





## I. INTRODUCTION

Il existe un consensus quant au fait que le stress au travail augmente en raison de la rapidité des changements technologiques et organisationnels dans les entreprises.

Ce stress a de nombreux effets négatifs, tant pour le travailleur individuel que pour l'entreprise. Les conséquences peuvent se manifester aussi bien sur le plan de la santé du travailleur qu'au niveau financier pour l'entreprise.

Le stress au travail peut entraîner une baisse de la motivation et de la productivité, une augmentation des accidents du travail, de l'absentéisme, etc. - des facteurs perturbateurs pour la vie économique.

Suite à une pression accrue, le travailleur peut développer des troubles physiques ou psychiques, ce qui le rend plus vulnérable aux accidents du travail et peut troubler l'ambiance de travail.

C'est la raison pour laquelle les partenaires sociaux se sont collectivement engagés à prendre des mesures afin de lutter contre ce phénomène.

Ils ont concrétisé cet engagement, en exécution de l'accord interprofessionnel du 8 décembre 1998, dans la convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail.

Cette CCT étant déjà d'application depuis quelques années, les partenaires sociaux ont à présent procédé à une évaluation de son impact. Dans ce cadre, ils ont constaté que la prévention du stress trouve difficilement sa place dans la politique des entreprises.

A la suite de cette constatation, le Conseil national du Travail a pris l'initiative de publier ce guide pratique sur la CCT n° 72.

Ce guide, destiné aux (représentants des) travailleurs et aux employeurs de toutes les branches d'activité, fournit des renseignements pratiques de base et invite les lecteurs à approfondir les informations fournies (adresses, sites internet).

Le chapitre II de la brochure rappelle les dispositions de la CCT n° 72 et le chapitre III indique la manière selon laquelle la CCT peut être appliquée en pratique dans l'entreprise.

## II. QUE CONTIENT LA CCT N° 72 ?

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être impose à l'employeur de mettre en œuvre une politique de prévention générale. Les mesures de prévention ne doivent plus porter uniquement sur l'aménagement du lieu de travail et la surveillance médicale, mais aussi sur la charge psychosociale occasionnée par le travail. En d'autres termes, les employeurs sont contraints de mener une politique active en matière de prévention du stress.

Dans le prolongement de cette loi, les partenaires sociaux ont en outre conclu, le 30 mars 1999, la CCT n° 72, qui concrétise encore mieux cette politique. Ainsi, la politique de prévention du stress est mise en lumière et elle peut être intégrée telle quelle dans la politique globale de prévention des entreprises.

Cette CCT définit la notion de stress, détermine la manière selon laquelle un employeur doit mener une politique de prévention du stress et définit le rôle des travailleurs et de leurs représentants à ce propos.

Il y a une différence importante entre le champ d'application de la loi relative au bien-être et celui de la CCT. La loi relative au bien-être vaut pour tous les secteurs, y compris donc le secteur public. La CCT s'applique uniquement au secteur privé (elle a été rendue obligatoire pour ce secteur par arrêté royal du 21 juin 1999, publié au Moniteur belge le 9 juillet 1999).

Lorsque les partenaires sociaux ont conclu la CCT, ils ont demandé au ministre que ses dispositions soient rendues applicables au secteur public via le Code sur le bien-être au travail. Le Conseil a répété cette demande dans son avis n° 1.462 du 5 mai 2004.

### A. Qu'est-ce que le stress ?

On retrouve, dans les brochures relatives au stress, de nombreuses définitions de cette notion.

Dans leur CCT n° 72, les partenaires sociaux ont opté pour la définition suivante :

*Etat perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail.*

La définition de la notion de stress dans cette CCT se base sur la définition de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), étant entendu que le terme "personne" a été remplacé par "un groupe de travailleurs".

Cette modification a été apportée à la définition afin de souligner le caractère collectif des dispositions de la convention. La CCT ne vise dès lors pas à résoudre des problèmes individuels mais à prévenir des problèmes de nature collective, mis en évidence lors de la détection et de l'évaluation des risques, et/ou à y remédier.

