la fréquence des pauses et du temps de repos selon la charge de travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur la conciliation travail-vie privée et le temps de travail:

.....
.....

La reconnaissance au travail

31. Féliciter ouvertement les travailleurs et des équipes pour leur bon travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

32. Mettre un œuvre un système à travers lequel les travailleurs sont informés des résultats de leur travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

33. Mettre en œuvre un système à travers lequel les travailleurs peuvent exprimer leurs sentiments et opinions.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

34. Traiter les femmes et les hommes de manière égale.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

35. Offrir de bonnes perspectives de carrière

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur la reconnaissance au travail:

.....
.....

La protection contre les comportements offensants

36. Établir et mettre en œuvre un cadre et des stratégies organisationnels pour prévenir les comportements offensants ou, le cas échéant, les traiter rapidement et correctement.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

37. Organiser des formations et sensibiliser le personnel au comportement respectueux.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

38. Établir des procédures et des modèles d'action pour lutter contre la violence, l'abus et le harcèlement au travail.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

39. Intervenir rapidement en tenant compte de la dimension culturelle pour aider ceux qui sont victimes d'un comportement offensant.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

40. Organiser les zones de travail de manière à protéger les travailleurs contre la violence des clients et des personnes extérieures à l'entreprise.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

Commentaires sur la protection contre les comportements offensants:

.....
.....

La sécurité de l'emploi

- 41. Planifier le travail de manière à améliorer la possibilité d'un emploi stable.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 42. Fournir un contrat de travail écrit indiquant clairement les conditions d'emploi et une rémunération équitable.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 43. Veiller à ce que les salaires soient versés régulièrement et que les avantages soient fournis comme prévu dans le contrat.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 44. Garantir la sécurité de l'emploi aux travailleurs qui prennent un congé parental.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 45. Améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs et de leurs représentants et les protéger contre le licenciement abusif.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

Commentaires sur la sécurité de l'emploi:

.....
.....

L'information et la communication

- 46. Établir pour principe que les dirigeants se rendent sur le lieu de travail et discutent avec les travailleurs.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 47. Veiller à ce que le personnel d'encadrement communique aisément et fréquemment avec les travailleurs sur tous les problèmes.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 48. Informer régulièrement les travailleurs de toute décision importante, en utilisant les moyens adéquats.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 49. Informer la direction des opinions des travailleurs.
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

- 50. Donner aux travailleurs des informations sur les futurs plans et changements.
Avez-vous une action à proposer?
 NON OUI PRIORITÉ
Observations

Commentaires sur l'information et la communication:

.....
.....

Annexe: Points de contrôle supplémentaires

51.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

.....

52.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

.....

53.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

.....

54.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

.....

55.

Avez-vous une action à proposer?

NON OUI PRIORITÉ

Observations

.....

Commentaires sur les points de contrôle supplémentaires:

.....

.....

Le leadership et la justice au travail

Le leadership et la justice au travail sont des conditions préalables importantes pour aborder la prévention du stress au travail. D'une manière générale, il est important de prendre des mesures préventives fondées sur une politique et des stratégies claires pour promouvoir le travail décent et améliorer les conditions de travail et l'organisation du travail. Il est essentiel d'établir des procédures concrètes pour gérer les situations liées au stress et créer un climat propice à la résolution rapide des problèmes sur le lieu de travail. Le leadership et l'effort commun des dirigeants et des travailleurs sont indispensables. Voici des moyens d'actions efficaces sur le lieu de travail:

- Communiquer la politique et les stratégies en matière de travail décent;
- Établir des procédures pour interdire la discrimination;
- Encourager la communication informelle entre les dirigeants et les travailleurs;
- Protéger la vie privée, et
- Aborder rapidement les problèmes sur le lieu de travail.

Avec des dirigeants engagés et justes, une culture organisationnelle peut être développée dans laquelle la prévention du stress au travail peut être abordée de manière positive.

POINT DE CONTRÔLE N°1

Établir et communiquer la politique et les stratégies du lieu de travail en matière de prévention du stress au travail.

POURQUOI

- Le stress au travail est étroitement lié aux conditions de travail et à la façon dont le travail est organisé. La prévention du stress au travail doit donc se baser sur des politiques et des stratégies claires pour promouvoir le travail décent. Il convient de préciser clairement à tous les travailleurs et au personnel d'encadrement qu'un effort commun est nécessaire pour améliorer en permanence les conditions de travail et l'organisation du travail. Une étroite coopération entre la direction et les travailleurs est donc nécessaire comme point de départ.
- La prévention du stress doit faire partie intégrante des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. La planification et la mise en œuvre de mesures préventives doivent être fondées sur l'évaluation des risques au travail et l'établissement de priorités pour des améliorations concrètes.
- Une approche participative, impliquant activement les dirigeants, le personnel d'encadrement, les travailleurs et leurs organisations, est reconnue comme étant la plus efficace pour réduire le stress au travail. Le stress au travail est lié à plusieurs facteurs, dont des éléments psychosociaux, les horaires de travail, les méthodes de travail, l'environnement de travail et la conciliation travail-vie privée. Ces multiples facteurs nécessitent des interventions multiformes et sont mieux traités par une approche participative. La priorité donnée à la prévention du stress au travail repose donc sur les mesures participatives adoptées dans de multiples aspects du travail liés au stress.

COMMENT

1. Mettre en place une politique du lieu de travail claire, en collaboration avec les travailleurs et leurs organisations pour parvenir au travail décent sur le lieu de travail. La déclaration de principe doit énoncer clairement l'engagement de la direction envers la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs. Cette déclaration de principe doit être communiquée à tous les travailleurs.
2. Intégrer la prévention du stress dans les politiques du lieu de travail et adopter des

stratégies communes (fondées sur une approche participative impliquant les dirigeants, le personnel d'encadrement et les travailleurs) portant sur les mesures pratiques pour la mise en œuvre la politique. Les stratégies doivent être établies en conformité avec les activités de gestion des risques menées dans le cadre des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

3. Désigner des personnes clés responsables de faciliter et de soutenir l'approche participative prise, selon les stratégies établies pour la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs, y compris la prévention du stress au travail.
4. Fixer des objectifs concrets pour chaque année, ou autre période prédéterminée, afin d'améliorer la sécurité, la santé et la prévention du stress. Planifier et mettre en œuvre des actions d'amélioration réalistes en vue d'atteindre ces objectifs à court terme à travers des mesures participatives.
5. Les stratégies doivent inclure l'évaluation et l'examen des mesures prises et des activités de suivi pour la poursuite des actions d'amélioration continue.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Recueillir des exemples de bonnes pratiques en matière de prévention du stress sur le lieu de travail et dans d'autres entreprises similaires. Diffuser des exemples de mesures efficaces qui ont abouti à la réduction du stress et l'amélioration de la culture du lieu de travail.
- Transmettre un résumé des mesures prises en matière de sécurité, de santé et de prévention du stress au travail à tous les travailleurs et au personnel d'encadrement, à travers des réunions, annonces, bulletins et e-mails.
- Discuter de l'efficacité des mesures anti-stress et des moyens d'améliorer les actions, par des réunions et de consultations entre la direction et les travailleurs.

À RETENIR

Communiquer à tous les travailleurs et au personnel d'encadrement la politique et les stratégies du lieu de travail fondées sur une approche participative pour promouvoir le travail décent et la prévention du stress au travail.



Figure 1a. Établir une politique claire du lieu de travail énonçant l'engagement clair de la direction envers la prévention du stress au travail. Cette déclaration de principe doit être communiquée à tous les travailleurs.



Figure 1b. Fixer des objectifs concrets chaque année pour améliorer la sécurité, la santé et la prévention du stress au travail à travers des mesures participatives impliquant le personnel d'encadrement et les travailleurs.

POINT DE CONTRÔLE N°2

Établir des procédures pour interdire la discrimination et traiter équitablement les travailleurs.

POURQUOI

- Les personnes qui travaillent ensemble sur le lieu de travail peuvent avoir des origines et des capacités diverses. Il est important de traiter tous les employés équitablement et avec respect. Il doit y avoir une politique ouverte sur le lieu de travail de sorte que tous les travailleurs soient traités de manière égale, indépendamment de leur sexe, race, religion ou croyances. En éliminant la discrimination, il est possible de mettre en place une culture d'entreprise saine. Une politique non discriminatoire et ouverte fournira une bonne base pour la prévention du stress au travail.
- Les mesures discriminatoires et le traitement injuste sont des facteurs majeurs de stress au travail. La répartition des tâches, l'évolution de carrière, la charge de travail et l'organisation du travail doivent être organisés équitablement pour éviter la discrimination. L'égalité des chances des femmes et des hommes est essentielle. Un effort constant de la part de tous est indispensable pour parvenir à cet objectif.
- Des procédures antidiscriminatoires claires et des mesures et actions adéquates pour traiter les plaintes amélioreront, voire même élimineront, les conditions stressantes et préviendront le stress au travail. Observons que certains conflits au travail surviennent suite à des actes discriminatoires de la part de certains dirigeants, membres du personnel d'encadrement ou travailleurs. Ces procédures doivent être précisées dans la politique du lieu de travail contre la discrimination.

COMMENT

1. Établir des procédures sur le lieu de travail pour interdire la discrimination au travail. Ces procédures doivent avoir pour objectif l'équité et le traitement juste sur le lieu de travail. Elles doivent veiller à maintenir l'équité dans l'attribution des tâches, des fonctions, des promotions, des avantages sociaux et d'autres termes ou conditions d'emploi. Les distinctions liées à l'emploi sur la base de l'âge, la race, le sexe, le handicap, l'origine nationale ou la religion doivent tout particulièrement être bannies. Les actes en violation de la politique d'équité doivent être signalés dès qu'elles sont découvertes

et stoppées avant qu'elles n'entraînent une situation grave.

2. Communiquer à tous les dirigeants, les membres du personnel d'encadrement et les travailleurs la politique d'équité sur le lieu de travail et les procédures visant à interdire toutes les mesures et actes discriminatoires.
3. Des procédures portant sur le maintien de la vie privée durant le processus de traitement des cas d'actes discriminatoires doivent également être incorporées. Cela ne devrait pas entraver ou retarder la correction de mesures discriminatoires sur le lieu de travail.
4. Nommer un membre du personnel à qui les travailleurs peuvent faire appel en cas de traitement inégal ou injuste. Veiller à ce que chaque cas soit géré rapidement et justement.
5. Porter une attention particulière à la répartition équitable des tâches. Il est nécessaire de communiquer l'importance de la répartition équitable à tous les dirigeants, personnel d'encadrement et travailleurs et d'en assurer le suivi d'une manière cohérente.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Dans le cadre de la culture organisationnelle, traiter tous les travailleurs de manière égale. Il est essentiel d'être cohérent concernant l'équité et le traitement équitable pour tous sur le lieu de travail.
- Admettre sans hésiter les erreurs commises, surtout en cas de traitement injuste ou discriminatoire de la part de la direction.
- Les suggestions en matière de traitement équitable et les plaintes pour discrimination des travailleurs doivent être prises au sérieux et traitées rapidement. Cela aide à développer l'équité sur le lieu de travail, avec la coopération de tous les dirigeants et les travailleurs.

A RETENIR

En établissant des procédures claires pour interdire la discrimination fondée sur l'âge, la race, le sexe, le handicap, l'origine nationale ou la religion, on peut mettre en place une culture organisationnelle soutenant le travail décent de manière efficace.



Figure 2a. Communiquer à tous les supérieurs hiérarchiques, au personnel d'encadrement et aux travailleurs la politique d'équité sur le lieu de travail et les procédures visant à interdire toutes les mesures et actes discriminatoires.



Figure 2b. Nommer un membre du personnel à qui les travailleurs peuvent faire appel en cas de traitement inégal ou injuste. Chaque cas doit être traité rapidement et justement.

POINT DE CONTRÔLE N°3

Encourager la communication informelle entre la direction et les travailleurs et parmi les travailleurs.

POURQUOI

- La coopération entre les dirigeants et les travailleurs est encouragée, par exemple par des échanges fréquents et informels, des conversations personnelles et des activités conjointes. Des rencontres informelles, fêtes, manifestations sportives, excursions et autres activités ensemble sont autant d'occasions qui améliorent les relations personnelles et la coopération et facilitent aussi la communication informelle sur la prévention du stress au travail.
- La communication informelle améliore la compréhension mutuelle à travers des échanges sur la conciliation entre le travail et la vie privée. Elle aide à mettre en place des partenariats, que ce soit entre les cadres et les travailleurs ou parmi les travailleurs.
- De même, la planification en commun et l'exécution d'activités informelles encourage une communication plus personnelle et un esprit de camaraderie. L'expérience commune aboutira probablement à une coopération efficace et à la mise en œuvre de mesures liées au stress au travail.

COMMENT

1. Encourager les échanges informels entre les dirigeants et les travailleurs. Tous doivent pouvoir communiquer librement à différents moments pendant et en dehors des heures de travail. D'autre part, les dirigeants doivent faire savoir qu'ils sont ouverts au dialogue et qu'ils souhaiteraient avoir de bonnes relations avec les travailleurs.
2. Encourager également le développement de relations informelles parmi les travailleurs. Des échanges et des conversations informelles peuvent avoir lieu à différentes occasions. Les travailleurs sont naturellement en contact étroit durant et en dehors des heures de travail, et ces relations informelles peuvent être encore davantage renforcées grâce à la participation à diverses réunions et activités de formation.
3. Soutenir l'organisation de rassemblements et d'événements informels réunissant les cadres et les travailleurs ou des groupes de travailleurs

(célébrations, événements sportifs, excursions, compétitions et autres activités.) Le cas échéant, certains de ces événements pourront se dérouler pendant les heures de travail.

4. Informer des rassemblements et événements informels par divers moyens. Il serait utile de préciser que la communication informelle est encouragée dans le cadre de la politique de l'entreprise.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- S'il y a lieu, prendre ouvertement l'initiative d'organiser des rassemblements ou des événements informels.
- Fournir des occasions d'échanges informels entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs, comme par exemple après des réunions formelles ou entre des activités professionnelles.

À RETENIR

Encourager la communication informelle entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs, et parmi les travailleurs, en profitant de diverses occasions et événements, pendant et en dehors des heures de travail.



Figure 3a. Encourager les conversations informelles entre les dirigeants et les travailleurs pendant et en dehors des heures de travail.



Figure 3b. Soutenir l'organisation de différents types de rassemblements informels entre les cadres et les travailleurs, et parmi les travailleurs.

POINT DE CONTRÔLE N°4

Respecter le caractère privé et confidentiel des problèmes des employés.

POURQUOI

- La protection de la confidentialité dans le traitement des données personnelles et confidentielles est cruciale. Le manque de confidentialité dans le traitement des données personnelles, informations sur l'état de santé et les problèmes liés au stress ont des répercussions importantes sur le bien-être et la santé des travailleurs concernés. Une politique d'entreprise claire sur la protection de la confidentialité doit être mise en place et respectée par tous.
- La protection de la confidentialité est essentielle au bon déroulement de toutes les activités de prévention du stress au travail. Le plus grand soin doit être accordé à la confidentialité des informations liées à la santé et autres informations personnelles des individus victimes du stress, d'un comportement offensant ou de discrimination sur leur lieu de travail.
- Une politique de protection de la confidentialité trop floue aura des répercussions négatives sur la protection de la confidentialité des problèmes de santé et des troubles liés au stress, ou des problèmes personnels. Des membres du personnel qui ne sont pas des professionnels de la santé sont souvent amenés à traiter des informations confidentielles. Il est donc très important d'établir des procédures sur le traitement des données confidentielles des employés.

COMMENT

1. Mettre en place une politique d'entreprise claire sur la protection de la confidentialité lors du traitement de données personnelles confidentielles, que ce soit dans le cadre de la gestion des affaires courantes ou des questions de santé et de stress. Cette politique doit être connue de tous le personnel.
2. Établir et mettre en œuvre des procédures pour gérer les données confidentielles à caractère personnel, notamment la notice personnelle et les informations sur les performances, l'état de santé et les problèmes liés au stress.

3. Prendre le maximum de précautions concernant les données confidentielles dans les formulaires des rapports et les dossiers personnels contenant des informations sur d'éventuels problèmes de santé et autres troubles liés au stress. Des mesures doivent être prises pour protéger ces données. Consulter les services qui s'occupent des problèmes personnels de santé ou de stress afin de veiller à la stricte protection de la vie privée.
4. Établir et mettre en œuvre des procédures pour traiter les données électroniques relatives aux informations personnelles, problèmes de santé et troubles liés au stress. Ces procédures doivent être conformes à la politique de l'organisation sur la protection de la vie privée et inclure des mesures visant à prévenir des fuites accidentelles d'informations et interdire tout accès non autorisé.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Tirer des enseignements des exemples de programmes efficaces de protection des données personnelles sur le lieu de travail. La confidentialité étant un élément essentiel des activités de prévention du stress au travail, de bonnes pratiques en la matière aident à la préserver dans des situations similaires.
- En coopérant avec des institutions ou des programmes externes, tels que les programmes d'aide aux employés (PAE), des précautions supplémentaires doivent être prises pour protéger la vie privée des travailleurs concernés lors de la réalisation d'activités conjointes.

À RETENIR

Établir des procédures pour le traitement des données confidentielles à caractère personnel, y compris les données électroniques, et prendre le maximum de précautions pour les conserver.



Figure 4a. Établir des procédures pour gérer les données confidentielles à caractère personnel, notamment la notice personnelle et les informations sur les performances, l'état de santé et les problèmes liés au stress.



Figure 4b. Expliquer aux travailleurs comment les données personnelles et de santé sont associées avec prudence de manière à veiller à la confidentialité et à la protection de la vie privée.

POINT DE CONTRÔLE N°5

Résoudre les problèmes sur le lieu de travail dès qu'ils se produisent.

POURQUOI

- Différents problèmes peuvent survenir sur le lieu de travail, notamment des problèmes liés au fonctionnement de l'entreprise, à la gestion du personnel, à la sécurité et la santé des travailleurs, ainsi que des conflits personnels et problèmes liés au stress. Il est important d'instaurer un climat propice sur le lieu de travail de manière à les aborder immédiatement.
- Certains de ces problèmes peuvent constituer des facteurs de stress pour certains travailleurs ou affecter les activités de prévention du stress. Il est essentiel de résoudre les problèmes aussi rapidement que possible et d'atténuer le stress affectant ces travailleurs.
- Les dirigeants et les travailleurs doivent généralement travailler en étroite collaboration pour venir à bout de ces problèmes. Le fait de réagir rapidement et correctement, avec la coopération des personnes concernées, a un impact positif sur le climat de travail et sur la prévention du stress au travail.

COMMENT

1. Examiner les problèmes survenus récemment sur le lieu de travail afin de déterminer s'ils ont été traités correctement et rapidement. Ils ont peut-être donné lieu à des expériences positives ou au contraire ont eu des répercussions négatives. Discuter des enseignements qui peuvent être tirés de ces expériences.
2. Faire en sorte que la résolution des problèmes sur le lieu de travail dès leur survenue devienne une pratique courante.
3. Lorsque des problèmes qui peuvent constituer des facteurs de stress pour certains travailleurs surviennent, y répondre promptement et, dans le même temps, apporter un soutien aux travailleurs concernés.
4. Si des conseils techniques sont nécessaires pour résoudre les problèmes, faire appel à des spécialistes ou des services d'assistance externes.

5. Le cas échéant, discuter des options possibles pour résoudre les problèmes avec les personnes clés, telles que les cadres responsables, les travailleurs concernés et leurs représentants, et les personnes chargées de la sécurité et de la santé au travail. Il est nécessaire de prendre en compte les observations de toutes les personnes concernées.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Veiller à ce que les travailleurs soient au courant qu'ils doivent signaler les problèmes quand ils surviennent et participer à leur résolution.
- Tout goulot d'étranglement dans la résolution d'un problème vient probablement d'un ensemble de facteurs. Plusieurs actions doivent donc être planifiées en même temps. Il est important d'appliquer un ensemble de solutions plutôt qu'une seule solution.
- Prêter une attention particulière à la vie privée des personnes concernées, et traiter les données personnelles et autres informations confidentielles selon les procédures établies en matière de protection de la vie privée.

À RETENIR

En abordant rapidement les problèmes sur le lieu de travail dès leur survenue, un climat de travail propice peut être instauré pour lutter efficacement contre le stress au travail.



Figure 5a. Faire en sorte que la résolution des problèmes au travail dès leur survenue – notamment ceux liés à la sécurité, au fonctionnement de l'organisation ou au stress au travail – devienne une pratique courante.



Figure 5b. Discuter avec les personnes clés, telles que les cadres responsables, les travailleurs concernés et leurs représentants, et le personnel chargé de la sécurité et de la santé au travail, des options possibles pour résoudre les problèmes.

Les exigences liées au travail

Les exigences liées au travail doivent être réparties entre les travailleurs de manière équilibrée. Il faut éviter les exigences excessives qui affectent des travailleurs spécifiques, afin de prévenir le stress au travail. Des pressions inutiles suite à des délais difficiles à respecter doivent également être évitées. La bonne performance et le bien-être des travailleurs dépendent des ajustements de la charge de travail de chaque travailleur au sein d'une équipe. Il faut pour cela une étroite coopération entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs. Parmi les mesures concrètes qui peuvent être prises pour apporter des améliorations dans ce domaine on peut inclure:

- L'ajustement de la charge totale de travail;
- La prévention d'exigences excessives sur certains travailleurs;
- La planification de délais réalistes;
- La définition claire des tâches et des responsabilités;
- Éviter la sous-utilisation des capacités des travailleurs.

POINT DE CONTRÔLE N°6

Ajuster la charge de travail totale en tenant compte du nombre et de la capacité des travailleurs.

POURQUOI

- La bonne performance et le bien-être des travailleurs dépendent des ajustements de la charge de travail de chaque travailleur au sein d'une équipe. Les bons dirigeants connaissent les types et les exigences des postes occupés par leurs travailleurs.
- Les travailleurs surchargés ressentent de la fatigue, perdent leur concentration, ont le sentiment d'être débordés et sont stressés.
- Attention: la charge de travail n'est pas seulement une question de volume de travail ou d'exigence physique. Elle comporte aussi des éléments qualitatifs tels que la concentration, la vigilance, le chevauchement des tâches, les relations humaines, et autres.
- On entend par charge de travail excessive le fait d'être surchargé, de manquer de temps pour faire le travail, ou de devoir travailler trop vite, par exemple, en mettant de côté la qualité du travail et sans possibilité de récupérer.
- Un ajustement réaliste de la charge de travail permet de conserver les bonnes performances et se traduit par la satisfaction du client.

COMMENT

1. Évaluer les charges de travail individuelles et des équipes à travers l'observation et des discussions avec les travailleurs pour déterminer si un changement est nécessaire et faisable.
2. Ajuster le volume de travail par travailleur pour éviter qu'aucun travailleur ne soit surchargé. Le travail doit pouvoir se faire sans difficulté, en respectant les normes de qualité et dans les délais impartis. Prendre en compte les différences individuelles et ajuster la charge de travail en conséquence.
3. Ajouter des travailleurs quand et où il est nécessaire.
4. Réduire les tâches inutiles ou superflues dans les opérations de contrôle, la rédaction de rapports, le remplissage de formulaires ou les tâches d'enregistrement. Ces activités ont un impact significatif sur la concentration des travailleurs.

Montrer aux travailleurs comment utiliser correctement leurs outils. Leur faire demander la réparation ou le remplacement de leurs outils lorsque ces derniers sont endommagés ou usés.

5. Réduire les interruptions inefficaces qui déconcentrent les travailleurs et interfèrent avec les objectifs de production ou de service.
6. Modifier les méthodes de travail pour satisfaire les exigences de l'emploi, en examinant par exemple la répartition des tâches ou en utilisant des approches et des technologies novatrices.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Améliorer les conditions de travail et l'organisation du travail afin d'utiliser pleinement les capacités des travailleurs.
- Former les travailleurs de manière à développer leurs compétences et aptitudes.
- Prévoir des délais réalistes pour parvenir à une meilleure répartition de la charge de travail dans un laps de temps raisonnable.
- Encourager des échanges réguliers sur la charge de travail entre le personnel d'encadrement et les travailleurs.
- Planifier, revoir et ajuster les niveaux actuels et futurs de la charge de travail afin d'améliorer les performances et maintenir les employés en bonne santé.

À RETENIR

Ajuster les charges de travail de chaque travailleur. Des charges de travail adéquates aident à améliorer les performances et la santé des travailleurs.



Figure 6a. Ajuster le volume de travail par travailleur pour éviter qu'aucun travailleur ne soit surchargé. Améliorer les postes et le plan de travail d'un point de vue ergonomique.



Figure 6b. Assigner un travail à un groupe de travailleurs de sorte que la charge de travail soit répartie par un bon travail d'équipe.

POINT DE CONTRÔLE N°7

Réorganiser la répartition des tâches pour prévenir des demandes excessives sur les travailleurs.

POURQUOI

- Lorsque plusieurs travailleurs n'ont pas la même quantité de travail (certains étant surchargés et d'autres sous-employés), il y a un problème de répartition inégale du travail.
- Si les tâches sont réparties de manière inégale et injuste, on risque d'épuiser les meilleurs employés et de démotiver les autres. La productivité peut diminuer.
- Une bonne répartition de la charge de travail a un impact positif sur la productivité et sur le bien-être des travailleurs.
- Les travailleurs seront davantage motivés à bien faire leur travail si les tâches sont réparties de manière égale et équitable.