On retrouve également cette approche collective dans d'autres conventions collectives de travail du Conseil national du Travail : la CCT n° 9 du 9 mars 1972 relative aux conseils d'entreprise, la CCT n° 39 du 13 décembre 1983 concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies ainsi que la CCT n° 42 du 2 juin 1987 relative à l'introduction de nouveaux régimes de travail dans les entreprises.

Le texte de la CCT n'approfondit pas les diverses manifestations du stress au travail, ni ses causes et conséquences.

Il ressort de la littérature spécialisée que le stress au travail se manifeste notamment par des plaintes des travailleurs relatives aux délais et à la charge de travail, une augmentation des accidents et des conflits, un climat de travail caractérisé par une impatience et une certaine agressivité et un absentéisme accru. Il est très important que le rapport entre les tâches imposées et les capacités soit équilibré. Si cet équilibre est rompu, on voit apparaître tout d'abord une série de troubles comme des troubles du sommeil, des douleurs gastriques, des maux de tête, une perte d'efficacité et de vivacité, des problèmes de concentration et des difficultés à prendre des décisions.

Si cette situation persiste ou si l'on en demande encore plus au travailleur, on voit apparaître la peur, l'irritation, la confusion, la lassitude et finalement l'épuisement et le "burnout". Etant donné la baisse de motivation des travailleurs et leurs problèmes de santé, ils seront en fin de compte moins efficaces et plus souvent absents, ce qui engendre des problèmes pour les entreprises (interruptions de la production, perte de qualité, coûts de l'absentéisme pour cause de maladie).

## **B. Comment prévenir le stress et y remédier ?**

Les partenaires sociaux ont inscrit la politique de prévention du stress dans les entreprises dans la politique générale de prévention. La CCT n° 72 spécifie que :

*En application de la loi sur le bien-être et de ses arrêtés d'exécution, l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement.*

*Pour mener cette politique, l'employeur doit :*

- lors de l'analyse générale de la situation de travail qu'il réalise, détecter les risques éventuels de stress ; cette analyse porte sur la tâche, les conditions de vie au travail, les conditions de travail et les relations de travail ;*
- effectuer une évaluation de ces risques sur la base de l'analyse de la situation de travail ;*
- prendre, en fonction de cette évaluation, les mesures appropriées afin de prévenir les risques ou d'y remédier.*

*Dans le cadre de l'exécution de ces obligations, l'employeur demande l'avis et la collaboration des services internes et externes de prévention et de protection au travail.*

Le commentaire de la CCT précise que la politique de prévention du stress doit être menée conformément aux principes qui figurent dans la loi sur le bien-être et dans l'arrêté royal d'exécution.

Il s'agit plus spécifiquement :

- d'adapter le travail à l'homme, en particulier dans la conception des postes de travail ainsi que dans le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, notamment pour rendre plus supportables le travail monotone et le travail cadencé et en atténuer les effets sur la santé ;
- de planifier la prévention et d'exécuter la politique de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en visant une approche de système qui intègre, entre autres, les éléments suivants: la technique, l'organisation du travail, les conditions de vie au travail, les relations sociales et les facteurs ambiants au travail.

### C. Pourquoi et comment associer les acteurs à la politique ?

Toutes les études indiquent qu'un facteur essentiel de réussite d'une politique de prévention du stress au travail est l'implication de tous les acteurs de l'entreprise : la direction, la ligne hiérarchique et les travailleurs ainsi que le service interne et/ou externe de prévention et de protection au travail.

Les partenaires sociaux en sont convaincus : la prévention du stress doit faire l'objet d'une concertation sociale dans les entreprises.

A ce propos, la CCT n° 72 précise :

*Le comité de prévention et de protection au travail et le conseil d'entreprise doivent, dans les limites de leur compétence respective, recevoir l'information et donner un avis préalable sur les différentes phases de la politique que l'employeur envisage de mener. A défaut de comité, cette politique est menée après avis de la délégation syndicale.*

Les comités ont essentiellement pour mission de rechercher et de proposer tous les moyens et de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (loi sur le bien-être, art. 65) ; à défaut d'un comité, les missions de ce comité sont exercées par la délégation syndicale (loi sur le bien-être, art. 52). Les conseils d'entreprise ont entre autres pour mission de donner un avis et de formuler toutes suggestions ou objections sur toutes mesures qui pourraient modifier l'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement de l'entreprise (loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 15).