COMMENT

1. Observer le travail effectué, parler aux travailleurs pour déterminer si les tâches sont réparties de manière égale et équitable. Si certains travailleurs sont surchargés ou ont des tâches trop difficiles à accomplir, trouver des solutions.
2. Tenir compte du fait que certains travailleurs peuvent avoir des tâches trop faciles à accomplir et manquer de stimulation à leur poste.
3. Revoir l'affectation des postes pour s'assurer que les travailleurs reçoivent un volume de travail équitable en tenant compte des capacités de chacun.
4. Faire tourner les tâches difficiles et exigeantes entre les travailleurs.
5. Améliorer les méthodes de travail ou l'équipement des travailleurs surchargés et soulager leur charge de travail.
6. Faire participer les travailleurs aux discussions de groupe lors de la révision de la répartition du travail. C'est une bonne pratique pour trouver des solutions efficaces et durables.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Ne pas oublier que les travailleurs sont des personnes dont les capacités et l'état de santé diffèrent. Il est donc acceptable que dans certaines situations les tâches ne soient pas réparties également, mais justement.
- Préserver la confidentialité des problèmes de santé des travailleurs.
- Protéger la santé de l'enfant à naître en évitant de surcharger les femmes enceintes.
- Une répartition équilibrée du travail est une bonne manière d'améliorer et de développer les compétences et les performances des travailleurs.

À RETENIR

Une bonne répartition de la charge de travail doit être une partie intégrante des pratiques de gestion, car elle encourage le bien-être et la productivité des travailleurs.

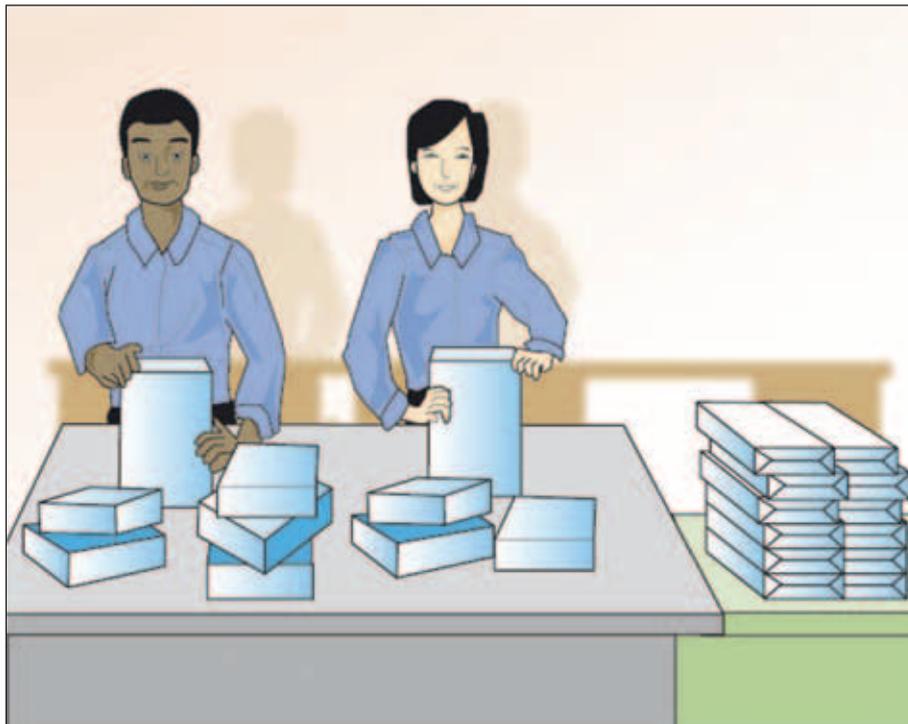


Figure 7a. Observer le travail effectué et converser avec les travailleurs sur la manière de répartir les tâches difficiles et éviter de surcharger certaines personnes.



Figure 7b. Impliquer les travailleurs dans l'amélioration des tâches difficiles ou inintéressantes afin qu'il soit plus facile d'assigner des tâches, de faire tourner les travailleurs et d'élaborer des plans de travail efficaces.

POINT DE CONTRÔLE N°8

Planifier le travail soigneusement et s'accorder sur des délais ou un rythme de travail réalistes.

POURQUOI

- La charge de travail dépend des délais et du rythme de travail. Les délais ont un impact sur l'intensité du travail, la qualité de la production et le bien-être des travailleurs.
- Le fait de devoir travailler souvent dans des délais très courts est reconnu comme étant associé à des troubles liés au stress dû au travail.
- Des délais réalistes doivent être fixés pour éviter la contrainte de temps, les erreurs et l'irritation.
- Les délais peuvent être modifiés et les ressources peuvent être adaptées aux demandes.
- Les travailleurs doivent être consultés lors de la fixation de délais, car ils ont l'expertise requise pour évaluer le temps nécessaire pour accomplir un travail et les limitations des méthodes de travail.

COMMENT

1. Toujours négocier et fixer les délais avec les clients, les dirigeants, le personnel d'encadrement et les travailleurs, en tenant compte des ressources disponibles et des capacités de travail. Ne pas hésiter à revoir les délais en cas de modification des conditions de travail.
2. Revoir régulièrement votre calendrier de travail afin d'éviter les délais trop courts.
3. Prévoir une période tampon avant et après chaque tâche lorsque le rythme de travail est soutenu ou dans les activités de service à la clientèle.
4. Former les dirigeants, le personnel d'encadrement et les travailleurs à mieux faire face aux échéances et au rythme de travail soutenu.
5. Tenir compte des conditions de travail, des ressources techniques, d'éventuels changements et des besoins spécifiques des travailleurs lors de la négociation des délais.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Un délai réaliste est l'un des bons indicateurs de la performance de l'entreprise. En cas de doute sur la faisabilité d'un délai, organiser le travail d'équipe et impliquer le personnel d'encadrement et les travailleurs.
- Les délais irréalistes affectent l'engagement et la motivation.
- Fournir les ressources nécessaires pour respecter les délais réalistes.

À RETENIR

La gestion et la planification de délais réalistes sont nécessaires pour le bien-être et la productivité des travailleurs.



Figure 8. Fixer les délais régulièrement avec les clients, le personnel d'encadrement et les travailleurs, en tenant compte des ressources disponibles.

POINT DE CONTRÔLE N°9

Veiller à ce que les tâches et les responsabilités soient clairement définies.

POURQUOI

- Lorsqu'un travailleur a des tâches mal définies à accomplir et des responsabilités peu claires, il est difficile de déterminer son niveau de productivité optimal et la limite au-delà de laquelle il sera surchargé. En conséquence, l'organisation du travail sera moins efficace car elle sera souvent improvisée.
- Des tâches clairement définies augmentent la productivité des travailleurs et améliorent l'organisation au sein de l'équipe de travail.
- Lorsque les responsabilités de chaque travailleur sont clairement établies, celui-ci trouve plus de logique à son travail, ce qui réduit les risques de production de faible qualité.
- Les responsabilités et les tâches clairement définies améliorent également les relations travailleur-cadres.
- La définition claire des tâches et des responsabilités est une pratique de gestion essentielle pour éviter les erreurs, les incidents et les accidents du travail.

COMMENT

1. Une bonne description de poste doit inclure des tâches clairement définies et préciser les responsabilités, les efforts requis et les objectifs à atteindre. Elle doit également identifier le supérieur direct, le soutien auquel le travailleur a accès et les conditions de travail (horaires, déplacements, etc.).
2. Lors de l'élaboration d'une description de poste, faire particulièrement attention aux tâches conflictuelles (par exemple, la qualité et la quantité).
3. Une bonne description de poste ne doit pas seulement identifier les risques physiques, mais aussi tous les risques qui pourraient augmenter le stress du travailleur.
4. Une description claire des tâches et des responsabilités permet à la personne adéquate occupant le poste adéquate d'être motivée. Elle évite ainsi d'exposer certains travailleurs à des contraintes qu'ils n'ont ni les compétences ni les capacités à gérer.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Les descriptions des tâches et des responsabilités doivent être revues régulièrement et en cas de modification des conditions de travail.
- La formation des travailleurs doit être adaptée aux descriptions spécifiques des tâches et des responsabilités afin d'être plus efficace et de mieux correspondre aux besoins réels du poste.
- Une bonne description de poste fournira également des informations sur ce que font les autres membres de l'équipe, encourageant ainsi le travail d'équipe.
- Une bonne description de poste peut aider à déterminer la responsabilité d'un travailleur en cas d'accident ou de blessure, ce qui a un impact significatif sur l'indemnisation et le bien-être du travailleur concerné.
- Une description de poste précise est importante, mais elle doit également faire preuve d'une certaine souplesse pour tenir compte d'éventuels changements dans les méthodes de travail ou l'organisation du travail.

À RETENIR

Une description claire des tâches et des responsabilités peut améliorer la répartition de la charge de travail entre les travailleurs et dans l'équipe de travail.

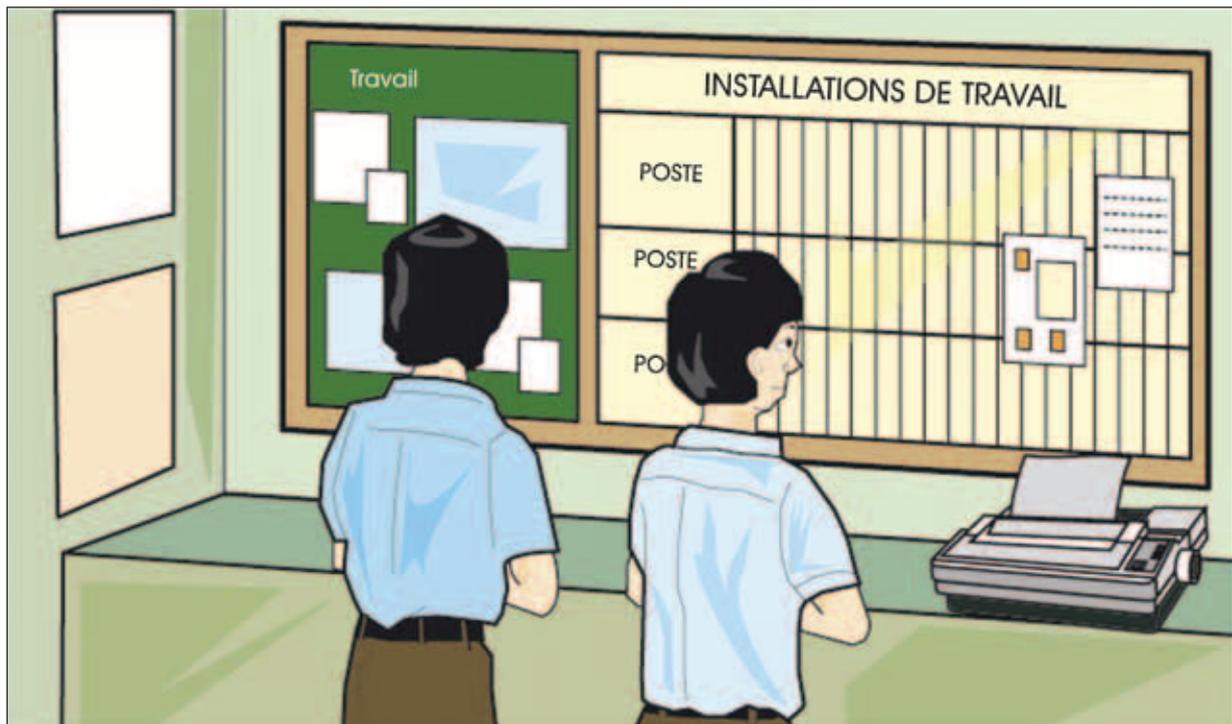


Figure 9a. Une description claire des tâches et des responsabilités motivent les travailleurs et donnent des résultats de qualité.



Figure 9b. De bonnes descriptions de poste fournissent des informations sur ce que font les autres membres de l'équipe et améliorent donc la compréhension des objectifs de l'équipe et du travail d'équipe. Ces informations permettent à l'équipe de faire face à des changements soudains au niveau de l'organisation du travail.

POINT DE CONTRÔLE N°10

Fournir d'autres tâches pour maintenir l'attention au travail.

POURQUOI

- Certains emplois sous-utilisent les capacités des travailleurs ou sont trop faciles (salle de contrôle, surveillance de bâtiments, etc.) Le manque de stimulation au travail peut être à l'origine de troubles psychologiques et d'ennui chez les personnes occupant ces postes.
- Une journée de travail productive a un effet positif sur la santé d'un travailleur. Les journées de travail au cours desquelles le travailleur est rarement stimulé sont démotivantes et leur fait perdre l'intérêt pour le travail.
- Lorsque les travailleurs sont occupés avec leur travail, ils ont l'impression réelle qu'ils contribuent à la performance de l'entreprise. Il faut donc veiller à ce que les travailleurs aient à accomplir des tâches utiles qui aident à maintenir leur intérêt et attention au travail.

COMMENT

1. Identifier avec les travailleurs les tâches qui les stimulent le plus et qui évitent l'ennui ou la perte de concentration.
2. Organiser le travail de manière à ce qu'il soit constitué de tâches variées plutôt que d'une seule tâche répétitive.
3. Les tâches à accomplir par un travailleur peuvent être enrichies en lui donnant simplement davantage d'autonomie.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il est préférable d'attribuer aux travailleurs des tâches utiles supplémentaires plutôt qu'un grand nombre de tâches répétitives.
- Converser avec les travailleurs pour leur attribuer des tâches utiles et éviter les tâches trop simples, répétitives, ou monotones. Examiner avec les membres de l'équipe de travail comment éviter ou améliorer ces tâches.

À RETENIR

La sous-utilisation d'un travailleur est également un facteur de stress. Fournir des tâches stimulantes à chaque travailleur.

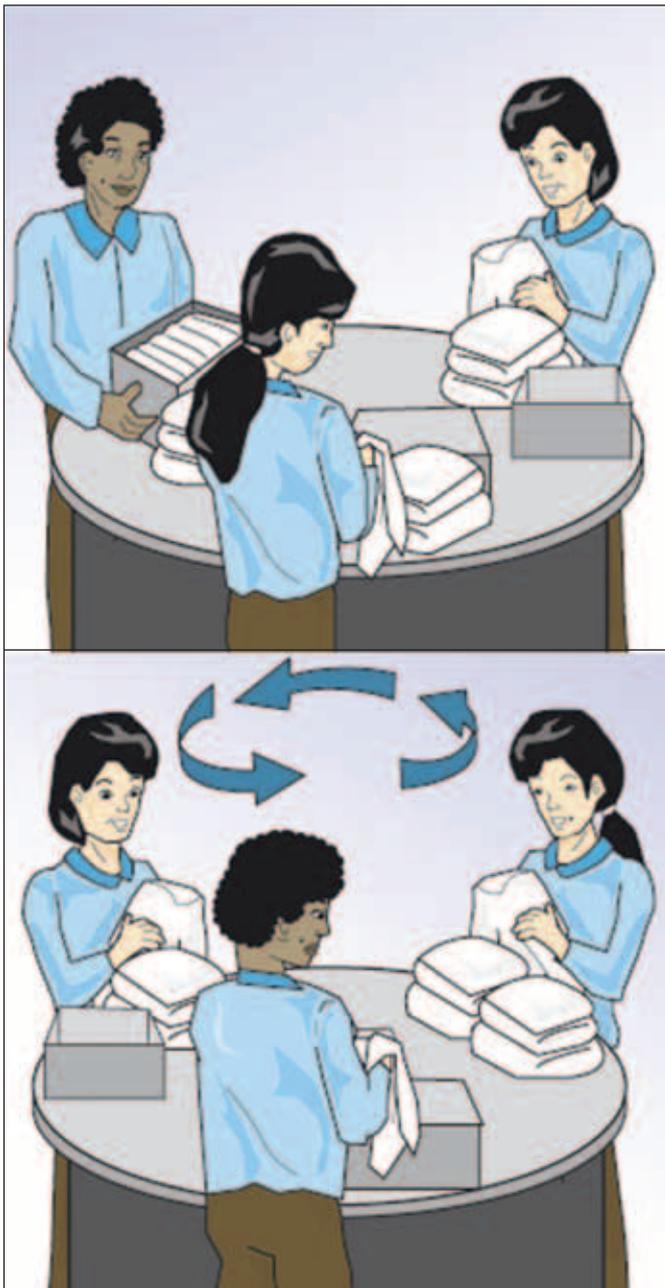


Figure 10a. Attribuer des tâches stimulantes à une équipe de travail pour faciliter la rotation des postes parmi les membres de l'équipe.



Figure 10b. Organiser le travail de sorte qu'il soit composé de tâches variées à réaliser par un travailleur, plutôt qu'une seule tâche répétitive.

Le contrôle du travail

Lorsque les travailleurs peuvent contrôler la façon dont ils font leur travail, ils apprécieront davantage leur emploi et seront plus productifs. Il est important de faire participer les travailleurs dans le processus de décision concernant l'organisation de leur travail pour prévenir le stress au travail. Le stress augmente lorsque les travailleurs n'ont aucune influence sur le rythme de travail et sur les méthodes de travail. Le fait d'augmenter la marge de manœuvre des travailleurs et de leur permettre d'avoir un certain contrôle sur leur travail les motive davantage, améliore la qualité de leur travail et réduit le stress. Des mesures efficaces incluent:

- La participation des travailleurs à la prise des décisions concernant l'organisation de leur travail;
- Une marge de manœuvre et de contrôle accrue donnée aux travailleurs sur leur travail;
- L'organisation du travail de manière à permettre l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances;
- La promotion de la participation des travailleurs à l'amélioration de leur travail;
- L'organisation régulière de réunions pour discuter des problèmes en milieu de travail.

Les travailleurs qui sont en mesure de décider comment et quand faire leur travail sont mieux à même de mobiliser leurs compétences et leur expérience et sont plus productifs. Une maîtrise accrue du poste conduit donc à une organisation du travail plus efficace.

POINT DE CONTRÔLE N°11

Faire participer les travailleurs à la prise de décision concernant l'organisation de leur travail.

POURQUOI

- Les travailleurs apprécieront davantage leur travail et seront plus productifs s'ils peuvent contrôler la façon dont ils le font.
- Les travailleurs peuvent mieux connaître les méthodes de travail que d'autres personnes, et leurs suggestions d'amélioration peuvent donc se traduire par une organisation de travail plus efficace et une meilleure productivité.
- Faire participer les travailleurs au processus de prise de décisions sur l'organisation du travail peut améliorer leur estime de soi.

COMMENT

1. Veiller à ce que les travailleurs fassent des suggestions sur les changements au niveau de l'organisation du travail ou les influencent.
2. Examiner comment l'organisation du travail est mise en place et où elle pourrait être améliorée. Organiser ensuite une discussion de groupe sur la façon dont les travailleurs peuvent participer plus activement à l'amélioration continue de l'organisation du travail.
3. Dans la mesure du possible, permettre aux travailleurs de déterminer:
 - comment le travail est effectué;
 - leur emploi du temps;
 - avec qui ils travaillent;
 - s'il est possible de travailler en petits groupes;
 - le choix des outils, du matériel, du mobilier, etc.
4. Encourager les travailleurs à présenter leurs idées sur l'amélioration de l'organisation du travail au cours de brèves séances de consultation ou en organisant des petits groupes de discussion.
5. Prendre note de tous les changements apportés à l'organisation du travail et les évaluer régulièrement.
6. Transmettre les propositions et contributions à tous les travailleurs ainsi que les résultats de la mise en

œuvre de ces propositions. Cela encouragera la participation.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Impliquer les travailleurs dans le processus de prise de décision.
- Envisager d'offrir aux travailleurs une mobilité accrue afin qu'ils puissent apprendre les fonctions des différents postes et avoir différentes expériences, en leur donnant la possibilité de participer à la prise de décisions concernant l'organisation de leur travail et les conditions et l'environnement de travail.
- Discuter avec les travailleurs des différentes mesures envisagées pour modifier l'organisation et l'environnement du travail.
- Fournir des informations et des formations aux travailleurs pour les aider à participer au processus de prise de décision.

À RETENIR

Impliquer les travailleurs dans le processus de prise de décision sur les conditions de travail et l'organisation du travail aura pour effet d'augmenter leur estime de soi et d'aboutir à des décisions qui seront largement soutenues.



Figure 11a. Impliquer les travailleurs et le personnel d'encadrement dans l'examen et l'amélioration de l'organisation du travail, en apprenant des bons exemples.



Figure 11b. Encourager les travailleurs à présenter leurs idées sur l'amélioration de l'organisation en organisant des petits groupes de discussion.

POINT DE CONTRÔLE N°12

Améliorer la marge de manœuvre des travailleurs et leur contrôle sur la manière dont ils font leur travail.

POURQUOI

- Lorsque les travailleurs peuvent décider quand et comment faire leur travail (par exemple, en ce qui concerne les méthodes et le rythme de travail), ils utilisent activement leurs compétences et leur expérience et sont plus susceptibles d'être motivés au travail. Accroître leur marge de manœuvre et leur maîtrise de leur travail est un élément important de la prévention du stress.
- Grâce à leur expérience, les travailleurs savent généralement bien comment préserver la qualité de leur travail et éviter les erreurs, surtout quand ils peuvent s'organiser à leur manière pour accomplir les tâches assignées. Les travailleurs apprécieront leur travail et se sentiront moins stressés s'ils peuvent influencer et contrôler leur situation au travail.
- Le travail se fait souvent en équipe. Lorsque les membres de l'équipe décident ensemble de la façon dont les différentes tâches doivent être réparties et exécutées, ils peuvent travailler dans un esprit de collaboration et obtenir de bons résultats. C'est une situation beaucoup moins stressante que celle dans laquelle chaque travailleur est obligé de répéter des tâches fragmentées au rythme des machines et dans des délais très serrés.

COMMENT

1. Planifier les tâches d'un groupe de travailleurs de sorte que chaque travailleur ou chaque sous-groupe puisse décider comment, dans quel ordre et quand effectuer les tâches. Cette approche est préférable à celle consistant à attribuer à chaque travailleur ou sous-groupe des tâches fragmentées qui doivent être réalisées à un rythme prédéterminé.
2. Se réunir brièvement avec l'ensemble du groupe ou de l'équipe de travail pour planifier ensemble la répartition des tâches individuelles et les emplois du temps. Ces réunions peuvent se dérouler tous les jours en début de journée ou à intervalles réguliers au cours de la semaine, du mois ou à un autre moment, jusqu'à ce que le délai soit respecté.
3. Permettre aux membres d'un groupe ou d'une équipe de travail d'avoir leur mot à dire sur le choix

des outils, de l'équipement, du mobilier et des méthodes de travail. Les discussions de groupe sont utiles en ce sens ainsi que pour parvenir à des décisions réalisables.

4. Réaménager les méthodes de travail afin que les travailleurs individuels ou des sous-groupes de travailleurs puissent contrôler leur rythme de travail et l'exécution de leurs tâches.
5. Former des équipes de travail autonomes en donnant à chacune la responsabilité de décider comment faire le travail.
6. Encourager les travailleurs à faire des suggestions sur la manière de travailler au sein d'un groupe, d'une section ou d'une équipe. Organiser une discussion de groupe pour réorganiser les méthodes de travail, en tenant compte des idées proposées et d'autres options envisageables.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Recueillir de bons exemples d'équipes de travail autonomes accompagnés d'informations sur les modifications apportées et leurs résultats positifs. Diffuser ces exemples par le biais d'avis sur des panneaux d'affichage, de bulletins, de brochures et de courriers électroniques.
- Avec la participation des travailleurs, évaluer les réalisations des équipes de travail ayant une certaine marge de manœuvre et maîtrise de la façon dont leur travail est fait.
- Montrer de l'appréciation pour les initiatives des travailleurs individuels et des équipes concernant les méthodes de travail et procédures autonomes.
- Offrir des possibilités de formation aux travailleurs pour qu'ils améliorent leurs connaissances et leurs compétences relatives à leurs tâches et aux manières de travailler de façon autonome.

À RETENIR

Les travailleurs devraient être en mesure d'influencer la façon dont leur travail est effectué et la qualité de leurs résultats. En leur donnant davantage de marge de manœuvre et de maîtrise de leurs tâches, on accroît considérablement leur motivation, améliore la qualité de leur travail et réduit le stress.



Figure 12a. Planifier les tâches de travail pour un groupe de travailleurs de sorte que chaque travailleur ou chaque sous-groupe puisse décider comment, dans quel ordre et quand effectuer les tâches.

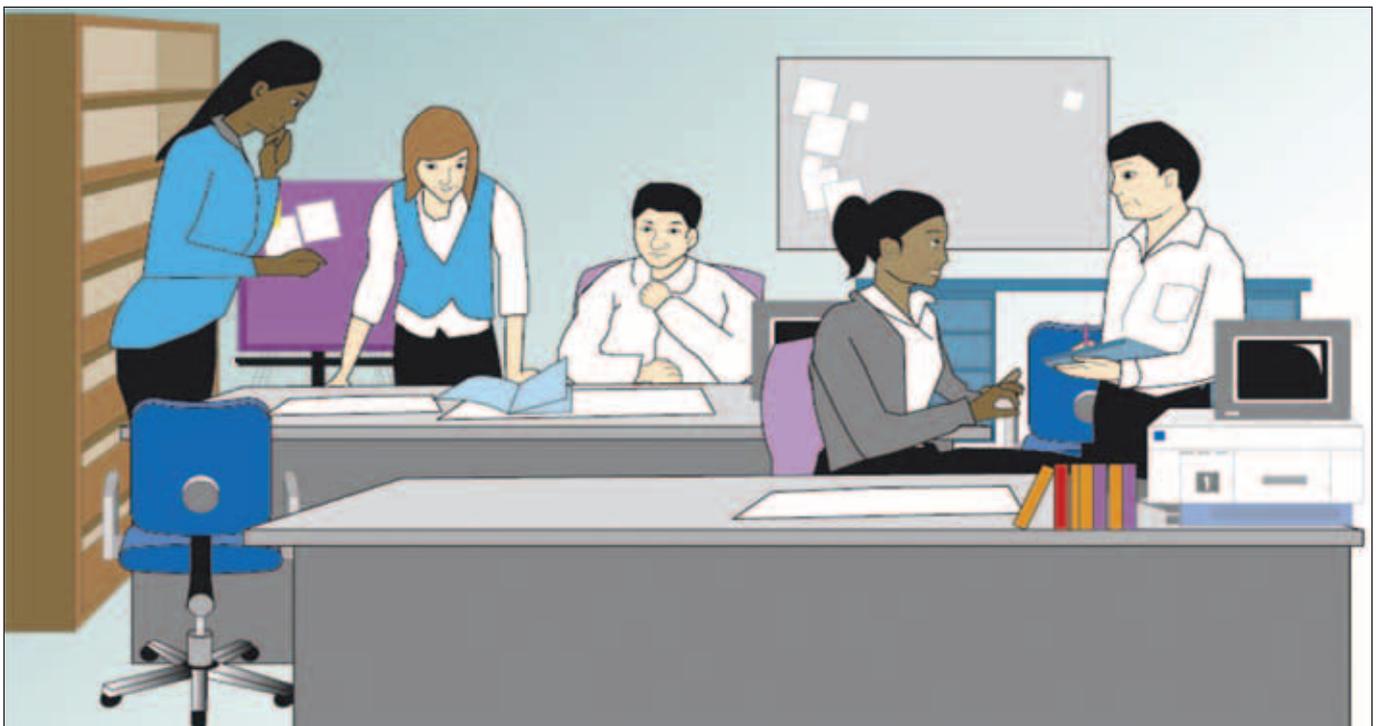


Figure 12b. Former des équipes de travail autonomes en attribuant à chaque équipe la responsabilité de décider comment faire le travail.