Compte tenu du fait que le stress au travail est un sujet très complexe, dont les causes peuvent se situer à différents niveaux de la politique de l'entreprise, il va de soi que, dans les entreprises où un conseil et un comité sont institués, les deux organes devront collaborer étroitement. Une bonne communication entre le conseil et le comité constitue un atout supplémentaire.

La CCT n° 72 prévoit aussi une information des travailleurs :

*L'employeur doit prendre les mesures appropriées pour que les travailleurs reçoivent toutes les informations nécessaires concernant :*

- la nature de leurs activités, notamment le contenu de la fonction, l'organisation du travail, les opportunités de contacts et les obligations des membres de la ligne hiérarchique ;*
- les risques résiduels qui y sont liés, entre autres en matière de stress occasionné par le travail ;*
- les mesures visant à prévenir ou limiter ces risques.*

Le commentaire précise :

*Cette information doit être donnée au moment de l'entrée en service du travailleur et chaque fois que cela est nécessaire pour la protection de la sécurité et de la santé. Ces informations vont dans le même sens que celles qui doivent être données aux travailleurs nouvellement engagés, en vertu de la CCT n° 22 du 26 juin 1975 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise.*

Enfin, la CCT prévoit également qu'il incombe à chaque travailleur de collaborer, selon ses possibilités, à la prévention du stress dans l'entreprise.

#### **D. Comment stimuler la participation à la politique ?**

Un facteur important de réussite d'une politique de prévention du stress est également l'information et la formation concernant les démarches qui sont entreprises pour réaliser cette politique dans l'entreprise. La CCT n° 72 spécifie que :

*La formation dispensée en application de la section III de l'arrêté royal sur la politique du bien-être doit également tenir compte des facteurs de stress liés au travail.*

Cet arrêté royal précise en son article 18 que l'employeur établit, pour la ligne hiérarchique et pour les travailleurs, un programme de formation en matière de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, en tenant compte des données du plan global de prévention.

Ce programme de formation, élaboré en collaboration avec les services de prévention et de protection au travail, doit faire l'objet d'une concertation au comité pour la prévention et la protection au travail ou, à défaut, avec la délégation syndicale. Il doit s'intégrer dans la stratégie décrite ci-après.

### III. COMMENT METTRE LA CCT N° 72 EN PRATIQUE ?

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

La stratégie et la méthodologie suivantes peuvent contribuer à réaliser une telle politique.

#### A. Stratégie à suivre

Une évaluation récente de la CCT n° 72 réalisée par les partenaires sociaux indique que la principale difficulté à laquelle les entreprises se heurtent, dans la mise en place d'une politique de prévention du stress, se situe dans le passage des constats à des mesures concrètes. Les entreprises se lancent avec beaucoup d'enthousiasme dans des enquêtes. Celles-ci restent souvent sans suite.

Les enquêtes ne sont pas nécessairement le premier pas d'une démarche de prévention du stress au travail. La réussite d'une politique de prévention du stress nécessite une stratégie d'ensemble, participative et pragmatique.

#### 1. Stratégie d'ensemble

La législation impose à l'employeur de mener une politique de prévention pour toutes les catégories du personnel de l'entreprise. Cette politique doit s'intégrer dans la gestion globale de l'entreprise. La prévention dans une entreprise doit donc être abordée de manière systématique, en intégrant des éléments comme la technique, l'organisation du travail, les conditions de vie au travail, les relations sociales et les facteurs ambiants. Cela vaut aussi pour la prévention du stress au travail. Seule une approche intégrée a du sens. Une approche fragmentaire ne conduit qu'à des résultats temporaires à court terme. Un projet axé sur la protection du travailleur contre le stress au travail n'a de chance de réussite que s'il est structurellement intégré dans la gestion générale et dans la gestion du personnel de l'entreprise ou de l'institution.

Les prémisses d'une telle approche sont :

- une approche globale de tous les aspects psychosociaux ;
- l'instauration d'un climat de respect, de confiance, de rencontre et de dialogue ;
- une approche interdisciplinaire (conseiller en prévention, service du personnel, médecin du travail, ...) ;
- un travail à différents niveaux : au niveau de l'organisation, de l'équipe (et des cadres) et enfin au niveau de l'individu.

Dans ce contexte, il est stratégiquement recommandé de lier la politique de prévention du stress dans l'entreprise à un aspect de la politique pour lequel l'entreprise connaît déjà un grand succès et qui bénéficie par conséquent tant du soutien de la direction et des cadres que de celui du personnel (par ex. une entreprise qui est performante au niveau de la sécurité établit le lien entre le stress au travail et la sécurité ; une entreprise qui travaille surtout dans une philosophie d'équipe, y intégrera sa politique de prévention du stress).

En particulier, l'implication et l'enthousiasme de la direction et de tous les cadres sont des facteurs très importants de réussite d'une politique de prévention. La prévention des risques psychosociaux doit en premier lieu être une tâche de la direction. Dans le cas contraire, toutes les procédures et actions sont inutiles et constituent un gaspillage d'effectifs et d'efforts ainsi qu'une perte d'argent et de temps.

## 2. Stratégie participative

Chaque phase de la politique de prévention du stress réclame une action participative, dans laquelle le comité pour la prévention et la protection au travail et le conseil d'entreprise doivent occuper une position centrale. Le commentaire de la CCT n° 72 fournit des indications :

*La détection des risques se fait par des moyens appropriés à l'entreprise, par exemple en interrogeant les travailleurs ; les résultats sont comparés entre eux dans le but d'identifier les problèmes collectifs vécus par les travailleurs. Sur la base de cette information, des mesures appropriées peuvent être prises là où besoin est. Quand ces mesures collectives s'appliquent à un nombre limité de travailleurs, voire à des travailleurs individuels, ceux-ci seront préalablement informés et consultés. Ils peuvent se faire assister, à leur demande, par un délégué syndical.*

## 3. Stratégie pragmatique

Il convient de procéder par étapes : s'attaquer d'abord à des objectifs atteignables et sur lesquels il y a un consensus, pour pouvoir engranger sans tarder des premiers résultats. Ce sera un stimulant pour poursuivre et approfondir la démarche.

Dans cette perspective, on pourra utilement se référer à la stratégie SOBANE<sup>1</sup>. Cette stratégie de prévention consiste à aborder progressivement les situations de travail, en commençant par les problèmes les plus simples à résoudre, qui sont aussi les plus nombreux. Elle vise à coordonner la collaboration entre travailleurs, encadrement, conseillers en prévention, médecins du travail, ... pour arriver à une prévention plus rapide, plus efficace et moins coûteuse. La stratégie SOBANE s'organise en quatre niveaux :

- 1° Dépistage : les facteurs de risques sont détectés et les solutions évidentes mises en œuvre ;

<sup>1</sup> Screening Observation Analysis Expertise ; la stratégie SOBANE a été conçue par l'Unité d'Hygiène et de Physiologie du travail de l'Université catholique de Louvain sur la base de fonds provenant du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen et du SPP Politique scientifique.

- 2° Observation : les problèmes non résolus sont approfondis, facteur de risque par facteur de risque, et les causes et les solutions sont discutées en détails ;
- 3° Analyse : si nécessaire, l'on a recours à un conseiller en prévention pour réaliser les mesurages (quantifications) indispensables et développer des solutions spécifiques ;
- 4° Expertise : dans les cas rares où un expert est indispensable pour étudier et résoudre un problème particulier.

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a publié à ce sujet une brochure intitulée "Stratégie SOBANE et méthode de dépistage DEPARIS", disponible gratuitement.

## B. Plan par étapes<sup>2</sup>

La réussite d'une politique de lutte contre le stress dépendra dans une large mesure de la manière dont on aborde concrètement les problèmes dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle l'on propose ici un plan par étapes à l'appui de la stratégie esquissée ci-avant.

Il est important de maintenir un climat de confiance mutuelle dans l'entreprise pendant les différentes phases du plan, d'où l'importance de l'organisation d'une bonne communication sur le projet et du respect plein et entier des règles du jeu de la concertation sociale.

### 1. La phase initiale

- Y a-t-il un problème ?