POINT DE CONTRÔLE N°13

Organiser le travail de manière à ce que de nouvelles compétences, aptitudes et connaissances soient développées.

POURQUOI

- Un travailleur dynamique qui peut effectuer des tâches multiples sera plus productif et pourra soutenir d'autres travailleurs.
- Donner aux travailleurs des possibilités d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences les stimule et accroît leur capacité à prendre part à la prise de décision.
- Un travailleur doté de nouvelles compétences, aptitudes et connaissances peut occuper différents postes, et ainsi remplacer temporairement des travailleurs absents.
- La participation à ce type d'activités de renforcement des compétences encourage également le soutien social parmi les travailleurs.

COMMENT

1. Planifier le travail de manière à permettre aux travailleurs de se consacrer, pendant les heures de travail, aux opportunités de formation et d'éducation financées par l'employeur et liées à leur poste.
2. Donner aux travailleurs des possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, aptitudes et connaissances dans le cadre d'une formation sur le lieu de travail ou en externe.
3. Rencontrer les travailleurs et leur demander quelles sont les compétences, les connaissances et les aptitudes qu'ils pourraient apprendre pour améliorer leur environnement de travail et leur productivité.
4. Une fois qu'un travailleur a accédé à une formation ou à des possibilités d'apprentissage, réorganiser son poste – par exemple, en échangeant ou en répartissant les tâches à accomplir – de sorte qu'il puisse utiliser ses nouvelles connaissances et compétences.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- L'élaboration de modules de formation courts et liés à leur travail qui peuvent être intégrés dans la journée de travail permettra aux travailleurs d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences sans avoir à quitter leur lieu de travail.
- Les travailleurs étant des apprenants adultes, veiller à ce que les offres de formation soient très participatives et pertinentes.
- Évaluer régulièrement les opportunités de formation et d'éducation pour s'assurer que des objectifs réalistes sont établis et satisfaits.
- S'il n'est pas possible d'organiser la formation continue en interne, envisager de recourir aux offres de formation d'institutions extérieures.

À RETENIR

Non seulement les travailleurs dotés de nouvelles connaissances, compétences et habilités sont plus efficaces et productifs, mais ils sont aussi motivés à contribuer davantage aux activités collective et à la formation croisée sur le lieu de travail.



Figure 13a. Fournir aux travailleurs des occasions d'apprendre de nouvelles compétences, aptitudes et connaissances dans le cadre d'une formation sur le lieu de travail.



Figure 13b. Utiliser de bons exemples visuels pour aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

POINT DE CONTRÔLE N°14 QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

Encourager la participation des travailleurs à l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur productivité.

POURQUOI

- Lorsque les exigences de l'emploi sont élevées et que les travailleurs ont peu ou pas de contrôle sur leur travail, le risque de stress augmente.
- Les travailleurs peuvent se sentir davantage maîtres de la situation s'ils sont en mesure de participer au processus de prise de décision.
- Les travailleurs sont probablement ceux qui connaissent le mieux leur poste de travail et les tâches à accomplir. Leur implication dans la planification et la mise en œuvre des modifications de ces conditions peut se traduire par des améliorations utiles de la productivité qui ne seraient pas réalisables autrement.

COMMENT

1. Créer des méthodes de travail par lesquelles les travailleurs peuvent contrôler leur rythme de travail et l'exécution des tâches.
2. Déterminer dans quelle mesure les travailleurs sont impliqués dans la conception et la planification du travail. Organiser des discussions sur la façon dont ils peuvent être impliqués plus activement dans les questions d'organisation du travail telles que les méthodes et le rythme de travail et les pauses.
3. Dans la mesure du possible, en consultation avec l'équipe de direction, permettre aux travailleurs de:
 - Planifier ensemble la répartition des tâches et des emplois du temps;
 - Déterminer la méthode, la vitesse, le cycle et le séquençage de travail;
 - Déterminer où le travail est réalisé.
4. À travers des discussions en petits groupes, permettre aux travailleurs d'influer sur le choix des outils, de l'équipement et du mobilier.
5. Établir un processus à travers lequel les travailleurs et leurs supérieurs hiérarchiques peuvent discuter des moyens d'améliorer l'environnement de travail et la productivité.

- Encourager les travailleurs à assumer la responsabilité des méthodes de travail, des conditions de travail et de la productivité.
- Permettre aux travailleurs de contrôler certains aspects de leur poste comme l'affectation des tâches, le rythme de travail, les priorités et le séquençage de travail individuel.
- Encourager les travailleurs à signaler les difficultés rencontrées dans les méthodes de travail et à aider à rechercher des solutions à ces problèmes.

À RETENIR

Une clé pour réduire le stress au travail est de permettre aux travailleurs d'avoir plus de contrôle sur leur travail et leurs conditions de travail.



Figure 14. Organiser des discussions de groupes sur l'élaboration et la planification du travail, y compris les méthodes, le rythme et les horaires de travail.

POINT DE CONTRÔLE N°15

Organiser régulièrement des réunions pour aborder les problèmes sur le lieu de travail et leur trouver des solutions.

POURQUOI

- Les travailleurs peuvent contribuer très positivement à la solution des problèmes et jouer un rôle important dans leur application pratique.
- Les solutions proposées par les travailleurs sont généralement peu coûteuses, pratiques et faciles à mettre en œuvre.
- Lorsque des réunions d'équipes de travail sont prévues, les travailleurs sentent qu'ils maîtrisent davantage la situation, ce qui peut se traduire par une réduction du stress et une augmentation de la productivité.
- Les travailleurs ont l'expertise requise pour évaluer le temps et les ressources nécessaires pour réaliser un travail ou une tâche donnée. Quand des contraintes et problèmes surviennent, ils sont les mieux placés pour proposer des solutions réalistes.

COMMENT

1. Programmer régulièrement des réunions pour que les travailleurs décrivent les problèmes liés à leur travail et suggèrent des solutions possibles.
2. Former un petit groupe de travail qui demande aux travailleurs et à leurs supérieurs hiérarchiques d'élaborer des solutions aux problèmes en milieu de travail.
3. Le groupe de travail peut avoir besoin d'informations ou de conseils techniques pour venir à bout d'un problème. Lui fournir le soutien, les informations et les conseils techniques dont il a besoin le cas échéant.
4. Une fois que le groupe de travail a terminé sa tâche, demander des opinions sur les solutions proposées à tous les travailleurs, dirigeants et supérieurs hiérarchiques impliqués dans le processus.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Créer un groupe constitué de travailleurs et de leurs supérieurs hiérarchiques pour résoudre un

problème spécifique est une approche productive qui permet d'aborder le problème sous différents angles.

- Si les travailleurs savent qu'ils peuvent être en mesure de participer à un groupe de travail sur un problème lié à leur travail, ils peuvent être davantage disposés à signaler les problèmes liés à leur travail et chercher des solutions.
- Le groupe de travail doit être prêt à demander des conseils à d'autres personnes qui ont déjà résolu des problèmes similaires.

À RETENIR

Impliquer les travailleurs dans la résolution de problèmes peut permettre de trouver des solutions rapides, bon marché et efficaces aux problèmes tout en encourageant la participation des travailleurs.



Figure 15a. Former un petit groupe de travail au sein duquel des travailleurs et leurs supérieurs hiérarchiques peuvent trouver des solutions aux problèmes sur le lieu de travail.

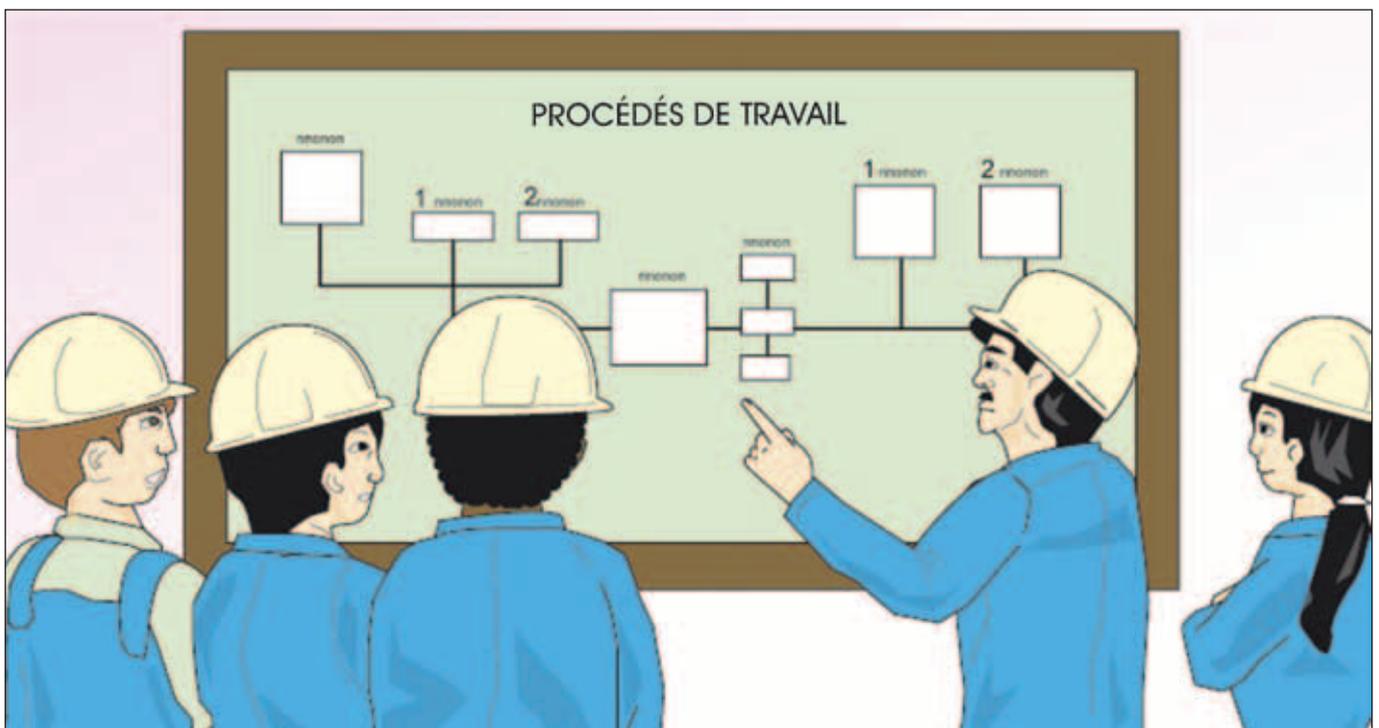


Figure 15b. Organiser des réunions sur le lieu de travail au cours desquelles les travailleurs peuvent décrire les problèmes liés à leur travail et suggérer des solutions.

Le soutien social

Un large soutien social est essentiel pour la prévention du stress au travail. Il faut envisager de recourir au soutien social formel et informel pour réduire les effets des facteurs de stress au travail. Le soutien social fourni par les dirigeants, le personnel d'encadrement, les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail aide les travailleurs à faire face aux pressions et au stress au travail. Le soutien social améliore également les stratégies d'adaptation. Il y a différents moyens de renforcer le soutien social au travail. Les types de soutien suivants, entre autres, semblent particulièrement efficaces:

- L'entretien d'étroites relations entre le personnel d'encadrement et les travailleurs;
- L'entraide entre les travailleurs;
- Le recours à des sources externes d'assistance;
- L'organisation d'activités sociales;
- La fourniture directe d'assistance le cas échéant.

Ces mesures peuvent fournir un soutien social pratique et en temps opportun sur le lieu de travail.

POINT DE CONTRÔLE N°16

Établir d'étroites relations entre le personnel d'encadrement et les travailleurs afin que les travailleurs et les cadres puissent se soutenir mutuellement.

POURQUOI

- Le soutien social fondé sur de bonnes relations entre le personnel d'encadrement et les travailleurs contribue considérablement à réduire le stress au travail. En effet, les étroites relations entre les travailleurs et les cadres aident à réduire les effets néfastes du stress.
- Le soutien du personnel d'encadrement fondé sur ses bonnes relations avec les travailleurs peut accroître la capacité des travailleurs à faire face au stress au travail. Les travailleurs touchés par le stress au travail doivent le gérer de différentes manières. Ils sont souvent aidés pour cela par le soutien offert par leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues.
- L'atmosphère favorable créée par la participation active des cadres et des travailleurs à la résolution des problèmes en milieu de travail facilite les actions pour réduire le stress au travail.

COMMENT

1. Faire bien comprendre à tous les travailleurs que la direction s'est engagée à soutenir activement les travailleurs pour améliorer leurs conditions de travail et réduire le stress au travail.
2. Écouter attentivement les opinions et les plaintes des travailleurs sur les problèmes en milieu de travail et s'efforcer de prendre les mesures nécessaires pour venir à bout de ces problèmes.
3. Encourager les travailleurs à coopérer avec le personnel d'encadrement pour identifier les problèmes sur leur lieu de travail et leur trouver des solutions. Les travailleurs connaissent souvent l'origine de ces problèmes et les solutions possibles et peuvent aider les dirigeants à apporter les changements nécessaires.
4. Discuter ouvertement avec les travailleurs de la manière de résoudre les problèmes sur le lieu de travail et répondre aux plaintes des travailleurs sur leurs conditions de travail. Prendre des mesures actives pour assurer le suivi de ces problèmes et plaintes.

5. Essayer d'éliminer les obstacles sur le lieu de travail qui entravent le soutien direct et indirect du personnel d'encadrement aux travailleurs et aux équipes de travail. À titre d'exemple, annoncer que les cadres sont disposés à aborder avec les travailleurs tous les problèmes liés au travail ou à organiser régulièrement des réunions avec les travailleurs.
6. Prendre note des bons exemples de soutien donné par le personnel d'encadrement à des travailleurs ou par des travailleurs à des cadres. Publier ces exemples.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Encourager la coopération entre le personnel d'encadrement et les travailleurs. Annoncer pour cela publiquement que l'organisation a pour politique d'encourager les mesures de soutien mutuel.
- Impliquer activement les travailleurs dans les processus de prise de décision portant sur les questions importantes au travail. Obtenir le soutien des travailleurs pour résoudre les problèmes en milieu de travail.
- Tenir compte des différentes personnalités et styles de travail au sein des équipes. Supprimer les obstacles qui entravent les bonnes relations entre le personnel d'encadrement et les travailleurs.
- Être conscient qu'une attitude de «laissez-faire» parmi le personnel d'encadrement et la mauvaise gestion des problèmes sur le lieu de travail qui en découle entravent considérablement le soutien mutuel entre les cadres et les travailleurs.
- Former les cadres et les travailleurs à l'entraide et à la coopération.

À RETENIR

De bonnes relations entre le personnel d'encadrement cadres et les travailleurs facilitent l'entraide pour venir à bout des problèmes en milieu de travail et réduire le stress au travail. Encourager une atmosphère de soutien par des moyens formels et informels.



Figure 16a. Faire bien comprendre à tous les travailleurs que la direction s'engage à les soutenir activement en améliorant leurs conditions de travail et en réduisant le stress au travail.



Figure 16b. Écouter attentivement les opinions et les plaintes des travailleurs individuels sur les problèmes en milieu de travail et prendre des mesures immédiates pour y remédier.

POINT DE CONTRÔLE N°17

Promouvoir l'entraide et le partage des connaissances et des expériences entre les travailleurs.

POURQUOI

- Une collaboration active entre collègues de travail contribue à renforcer la camaraderie et accroître l'efficacité des mesures pour réduire le stress au travail.
- Les travailleurs d'une équipe viennent d'horizons différents et ont des personnalités différentes. En s'aidant les uns les autres et en écoutant leurs collègues, les travailleurs apprennent à mieux travailler ensemble et à gérer plus efficacement le stress au travail.
- Les travailleurs se sentent souvent isolés et ont du mal à résoudre leurs problèmes personnels. Un climat de soutien les aide à recevoir des conseils de leurs collègues et à mieux faire face à une situation apparemment difficile.
- Entretenir un climat d'entraide et de sympathie parmi les travailleurs facilite grandement l'identification des causes des problèmes sur le lieu de travail et permet de trouver des moyens efficaces pour réduire le stress au travail.

COMMENT

1. Encourager le soutien mutuel parmi les travailleurs en identifiant les problèmes sur le lieu de travail et en leur trouvant des solutions. La meilleure façon d'y parvenir consiste à participer activement aux décisions collectives dans une équipe de travail et à organiser des groupes de discussion sur la résolution de problèmes les plus communs.
2. Discuter de la manière et des moyens d'assurer un soutien mutuel au sein d'une équipe de travail, ou entre différentes équipes, pour venir à bout des problèmes au travail.
3. Nommer des conseillers ou des tuteurs pour les nouveaux travailleurs et les travailleurs qui ont des problèmes. Échanger des expériences en matière de conseil et de tutorat.
4. Promouvoir la formation d'équipes de travail autonomes et encourager l'entraide dans le travail d'équipe. Louer les bonnes performances du travail en équipe.

5. Sensibiliser les travailleurs aux avantages de la promotion du soutien mutuel au sein des équipes de travail, ou entre les différentes équipes. Discuter de ces avantages au cours des réunions et des sessions de formation.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Recueillir de bons exemples de soutien mutuel entre les travailleurs pour résoudre des problèmes en milieu de travail ou aider leurs collègues dans des situations difficiles. Publier ces exemples par des moyens appropriés, comme les bulletins.
- Échanger les expériences positives des conseillers et des tuteurs concernant le soutien apporté à leurs collègues de travail. Les aider à améliorer leurs compétences et leurs capacités dans leur activité de conseil et de tutorat.
- Au cours des réunions d'équipe, discuter des moyens d'améliorer le soutien mutuel. Commenter les exemples concrets et les mesures d'appui efficaces.

À RETENIR

Le soutien entre collègues par la collaboration au quotidien et les activités d'équipe peuvent établir une relation de soutien mutuel favorable à la prévention du stress.

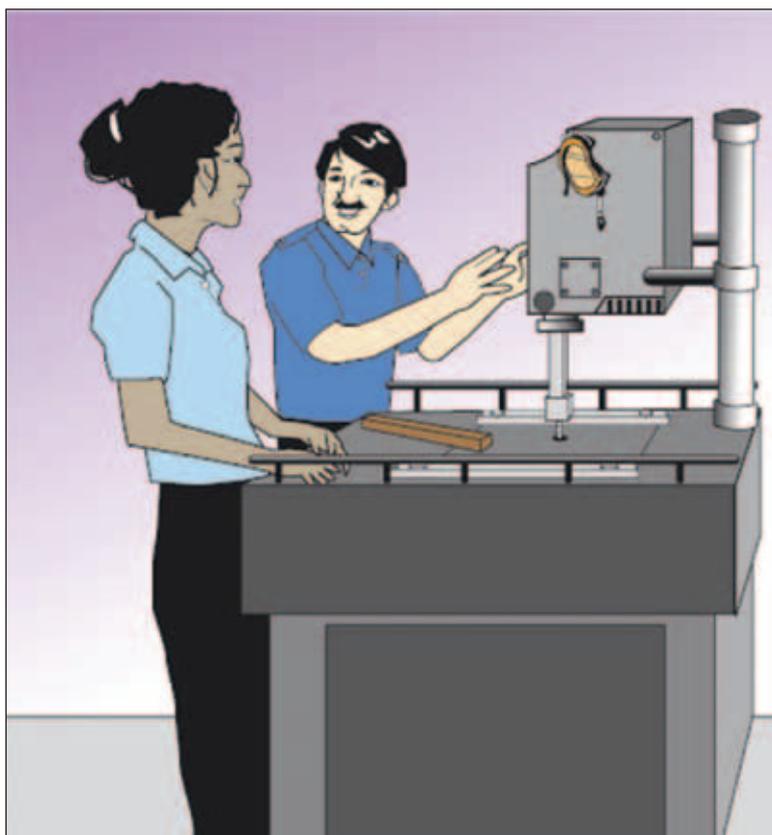


Figure 17a. Encourager le soutien mutuel parmi les travailleurs en identifiant les problèmes sur le lieu de travail et en leur trouvant des solutions. La meilleure façon d'y parvenir consiste à prendre des décisions en commun au sein d'une équipe de travail ou réfléchir en groupe aux solutions.



Figure 17b. Recourir aux conseillers et aux tuteurs pour soutenir leurs collègues. Les aider à améliorer leurs compétences et leurs capacités dans leur activité de conseil et de tutorat.

POINT DE CONTRÔLE N°18

Identifier et utiliser des sources externes pour fournir une assistance aux employés.

POURQUOI

- Pour répondre aux divers problèmes rencontrés par les employés au travail et pour les résoudre, il est utile de recourir à des sources externes d'assistance.
- Les travailleurs sociaux, les services de conseil et les programmes d'aide aux employés (PAE) peuvent aider les employés individuellement à examiner et trouver des solutions à des problèmes qu'ils auraient du mal à résoudre par eux-mêmes. Ils peuvent aider, notamment, à aborder certains problèmes sur le lieu de travail, la toxicomanie et l'abus d'alcool, le VIH et le sida et d'autres problèmes sociaux et familiaux.
- Les employés qui ont besoin d'aide peuvent être assistés par un PAE mis en place sur le lieu de travail avec l'appui de services externes. Le recours à ce type de programme est recommandé pour soutenir efficacement les employés dans des situations difficiles.

COMMENT

1. Examiner la nécessité de services sociaux pour les travailleurs qui ont des difficultés à faire face à leurs problèmes personnels. L'attention est portée sur des problèmes particulièrement difficiles comme l'abus d'alcool ou la toxicomanie, les problèmes sociaux et familiaux, la présence de personnes âgées ou de personnes handicapées dans le foyer. Se familiariser avec des exemples de services efficaces fournis par des travailleurs sociaux externes et d'autres prestataires de services sociaux, et évaluer les mérites de leur utilisation.
2. Consulter les travailleurs sociaux externes et d'autres prestataires de services sociaux, y compris les fournisseurs de PAE, sur les moyens d'aider les travailleurs à travers leurs services. Veiller à ce qu'il y ait des ressources suffisantes pour assurer l'assistance de ces services.
3. Désigner des personnes chargées de coopérer avec les services externes qui fournissent un soutien social dont ont besoin les travailleurs.
4. Obtenir le soutien de la direction, du personnel d'encadrement et des collègues de travail pour

planifier et fournir des services de soutien social destinés aux travailleurs qui en ont besoin.

5. Maintenir la confidentialité sur les services offerts aux travailleurs individuels.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Le cas échéant, prévoir des horaires de travail flexibles et des congés payés pour les travailleurs ayant des problèmes personnels.
- Évaluer l'efficacité des services sociaux fournis par des organismes externes. Étant donné que les besoins des individus diffèrent, examiner attentivement les besoins et les situations de chacun.
- Conseiller et former le personnel d'encadrement et les travailleurs à l'utilisation des services sociaux externes.

À RETENIR

Les sources externes, y compris les PAE, représentent une ressource précieuse pour venir en aide aux travailleurs qui ont besoin d'assistance sociale.



Figure 18a. Fournir les services de travailleurs sociaux et d'autres services d'assistance aux employés pour aider les travailleurs à faire face à des problèmes particulièrement difficiles tels que l'abus d'alcool ou des problèmes sociaux et familiaux.



Figure 18b. Obtenir le soutien de personnes-ressources qualifiées pour apprendre aux travailleurs à se protéger et réduire le stress au travail.

POINT DE CONTRÔLE N°19

Organiser des activités sociales pendant ou après les heures de travail.

POURQUOI

- Les activités sociales, y compris les réunions informelles et les activités de loisir, facilitent la coopération entre le personnel d'encadrement et les travailleurs et entre les travailleurs. Ces activités, organisées grâce à l'initiative volontaire des cadres et des travailleurs, contribuent à améliorer le sentiment de camaraderie.
- Les activités sociales améliorent grandement la compréhension mutuelle entre les personnes de différentes origines et aident à maintenir de bonnes relations humaines. Ces activités favorisent les efforts conjoints pour améliorer les conditions de travail et réduire le stress au travail.
- Diverses activités sociales et de loisir peuvent être organisées pour les travailleurs. Des activités peuvent être facilement programmées et mises en œuvre avec la collaboration de la population local.

COMMENT

1. Identifier, à travers des réunions et des entretiens sur le lieu de travail, les types d'activités sociales qui plaisent au personnel d'encadrement et aux travailleurs.
2. Former une petite équipe constituée de cadres et de travailleurs pour étudier leurs préférences en termes d'organisation d'activités sociales et le moment le plus opportun.
3. Proposer aux cadres et aux travailleurs un lieu, un contenu et une date pour les activités sociales, et tenir compte de leurs observations en vue d'améliorer le plan. Le cas échéant, organiser des activités pendant les heures de travail afin qu'un grand nombre d'employés puissent y assister.
4. Planifier des activités sociales en collaboration avec le plus grand nombre de personnes possible. Essayer de maintenir une atmosphère conviviale et la nature volontaire des activités. Des fêtes, manifestations culturelles, événements sportifs ou rencontres informelles sont souvent organisés.
5. Évaluer toutes les activités sociales réalisées et en améliorer le lieu, le contenu et la date en fonction des observations des participants.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Tirer des leçons d'événements similaires organisés par d'autres entreprises et groupes locaux. Les exemples abondent dans toutes les localités.
- Inclure des événements informels qui plaisent aux participants tels que les remises de prix, jeux, événements musicaux ou culturels, ou compétitions.
- Prendre en compte les différences culturelles des participants.

À RETENIR

Les activités sociales et de loisirs aident à renforcer la compréhension mutuelle et à maintenir de bonnes relations humaines. Elles facilitent les efforts conjoints pour réduire le stress au travail.



Figure 19a. Identifier, à travers des réunions et des entretiens sur le lieu de travail, les types d'activités sociales qui plaisent aux cadres et aux travailleurs.

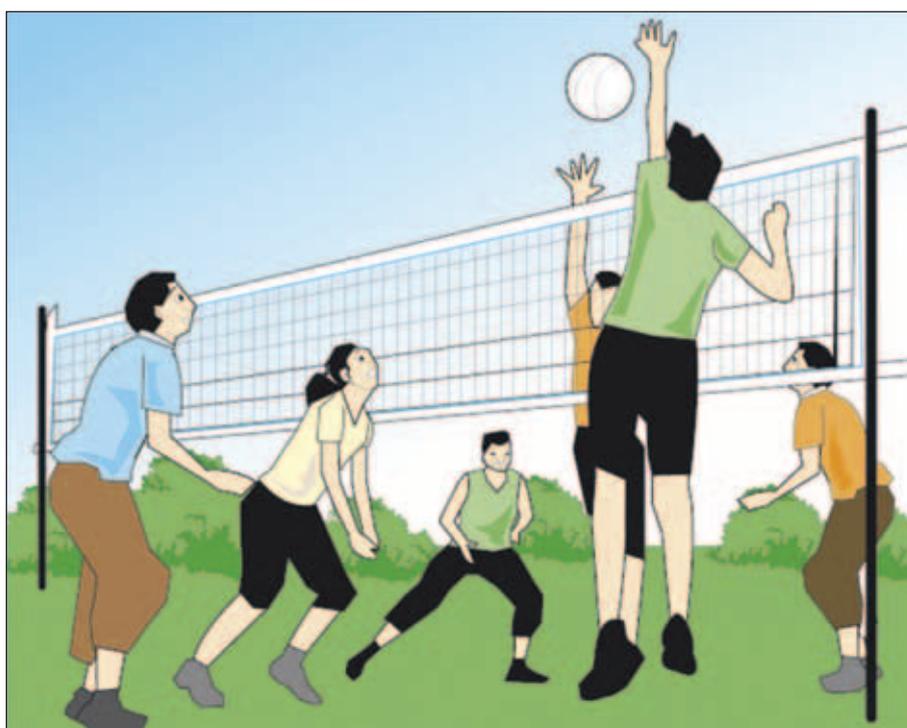


Figure 19b. Organiser des manifestations culturelles, événements sportifs ou rencontres informelles dans une atmosphère conviviale avec la coopération d'autant de personnes que possible.

POINT DE CONTRÔLE N°20

Aider et soutenir les travailleurs en cas de besoin.

POURQUOI

- Les niveaux et types de soutien social varient selon les travailleurs, leurs conditions de travail, leur situation personnelle et leurs préférences individuelles. Il est donc nécessaire d'apporter aux travailleurs individuels ou aux équipes une assistance et un soutien de proximité quand ils en ont besoin.
- Une aide et un soutien adaptés aux besoins individuels et des équipes sont le mieux fournis par les cadres et les travailleurs qui entretiennent d'étroites relations avec les travailleurs qui ont besoin de ce soutien. En encourageant un soutien ciblé, les conditions de travail et les situations personnelles peuvent s'améliorer.
- Un soutien apporté en temps opportun aux travailleurs ayant des difficultés à gérer des situations existantes peut les aider à trouver les moyens de réduire le stress au travail.

COMMENT

1. Veiller à ce que la direction, le personnel d'encadrement et les travailleurs comprennent la politique de la porte ouverte sur le lieu de travail et se parlent les uns aux autres quand ils ont des problèmes.
2. Encourager les travailleurs, le personnel d'encadrement et les dirigeants à se demander régulièrement les uns aux autres comment ils vont. Parler régulièrement pour essayer de comprendre les besoins des travailleurs individuels en matière d'assistance et de soutien.
3. Apporter un soutien utile aux travailleurs ou aux équipes lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes difficiles à résoudre par leurs propres moyens. Il existe toutes sortes de problèmes et il est donc nécessaire de comprendre la situation de chacun et de travailler ensemble de manière à pouvoir les résoudre.
4. Lorsque cela s'avère possible et opportun, fournir un soutien adéquat si un travailleur a besoin d'aide. Évaluer l'efficacité du soutien et recourir à des sources externes le cas échéant.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Rester en contact étroit avec tous les travailleurs. Encourager par exemple les dirigeants et les cadres à parler aux travailleurs à leurs postes de travail.
- Discuter avec les personnes clés offrant un soutien aux travailleurs, du type de support et du moment qui semblent les plus opportuns.
- Veiller à préserver le caractère privé et confidentiel des problèmes personnels.

À RETENIR

Une assistance en temps opportun des travailleurs dans le besoin les aide à faire face plus efficacement aux pressions et au stress.



Figure 20a. Apporter un soutien aux travailleurs lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes difficiles à résoudre par leurs propres moyens.



Figure 20b. Se montrer amical en apportant un soutien adapté à la situation vécue par un travailleur qui a besoin d'aide.

L'environnement physique

L'environnement physique est un facteur qui contribue au stress au travail. Il est important de fournir un environnement sûr, sain et confortable aux travailleurs. Ceci peut se faire en évaluant et en maîtrisant les risques environnementaux, avec la participation active des travailleurs. Des mesures concrètes peuvent être prises sur la base d'une évaluation spécifique des risques environnementaux sur le site. Les éléments suivants sont particulièrement importants pour prévenir le stress lié à l'environnement physique:

- Établir des procédures claires pour l'évaluation et la maîtrise des risques;
- Fournir un environnement de travail confortable;
- Éliminer ou réduire les risques à la source;
- Fournir des salles de repos propres et agréables;
- Établir des procédures d'urgence et des plans d'intervention.

Il est essentiel de créer un environnement de travail sûr, sain et confortable propice à la prévention du stress chez les travailleurs, en conformité avec l'évolution des systèmes de gestion de sécurité et de santé au travail.

POINT DE CONTRÔLE N°21

Mettre en place des procédures claires pour l'évaluation et la maîtrise des risques en se basant sur les systèmes existants de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

POURQUOI

- L'employeur a l'obligation de fournir à ses travailleurs un environnement de travail sain et sûr.
- L'évaluation et la maîtrise des risques implique d'identifier et évaluer les dangers et les risques sur le lieu de travail qui pourraient nuire à la sécurité et la santé des travailleurs, et de prioriser les mesures pour éliminer les dangers et minimiser les risques.
- Les méthodes d'évaluation et de maîtrise des risques sont constituées des éléments suivants, qui se déroulent normalement dans l'ordre qui suit:
 - Identification et caractérisation des dangers, et évaluation des risques;
 - Détermination des risques (la probabilité de qu'un danger entraîne un résultat indésirable, comme un accident, des blessures ou la mort);
 - Identification des mesures visant à réduire ces risques;
 - Hiérarchisation des priorités et mise en œuvre de mesures de prévention et maîtrise des risques fondées sur une stratégie.
- Non seulement l'évaluation et la maîtrise des risques au travail contribuent à l'amélioration continue de la sécurité et de la santé au travail, mais la préoccupation de l'employeur pour l'environnement de travail l'aide aussi à gagner la confiance des travailleurs.

COMMENT

1. Identifier les principaux risques de santé et de sécurité dans l'environnement de travail par une visite des lieux de travail et des discussions de groupe avec le personnel d'encadrement et les travailleurs.
2. Identifier les personnes à risque selon les différents types de facteur de risque.
3. Évaluer les risques par rapport aux mesures de contrôle existantes. Il faut pour cela suivre les

procédures d'évaluation des risques au sein des systèmes existants de gestion de la santé et sécurité au travail.

4. Trouver les mesures de contrôle supplémentaire nécessaires. Selon l'ordre de priorité de ces mesures, mettre en œuvre des mesures efficaces de maîtrise des risques, avec la participation active des supérieurs hiérarchiques et des travailleurs concernés.
5. Enregistrer les résultats de l'évaluation et de la maîtrise des risques. Il est essentiel que la direction analyse ces résultats et discute de la façon de parvenir à une amélioration continue avec la participation des travailleurs.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- L'évaluation et la maîtrise des risques doivent être analysées régulièrement, en particulier lorsque les méthodes de travail, l'utilisation de produits chimiques ou de gaz dangereux, ou encore les exigences législatives ont été modifiées.
- Chaque lieu de travail est différent. Par conséquent, l'évaluation des risques sur un lieu de travail spécifique vous aidera à élaborer des solutions sur mesure à des problèmes propres à ce contexte spécifique, plutôt qu'à des risques généralisés.
- Les travailleurs handicapés, les femmes enceintes et les mères qui allaitent peuvent être davantage exposés au risque lorsqu'ils travaillent dans certains environnements. Ils peuvent avoir des besoins particuliers qui doivent être pris en compte lors de l'évaluation et le traitement des risques.
- Surveiller et examiner les résultats des mesures de maîtrise des risques. Les résultats du suivi et de l'examen des mesures doivent être communiqués à tous les travailleurs concernés.

À RETENIR

Évaluer et maîtriser les risques sur le lieu de travail. Obtenir la participation active des travailleurs ou de leurs représentants dans cette démarche.



Figure 21a. Identifier et noter les risques de santé et de sécurité sur le lieu de travail par une visite des lieux de travail et des discussions de groupe avec le personnel d'encadrement et les travailleurs.



Figure 21b. Pour un contrôle efficace des risques, déterminer les mesures de contrôle nécessaires à travers des discussions avec le personnel d'encadrement et les travailleurs.

POINT DE CONTRÔLE N°22

Fournir un environnement de travail confortable, propice à la santé physique et mentale.

POURQUOI

- Un environnement et un lieu de travail confortables contribuent à la santé, la sécurité et au bien-être des travailleurs, augmentant ainsi leur productivité.
- Il est important de maintenir la bonne santé physique et mentale des employés pour la productivité et la rentabilité de l'industrie. Il faut pour cela améliorer en permanence leur environnement de travail.
- Une amélioration durable de la sécurité et la santé au travail peut être atteinte en fournissant un environnement de travail sûr, sain et confortable.

COMMENT

1. Reconnaître et accepter la responsabilité de l'employeur de fournir à ses employés un lieu et un environnement de travail sains et sûrs.
2. Communiquer à tous les travailleurs la politique de sécurité et de santé au travail et mettre en œuvre des programmes d'action fondés sur cette politique.
3. Entreprendre, le cas échéant, une évaluation et un contrôle des risques pour identifier et atténuer les risques sur le lieu de travail.
4. Mettre en œuvre toutes les exigences légales en matière de santé et de sécurité.
5. Veiller à ce que les travailleurs reçoivent suffisamment d'informations, d'instructions et de formation sur les risques associés aux activités professionnelles et sur la manière de prendre des mesures pour s'en protéger.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Essayer d'améliorer l'environnement de travail et rendre le lieu de travail confortable pour les travailleurs. Utiliser des indicateurs, par exemple, en ce qui concerne l'éclairage, le bruit, les concentrations de poussières en suspension et les produits chimiques dangereux.

- Fixer un objectif pour la réduction des accidents et des maladies liés au travail. Réfléchir avec les dirigeants, les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs concernés à la manière d'atteindre cet objectif.
- Veiller à ce que les points de vue des travailleurs soient reflétés dans la prise de décisions concernant l'amélioration de l'environnement de travail.
- Utiliser des supports d'information et des posters appropriés pour informer les travailleurs des risques sur le lieu de travail, des mesures préventives correctes et des progrès réalisés pour les maîtriser.

À RETENIR

Un bon environnement de travail est un facteur de motivation pour les travailleurs. Il est essentiel de créer un environnement de travail confortable propice à la santé physique et mentale des travailleurs.



Figure 22a. Reconnaître la responsabilité de l'employeur de fournir à chaque travailleur un lieu et un environnement de travail sains et sûrs.

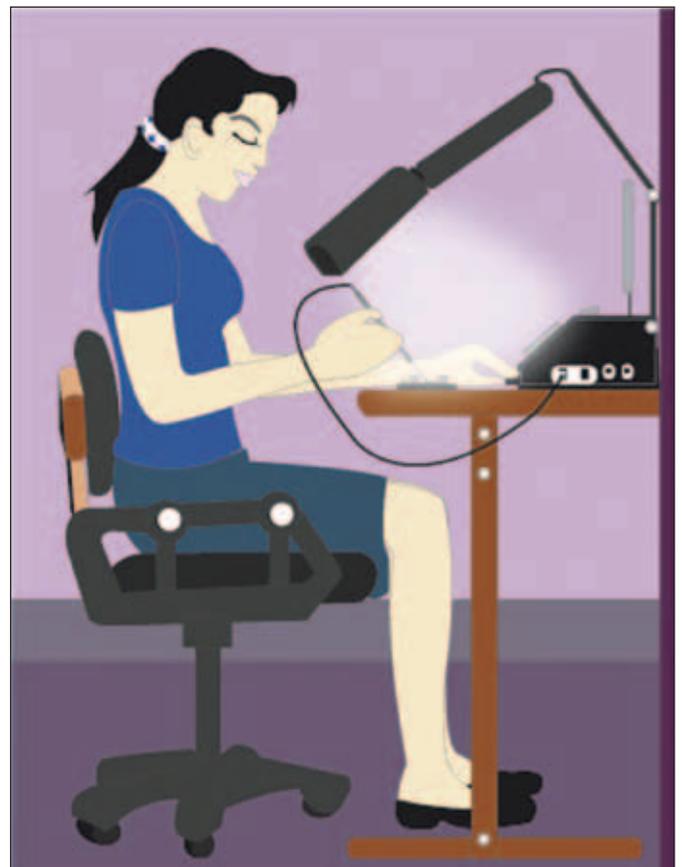


Figure 22b. Fournir aux travailleurs un environnement de travail confortable. Apporter des améliorations au lieu de travail et veiller à ce que les points de vue des travailleurs soient pris en compte dans la prise de décision.

POINT DE CONTRÔLE N°23

Éliminer ou réduire à la source les risques pour la sécurité et la santé.

POURQUOI

- La maîtrise des dangers à la source est la première démarche visant à réduire les risques associés aux activités, les méthodes et procédures de travail afin de protéger les travailleurs, le public et l'environnement.
- La maîtrise des dangers à la source est une approche pratique efficace –et la stratégie à privilégier pour la sécurité et la santé au travail– puisqu'elle est souvent rentable. Elle permet aux entreprises de réaliser d'importantes économies en réduisant la perte de matières premières ainsi que les coûts associés au contrôle de la pollution, aux accidents du travail, à la mauvaise santé des travailleurs et à leur responsabilité.
- Les travailleurs sont protégés des risques lorsque la maîtrise des dangers se fait à la source.

COMMENT

1. Vérifier si des dangers identifiés sur le lieu de travail peuvent être éliminés en modifiant les méthodes de travail ou en remplaçant les matériaux dangereux par des matériaux non dangereux.
2. Procéder à des contrôles techniques pour enfermer ou recouvrir les matières dangereuses et mettre en œuvre des méthodes de travail afin que les travailleurs ne soient pas exposés à des risques liés.
3. Lorsque les sources des dangers sur le lieu de travail ne peuvent pas être éliminées ou enfermées, procéder à des contrôles techniques supplémentaires pour réduire les niveaux d'exposition. Par exemple, un système d'extraction local efficace doit être mis en place pour réduire les concentrations de poussière ou de produits chimiques dangereux qui s'échappent dans l'air sur le lieu de travail.
4. Discuter avec les dirigeants et les travailleurs s'il est nécessaire de prendre des mesures de contrôle technique supplémentaires ou d'utiliser des équipements de protection individuelle.
5. Lorsque les contrôles techniques ne s'avèrent pas efficaces ou adéquats pour réduire l'exposition à un

niveau sûr, un équipement de protection personnel doit être utilisé.

6. Vérifier que les types d'équipement de protection personnelle appropriés sont choisis et utilisés comme il faut.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Veiller à ce que les procédures d'élimination des déchets soient appropriées.
- Lorsque de nouvelles méthodes de travail sont introduites ou qu'un changement important survient dans les méthodes de travail, évaluer le risque d'exposition aux dangers.

À RETENIR

Pour protéger les travailleurs, procéder à des contrôles techniques des dangers à la source. Utiliser des équipements de protection personnelle uniquement lorsque les contrôles techniques et autres mesures de protection sont insuffisants et ne peuvent pas réduire l'exposition des travailleurs à un niveau sûr.



Figure 23a. Procéder à des contrôles techniques, tels que le contrôle à deux boutons pour une presse dangereuse, de sorte que les travailleurs ne soient pas exposés aux risques associés.

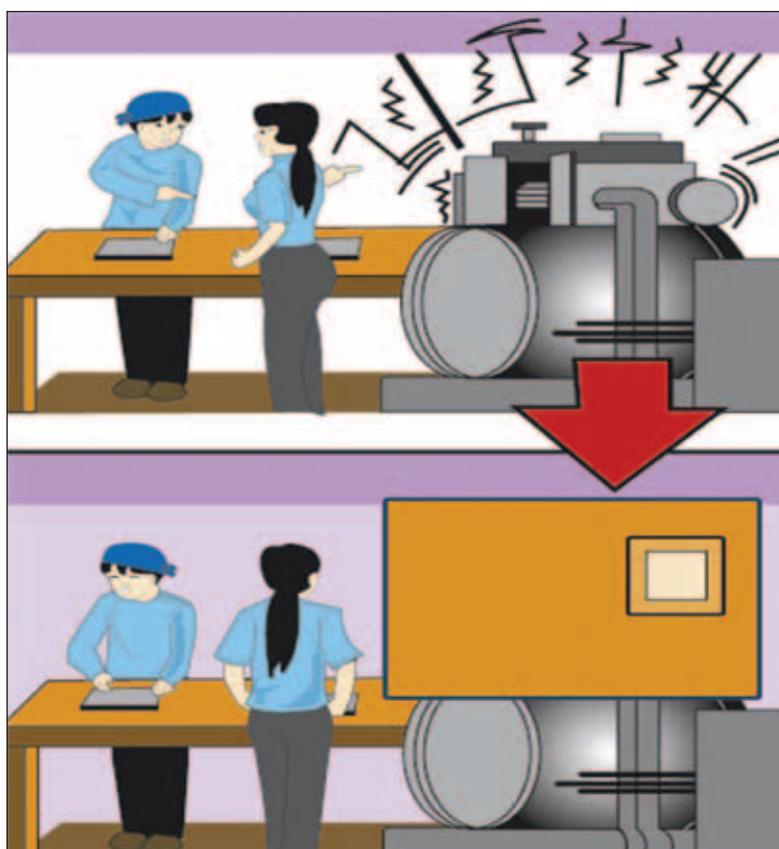


Figure 23b. Enfermer la source de danger, tel qu'une machine bruyante, afin de réduire le risque en matière de sécurité et de santé et accroître la productivité.

POINT DE CONTRÔLE N°24

Fournir des salles de repos adéquates.

POURQUOI

- Des salles de repos propres et bien entretenues pour les employés assurent une bonne hygiène et la propreté dans l'entreprise.
- Les travailleurs qui effectuent des tâches pénibles ou dangereuses ou qui travaillent dans des zones polluées doivent disposer de zones de repos propres. Ces dernières doivent être à l'abri des risques d'inhalation d'air pollué, de l'absorption de polluants à travers la peau et d'ingestion par voie alimentaire.
- Une zone de repos accueillante, propre et disposant de toutes les commodités aide à maintenir de bonnes conditions de travail et préserver la santé des travailleurs.
- Des installations propres et adéquates sont la marque d'un bon lieu de travail favorable aux employés.

COMMENT

1. Fournir un nombre suffisant de salles de repos situées idéalement à quelques pas du poste de travail et veiller à l'hygiène de ces lieux. Vérifier régulièrement la propreté et l'entretien de ces installations.
2. Outre les zones de repos, fournir des installations bien entretenues tenant compte des besoins des femmes enceintes et des mères allaitantes comme suit:
 - accès à de l'eau potable propre et pure;
 - salles de repas à l'abri de la poussière et des polluants industriels;
 - bons vestiaires, douches et installations sanitaires.
3. Les zones de repos doivent être pourvues de sièges, tels que des chaises (avec un dos et des accoudoirs), de canapés et de tables. Les zones de repos doivent être à l'abri du bruit, de la poussière, des produits chimiques et d'autres polluants industriels. Maintenir une température confortable dans les pièces (fournir un radiateur dans les pays

froids et une climatisation dans les pays tropicaux) et veiller à ce qu'elles soient bien ventilées.

4. Améliorer la conception des salles de repos et introduire des installations supplémentaires, si nécessaire, en consultation avec les employés.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Ne pas utiliser les salles de repos comme vestiaire où les travailleurs retirent leurs vêtements de protection personnelle contaminés durant leur travail. Des pièces séparées doivent être à disposition des travailleurs pour qu'ils puissent changer leurs vêtements de travail et leurs propres habits.
- Les femmes enceintes et les mères qui allaitent doivent disposer de salles supplémentaires où elles peuvent s'allonger et se reposer ou nourrir leurs bébés, si nécessaire.
- Interdire à tous les travailleurs de fumer dans les salles de repos. Si des salles ou des zones pour fumeurs séparées sont mises à disposition des travailleurs, des panneaux doivent y être affichés indiquant que fumer est mauvais pour la santé.

À RETENIR

Des salles de repos propres et bien entretenues et d'autres commodités sont toujours appréciées des travailleurs et donnent une atmosphère accueillante.



Figure 24a. Fournir aux travailleurs un nombre suffisant de salles de repos bien situées et contrôler périodiquement l'hygiène de ces lieux.



Figure 24b. Fournir des zones de repas confortables et hygiéniques, à l'abri du bruit, de la poussière et de la pollution.

POINT DE CONTRÔLE N°25

Établir des plans d'urgence pour faciliter les opérations de secours et l'évacuation rapide.

POURQUOI

- Un incendie, une catastrophe naturelle ou un accident majeur peut survenir à tout moment et tout le monde sur le lieu de travail doit savoir comment réagir et quoi faire.
- La crainte d'une situation d'urgence comme un incendie, une inondation ou une explosion, associée au manque de connaissances sur ce qu'il faut faire, peut être à l'origine de réactions de panique, de gênes physiques, de stress et avoir, au bout du compte, un impact négatif sur la productivité.
- Un plan d'urgence bien écrit, transmis et répété peut réduire la gravité des conséquences d'une situation d'urgence majeure et éviter qu'une urgence mineure se transforme en une catastrophe majeure.
- Comme il peut être difficile de se rappeler tout ce qui doit être fait en cas d'urgence, des instructions faciles à lire et bien organisées doivent être préparées à l'avance. Tout le monde doit être formé à l'exécution des procédures d'urgence, y compris l'évacuation.

COMMENT

1. Avec l'aide des fonctionnaires municipaux, déterminer la nature des urgences potentielles qui peuvent avoir un impact sur le lieu de travail ainsi que sur la communauté avoisinante.
2. Faire participer l'employeur, les cadres, les travailleurs, le personnel chargé de la sécurité et de la santé, et les services d'urgence municipaux aux discussions pour déterminer le type d'action nécessaire selon le type d'urgence. Prendre en compte les risques d'incendie, d'explosion et de rejet de substances dangereuses, et les blessures potentielles.
3. À travers des discussions de groupe, établir les actions prioritaires qui doivent être mises en œuvre pour chaque type d'urgence. Celles-ci peuvent inclure l'arrêt des machines, l'appel à une aide extérieure, des procédures de premiers secours et l'évacuation d'urgence. Les travailleurs, le personnel d'encadrement et le personnel chargé de la sécurité et de la santé doivent participer à ces discussions.

Tenir compte des travailleurs ayant des besoins spéciaux, tels que les personnes handicapées et les femmes enceintes.

4. Une fois établies les procédures, communiquer les mesures d'urgence à toutes les personnes concernées. Des formations fréquentes et répétées sont indispensables pour ceux qui doivent prendre des mesures spécifiques en cas d'urgence. Procéder à des exercices d'évacuation.
5. Afficher clairement et mettre à jour en permanence une liste de numéros de téléphone d'urgence, des mesures d'urgence et des voies d'évacuation. Confirmer que tous les travailleurs savent où se trouve la liste. Veiller à ce que tous les équipements d'urgence sur place (trousses de premiers secours, matériel médical d'urgence, équipement de protection, moyens de transport tels que civières d'urgence, et équipements anti-incendie) soient clairement identifiés et faciles d'accès.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Lors de la planification de l'évacuation, veiller à ce que chaque poste de travail dispose de deux voies de secours dégagées et bien éclairées pour sortir du lieu de travail et prévoir un lieu de rencontre extérieur où les travailleurs doivent se présenter.
- Indiquer clairement qui sera responsable en cas d'urgence.
- Lorsque des changements ont un impact sur les procédures d'urgence (par exemple, des changements au niveau de la production ou un réaménagement des lieux), veiller à ce qu'ils soient reflétés dans les plans et les procédures d'urgence.
- Lors de l'élaboration de plans d'urgence, inclure une évaluation des risques à proximité du lieu de travail.