Dans une première phase du plan par étapes, il convient de vérifier si un problème se pose dans le domaine du stress au travail et quelle est son importance. S'il y a effectivement un problème, la question se pose de savoir si une approche systématique du stress au travail est opportune et dans quelles divisions de l'entreprise le problème est éventuellement le plus aigu.

Il conviendra donc de réunir et d'étudier l'information disponible, comme les signaux et les plaintes du personnel et des représentants des travailleurs, les statistiques relatives aux accidents du travail, les chiffres concernant l'absentéisme et la rotation du personnel, l'information collective du médecin du travail. La concertation ou même une enquête relative à la satisfaction au sujet du travail parmi les travailleurs peuvent également mettre en évidence des problèmes.

Vu la portée de la CCT n° 72, l'information rassemblée dans cette première phase aura de prime abord un caractère collectif.

L'implication de l'employeur et de la ligne hiérarchique est très importante dès la phase initiale.

---

<sup>2</sup> Voir aperçu schématique en annexe III.

- Déclaration de principe

Dès que le projet reçoit l'aval de la direction, il est souhaitable que celle-ci prenne ouvertement l'initiative et la formalise dans une déclaration de principe. La direction y explique l'origine du projet et laisse entendre qu'il ne s'agit pas d'un engagement informel. La direction assure aux travailleurs qu'ils seront impliqués dans la recherche de solutions et dans leur mise en oeuvre.

- Groupe d'accompagnement

L'approche doit être soutenue de manière adéquate au sein de l'entreprise, notamment par la mise en place, en concertation avec le comité pour la prévention et la protection au travail, d'un groupe d'accompagnement. Outre l'employeur ou son préposé et des personnes des différentes divisions de l'entreprise ou de l'institution, il faut également faire appel à l'expertise spécifique du conseiller en prévention compétent. La désignation de cette personne est donc l'une des premières étapes à entreprendre. Des experts externes peuvent également être associés au groupe d'accompagnement.

Le groupe d'accompagnement a pour mission de diriger, d'accompagner et d'évaluer le plan par étapes, ainsi que de garantir une bonne communication et la continuité au fil des étapes successives. Le comité pour la prévention et la protection au travail et le conseil d'entreprise restent, dans les limites de leurs compétences respectives, responsables de l'évaluation des mesures proposées et du contrôle de leur bonne exécution.

Dans les petites entreprises sans représentation syndicale, il faudra se mettre d'accord sur une personne qui jouit de la confiance des parties concernées. Dans la pratique, cette personne sera sans doute un conseiller en prévention externe.

## 2. Détection et analyse du problème

- Enquête ciblée

L'étape concrète suivante est la détection des conditions de travail problématiques. L'objectif est ici de se faire une idée précise des agents stressants et des possibilités de régulation du travail, des causes et des conséquences du stress au travail. Connaître l'ampleur et les caractéristiques du problème est en effet une condition indispensable afin de pouvoir élaborer des propositions d'amélioration. Les informations existantes sont analysées en détail et, au besoin, des renseignements complémentaires sont systématiquement recueillis.

La méthode précise à suivre dans le cadre de la détection des problèmes (analyse de risque) n'est imposée nulle part. La CCT n° 72 précise uniquement que la détection porte sur le contenu de la tâche, les conditions de vie au travail, les conditions de travail et les relations de travail.

La CCT fait ainsi référence à une répartition des risques liés au stress qui est souvent utilisée dans les manuels et dans divers questionnaires :