À RETENIR

Tout le monde sur le lieu de travail doit savoir exactement quoi faire en cas d'urgence. Un bon plan d'urgence peut éviter des accidents graves.

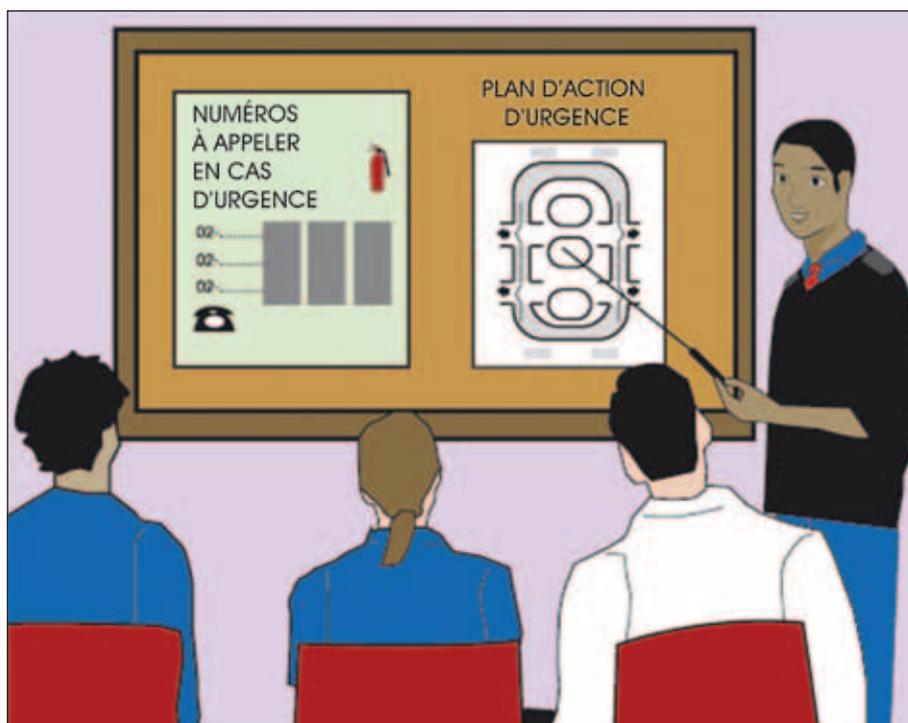


Figure 25a. Préparer des plans d'action d'urgence avec la participation des travailleurs. Prévoir des voies d'évacuation et les premiers soins pour tous les travailleurs, y compris ceux ayant des besoins spéciaux.



Figure 25b. Veiller à ce que les travailleurs sachent comment utiliser les équipements d'urgence sur place tels que les extincteurs.

La conciliation travail-vie privée et le temps de travail

La conciliation travail-vie privée et l'aménagement du temps de travail sont des facteurs ayant un impact significatif sur le stress. L'amélioration des horaires de travail et d'autres mesures peuvent être nécessaires pour mieux soutenir l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Le stress au travail est particulièrement lié aux longues heures de travail, aux horaires irréguliers et à l'octroi de jours fériés, congés payés et pauses adéquats. Des mesures de soutien multiformes sont nécessaires pour réduire la fatigue, améliorer la sécurité et la santé et favoriser le maintien des responsabilités familiales. Parmi les mesures concrètes pour améliorer l'aménagement du temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée il convient de:

- Faire participer les travailleurs à l'élaboration de leurs horaires de travail.
- Tenir compte des besoins du poste et de ceux des travailleurs;
- Éviter les heures de travail de durée excessive;
- Faciliter le maintien des responsabilités familiales;
- Ajuster les pauses et le temps de repos.

Il est particulièrement important de prendre des mesures multiformes qui reflètent les besoins et les préférences de l'entreprise et des travailleurs, pour maintenir l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

POINT DE CONTRÔLE N°26

Faire participer les travailleurs à l'élaboration des horaires de travail.

POURQUOI

- Divers aménagement du temps de travail sont possibles, en adaptant les heures d'arrivée et de départ, le temps de repos, les pauses, la durée et la régularité de la journée de travail, la répartition des jours de congé, etc. La variété est essentielle pour développer des options qui concilient à la fois les besoins du poste et ceux des travailleurs.
- Les besoins varient selon les travailleurs. Il est essentiel d'impliquer tous les acteurs concernés dès la phase de planification.
- Les travailleurs seront mieux disposés mentalement et physiquement à travailler – et seront plus productifs – lorsque leurs vies professionnelles et familiales sont équilibrées.
- Lorsque les travailleurs parviennent à concilier travail et vie privée, cela a des répercussions positives sur l'entreprise et sur la famille.

COMMENT

1. Identifier les options possibles pour l'aménagement du temps de travail à travers des discussions de groupe impliquant les travailleurs concernés ou leurs représentants.
2. Ce faisant, envisager diverses façons d'aménager le temps de travail. Parmi les exemples les plus communs figurent:
 - la modification des heures d'arrivée/de départ;
 - l'ajout de pauses;
 - la distribution uniforme des heures de travail sur la période;
 - l'octroi de jours fériés;
 - l'organisation d'horaires flexibles;
 - l'optimisation des horaires et de la durée du travail;
 - la fourniture de travail à temps partiel;
 - l'organisation du partage du travail.

3. Tenir compte des préférences des travailleurs, des exigences en matière de sécurité et de santé, et des exigences économiques, et s'entendre sur des plans concrets.
4. Vérifier à nouveau avec les travailleurs si le plan établi est approprié et tester les nouvelles dispositions.
5. Organiser des ateliers de formation pour le personnel d'encadrement et les travailleurs sur les effets des différents horaires de travail sur la santé en vue de concevoir de meilleurs aménagements du temps de travail.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Les exigences du poste et les préférences des travailleurs, ainsi que les exigences en matière de sécurité et de santé, doivent être prises en compte.
- La participation des travailleurs à l'organisation de leurs horaires de travail les aide à assumer leurs responsabilités familiales.
- De bons exemples d'arrangements du temps de travail dans des entreprises semblables peuvent servir de modèles applicables.
- Mettre en place une équipe de planification comprenant des représentants des travailleurs et des cadres afin d'identifier des solutions pratiques. Le plan présenté par cette équipe peut servir de base à de nouvelles consultations sur le lieu de travail.

À RETENIR

Les horaires de travail affectent la vie quotidienne. Faire participer les travailleurs à l'élaboration des horaires de travail donne de meilleurs résultats et une plus grande satisfaction professionnelle.



Figure 26a. Lors de l'élaboration des horaires de travail, tenir compte à la fois des préférences des travailleurs et des exigences du poste.



Figure 26b. Accorder suffisamment de temps aux périodes de repos et au temps libre. Les trajets, la vie sociale, les loisirs et la détente sont autant de facteurs qui affectent notre capacité à faire face au stress.

POINT DE CONTRÔLE N°27

Planifier les horaires de travail de manière à tenir compte des besoins spécifiques de l'entreprise et de ceux des travailleurs.

POURQUOI

- Les horaires de travail flexibles sont de plus en plus utilisés pour répondre aux besoins de l'entreprise et aux préférences personnelles des travailleurs. Étant donné que les avantages et les inconvénients de certains horaires de travail pour l'entreprise et pour les travailleurs diffèrent, des efforts coordonnés sont nécessaires pour tenir compte de ces différences.
- Des horaires de travail flexibles, souvent combinés à des horaires irréguliers, au travail le week-end ou de nuit, sont privilégiés par les entreprises qui tentent de répondre aux besoins du marché, atteindre des objectifs de production ou respecter des échéances. Les horaires de travail prévus pour répondre à ces besoins peuvent être différents de ceux privilégiés par les travailleurs pour répondre à leurs besoins personnels, sociaux et familiaux.
- Des horaires de travail flexibles ou irréguliers entraînent souvent des difficultés en matière de supervision et d'organisation du travail, et peuvent causer des fluctuations au niveau de la production et de la qualité du travail fourni. L'évolution de carrière et la formation professionnelle sont également à prendre en compte. Étant donné que ces inconvénients ont des impacts différents sur l'entreprise et les travailleurs, ils doivent être examinés avec soin.
- Des horaires de travail flexibles se traduisent souvent par de longues journées de travail, de fréquents horaires de soir ou de nuit, le travail le week-end et les jours fériés, et ont des répercussions sur la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs. Les avantages et les inconvénients des horaires de travail traditionnels et des horaires flexibles doivent être discutés avec la participation active du personnel d'encadrement et des travailleurs.

COMMENT

1. Examiner les différentes options d'horaires de travail privilégiées par l'entreprise et par les travailleurs. Les avantages et les inconvénients de la modification des horaires de travail doivent être discutés en examinant conjointement ces options.

2. Des facteurs complexes liés aux horaires de travail flexibles ou irréguliers doivent être pris en compte lors de la conception des horaires de travail. Les différents besoins et les préférences de l'entreprise et des travailleurs doivent être abordés sur la base des données disponibles.
3. Comparer les avantages et les inconvénients pour l'entreprise et pour les travailleurs, et examiner ensemble les options convenant à tout le monde.
4. Tirer des leçons d'horaires de travail similaires dans d'autres entreprises ou d'autres industries.
5. Le cas échéant, faire des périodes d'essai pour déterminer les impacts sur l'entreprise et la vie professionnelle. Discuter des options réalisables en obtenant les réactions du personnel d'encadrement et des travailleurs.
6. Vérifier les mesures de soutien disponibles pour l'entreprise et pour les travailleurs concernés. En effet, certains des inconvénients peuvent être surmontés grâce à des mesures de soutien.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Prendre en compte les fluctuations saisonnières lors de l'évaluation des besoins et des préférences de l'entreprise et des travailleurs.
- Tenir également compte du lien avec les communautés locales et leurs services. Les effets de la culture locale ou des différentes cultures des travailleurs doivent aussi être pris en considération.
- La compréhension mutuelle et un processus souple de consultation entre l'entreprise et les représentants des travailleurs sont importants.
- Les répercussions sur la santé et la sécurité des travailleurs doit être l'une des principales préoccupations lors de l'étude des options acceptables.

À RETENIR

Les besoins et les préférences de l'entreprise et des travailleurs en ce qui concerne les horaires de travail sont souvent différents. Examiner ensemble les options applicables pouvant satisfaire les besoins de tous.



Figure 27a. Appliquer des horaires de travail flexibles pour répondre aux besoins de l'entreprise et des clients et aux préférences personnelles des travailleurs.



Figure 27b. Prendre en compte l'impact du temps de travail sur la sécurité et la santé des travailleurs lors de l'accord sur les horaires de travail.

POINT DE CONTRÔLE N°28

Établir des mesures et des plafonds pour éviter les heures de travail de durée excessive.

POURQUOI

- Au cours d'une période prolongée de travail plus longue qu'une journée de travail normale, la fatigue a tendance à s'accumuler, et le temps de récupération s'allonge considérablement. De trop longues heures de travail peuvent entraîner une maladie provoquée par le stress.
- Une journée de travail beaucoup plus longue que la normale réduit le temps disponible pour les périodes de sommeil et de repos qui sont essentielles pour se remettre de la fatigue. Par conséquent, ceux qui font des journées de travail excessivement longues commencent la journée suivante sans avoir eu le temps de récupérer, par manque de sommeil et des périodes de repos trop courtes.
- Les longues heures de travail au-delà de l'horaire normal sont courantes dans les situations de lourde charge de travail. Les longues heures de travail au-delà de l'horaire normal associées à une grosse charge de travail font peser un double fardeau sur la santé des travailleurs. N'épargner aucun effort pour éviter les heures de travail de durée excessive dans tous les types de postes.
- Des durées de travail excessives sont souvent le résultat d'horaires de travail enchaînés, tels que travailler dans l'équipe de nuit après avoir travaillé dans celle de jour, ou vice-versa, continuer avec l'équipe de jour après avoir travaillé de nuit. L'enchaînement des horaires ou des horaires de travail de durée excessive sont à éviter.

COMMENT

1. Vérifier la durée des différents horaires et examiner si des heures prolongées entraînent une fatigue excessive ou empêchent le travailleur de se remettre de leur fatigue. Vérifier aussi les heures supplémentaires pour déterminer si le nombre d'heures supplémentaires accumulées par semaine ou par mois est excessif et provoque une fatigue excessive ou chronique chez les travailleurs concernés.
2. Modifier les horaires de travail pour éviter les périodes de travail de durée excessive. Cette mesure doit être accompagnée de la fixation d'une limite des heures supplémentaires qui pourraient entraîner une fatigue excessive chez le travailleur et empêcher qu'il ne récupère durant l'intervalle entre deux périodes de travail.

3. Discuter avec le personnel d'encadrement et les représentants des travailleurs des mesures efficaces pour éviter les heures de travail de durée excessive. Examiner ensemble s'il est possible de plafonner le nombre d'heures supplémentaires et de s'y tenir. Examiner aussi si le temps hors travail entre les journées de travail est suffisant pour se remettre de la fatigue.
4. Lancer une campagne spéciale pour éliminer les journées de travail de durée excessive en limitant et réduisant les heures supplémentaires. Celle-ci peut inclure des efforts conjoints visant à réduire les heures supplémentaires, la détermination de «journées sans heures supplémentaires» et la coopération entre la direction et les travailleurs afin de limiter les heures supplémentaires.
5. Outre la vérification de la durée des journées de travail et du nombre d'heures supplémentaires, examiner également les périodes et les zones de repos. Discuter des mesures prévoyant des périodes de repos suffisantes dans le cas des horaires de travail prolongés et du travail de nuit.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Vérifier si les congés, y compris les jours de repos entre les journées de travail, sont suffisants et propices à la récupération de la fatigue suite à de longues journées de travail ou des horaires irréguliers.
- Veiller à ce que les périodes d'inactivité soient assez longues et n'entraînent pas de fatigue accumulée ou chronique. Une attention particulière doit être portée à l'enchaînement consécutif de deux périodes de travail de durée excessive. Il est nécessaire de réorganiser les horaires de travail pour éviter une telle situation.
- Puisque les heures de travail de durée excessive sont le résultat de facteurs complexes tels qu'une lourde charge de travail, des délais serrés, un manque de travailleurs qualifiés et la situation du marché, des efforts coordonnés sont nécessaires pour éviter les heures de travail de durée excessive.

À RETENIR

Les heures de travail de durée excessive entraînent une fatigue excessive et augmentent le risque d'accident du travail et de maladie provoquée par le stress. Faire des efforts coordonnés pour éviter les heures de travail de durée excessive.

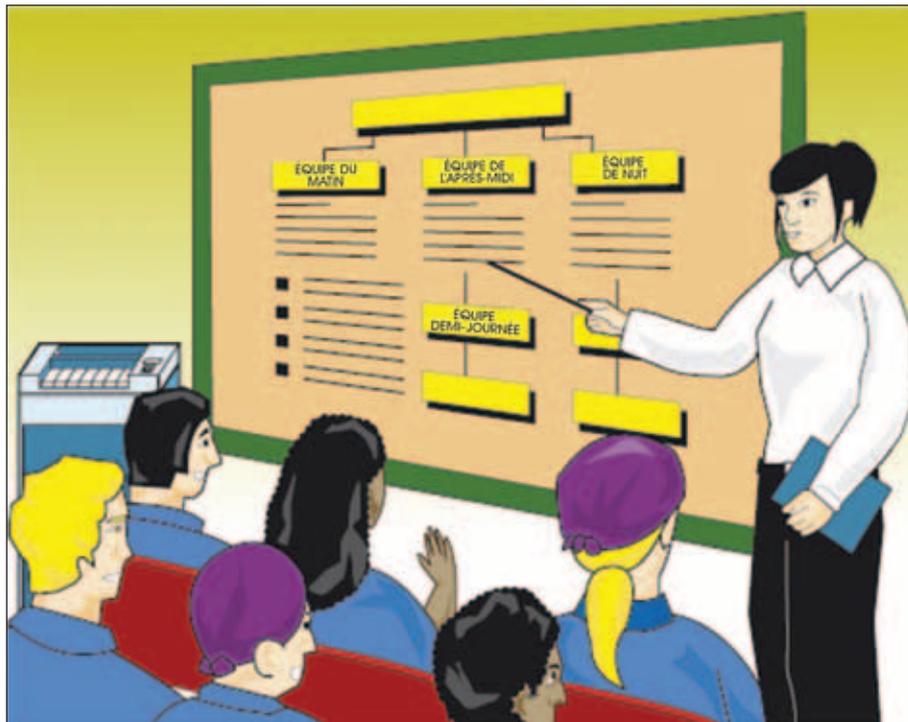


Figure 28a. Modifier les horaires de travail pour éviter les périodes de travail de durée excessive et les périodes de repos trop courtes. Limiter le nombre d'heures supplémentaires pour minimiser leur répercussion sur le bien-être des travailleurs.



Figure 28b. Lancer une campagne spéciale pour éliminer et réduire les heures de travail de durée excessive, en déterminant par exemple des «journées sans heures supplémentaires» (interdisant le travail «après 17h00») et en soutenant la coopération entre l'équipe de direction et les travailleurs pour limiter les heures supplémentaires.

POINT DE CONTRÔLE N°29

Optimiser les horaires de travail pour permettre aux travailleurs de s'acquitter de leurs responsabilités familiales.

POURQUOI

- Les aménagements du temps de travail ont d'importantes répercussions sur l'exercice des responsabilités familiales. Le bien-être familial est fortement influencé par les longues heures de travail, les horaires irréguliers, la fréquence et la répartition du travail en soirée ou de nuit, les jours fériés, la durée des trajets et les congés payés. Des mesures intégrées sont nécessaires pour soutenir les travailleurs ayant des horaires de travail différents en vue de s'acquitter de leurs responsabilités familiales.
- La perturbation de la vie sociale et familiale et le stress qui leur est associé, doivent être pris en compte dans la conception de systèmes de travail posté et autres aménagements du temps de travail irrégulier et flexible. Il est nécessaire de minimiser ces perturbations en adoptant des horaires de travail appropriés qui comprennent, par exemple, du temps libre, des périodes de repos, un soutien à la maternité et aux soins des enfants, des systèmes de temps de travail flexibles, des week-ends et des jours fériés garantis, et une amélioration du droit aux congés payés.
- Il est important de fournir diverses mesures de soutien pour permettre aux travailleurs de s'acquitter de leurs responsabilités familiales. Comme ces responsabilités diffèrent selon les situations personnelles, des mesures multiformes sont habituellement nécessaires.
- Compte tenu du lien étroit entre les horaires de travail et la capacité à assumer des responsabilités familiales, la participation active des travailleurs est essentielle dans la conception des horaires de travail.

COMMENT

1. Examiner les préférences des travailleurs concernant les horaires de travail et leur relation avec l'exercice de leurs responsabilités familiales. Discuter quels aspects de l'aménagement du temps sont les plus importants.

2. Accroître la flexibilité de l'organisation du temps de travail de sorte que les heures de travail et les congés puissent être organisés en fonction des besoins personnels des travailleurs.
3. Promouvoir la polyvalence des travailleurs afin qu'il soit facile de remplacer les personnes qui prennent un congé pour s'acquitter de leurs responsabilités familiales.
4. Établir des politiques pour satisfaire les besoins des travailleurs en matière de congé annuel, garde d'enfants et congé-formation.
5. Prévoir des mesures de soutien multiformes pour aider les travailleurs à s'acquitter de leurs responsabilités familiales.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Fournir un soutien aux travailleurs qui ont besoin de services de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées.
- Encourager l'entraide entre collègues pour aider un travailleur à s'acquitter de ses responsabilités familiales.
- Soutenir les travailleurs afin qu'ils utilisent les services de transport en commun.
- Encourager les activités bénévoles des travailleurs dans leurs communautés.

À RETENIR

Optimiser les horaires de travail pour aider les travailleurs à s'acquitter de leurs responsabilités familiales.



Figure 29a. Accroître la flexibilité dans les horaires de travail de sorte que les heures de travail, les jours de repos et les congés puissent être organisés en fonction des besoins personnels des travailleurs.



Figure 29b. Apporter un soutien aux travailleurs qui ont besoin de services de garde d'enfants et autres services sociaux.

POINT DE CONTRÔLE N°30

Ajuster la durée et la fréquence des pauses et du temps de repos selon la charge de travail.

POURQUOI

- Travailler en continu sans pause est souvent très intense et augmente la fatigue. Il est nécessaire d'introduire des pauses avant que la fatigue ne devienne excessive.
- De longues périodes de travail continu augmentent les risques d'accident. Lorsque la fatigue s'accumule, la précision des tâches diminue et la possibilité d'une erreur humaine augmente. La qualité du travail se dégrade également lorsque les périodes de travail sont trop longues.
- Il est préférable d'insérer de courtes pauses fréquentes pour éviter la fatigue qu'une longue pause après une période de travail beaucoup plus longue. Il est donc utile de planifier de courtes pauses avant qu'une fatigue excessive ne se fasse sentir et que le temps de récupération nécessaire ne s'allonge considérablement. Cela est également bénéfique pour éviter les troubles musculo-squelettiques et réduire le stress lié aux travaux pénibles.
- Il est également important de prévoir un environnement confortable et rafraîchissant dans lequel faire de courtes pauses.

COMMENT

1. Prévoir de courtes pauses de 10 à 15 minutes au moins une fois le matin et une fois l'après-midi dans l'équipe de jour. De courtes pauses similaires sont également souhaitables dans les équipes du soir ou de nuit.
2. Si le travail est ardu ou exige une attention constante – comme des opérations informatiques continues, des tâches rapides et répétitives ou des tâches d'inspection intensives – autoriser de courtes pauses toutes les heures de travail.
3. Combiner le travail ardu avec d'autres activités, afin d'alterner les tâches impliquant une posture contraignante, charge musculaire, fatigue oculaire ou concentration mentale, avec d'autres types de travaux.

4. Encourager le personnel à faire des exercices de relaxation, des étirements ou des activités récréatives pendant les pauses.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Pour les types de travail ardu, ou le travail dans un environnement déplaisant comme des lieux très chauds ou très froids, des pauses fréquentes sont essentielles.
- Faire une pause avant que la fatigue ne s'installe est beaucoup plus efficace qu'une pause plus longue après que la fatigue s'est installée. Ainsi, lorsque vous travaillez avec des écrans de visualisation, programmer vos pauses à intervalle régulier, par exemple, toutes les heures.

À RETENIR

Des pauses fréquentes facilitent la récupération de la fatigue et contribuent à des méthodes de travail plus sûres et efficaces.



Figure 30a. Introduire de courtes pauses dans l'horaire de travail et encourager le personnel à faire des exercices de relaxation, des étirements ou des activités récréatives pendant leurs pauses.



Figure 30b. Fournir des salles de repos agréables et relaxantes pour des pauses fréquentes, celles-ci étant essentielles pour la récupération et la réduction du stress.

La reconnaissance au travail

La reconnaissance professionnelle est un aspect important de la prévention du stress au travail. En reconnaissant adéquatement les bonnes performances et la contribution positive des travailleurs, l'entreprise peut montrer son appréciation du travail bien fait, ce qui a également des retombées bénéfiques pour elle. Ce type d'appréciation encourage le respect mutuel et le partenariat au sein de l'entreprise. Parmi les mesures concrètes qui peuvent être prises à ce sujet figurent:

- Les félicitations aux travailleurs pour le travail bien fait;
- L'information systématique des travailleurs des conséquences de leur travail;
- La mise en place d'un mécanisme pour que les travailleurs puissent exprimer leurs opinions;
- Le traitement égal des femmes et des hommes;
- De bonnes perspectives de carrière.

Reconnaître et respecter les efforts des travailleurs contribue ainsi à la prévention du stress au travail.

POINT DE CONTRÔLE N°31

Féliciter ouvertement les travailleurs et des équipes pour leur bon travail.

POURQUOI

- Le travail bien fait accompli par les travailleurs ou les équipes de travail illustre la bonne performance. Il est généralement le fruit de la coopération sur le lieu de travail. Il est utile de prendre note des exemples spécifiques de travail bien fait et d'en féliciter ouvertement les personnes responsables.
- L'amélioration des conditions de travail sera plus efficace si les travailleurs sont impliqués dans la planification et la mise en œuvre du processus d'amélioration. Un éloge sincère d'une bonne performance encourage les cadres et les travailleurs à établir de bonnes pratiques et apporter des améliorations.
- Il est important de montrer l'engagement de l'entreprise envers la recherche constante de progrès. Cet engagement doit être confirmé en reconnaissant et récompensant les travailleurs comme il se doit lorsqu'ils parviennent à apporter des améliorations et établir des pratiques exemplaires.

COMMENT

1. Mettre en place une politique claire pour récompenser publiquement le travail exemplaire. Faire connaître les pratiques exemplaires lors de réunions ou en les publiant dans des bulletins. Faire savoir à tous les travailleurs que l'entreprise s'engage à promouvoir les bonnes pratiques grâce aux efforts communs des cadres et des travailleurs.
2. Encourager la planification et la mise en œuvre d'améliorations de l'organisation du travail et de la productivité. Établir des procédures simples pour informer des progrès réalisés et des bonnes pratiques qui en résultent.
3. Récompenser ceux qui travaillent de manière exemplaire, par des moyens adaptés à la politique générale de l'entreprise. Les travailleurs peuvent être récompensés de différentes manières, notamment en annonçant les meilleurs travailleurs ou les meilleures équipes, en leur accordant une récompense pécuniaire, en les invitant à un événement particulier ou en organisant des cérémonies.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Mettre en place un système de récompense et le faire présenter à tout le personnel lors de réunions, ou le publier dans des avis ou bulletins d'information. Obtenir un retour des commentaires sur le système et des informations sur les bonnes pratiques qui ont été récompensées.
- Communiquer à tout le monde que l'entreprise s'engage à encourager les bonnes pratiques visant à améliorer les conditions de travail et l'organisation du travail.

À RETENIR

Récompenser les travailleurs ou les équipes pour le travail bien fait. Cette pratique contribue à créer une culture d'entreprise saine, à accroître la productivité et la rentabilité, et à prévenir le stress au travail.



Figure 31a. Établir un système pour récompenser les améliorations accomplies et les bonnes pratiques qui en résultent.



Figure 31b. Organiser des cérémonies pour récompenser les travailleurs pour leur travail exemplaire ou recourir à d'autres moyens adaptés à la politique générale de l'entreprise.

POINT DE CONTRÔLE N°32

Mettre un œuvre un système à travers lequel les travailleurs sont informés des résultats de leur travail.

POURQUOI

- Informer fréquemment les travailleurs des résultats de leur travail contribue grandement à créer un climat de coopération mutuelle sur le lieu de travail. Lorsqu'ils savent exactement ce que leurs supérieurs pensent de leur performance et résultats, les travailleurs sont disposés à apprendre et à évoluer.
- Quand ils font quelque chose de bien, il est utile de le leur dire. Il est également important de leur dire si leur travail doit s'améliorer, afin qu'ils sachent ce que l'on attend d'eux. De cette façon, la communication s'améliorera entre le personnel d'encadrement et les travailleurs ainsi que dans la performance globale.
- Les travailleurs sont souvent isolés les uns des autres et n'ont pas au courant de ce qui se passe après leur partie du travail a été fait. Il faut prendre particulièrement soin de les informer des résultats de leur travail.

COMMENT

1. Faire savoir aux travailleurs qu'on apprécie leur travail lorsqu'il est bien fait. Être précis et dire exactement ce qu'ils ont bien fait.
2. Lorsque les travailleurs ne font pas bien leur travail, leur expliquer ce qui ne va pas. Mettre l'accent sur la façon de corriger ce problème, tout en reconnaissant leurs points forts.
3. Créer des occasions pour montrer aux travailleurs comment certaines tâches spécifiques peuvent être mieux faites. Donner des exemples et demander à des travailleurs expérimentés de procéder à des démonstrations.
4. Veiller à ce que les travailleurs soient régulièrement informés des résultats de leur travail. Cela doit être fait de manière à éviter que les travailleurs aient l'impression que leur travail n'est supervisé qu'à des fins disciplinaires. Dire aux travailleurs à quel point les résultats de leur travail sont importants pour leurs collègues, les clients et l'entreprise.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Transmettre aux travailleurs les commentaires sur leur bon travail contribue à développer chez eux un sentiment de fierté et d'estime de soi. Cela les encourage à mieux travailler à l'avenir.
- Informer régulièrement les travailleurs des résultats de leur travail permet de transmettre un esprit de camaraderie et de travail d'équipe.

À RETENIR

Informez les travailleurs des résultats de leur travail, ce qui contribue à les motiver à mieux travailler. Encouragez l'esprit d'équipe et la camaraderie au travail en informant les travailleurs de leurs performances, et de l'impact de leur travail sur les autres et sur l'entreprise dans son ensemble.



Figure 32a. Informer les travailleurs s'ils font bien leur travail. Être précis et dire exactement ce qu'ils ont bien fait.

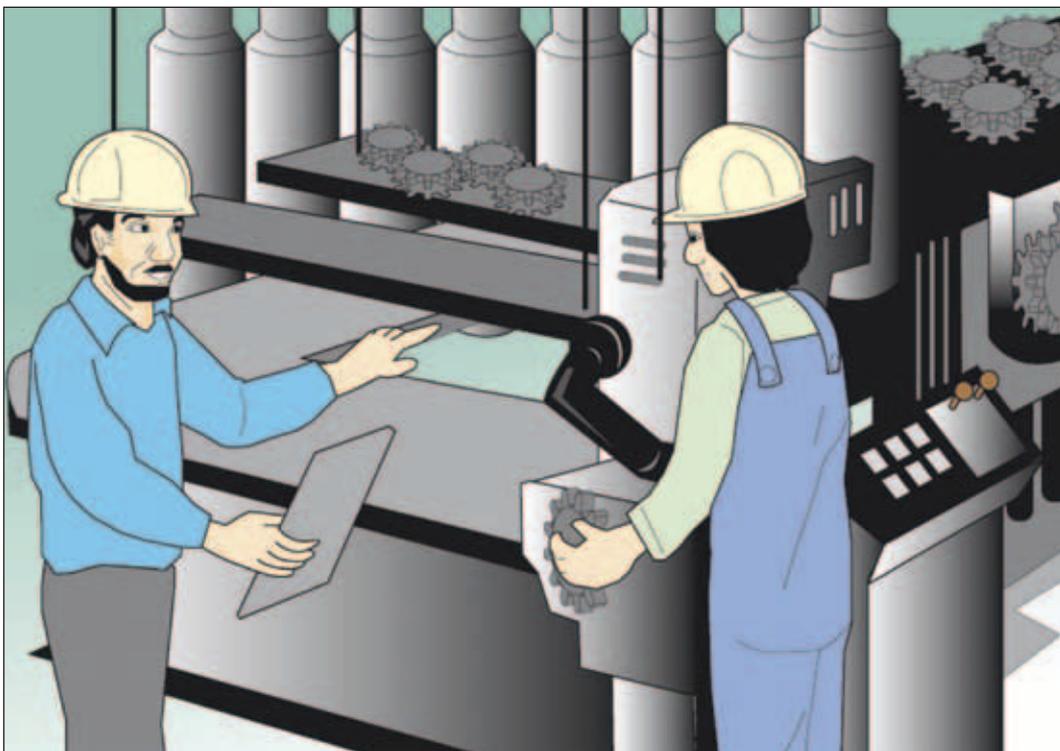


Figure 32b. En informant les travailleurs du résultat de leur travail, leur expliquer de quelle manière leur bon travail a des répercussions positives sur les autres et sur l'entreprise en général.

POINT DE CONTRÔLE N°33

Mettre en œuvre un système à travers lequel les travailleurs peuvent exprimer leurs sentiments et opinions.

POURQUOI

- Les tâches sont accomplies de manière beaucoup plus efficace quand les personnes savent ce que font les autres et ce qu'ils pensent, et comment ils peuvent coopérer les uns avec les autres.
- Lorsqu'ils sont pris par leurs tâches quotidiennes, les cadres et les travailleurs ont tendance à ne pas accorder suffisamment de temps à communiquer leurs sentiments et opinions. Il est donc nécessaire de créer des occasions de communication concrètes et opportunes.
- Les problèmes liés à la mauvaise communication sont multiples, souvent difficiles à prédire et susceptibles d'augmenter le stress au travail. Parmi ces problèmes figurent le travail sous pression en raison de retards, le travail de mauvaise qualité, les erreurs, les accidents et les mauvaises relations humaines. La plupart de ces problèmes peuvent accroître le stress au travail. Par conséquent, toutes sortes de canaux doivent être explorées pour faciliter la communication.

COMMENT

1. Organiser les procédures des équipes de sorte que les travailleurs puissent, de temps en temps, communiquer avec les autres membres de l'équipe. Créer des occasions pour des conversations informelles.
2. Organiser de brèves réunions, au début de la journée de travail pour donner des instructions, expliquer le travail de la journée et répondre aux questions. Dans certaines industries on appelle ces réunions des « réunions boîte à outils ».
3. Encourager la planification et l'accomplissement des tâches en groupe, en confiant notamment des tâches à un groupe plutôt qu'à des individus. Cela facilite la communication et l'étroite coopération.
4. Fournir aux travailleurs des possibilités de formation et de recyclage en matière de techniques de communication. Cela contribuera à améliorer la communication et le soutien mutuel.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Éviter, dans la mesure du possible, le travail isolé.
- Utiliser des bulletins, des dépliants, des instructions actualisées, des affiches et des présentations orales pour améliorer la communication.
- Fournir des vestiaires, des zones de repos, des fontaines d'eau potables et des salles de repas pouvant être utilisés par tous, de sorte que les travailleurs aient la possibilité de discuter entre eux et avec leurs supérieurs hiérarchiques.
- Encourager une rotation appropriée des postes. Cela aide les travailleurs à acquérir des compétences multiples et à améliorer la communication et le soutien mutuel.

À RETENIR

Créer plus d'occasions pour que les travailleurs puissent exprimer leurs sentiments et opinions entre eux et parler à leurs supérieurs. Cela augmente la camaraderie et se traduit par un soutien mutuel et de meilleurs résultats.



Figure 33a. Organiser de brèves réunions, au début de la journée de travail pour expliquer le travail de la journée et discuter de la répartition du travail d'équipe.

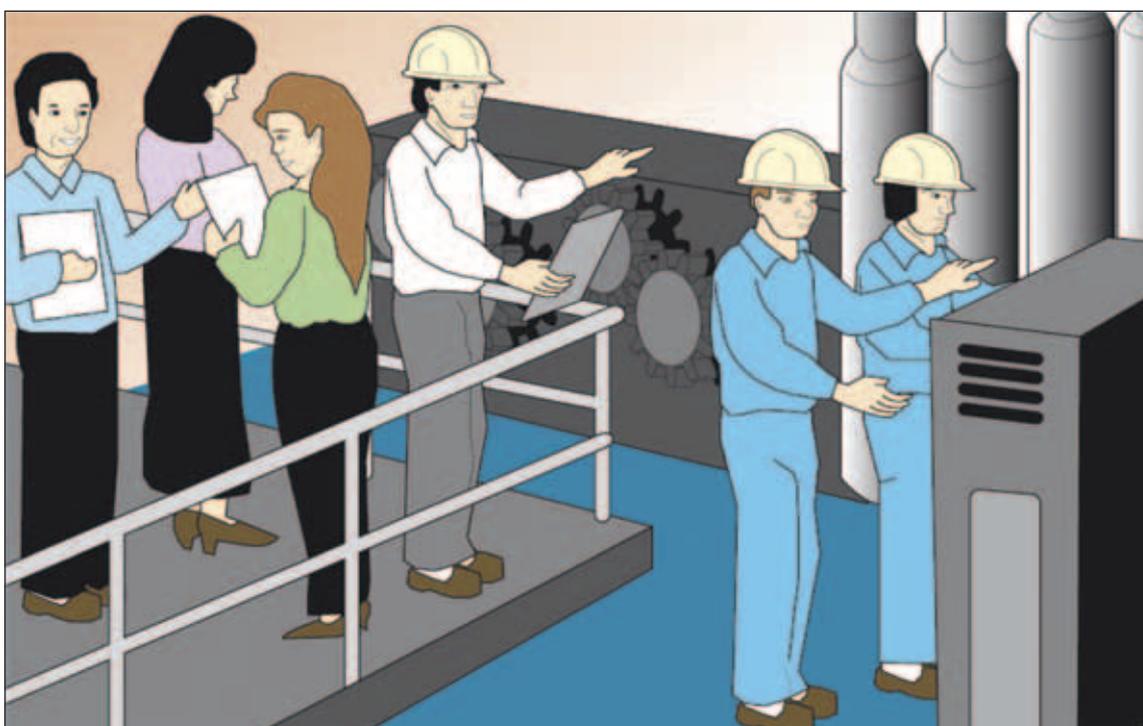


Figure 33b. Fournir des occasions aux travailleurs de parler de leurs conditions de travail et d'exprimer leurs sentiments et opinions entre eux.

POINT DE CONTRÔLE N°34

Traiter les femmes et les hommes de manière égale.

POURQUOI

- Il est essentiel de mettre en place une politique claire d'égalité de traitement des femmes et des hommes pour promouvoir une culture d'entreprise saine. Cette politique doit inclure l'égalité de traitement en matière de conditions d'emploi, d'évolution de carrière, de conception du poste de travail et de participation aux activités sur le lieu de travail.
- Les stéréotypes et les préjugés sont porteurs de jugement et peuvent entraîner une discrimination fondée sur le sexe. Ils doivent être remplacés par l'égalité de traitement fondée sur une évaluation objective des compétences, performances et capacités de chaque travailleur, plutôt que sur des hypothèses liées à son sexe ou autres caractéristiques personnelles qui n'ont rien à voir avec son travail. Des précautions particulières doivent être prises pour éviter la discrimination fondée sur le sexe.
- Dans certaines cultures, les femmes sont parfois moins disposées à s'exprimer sur leur travail, comme par exemple à parler des changements qu'elles considèrent nécessaires. Une attention particulière doit être accordée à la participation effective des femmes.
- Les femmes ont souvent plus de difficultés à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée que les hommes, selon les circonstances sociales. Elles peuvent porter un double fardeau, en s'occupant des tâches ménagères et de la famille avant et après le travail. Cela peut limiter leur plein accès à des opportunités d'emploi justes ou de renforcement de leurs compétences professionnelles. La participation active des femmes contribue grandement à apporter des améliorations adéquates du milieu de travail.

COMMENT

1. Établir et mettre en œuvre une politique claire d'égalité de traitement des femmes et des hommes. Cette politique doit s'appliquer à tous les aspects du travail: recrutement, attribution des tâches, aménagement des lieux de travail, salaires et avantages sociaux, évolution de carrière, formation

et participation aux réunions et aux méthodes d'amélioration des procédés du travail.

2. En ce qui concerne l'attribution des tâches et l'évolution de carrière, prendre particulièrement soin de traiter les femmes et les hommes de manière égale, en se fondant sur une évaluation objective de leurs compétences, performances, capacités et caractéristiques. Écouter attentivement les suggestions des travailleuses à cet égard, et combler les lacunes d'une manière cohérente.
3. Apporter un soutien adéquat aux femmes et aux hommes pour qu'ils exécutent les tâches qui leur sont assignées. Un soutien est souvent nécessaire pour maintenir l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Les horaires de travail, les trajets et les responsabilités familiales peuvent différer entre les travailleurs et les travailleuses.
4. Veiller à ce que le personnel d'encadrement et les travailleurs aient accès à des formations sur l'importance d'offrir des chances égales aux femmes et aux hommes dans l'entreprise.
5. Fournir des occasions formelles et informelles de prendre en compte équitablement les opinions des femmes et des hommes en matière d'amélioration du travail.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Faire participer activement les travailleuses et travailleurs à la planification du travail et à l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail.
- Prendre en compte les responsabilités familiales des travailleurs individuels lors de l'organisation de réunions et d'autres événements.
- Discuter avec les travailleurs des mesures et des modifications nécessaires afin que les femmes et les hommes soient traités de manière égale au travail.

À RETENIR

Faire participer activement les femmes et les hommes à la planification et à l'organisation du travail, et veiller à ce que les femmes et les hommes soient traités de manière égale dans tous les aspects du travail.



Figure 34. Écouter attentivement les suggestions des travailleurs concernant l'égalité de traitement entre hommes et femmes pour ce qui est de la répartition des tâches et de l'évolution de carrière. Prendre des précautions particulières pour combler les lacunes d'une manière cohérente.

POINT DE CONTRÔLE N°35

Offrir de bonnes perspectives de carrière.

POURQUOI

- Les mesures visant à promouvoir le bien-être des travailleurs dans leur vie professionnelle sont souvent fortement liées à l'évolution de carrière et l'engagement de l'entreprise à soutenir les parcours professionnels adéquats. Les mauvaises perspectives de carrière sont souvent la raison invoquée lorsqu'un travailleur démissionne. Des perspectives de carrière équitables sont un facteur important de réduction du stress au travail et de maintien de la stabilité des effectifs.
- Le soutien à l'évolution de carrière est essentiel pour préserver et accroître le moral des travailleurs et leur engagement à travailler. Veiller à ce que les travailleurs soient traités justement lors de la répartition des tâches et encouragés à évoluer dans leur carrière. Les lacunes à cet égard ne sont pas toujours évidentes. Une attention particulière doit être accordée aux perspectives de carrière des différents groupes de travailleurs.
- L'engagement de la direction et des travailleurs envers l'évolution de carrière affecte le développement des capacités et des rôles des travailleurs. Il est nécessaire de montrer cet engagement en mettant activement en œuvre des mesures concrètes, telles que l'examen de la mobilité des carrières et des rôles, le tutorat et la formation.

COMMENT

1. Démontrer que la direction s'engage à soutenir l'évolution de carrière sur la base de l'équité et de l'égalité des chances pour tous.
2. Revoir régulièrement les mesures de soutien à l'évolution de carrière. Discuter et examiner les résultats avec les travailleurs et leurs représentants afin de déterminer les améliorations nécessaires. Examiner également s'il existe des possibilités de mobilité ascensionnelle.
3. Examiner la formation en cours d'emploi des travailleurs et procéder, si nécessaire, à des ajustements pour en améliorer l'efficacité.
4. Fournir un soutien aux travailleurs occupant de nouveaux postes pour développer leurs capacités

de communication et de supervision et les aider à s'adapter à leurs nouveaux rôles.

5. Encourager les travailleurs à prendre part à des formations pour améliorer leurs capacités et techniques de travail et de gestion.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Encourager les travailleurs à partager leurs expériences positives en matière de formation professionnelle et d'évolution de carrière.
- Proposer un accompagnement et un tutorat pour aider les travailleurs à faire évoluer leurs carrières.
- Organiser régulièrement des réunions d'équipe au cours desquelles les perspectives de carrière et le soutien à la progression de carrière sont abordés.

À RETENIR

Veiller à ce qu'un soutien équitable pour l'évolution de carrière soit fourni et qu'il soit correctement utilisé par les travailleurs.



Figure 35. Discuter régulièrement des mesures visant à soutenir la formation professionnelle et l'évolution de carrière avec les travailleurs et leurs représentants afin de déterminer les améliorations nécessaires.

La protection contre les comportements offensants

Les comportements offensants sur le lieu de travail, notamment les manœuvres d'intimidation, les brimades, le harcèlement sexuel, les menaces et la violence sont très communs. Ils ont de graves répercussions sur les victimes et le climat de travail. Il est important d'établir des politiques fermes à ce sujet et de traiter ce type de comportement de manière adéquate. Des mesures globales de prévention et d'atténuation sont nécessaires, ce qui demande la coopération active de tout le personnel. Parmi les mesures efficaces contre les comportements offensants au travail figurent:

- La mise en place d'un cadre organisationnel concernant le comportement offensant;
- L'organisation de séances de formation et de sensibilisation;
- La mise en place de procédures et d'actions-types;
- L'intervention rapide pour venir en aide aux personnes impliquées;
- L'organisation des zones de travail de manière à protéger les travailleurs des comportements offensants.

Établir un cadre organisationnel pour faire face aux comportements offensants renforce l'engagement des travailleurs et la confiance mutuelle.

POINT DE CONTRÔLE N°36

Établir et mettre en œuvre un cadre et des stratégies organisationnels pour prévenir les comportements offensants ou le cas échéant les traiter rapidement et correctement.

POURQUOI

- Les comportements offensants (intimidation, brimades, harcèlement sexuel, menaces, violence, etc.) sont très communs sur le lieu de travail.
- Les comportements offensants peuvent avoir de très graves répercussions à court et à long terme sur les victimes.
- Les comportements offensants ciblent souvent le membre le plus faible d'une relation (par exemple, comportant offensant des hommes envers les femmes, des superviseurs envers les travailleurs, des plus âgés envers les plus jeunes, des clients envers les travailleurs). Cela signifie qu'il est souvent nécessaire de recourir à une aide extérieure pour faire cesser ces comportements.
- De nombreuses entreprises n'ont pas de politiques fermes concernant les comportements offensants et leurs dirigeants ne savent souvent pas comment réagir face à ce problème.

COMMENT

1. Les comportements suivants en milieu de travail doivent être clairement reconnus comme offensants:
 - l'intimidation et les brimades;
 - le harcèlement sexuel;
 - la violence;
 - les menaces de violence;
 - les autres types de comportement offensants, tels que les taquineries méchantes, la calomnie, les insultes et les commérages.
2. Il convient de préciser que ces comportements sur le lieu de travail sont inacceptables sous toutes leurs formes.
3. Il faut reconnaître que les comportements offensants peuvent provenir de collègues, de supérieurs hiérarchiques, de clients ou de personnes extérieures à l'entreprise.

4. Il faut aussi reconnaître que l'intimidation et les brimades sont souvent le fait de collègues ou de supérieurs hiérarchiques (personnel de l'entreprise) alors que la violence ou les menaces de violence proviennent souvent de clients ou de citoyens en général (personnes extérieures à l'entreprise).
5. La politique en milieu de travail doit aborder à la fois la prévention primaire (c'est à dire comment empêcher un comportement offensant) et la prévention secondaire (comment aider les travailleurs victimes d'une offense et traiter le ou les contrevenants).
6. La politique en milieu de travail doit également inclure une procédure pour s'assurer qu'un travailleur victime d'une offense puisse retourner à son poste de travail après une période de maladie psychique ou physique. Il faut pour cela s'assurer que le comportement offensant ne se reproduise plus.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- En cas de violence ou de menace de violence, il est souvent nécessaire de remettre le contrevenant à la police, la violence étant interdite par la loi dans tous les pays. Ce principe s'applique également aux cas graves de harcèlement sexuel.
- Dans la plupart des cas, il sera nécessaire de licencier ou de changer le contrevenant de poste, selon les circonstances et la nature de l'infraction. Il est particulièrement important que la victime de l'offense ne soit pas forcée de continuer à travailler à proximité du contrevenant.
- Il est extrêmement important que les travailleurs soient conscients de l'existence d'une politique ferme concernant le comportement offensant sur leur lieu de travail et que cette politique s'applique à toutes les situations, y compris lorsque le contrevenant est un supérieur hiérarchique ou une personne plus haut placée.

À RETENIR

Il est important d'avoir une politique claire sur les comportements offensants et il est plus important encore que cette politique soit appliquée pour empêcher les comportements offensants de se produire sur le lieu de travail. La prévention des comportements offensants augmente le sentiment de sécurité et la confiance des travailleurs sur le lieu de travail.

POLITIQUE DE LA COMPAGNIE CONCERNANT

L'ÉLIMINATION DE LA VIOLENCE

AU TRAVAIL



LA SEULE OPTION :
LA TOLÉRANCE ZÉRO

Figure 36. Établir et mettre en œuvre une politique en milieu de travail pour prévenir et traiter de manière adéquate les comportements offensants tels que l'intimidation, les brimades, le harcèlement, les menaces et la violence. La politique doit inclure des procédures claires sur la façon de prévenir et de traiter différents cas de comportement offensant, et de venir en aide aux victimes d'un comportement offensant.

POINT DE CONTRÔLE N°37

Organiser des formations et sensibiliser le personnel au comportement respectueux.

POURQUOI

- Les comportements offensants, quand ils existent, sont ancrés dans la culture, la langue et le comportement au quotidien sur le lieu du travail. Cela signifie que le seul moyen d'assurer un comportement respectueux est de sensibiliser tous les employés.
- Un effort concerté en matière de formation et de sensibilisation permet non seulement de réduire la survenue d'un comportement offensant, mais aussi de signaler le soutien général en faveur des comportements respectueux sur le lieu de travail.
- Un comportement respectueux partout sur le lieu de travail augmente la probabilité que les clients soient traités avec amabilité et respect.
- La sensibilisation à ce qui constitue un comportement respectueux réduit le risque de conflits interpersonnels et de conflits de rôles sur le lieu de travail.
- Lorsque les travailleurs sont traités avec respect, on constate une baisse des taux d'absentéisme, de l'intention de démissionner et de rotation des effectifs.

COMMENT

1. La formation au comportement respectueux doit être une partie intégrante de la présentation générale du lieu de travail.
2. Les travailleurs doivent être conscients des types de comportements offensants qui peuvent exister sur le lieu de travail et de leurs conséquences à long terme.
3. Une politique de lutte contre l'intimidation, les brimades, le harcèlement, les menaces et la violence au travail doit être fermement appliquée sur le lieu de travail et communiquée clairement à tous.
4. Les travailleurs doivent être formés à repérer un comportement offensant et récompensés pour avoir informé la personne adéquate lorsque ce comportement a lieu.

5. Des sanctions punitives claires doivent être prises contre tout contrevenant employé de l'entreprise. Dans les cas graves, des mesures légales devront être engagées.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il doit y avoir une politique claire sur la manière de traiter les cas dans lesquels un supérieur hiérarchique est l'auteur de l'offense. Dans ce type de situation, la victime doit pouvoir s'adresser à un représentant syndical ou directement à une instance supérieure.
- Dans tous les lieux de travail où les comportements offensants sont fréquents, il est utile de former des représentants des travailleurs spécifiques au traitement des comportements offensants, à la médiation et à la résolution des conflits.
- La formation et la sensibilisation en matière de comportement respectueux au travail peuvent également avoir comme effet positif d'influencer les comportements en dehors du travail, comme dans la famille et le voisinage.

À RETENIR

Une entreprise dans laquelle les employés à tous les niveaux se traitent mutuellement avec respect aura une bonne réputation dans la communauté. Il lui sera plus facile de recruter des employés avec un bon comportement et d'éviter une rotation élevée du personnel.



Figure 37a. La formation des cadres et les travailleurs au comportement respectueux doit être une partie intégrante de la présentation générale du lieu de travail.



Figure 37b. Examiner les conditions propices à la prévention des comportements offensants dans le cadre de la formation sur la prévention du stress. Une discussion de groupe sur ces conditions est toujours utile.

POINT DE CONTRÔLE N°38

Établir des procédures et des modèles d'action pour lutter contre la violence, l'abus et le harcèlement au travail.