- *contenu du travail* : il s'agit de ce qui est directement lié au travail, ce que le travailleur doit faire précisément (ou ce qu'il ne peut/doit pas faire). S'agit-il d'un travail physique lourd ? Les travailleurs ont-ils trop de travail ? Exécutent-ils une tâche trop monotone ? Le travail est-il trop difficile ? Les travailleurs sont-ils directement confrontés à des clients difficiles ? Les exigences relatives à la tâche sont-elles toujours formulées clairement ? Y a-t-il des possibilités de régulation ? Le travailleur reçoit-il la formation appropriée ?
- *conditions de vie au travail* : cela concerne l'environnement physique du travail. Dans quelle position les travailleurs doivent-ils travailler ? Ont-ils un bon siège ? Y a-t-il beaucoup de bruit ? L'éclairage et l'aération sont-ils bons ?
- *conditions de travail* : qu'en est-il des horaires, du travail en équipe, des temps de pause ? Y a-t-il un système de primes ? Que pensent les travailleurs de la sécurité de leur emploi ? Ont-ils encore le temps également de concilier le travail et la famille ?
- *relations de travail au sens large* : les relations, non seulement entre collègues mais aussi avec le(s) chef(s) et l'employeur entrepreneur, sont importantes. Les questions qui doivent être posées à ce sujet sont notamment : quelle est l'ambiance de travail ? Est-il question de discrimination ? De harcèlement sexuel ?

En tout cas, il semble indiqué de distinguer dès le départ les éléments de l'évaluation qui font l'objet d'un consensus et ceux qui nécessitent d'approfondir l'analyse.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a publié le tableau ci-joint, qui dénombre 10 catégories pouvant représenter un risque ainsi que les conditions dans lesquelles ces facteurs s'avèrent stressants et nuisibles pour la santé.

## CONTEXTE DU TRAVAIL

Culture et fonction organisationnelles	Mauvaise communication, niveau insuffisant de soutien pour la résolution des problèmes et le développement personnel, absence de définition des objectifs organisationnels
Rôle au sein de l'organisation	Ambiguïté et conflits de rôles, imprécision de la définition des responsabilités des travailleurs
Plan de carrière	Stagnation et incertitude dans la carrière, promotion insuffisante ou excessive, salaire bas, insécurité professionnelle, valeur sociale du travail insuffisante
Liberté décisionnelle/contrôle	Participation insuffisante à la prise de décision, manque de contrôle sur le travail (le contrôle, particulièrement sous forme de participation, fait également partie du contexte et peut être considéré comme un problème d'organisation plus général)
Relations interpersonnelles au travail	Isolement social ou physique, mauvais rapports avec les supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social
Relations vie privée-travail	Exigences contradictoires entre le travail et la vie privée, soutien insuffisant à la maison, difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée

## CONTENU DU TRAVAIL

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

Afin d'approfondir l'analyse, l'on peut éventuellement recourir à différents outils, tels que des questionnaires et des check-lists (voir annexe I). L'expertise nécessaire doit éventuellement être apportée afin d'appliquer ces techniques.

- Rapport

Il est préférable de conclure la deuxième étape par l'établissement d'un rapport succinct détaillant les facteurs de risque et les groupes à risque et les possibilités d'intervention et de prévention. Ce rapport doit être basé sur les deux premières étapes du plan.

En vertu des compétences du comité pour la prévention et la protection au travail et du conseil d'entreprise, ce rapport doit leur être communiqué.

### 3. Choix des mesures

- Inventaire

Cette phase ouvre la discussion sur les mesures à prendre pour éliminer les problèmes signalés. Il faudra sans doute commencer par un inventaire des solutions possibles.

- Priorités et objectifs

Les priorités et les objectifs peuvent ensuite être fixés. Il est essentiel que chacun y contribue. La législation stipule d'ailleurs que les résultats de l'analyse des risques doivent être communiqués au comité pour la prévention et la protection au travail. Il est important de s'assurer que tout le monde est d'accord sur les critères qui sous-tendent la fixation des priorités. Lorsque ces dernières sont fixées, on peut les traduire en objectifs concrets.

- Mesures

Lorsque les priorités et les objectifs sont fixés, on tente de manière structurée de trouver les meilleures solutions et mesures pour atteindre ces objectifs. Dans ce cadre, il est important de distinguer ce qui peut être fait immédiatement et ce qu'il n'est possible de faire qu'à moyen ou long terme.

Les mesures viseront les quatre catégories de facteurs stressants (contenu du travail, conditions de vie au travail, conditions de travail et relations de travail). Elles doivent en premier lieu être collectives et respecter le bon ordre des mesures de prévention (prévention primaire, secondaire et tertiaire<sup>3</sup>) :

- la prévention primaire vise la prévention effective d'atteintes à la santé par l'élimination des risques à la source ; il va de soi qu'il s'agit de la forme de prévention la plus importante ;
- la prévention secondaire vise le dépistage précoce d'atteintes à la santé et permet en principe d'intervenir à temps pour remédier à la situation ;
- la prévention tertiaire enfin vise la prévention, par une aide, un accueil ou un accompagnement, d'atteintes chroniques et permanentes à la santé et des complications possibles.