POURQUOI

- La violence, les abus et le harcèlement au travail se produisent habituellement de façon inattendue. Il est important que des procédures soient en place pour prévenir et faire cesser un comportement offensant quand il survient.
- Ces procédures doivent être formulées en consultation avec ceux qui sont spécialisés et qui ont de l'expérience dans ce domaine, et avec la participation des travailleurs.
- La violence, l'intimidation et le harcèlement sont des types de comportement très différents qui exigent habituellement différents types de réponse en milieu de travail. Les réponses adéquates doivent être clairement définies dans les procédures de travail.
- En cas de comportement offensant, les procédures établies doivent faciliter l'action impartiale et équitable, et soutenir le traitement juste et équitable de tous les travailleurs.

COMMENT

1. Les procédures sur le lieu de travail doivent expliquer comment:
 - aider la victime;
 - réagir face au contrevenant;
 - éviter les nouveaux cas;
 - tirer des enseignements de l'incident.
2. Dans les cas graves de menace, violence ou harcèlement, des mesures juridiques doivent être prises en cas d'infraction à la loi.
3. La victime d'un comportement offensant peut développer une maladie physique ou mentale suite à l'incident. Elle doit recevoir l'assistance et le soutien, dans la mesure du possible, d'un professionnel qualifié.
4. Si le contrevenant est un employé de l'entreprise, cette dernière doit répondre clairement à ses

agissements par des sanctions disciplinaires. Dans les cas graves, le contrevenant devra être licencié.

5. Les procédures doivent inclure des règlements pour informer les autres membres du personnel des mesures prises.
6. Les procédures doivent aussi inclure une obligation des travailleurs de signaler les cas de comportement offensant à la direction.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Si l'entreprise répond sans hésitation à tous les cas de comportement offensant, les employés se sentiront valorisés et respectés. Cela renforcera leur engagement et leur motivation.
- Le niveau de tolérance idéal pour un comportement offensant est la tolérance zéro, mais parfois, il n'est pas possible d'y parvenir. Un milieu de travail dans lequel les comportements offensants ne sont pas tolérés peut être identifié par deux indicateurs: un petit nombre de comportements offensants et l'application de sanctions rapides et fermes pour chaque incident lorsqu'il se produit.
- Le pire des cas survient lorsque la victime de l'offense est obligée de quitter son lieu de travail alors que le contrevenant conserve son emploi. Ceci a évidemment un impact très négatif sur le climat de travail.

À RETENIR

Les comportements offensants sur le lieu de travail se sont multipliés au cours des 10-15 dernières années dans de nombreux pays. Cette évolution ne pourra être stoppée que si les cadres, les travailleurs et les organismes extérieurs, tels que l'inspection du travail, travaillent main dans la main et prennent des mesures sévères pour réduire la violence, le harcèlement et l'intimidation au travail.



Figure 38a. Établir des procédures et des actions-types pour lutter contre la violence, les abus et le harcèlement au travail et transmettre ces procédures et modèles à tous les cadres et travailleurs.



Figure 38b. Former les travailleurs aux procédures pour traiter les contrevenants, aider les victimes et éviter de nouveaux cas.

POINT DE CONTRÔLE N°39

Intervenir rapidement en tenant compte de la dimension culturelle pour aider ceux qui sont victimes d'un comportement offensant.

POURQUOI

- Si la victime d'un comportement offensant en milieu de travail ne reçoit pas d'aide, elle est exposée à un risque élevé de répercussions négatives sur sa santé: dépression, état de stress post-traumatique, ou autres maladies liées au stress.
- Ne pas venir en aide à la victime est un signal indirect d'acceptation du comportement offensant sur le lieu de travail, qui pourrait encourager d'autres comportements offensants.
- Si la victime reçoit une assistance sur le lieu de travail, cela donne un signal clair aux autres travailleurs que l'entreprise a le sens des responsabilités et qu'elle accorde de la valeur à ses travailleurs.
- L'intervention doit être adaptée au contexte culturel. Dans certaines cultures, être victime de certaines formes de comportement offensant est associée à des sentiments de honte ou de culpabilité.
- Dans certains cas limites, le contrevenant peut ne pas être conscient de la façon dont son comportement est perçu par la personne offensée. Dans de tels cas, la meilleure intervention peut consister à informer le contrevenant.

COMMENT

1. Les mesures à prendre dépendront de la culture du pays et des personnes impliquées, du type de comportement offensant et des ressources de l'entreprise. Des règles tenant compte de la dimension culturelle doivent être formulées et appliquées.
2. Dans tous les cas, la meilleure mesure à prendre est d'offrir à la victime un soutien social et psychologique de la part de ses collègues, des supérieurs hiérarchiques et des dirigeants.
3. Dans certaines situations, il peut être pertinent et possible de fournir une assistance professionnelle à la victime. Il convient de toujours souligner le caractère volontaire (la victime a le droit de l'accepter ou non) et gratuit de cette assistance pour les victimes.

4. Le contrevenant doit être réprimandé en fonction du type d'offense et de sa gravité. Il peut être nécessaire d'agir même dans certains cas bénins où le contrevenant peut ne pas être conscient que son comportement (blagues, gestes, remarques, etc.) peut être déplacé et perçu comme offensant.
5. Dans les cas graves (par exemple un vol dans une banque), il peut être nécessaire de déplacer la ou les victimes à un poste sans contact fréquent avec la clientèle.
6. En cas de harcèlement et d'intimidation d'un collègue, il peut être nécessaire de veiller à ce que la victime de l'offense et le contrevenant ne travaillent plus au sein de la même unité de travail.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Le personnel d'encadrement et les dirigeants sont des modèles. Par conséquent, ils doivent toujours soutenir et encourager la victime d'une offense sur le lieu de travail.
- Une personne qui ne reçoit pas le soutien de ses supérieurs ou de ses collègues peut sentir qu'elle «mérite» le comportement offensant. Une réaction psychologique de ce type peut se produire lorsque la personne victime de l'offense essaie de «comprendre» le comportement.

À RETENIR

Un comportement offensant constitue une menace pour l'estime de soi et la santé de la victime de l'offense. C'est pourquoi il est si important d'aider la victime de manière efficace et appropriée. Il se peut qu'il n'y ait pas de signe ou de symptôme apparent de mauvaise santé. Néanmoins, une assistance devra être fournie rapidement et gratuitement à la victime.



Figure 39a. Former les travailleurs, le personnel d'encadrement et les dirigeants aux formes adéquates d'intervention en cas de comportement offensant, y compris au soutien social et psychologique de la victime de l'offense.

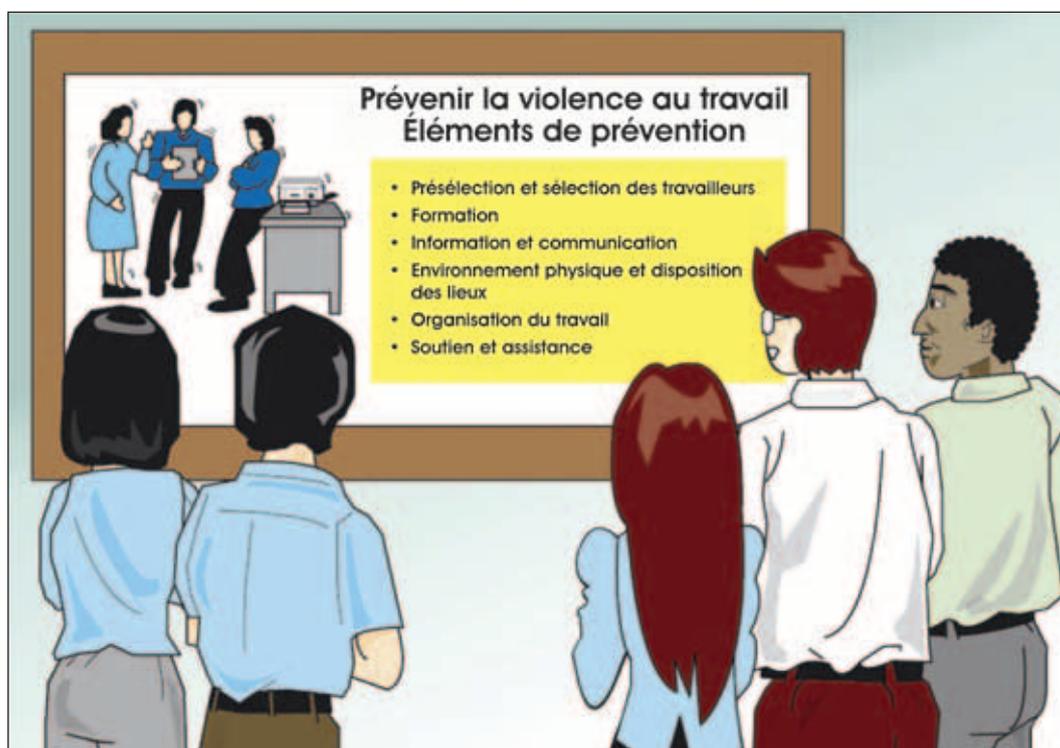


Figure 39b. Être conscient de la nécessité de fournir un soutien tenant compte de la dimension culturelle et adapté à la situation locale du marché du travail. Ne pas oublier que le personnel d'encadrement et les dirigeants sont des modèles.

POINT DE CONTRÔLE N°40

Organiser les zones de travail de manière à protéger les travailleurs contre la violence des clients et des personnes extérieures à l'entreprise.

POURQUOI

- La violence sur certains lieux de travail, en particulier dans le secteur des services, a plus de probabilité de provenir de clients ou de personnes extérieures à l'entreprise que de membres du personnel.
- Des études montrent qu'en prenant de simples précautions concernant l'aménagement physique et l'équipement sur le lieu de travail, il est possible de réduire l'incidence de la violence des personnes extérieures.
- Parmi les groupes les plus exposés à la violence figurent le personnel de santé dans les services d'urgence et de psychiatrie, les policiers, le personnel des prisons, les chauffeurs de bus et de taxi, les portiers, et ceux qui travaillent seuls ou de nuit.
- La violence et les menaces de violence constituent un problème croissant sur les lieux de travail de nombreux pays du monde, et il est difficile d'assurer une prévention primaire des offenses lorsque les attitudes et les comportements du public évoluent.
- La violence et les menaces de violence ont de graves répercussions sur la santé physique et mentale. Dans les cas extrêmes, la violence au travail peut provoquer la mort.

COMMENT

1. Prévenir la violence par l'organisation de la zone de travail en prenant en considération les risques particuliers inhérents à un lieu de travail donné. Ainsi, éviter le travail nocturne isolé.
2. La prévention de la violence au travail doit être fondée sur une analyse en profondeur des situations, des groupes et des professions à haut risque.
3. Chaque travailleur doit avoir, le cas échéant, une issue de secours, un accès facile à un système d'alarme, une surveillance vidéo, une séparation de ses clients, ou être protégé par d'autres dispositifs destinés à les protéger de comportements violents.

4. Le lieu de travail doit être organisé de sorte qu'il prenne en considération l'existence de groupes à risque tels que des patients souffrant de troubles mentaux, des clients qui ont consommé de la drogue ou des quantités excessives d'alcool, ou des criminels. L'assistance de la police doit être à portée de main en cas de problèmes avec ce type d'individus.
5. Le comportement menaçant de personnes extérieures au personnel ne doit pas être pris à la légère. Même s'il n'y a aucune violence physique, il convient de préciser que le comportement menaçant n'est pas acceptable. Les enregistrements vidéo peuvent aider à documenter ces cas.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Les mesures de sécurité sur le lieu de travail doivent être abordées avec les experts compétents. Il faut donner une priorité élevée au maintien de bonnes relations et d'un contact permanent avec les services de police et d'autres autorités.
- Tous les membres du personnel, y compris les nouveaux arrivants, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs temporaires, doivent être dûment informés des risques de violence.
- Tous les travailleurs doivent être formés aux précautions et autres mesures de sécurité à prendre contre la violence au travail et à l'utilisation de dispositifs de sécurité tels que les voies de secours.

À RETENIR

Il est important d'apprendre d'autres lieux de travail confrontés à des problèmes similaires. Des exemples pratiques de protection contre la violence peuvent aider grandement les travailleurs et le personnel d'encadrement à prendre des mesures efficaces pour se protéger contre la violence sur leur propre lieu de travail.



Figure 40a. Former les travailleurs à la prévention de la violence des clients et d'autres personnes extérieures au personnel, et à l'utilisation des mesures de sécurité installées dans la zone de travail.



Figure 40b. Informer tous les employés, y compris les nouveaux arrivants, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs temporaires des risques de violence et des précautions à prendre contre la violence.

La sécurité de l'emploi

La précarité est un facteur important de stress au travail. L'absence de garantie de l'emploi à long terme, les contrats précaires et des conditions de travail changeantes sont autant de facteurs connus pour augmenter le stress au travail. Ils rendent plus difficile le maintien de l'engagement envers le travail bien fait et des bonnes relations humaines et affectent la santé et le bien-être des travailleurs. Des mesures visant à accroître la sécurité de l'emploi doivent être prises dans le cadre de l'amélioration des conditions d'emploi. L'attention doit porter notamment sur les mesures suivantes:

- L'augmentation de la possibilité d'un emploi stable;
- Une déclaration claire des conditions d'emploi;
- Des salaires et des avantages réguliers;
- La garantie d'un congé parental juste;
- La protection des droits des travailleurs et de leurs représentants.

La clarté, tant au niveau des conditions d'emploi qu'au niveau des mesures pour accroître la stabilité de l'emploi, joue un rôle important dans la réduction du stress au travail.

POINT DE CONTRÔLE N°41

Planifier le travail de manière à améliorer la possibilité d'un emploi stable.

POURQUOI

- La précarité des mesures en matière d'emploi, sans garantie de conditions d'emploi ininterrompues et justes rend difficile le maintien de l'attachement au travail bien fait et augmente le stress lié au travail.
- Il est reconnu que la précarité de l'emploi associée à des perspectives floues d'emploi stable peut être à l'origine d'anxiété et d'autres symptômes liés au stress. Il est nécessaire de prendre des mesures pour garantir un emploi stable à long terme.
- Les travailleurs dans des formes d'emplois précaires sont touchés par les conditions socio-économiques et souffrent souvent de stress. Un soutien au niveau du lieu de travail est néanmoins nécessaire et utile pour accroître la possibilité d'un emploi stable.

COMMENT

1. Comme mesure de sécurité de l'emploi, fournir des contrats de travail à long terme lorsque cela s'avère possible. Éviter les contrats à court terme qui ne sont pas indispensables.
2. Établir des contrats de travail, dans la mesure du possible.
3. Les parties concernées doivent unir leurs efforts pour réduire la précarité de l'emploi en conformité avec l'évolution des conditions d'emploi.
4. Consulter régulièrement les cadres, les travailleurs et leurs représentants sur le renforcement de la possibilité de formes plus stables de contrats de travail.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Créer des emplois réguliers et stables lorsque les situations de l'emploi le permettent.
- Faire part à tous les travailleurs des projets futurs de l'entreprise portant sur le statut professionnel.
- Collaborer avec les organismes concernés et les organisations d'employeurs et de travailleurs

pour réduire la précarité de l'emploi à travers des mécanismes transparents.

À RETENIR

Améliorer la possibilité d'emplois stables grâce aux efforts conjoints de la direction et des travailleurs.



Figure 41a. Collaborer avec les organismes concernés et les organisations d'employeurs et de travailleurs pour réduire la précarité de l'emploi à travers des mécanismes transparents et des contrats stables.



Figure 41b. Consulter régulièrement les cadres et les travailleurs sur le renforcement de la possibilité de formes plus stables de contrats de travail.

POINT DE CONTRÔLE N°42

Fournir un contrat de travail écrit indiquant clairement les conditions d'emploi et de rémunération.

POURQUOI

- La clarté des contrats de travail sur les conditions d'emploi, le paiement des salaires, les conditions de travail et le traitement équitable des travailleurs est importante. Les conditions contractuelles doivent être conformes aux exigences légales et à l'évolution des politiques nationales de l'emploi.
- Des clauses spécifiant clairement les périodes d'emploi et les conditions de travail sont indispensable dans tous les contrats de travail. La garantie contractuelle d'un traitement équitable et la clarté des conditions de travail sont des conditions préalables importantes pour réduire le stress au travail.
- Les efforts communs de la direction et des travailleurs en vue d'améliorer les conditions de travail sont grandement facilités par la clarté dans les contrats de travail. Les contrats doivent inclure des clauses claires qui garantissent des conditions de travail décentes et un traitement équitable sans aucune mesure discriminatoire.

COMMENT

1. Dans tout contrat de travail, toujours inclure des clauses précises indiquant le statut professionnel, la période et les conditions d'emploi.
2. Préciser dans les contrats de travail que les personnes occupant des emplois de courte durée, les travailleurs temporaires, les travailleurs migrants et les travailleurs à temps partiel sont traités de manière égale en termes de conditions de travail et de sécurité et santé au travail.
3. Communiquer clairement à travers les contrats de travail et lors des consultations régulières des cadres et travailleurs que tous les efforts sont faits pour améliorer les conditions de travail et protéger la sécurité et la santé au travail.
4. Travailler avec les organismes concernés et les organisations d'employeurs et de travailleurs sur l'établissement de contrats clairs avec tous les travailleurs.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Discuter avec les travailleurs et leurs représentants de l'équité et la clarté des contrats de travail. Prendre les mesures nécessaires afin que des clauses claires sur les conditions de travail soient incluses dans chaque contrat.
- Mettre en place un mécanisme transparent pour traiter les plaintes concernant l'emploi et les conditions de travail. Celui-ci doit être en conformité avec la politique affichée de traitement équitable pour tous.
- Former les dirigeants, le personnel d'encadrement et les travailleurs au traitement équitable de tous les travailleurs et aux actions à mener en commun pour améliorer les conditions de travail.

À RETENIR

Les contrats de travail écrits contenant des clauses claires sur le statut professionnel, la période et les conditions d'emploi (y compris la rémunération) sont des conditions préalables importantes pour la prévention du stress au travail.



Figure 42a. À travers les contrats de travail, communiquer clairement les conditions d'emploi, le paiement des salaires, les conditions de travail et le traitement équitable des travailleurs.



Figure 42b. Toujours inclure dans un contrat de travail des clauses indiquant clairement le statut professionnel, la période et les conditions d'emploi.

POINT DE CONTRÔLE N°43

Veiller à ce que les salaires soient versés régulièrement et que les avantages soient fournis comme prévu dans le contrat.

POURQUOI

- L'absence de clarté concernant les salaires, les avantages sociaux et leur paiement augmente le stress au travail. Il faut l'éviter en expliquant clairement comment les salaires sont calculés et payés.
- Le paiement régulier des salaires et des avantages sociaux est un aspect important de conditions d'emploi saines.
- La nature et l'étendue de l'indemnisation des heures supplémentaires est parfois floue et devient une source de stress au travail. La transparence concernant le paiement des heures supplémentaires est indispensable.
- La reconnaissance des efforts des employés par le biais des salaires et avantages sociaux doit se faire de façon juste et sans discrimination. La transparence dans le paiement des salaires et des avantages sociaux, de même que des consultations régulières avec les travailleurs et leurs représentants, sont importantes.

COMMENT

1. Assurer le versement régulier des salaires et des avantages sociaux comme prévu dans le contrat de travail.
2. Expliquer clairement aux travailleurs comment leurs salaires et avantages sociaux sont calculés et payés. Avoir pour principe de traiter équitablement tous les travailleurs en termes de salaires et avantages sociaux, et de veiller à ce qu'ils soient payés régulièrement.
3. Consulter régulièrement les travailleurs sur la façon de garantir des niveaux de salaires équitables et reconnaître leurs efforts.
4. Examiner les effets des systèmes de rémunération, (comme le paiement à la pièce ou les formes d'emploi précaires), sur la sécurité et la santé des travailleurs. Faire des efforts conjoints pour prévenir les effets négatifs sur la sécurité et la santé, et améliorer les systèmes de rémunération et de conditions de travail.

5. Indemniser correctement et en temps opportun les heures supplémentaires.
6. Consulter à l'avance les travailleurs sur les changements des systèmes de rémunération.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Fournir un bulletin de salaire exempt d'erreur pour chaque versement de salaire.
- Communiquer à tous les travailleurs les projets de modification des postes ou des systèmes de rémunération.
- Se réunir avec les représentants des travailleurs pour étudier les possibilités d'améliorer les systèmes de rémunération et d'éviter les traitements injustes et la discrimination contre les travailleurs.

À RETENIR

Veiller à ce que les salaires soient versés régulièrement et que les avantages soient fournis comme prévu dans le contrat.



Figure 43. Communiquer clairement aux travailleurs la manière dont leurs salaires et avantages sociaux sont calculés et payés. Avoir pour principe de traiter équitablement tous les travailleurs en termes de salaires et avantages sociaux.

POINT DE CONTRÔLE N°44

Garantir la sécurité de l'emploi aux travailleurs qui prennent un congé parental.

POURQUOI

- Les travailleurs exerçant leur droit à un congé parental doutent parfois de leur possibilité de retrouver leur emploi. Il est essentiel de veiller à la sécurité de l'emploi de ces travailleurs.
- Lorsqu'un travailleur retourne au travail après un congé parental, il est important de le traiter de manière équitable et de prendre des mesures pour soutenir son retour au travail, en toute sécurité et sans difficulté.
- La protection des travailleurs qui prennent un congé parental doit être observée dans tous les lieux de travail. Il est généralement difficile d'assurer cette protection dans les secteurs informels et les situations d'emploi précaires. Les partenaires sociaux doivent donc faire des efforts conjoints pour assurer la sécurité de l'emploi de tous les travailleurs qui prennent un congé parental.

COMMENT

1. Des mesures doivent être prises pour protéger les conditions et la sécurité de l'emploi des travailleurs en congé parental, conformément aux lois et règlements et aux conventions collectives. Parmi les conditions pertinentes figurent le droit au congé parental et la sécurité de l'emploi lors du retour au travail.
2. Veiller à ce que tout travailleur qui revient d'un congé parental soit en droit de retourner au poste qu'il a quitté pour son congé parental. En cas de transfert à un autre poste, il est nécessaire d'obtenir le consentement du travailleur concerné et des dispositions doivent être prises pour préserver son statut professionnel.
3. Prévoir du temps pour l'alimentation des enfants ainsi que pour leurs soins connexes pour les travailleurs qui retournent au travail après un congé parental.
4. Veiller à ce que les travailleurs qui prennent un congé parental ne soient pas désavantagés dans leur progression professionnelle.
5. Lorsqu'un travailleur rentrant d'un congé parental est confronté à des difficultés (par exemple, pour

des raisons de santé), faire des efforts conjoints pour répondre à ses besoins en lui offrant un poste alternatif.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Lorsque des mesures sont prises pour s'adapter à l'état de santé des travailleurs qui reviennent d'un congé parental, leur fournir une formation adéquate.
- Faire tous les efforts possibles pour assurer l'égalité des femmes et des hommes concernant le maintien de l'emploi. La sécurité de l'emploi des travailleurs qui prennent un congé parental doit être respectée dans le cadre de la politique à cet égard.

À RETENIR

Des efforts particuliers doivent être faits pour garantir la sécurité de l'emploi des travailleurs revenant au travail après un congé parental.



Figure 44a. Veiller à ce que les travailleurs qui reviennent d'un congé parental soient en droit de retourner au poste qu'ils ont quitté pour leur congé parental.

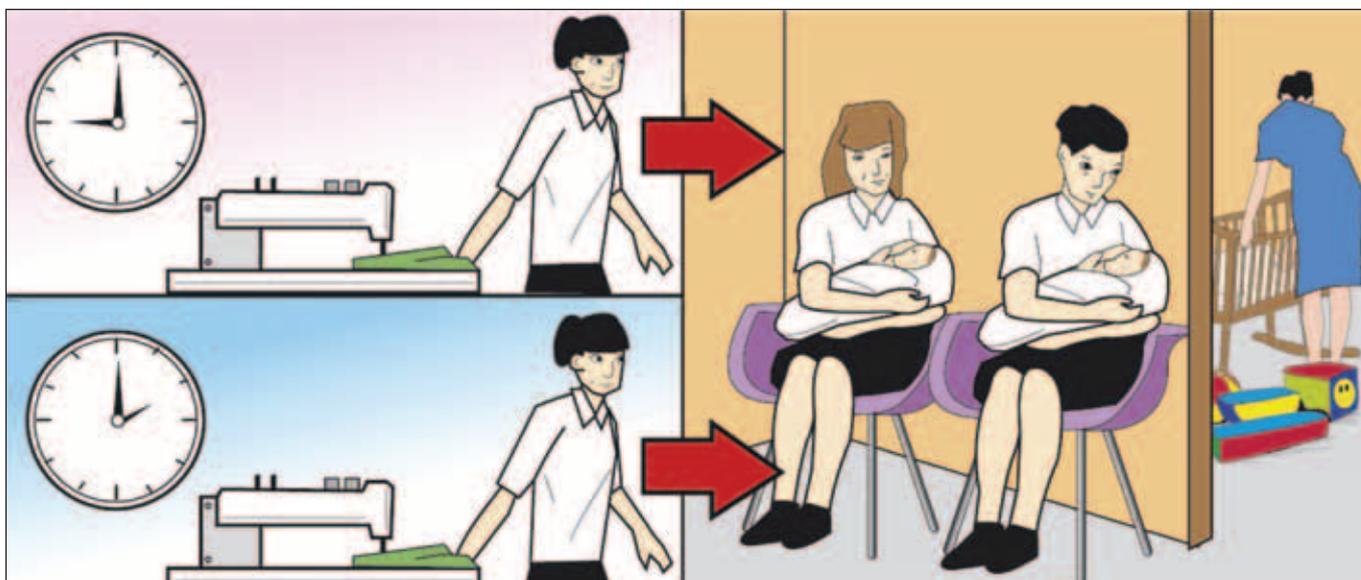


Figure 44b. Prévoir du temps pour l'allaitement et les soins connexes de leurs enfants aux femmes revenant d'un congé maternité

POINT DE CONTRÔLE N°45

Améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs et de leurs représentants et les protéger contre le licenciement abusif.