---

<sup>3</sup> Voir exemples en annexe II.

Trois types de mesures sont en fait possibles : des mesures organisationnelles, techniques et axées sur la personne, notamment l'information et la formation.

La décision finale doit être prise après avoir évalué les avantages et les inconvénients de chaque mesure proposée, en concertation avec les parties concernées.

- Plan d'action

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

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

Ensuite, il y a une phase de consultation. L'avis préalable du comité pour la prévention et la protection au travail sur les mesures prévues est nécessaire. L'avis du conseil d'entreprise est requis pour toutes les mesures susceptibles de modifier l'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement de l'entreprise.

Sur la base de cette consultation, le plan peut éventuellement être adapté.

#### 4. Mise en œuvre du plan d'action

- Visibilité

On peut alors passer de la théorie à la pratique. Le projet doit être lancé et mené à bien. L'implication émotionnelle du personnel et des dirigeants est une bonne garantie de réussite. A cette fin, il est utile d'annoncer les différentes actions et d'en assurer la visibilité. Il est conseillé de faire du projet un événement, si petit soit-il. Il est également important que le planning établi soit rigoureusement respecté lors de la mise en œuvre des mesures.

- Expérience pilote

Afin de lever certaines réticences, il peut être indiqué de lancer une expérience pilote, limitée par exemple à une division de l'entreprise où le besoin d'une politique de prévention du stress se fait le plus sentir.

#### 5. Evaluation

L'évaluation, dernière étape du plan, n'en est pas moins importante. Tant le plan que ses résultats peuvent être évalués. L'évaluation permet de mettre en avant des résultats inattendus, de constater des discordances entre les résultats escomptés et ceux obtenus et de fixer de nouveaux objectifs.

- Confronter les effets aux objectifs

L'évaluation doit d'abord vérifier si les objectifs que l'on s'est fixés ont été réalisés, de préférence sur la base de critères d'évaluation préalablement établis. Si tel est le cas, l'on peut examiner les mesures qui seront nécessaires pour consolider les résultats obtenus. En revanche, si les objectifs fixés n'ont pas été atteints, il faudra rechercher les causes de l'échec. Soit les objectifs formulés ne sont pas bons en raison d'une analyse fautive du problème, soit les mesures convenues n'étaient pas adaptées ou n'ont pas été bien exécutées.

- Décider du suivi

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

Les résultats de l'évaluation ainsi que les éventuelles décisions d'actualisation et d'adaptation sont communiqués aux travailleurs.

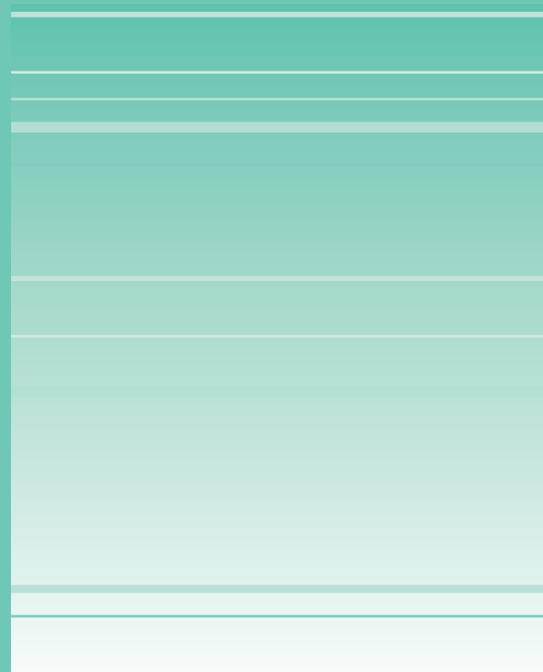
Le cas échéant, le plan par étapes doit être entièrement ou partiellement parcouru à nouveau selon la méthodologie expliquée ci-avant.