POURQUOI

- La précarité de l'emploi est souvent liée à un manque d'engagement actif des syndicats envers la protection du statut d'emploi des travailleurs. Dans de telles circonstances, il est important d'encourager et de protéger les représentants des travailleurs qui font des efforts particuliers et nécessaires pour améliorer la sécurité de l'emploi comme droit humain fondamental.
- La protection des représentants des travailleurs contre le licenciement abusif est un aspect extrêmement important du respect des principes de la liberté syndicale. Il est donc essentiel de protéger le statut professionnel des représentants des travailleurs contre d'éventuelles mesures antisyndicales.
- Il est important de promouvoir les activités sur le lieu de travail qui réduisent la précarité de l'emploi de tous les travailleurs, et plus particulièrement de ceux engagés dans des formes d'emploi plus précaires. Ces travailleurs se sentent moins sûrs de pouvoir conserver leur emploi et de pouvoir améliorer leur statut professionnel et conditions de travail. Des efforts conjoints sont requis pour renforcer la sécurité de l'emploi à travers la négociation collective et des consultations régulières.

COMMENT

1. Mettre en place une politique claire pour améliorer la sécurité de l'emploi et protéger les droits des travailleurs dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises.
2. Respecter les droits des travailleurs à la négociation collective et à une convention collective sur les mesures visant à améliorer la sécurité de l'emploi. Consulter régulièrement les représentants des travailleurs sur les questions de la sécurité de l'emploi et les plans futurs, et veiller à ce que les travailleurs participent à la discussion.
3. S'assurer que les droits des représentants des travailleurs sont protégés. Plus particulièrement, il est essentiel de protéger les représentants des

travailleurs contre le licenciement abusif en raison de leurs actions visant à améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs.

4. Collaborer avec les représentants des travailleurs pour améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs, en particulier de ceux dans des formes d'emploi précaires. Cela doit se faire en conformité avec la protection des droits des travailleurs à de meilleures conditions de travail et à la liberté syndicale.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Tirer des enseignements des mesures exemplaires prises dans d'autres entreprises pour améliorer la sécurité de l'emploi, y compris les mesures ciblant les travailleurs de courte durée, temporaires et migrants.
- Encourager la communication entre les cadres et les travailleurs, et parmi les travailleurs ayant différents statuts professionnels, sur les mesures possibles pour réduire l'insécurité de l'emploi.
- Organiser des réunions avec les organisations d'employeurs et de travailleurs pour discuter des programmes efficaces pour améliorer la sécurité de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail et d'emploi. On peut s'attendre à ce que ces organisations jouent un rôle actif, en particulier en ce qui concerne les emplois précaires.

À RETENIR

Établir des politiques claires pour améliorer la sécurité de l'emploi et respecter les droits des travailleurs et de leurs représentants quant à leurs conditions d'emploi.



Figure 45. Participer à la négociation collective normale, comprenant des mesures pour améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs. Consulter régulièrement les représentants des travailleurs sur les questions de sécurité de l'emploi.

L'information et la communication

Un échange actif d'informations et la communication en milieu de travail profitent autant à la direction que aux travailleurs. La communication ouverte facilite la collaboration ainsi que la détection et la résolution des problèmes sur le lieu de travail. En instaurant un climat de travail positif, on encourage le travail d'équipe. Les travailleurs informés des décisions importantes jouent un rôle actif dans la réalisation d'objectifs convenus mutuellement. De cette façon, les problèmes en milieu de travail qui sont souvent liés à l'augmentation du stress au travail peuvent être détectés plus rapidement et résolus plus efficacement. Une communication ouverte est particulièrement favorisée en:

- Se rendant sur le lieu de travail et en conversant avec les travailleurs;
- Maintenant une communication quotidienne et fluide entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs;
- Informant les travailleurs des décisions importantes;
- Informant la direction de l'opinion des travailleurs;
- Communiquant aux travailleurs tout projet d'introduction de changements.

Le sentiment général d'appartenance et de partage d'un objectif commun contribue à la prévention et à la réduction du stress au travail.

POINT DE CONTRÔLE N°46

Établir pour principe que les dirigeants se rendent sur le lieu de travail et discutent avec les travailleurs.

POURQUOI

- En parlant avec les travailleurs, les dirigeants montrent leur intérêt pour la production quotidienne sur le lieu de travail.
- Des conversations personnelles permettent aux travailleurs de signaler à leurs supérieurs hiérarchiques d'éventuels problèmes personnels, comme des problèmes de santé, ou familiaux.
- En parlant fréquemment avec les travailleurs, les dirigeants ont l'occasion de leur montrer leur appréciation et de leur faire part de leurs impressions.
- Les dirigeants en apprendront davantage sur le processus de production, les problèmes et les questions organisationnelles en matière de collaboration en parlant aux travailleurs plutôt qu'en restant assis dans leurs bureaux.
- En discutant avec les travailleurs, les dirigeants pourront détecter les cas d'intimidation, de brimades, de harcèlement ou d'autres formes de comportements offensants qui ont lieu sur le lieu de travail.

COMMENT

1. Il est très important que les dirigeants sortent de leur bureau et s'intéressent aux activités quotidiennes sur le lieu de travail.
2. Ils peuvent à cette fin se rendre tous les matins sur le lieu de travail et saluer tous les travailleurs, en signe de respect et d'appréciation.
3. Les dirigeants ont également le devoir de s'assurer que le travail est effectué en toute sécurité et sans risques pour la santé. Une visite de sécurité offre une bonne occasion aux dirigeants pour parler avec les travailleurs de sujets liés au travail.
4. Converser avec les travailleurs permet aux dirigeants de recevoir leurs suggestions sur la façon d'améliorer la productivité et la qualité de la production. Les travailleurs ont souvent de bonnes idées basées sur leurs expériences au quotidien.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Des machines, des ordinateurs, des outils ou d'autres équipements qui fonctionnent mal, peuvent être la principale cause d'insatisfaction au travail. Si les travailleurs s'en plaignent, il est très important de prendre des mesures pour améliorer leurs outils de travail.
- Les travailleurs peuvent avoir des questions ou des doutes sur la meilleure façon de faire leur travail. Clarifier ces questions les aidera dans leur travail quotidien.
- Si les travailleurs ont des fonctions contradictoires ou peu claires, le dirigeant a l'obligation de résoudre le problème.

À RETENIR

La communication quotidienne sur le lieu de travail est bénéfique pour les travailleurs comme pour la direction. À travers cette communication, les travailleurs reçoivent un soutien, tandis que la direction obtient des opinions et des idées très utiles.



Figure 46. Encourager les dirigeants à se rendre sur le lieu de travail et à parler avec les travailleurs. Créer un environnement ouvert dans lequel les travailleurs se sentent libres d'échanger des points de vue avec les dirigeants.

POINT DE CONTRÔLE N°47

Veiller à ce que le personnel d'encadrement et les supérieurs hiérarchiques communiquent aisément et fréquemment avec les travailleurs sur tous les problèmes.

POURQUOI

- Lorsque les supérieurs hiérarchiques parlent fréquemment avec les travailleurs, les problèmes quotidiens relatifs au travail seront rapidement résolus. Cette pratique réduit le gaspillage et améliore la productivité.
- Une communication fréquente et fluide entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs crée une atmosphère favorable et positive sur le lieu de travail.
- Lorsqu'un dirigeant converse fréquemment avec les travailleurs, il est facile de corriger les erreurs et d'améliorer la qualité des produits et des services.
- Avec une bonne communication avec les travailleurs, le personnel d'encadrement peut détecter et corriger des problèmes concernant l'environnement physique du travail (le bruit, les produits chimiques, la chaleur, l'éclairage, etc.).
- Des échanges fréquents entre les travailleurs et le personnel d'encadrement garantissent que les suggestions et les idées des travailleurs puissent être présentées et examinées par la direction.

COMMENT

1. Chaque supérieur hiérarchique doit faire une tournée quotidienne dans son service pour être en contact direct avec tous les travailleurs.
2. Un bon supérieur hiérarchique doit savoir écouter. S'il manifeste de l'intérêt et du respect pour chacun des travailleurs qu'il supervise, ceux-ci se sentiront en confiance et seront à l'aise avec lui.
3. Le personnel d'encadrement doit encourager les travailleurs à utiliser correctement les outils et l'équipement adéquats. Cela permet ainsi d'améliorer la sécurité et d'éviter certains problèmes de santé tels que les troubles musculo-squelettiques.
4. Un supérieur hiérarchique doit accorder une attention particulière aux nouveaux travailleurs et aux personnes ayant des problèmes de santé particuliers ou ayant besoin d'une formation

spécifique. L'adéquation entre les travailleurs et leurs tâches permettra d'améliorer le bien-être des travailleurs ainsi que la productivité de l'entreprise.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Le supérieur hiérarchique doit toujours respecter la vie privée des travailleurs. Les informations sur la santé d'un travailleur ou sur ses problèmes personnels ou familiaux ne doivent pas être transmises à des tiers sans le consentement explicite du travailleur.
- Lorsque les travailleurs informent leur supérieur hiérarchique de problèmes liés à leur travail, il est très important que des mesures soient prises rapidement pour atténuer ces problèmes d'une manière appropriée. Dans tous les cas, les travailleurs doivent recevoir un retour d'information de leur supérieur afin qu'ils voient que leurs problèmes sont traités sérieusement.
- Lorsqu'il communique avec les travailleurs, le supérieur hiérarchique doit faire tous les efforts possibles pour faire cesser les taquineries, les commérages ou la diffamation sur le lieu de travail.

À RETENIR

Une communication quotidienne et fluide entre le personnel d'encadrement et les travailleurs est l'un des moyens les plus efficaces pour créer une atmosphère positive et propice au travail. Un effort doit être fait pour aider les travailleurs à se sentir toujours appréciés et respectés sur leur lieu de travail.



Figure 47a. Exiger des supérieurs hiérarchiques qu'ils fassent une tournée quotidienne dans leurs services pour être en contact direct avec tous les travailleurs.



Figure 47b. Lors de la communication quotidienne, accorder une attention particulière aux nouveaux travailleurs, aux personnes ayant des problèmes de santé particuliers ou à ceux ayant besoin d'une formation spécifique.

POINT DE CONTRÔLE N°48

Informier régulièrement les travailleurs de toute décision importante, en utilisant les moyens adéquats.

POURQUOI

- Les travailleurs seront plus motivés et engagés s'ils sont bien informés des décisions importantes concernant les ressources, la production et les conditions de marché.
- La confiance se développe entre les travailleurs et la direction lorsque les travailleurs se sentent bien informés des décisions qui touchent à leur travail quotidien.
- Lorsque les travailleurs sont bien informés des projets d'avenir pertinents, cela peut réduire le stress et l'incertitude.
- Informer les travailleurs des décisions importantes est un signe de respect envers eux. La qualité du travail s'en trouvera améliorée.
- La communication sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise est une manière importante de donner un sens au travail.

COMMENT

1. Choisir la forme de communication adéquate pour chaque type d'information:
 - *Information qui doit être connue*: opter pour la communication orale accompagnée de documents écrits pour étayer le message. Offrir des possibilités de poser des questions et de demander des explications supplémentaires.
 - *Information qui devrait être connue*: privilégier la communication écrite ainsi que les pancartes et les affiches.
 - *Information qui pourrait être connue*: recourir à la communication électronique, aux manuels, brochures, etc.
 - Dans tous les cas, les moyens de communication doivent tenir compte des compétences et de la formation des travailleurs relative à la lecture, l'écriture, l'utilisation de la communication électronique, etc.
2. Si la direction n'a pas encore pris de décision définitive, informer les travailleurs de la date

probable à laquelle la décision sera rendue. C'est un bon moyen de contrecarrer les rumeurs et l'incertitude.

3. Utiliser le personnel d'encadrement intermédiaire pour transmettre aux travailleurs les informations pertinentes, car ce sont eux qui connaissent le mieux les travailleurs. Les cadres intermédiaires doivent s'y prendre de la manière la plus appropriée.
4. Éviter l'excès d'informations. Si les travailleurs sont surchargés d'informations, les éléments qui les concernent seront «noyés» dans la masse et ne seront pas remarqués.
5. Toujours tenir compte du moment, de la pertinence, de la forme et du contenu d'une communication avec les travailleurs. Les dirigeants et le personnel d'encadrement doivent faire attention au contenu et au style de communication. Même les informations omises et le langage corporel, seront interprétés par le destinataire de l'information.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- N'oublier jamais que la communication doit tenir compte des normes sociales et culturelles, des croyances religieuses et des habitudes des travailleurs. Certains types de communication écrite, dessins, ou langage peuvent être considérés comme offensant par certains membres du personnel.
- Éviter l'ironie et le sarcasme durant la communication. La communication doit être claire et éviter toute forme de «double sens».

À RETENIR

La communication est le ciment qui assure la cohésion de l'entreprise.



Figure 48. Informer régulièrement les travailleurs de toute décision importante, en utilisant les moyens adéquats. Utiliser diverses formes de communication, tels que les pancartes et les affiches, pour informer les travailleurs des questions dont ils devraient être au courant.

POINT DE CONTRÔLE N°49

Informez la direction des opinions des travailleurs.

POURQUOI

- Il est important que la direction ait une image claire des opinions et des attitudes des travailleurs. Cela lui permettra de prendre des décisions éclairées à propos du lieu de travail.
- Il est essentiel que les dirigeants reçoivent des informations exactes sur les opinions et les attitudes des travailleurs pour qu'ils ne soient pas induits en erreur par des malentendus et des stéréotypes.
- Les travailleurs disposent souvent d'informations très pertinentes et précises sur les problèmes et les défis sur le lieu de travail. Se servir de ces informations est une bonne façon d'améliorer la qualité du travail et la productivité.
- Lorsque les travailleurs savent que leurs opinions sont entendues par la direction – en particulier, au plus haut niveau – ils ont davantage confiance en eux, sont plus motivés et s'engagent davantage. La présentation des opinions et des doléances des travailleurs à la direction augmente leur sentiment d'être soutenus par leurs supérieurs.

COMMENT

1. Le personnel d'encadrement intermédiaire peut se renseigner sur l'attitude des travailleurs lors de réunions périodiques durant lesquelles le travail quotidien est abordé.
2. Les cadres dirigeants doivent utiliser des canaux systématiques pour prendre connaissance des attitudes et des préoccupations des travailleurs. Le personnel d'encadrement joue un rôle important, car ils sont en contact direct avec les travailleurs.
3. Des canaux doivent être mis en place pour permettre aux travailleurs d'exprimer leurs points de vue, expériences et suggestions, que ce soit directement ou par l'intermédiaire de leurs supérieurs hiérarchiques et dirigeants.
4. Les travailleurs doivent toujours recevoir un retour d'information lorsqu'ils ont émis des suggestions ou des critiques. La critique ouverte doit être considérée comme une ressource permettant l'amélioration et pas comme un problème.

5. Les opinions des travailleurs peuvent également être transmises à travers des boîtes à lettres internes, des panneaux d'affichage ou des questionnaires.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il est bon de montrer aux travailleurs que la critique est appréciée et prise au sérieux. Cela crée une atmosphère de confiance et de respect.
- Les travailleurs impliqués et ayant un esprit critique doivent être considérés comme une ressource plutôt que comme un problème sur le lieu de travail.
- Les observations des travailleurs peuvent servir à corriger les procédures et ajuster si besoin est de nouvelles initiatives sur le lieu de travail. Les supérieurs hiérarchiques doivent être attentifs à ces observations.

À RETENIR

Il est très important de maintenir une communication ouverte entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs sur le terrain. Si cette communication est interrompue, cela conduira à un mauvais climat de travail et une baisse de la productivité.

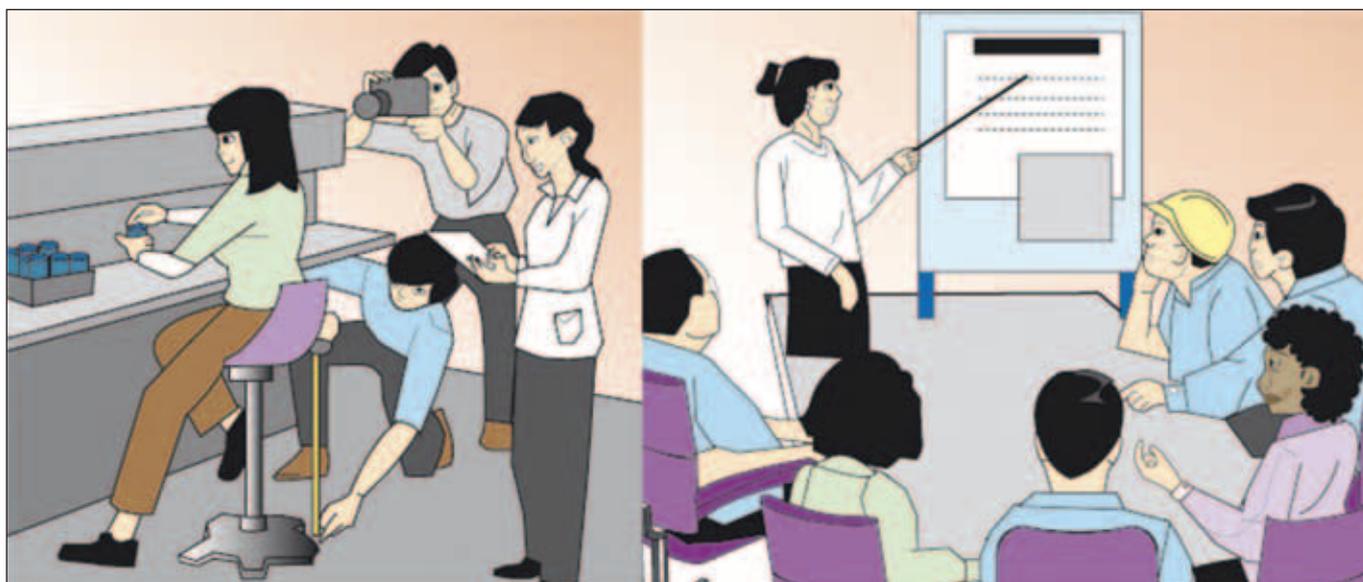


Figure 49a. Utiliser des canaux systématiques pour prendre connaissance des attitudes et des préoccupations des travailleurs et discuter des résultats avec les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs.



Figure 49b. Utiliser les commentaires des travailleurs pour corriger les procédures et ajuster, le cas échéant, les nouvelles initiatives en milieu de travail.

POINT DE CONTRÔLE N°50

Donner aux travailleurs des informations pertinentes sur les futurs plans et changements.

POURQUOI

- Dans les entreprises modernes, le changement est devenu la règle plutôt que l'exception. Cela augmente le besoin de diffuser des informations sur tout projet de changements.
- Donner aux travailleurs des informations pertinentes en quantité suffisante sur les projets de changement sur le lieu de travail est une façon de leur montrer du respect.
- Le manque d'informations sur les plans d'avenir est à l'origine de rumeurs et d'incertitude, une source majeure de stress.
- Si des changements importants sont mis en œuvre sans en informer les travailleurs, cela engendrera un sentiment général d'impuissance et de frustration ainsi qu'un manque de confiance envers les dirigeants.

COMMENT

1. Les travailleurs sont principalement intéressés par les plans d'avenir dans la mesure où ceux-ci impliquent des changements touchant leur propre travail et conditions d'emploi. Par conséquent, il est important d'informer les travailleurs des conséquences des plans d'avenir pour chacun d'entre eux.
2. Toutes les informations doivent être faciles à comprendre et formulées de manière adéquate. Les travailleurs n'ont pas tous le même niveau d'alphabétisation, même dans les pays où les niveaux d'instruction sont généralement élevés.
3. La direction doit informer directement les travailleurs des changements majeurs. Dans certains cas, on pourra faire passer l'information par le personnel d'encadrement.
4. Les moyens de communication internes et ordinaires doivent toujours être privilégiés. Il peut s'agir de communication électronique ou sur support papier, ou encore de panneaux d'affichage, etc. en fonction de la nature de l'information et de la culture du pays et du lieu de travail.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Si les travailleurs estiment que la direction retient des informations importantes et pertinentes, le climat de confiance et la motivation au travail se détérioreront.
- La fourniture d'informations pertinentes sur les changements à venir et les projets de l'entreprise facilitera la contribution des travailleurs et de leurs supérieurs hiérarchiques en proposant des idées et suggestions.
- Lorsqu'ils sont informés des projets d'avenir, les travailleurs peuvent mieux se préparer à concilier les exigences professionnelles et familiales.

À RETENIR

Si les travailleurs sont informés de la finalité et du but des changements à venir, cela renforcera un sentiment général d'appartenance et la confiance.

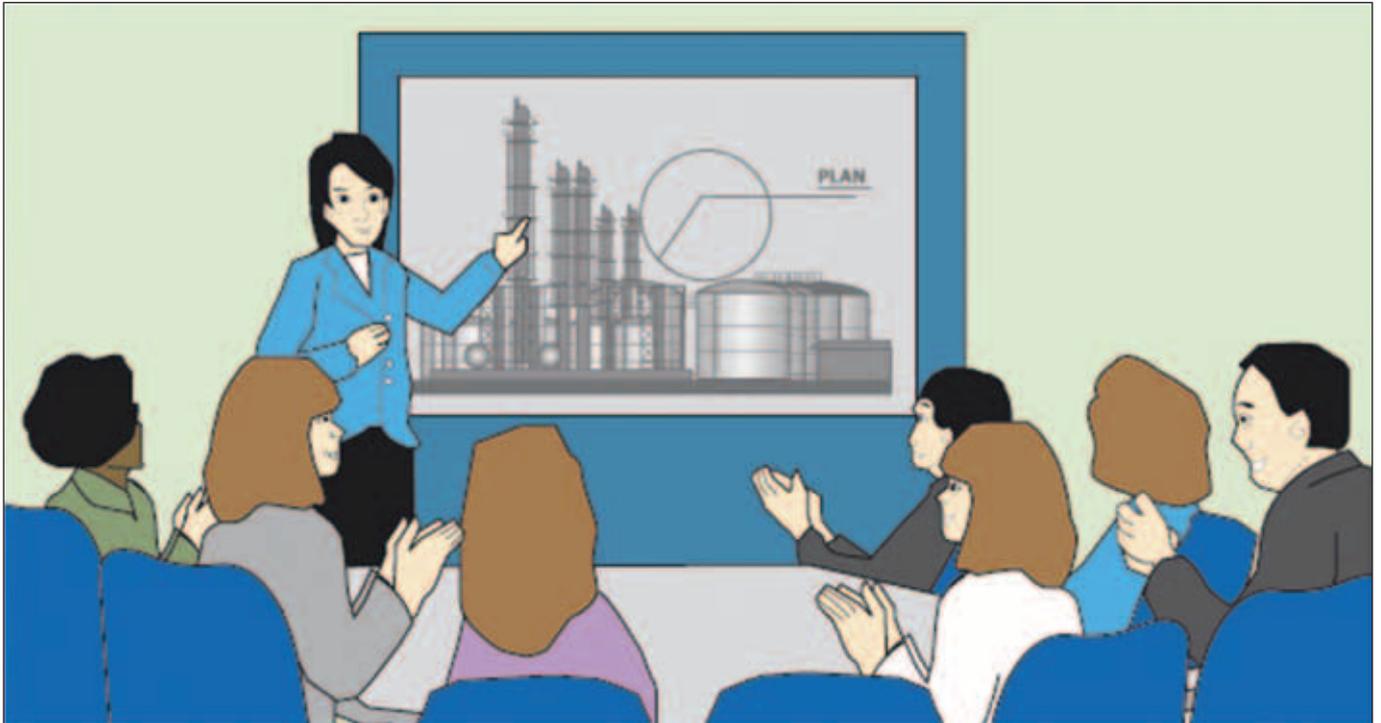


Figure 50a. Informer directement les travailleurs des changements majeurs dans les opérations et l'organisation du travail.



Figure 50b. Fournir régulièrement des occasions d'informer les travailleurs de la finalité et du but des changements à venir au niveau du fonctionnement de l'entreprise et de l'organisation du travail. Cela permettra d'accroître le sentiment général d'appartenance et la confiance

La prévention du stress au travail: liste des points de contrôle

Le stress lié au travail est l'un des problèmes les plus importants dans de nombreux pays. Les impacts négatifs du stress sont multiformes et peuvent notamment être associés à un certain nombre de troubles de la santé, incluant les maladies cardio-vasculaires et gastro-intestinales, de problèmes physiques, ainsi que de troubles psychosomatiques et psychosociaux. Ceux-ci peuvent conduire à un mauvais rendement au travail, à des taux élevés d'accident et de blessures et une faible productivité.

Il est donc capital d'optimiser les conditions et l'organisation du travail. Ce manuel présente des points de contrôle faciles à appliquer pour identifier les facteurs de stress dans la vie professionnelle afin d'en atténuer les effets nocifs. Il fournit également des conseils sur la façon de lier l'évaluation des risques en milieu de travail avec le processus de prévention du stress. Les points de contrôle dans cet ouvrage constituent de bonnes pratiques pour les entreprises et les organisations en général, et sont particulièrement utiles à celles qui souhaitent intégrer la prévention du stress dans leur politique globale et leurs systèmes de gestion de santé et de sécurité au travail et dans leurs systèmes de gestion. Chaque point de contrôle, illustré en couleur, décrit une action, indique pourquoi celle-ci est nécessaire, la manière de procéder et donne aussi d'autres indications et points à retenir.

Cet ouvrage sera une lecture incontournable pour les autorités nationales, les dirigeants d'entreprises et les gestionnaires des organisations, les syndicats, les professionnels de la santé et de la sécurité au travail et autres acteurs concernés par la prévention du stress au travail.

ISBN 978-92-2-225637-2