## 6. Facteurs aggravant les risques

D'importants processus de changement comme une restructuration et des innovations technologiques et organisationnelles peuvent augmenter le risque de stress au travail dans l'entreprise. Il est dès lors recommandé, à chaque fois qu'un tel changement se produit, d'y appliquer spécifiquement le plan par étapes.

**PARTIE 2**

**ANNEXES**



# ANNEXE I

## DETECTION ET ANALYSE DES RISQUES

### I. INTRODUCTION

L'analyse des risques permet de vérifier s'il y a (ou s'il peut y avoir), dans l'entreprise ou l'institution ou au cours des activités de l'entreprise ou de l'institution, des situations qui peuvent donner lieu à du stress au travail (= inventaire des dangers). Ensuite, on vérifie s'il y a des circonstances dans lesquelles le stress au travail se manifeste réellement ou qui peuvent renforcer les réactions de stress (= constatation des risques). Enfin, le risque est évalué : quelle est la probabilité pour qu'il y ait une manifestation de stress dans la situation et les circonstances données ?

Il est important que l'analyse des risques tienne compte de la nature des activités et des risques spécifiques propres à ces activités ainsi que des risques spécifiques propres à certains groupes de travailleurs.

L'analyse des risques s'effectue également à différents niveaux : au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions (y compris les personnes et le(s) dirigeant(s)) ainsi qu'au niveau de l'individu.

L'approche multidisciplinaire de l'analyse des risques est tout aussi essentielle. L'idéal est d'impliquer tant le(s) conseiller(s) en prévention que les membres de la ligne hiérarchique, le médecin du travail, le service ou le responsable du personnel et les travailleurs eux-mêmes.

### II. METHODE DE TRAVAIL

Il n'y a pas de méthode précise devant être appliquée pour l'analyse des risques. L'employeur doit rechercher une approche sur mesure pour son organisation. En fin de compte, différentes techniques sont disponibles pour effectuer l'analyse des risques.

- Analyse des éléments d'évaluation objectifs :
  - Analyse des données du personnel ;
  - Analyse des conditions de vie au travail et des processus de travail.
  
- Analyse des éléments d'évaluation subjectifs :
  - Enquête sur les aspects psychosociaux ;
  - Analyse participative des risques.

Il n'existe pas de méthode parfaite. Toutes les techniques ont leurs avantages et leurs inconvénients spécifiques (voir tableau ci-après).

Afin de pouvoir dresser la carte complète de la charge psychosociale du travail, il sera peut-être nécessaire de combiner ces techniques. La méthode de travail suivante, qui consiste en une combinaison de diverses techniques, peut être utile à cet égard.

## A. Analyse des éléments d'évaluation objectifs<sup>1</sup>

### 1. Examen des données du personnel

L'analyse des données du personnel enregistrées, comme les signaux et les plaintes du personnel et de ses représentants, l'absentéisme, les accidents du travail et la rotation du personnel donnent une image du niveau de bien-être général de l'entreprise ou de l'institution. Ces données peuvent ensuite être ventilées par divisions, services, fonctions, catégories d'âge et autres subdivisions utiles éventuelles. Les résultats peuvent être approfondis par des méthodes plus spécifiques (voir ci-dessous).

### 2. Analyse des conditions de vie au travail et des processus de travail par des experts

Il s'agit ici d'un inventaire et d'une évaluation systématiques, analytiques et objectives de la pression mentale occasionnée par le travail, la tâche et son organisation. Cette technique est très proche des méthodes classiques d'analyse des risques de la politique de sécurité déjà existante; elle en est en fait le développement. La différence avec l'analyse des risques classique est qu'elle intègre également, outre la sécurité, la santé et l'hygiène, les autres aspects du bien-être comme l'ergonomie et la charge psychosociale du travail, ce qui constitue une approche plus interdisciplinaire. La méthode fait usage de check-lists standardisées (listes de contrôle) et repose principalement sur l'expertise du/des conseiller(s) en prévention et d'autres experts internes ou externes à l'entreprise ou l'institution.

La première phase consiste en l'identification et l'étude des "processus de travail" (achat, vente et livraison, production, gestion des stocks, contrôle de qualité, logistique, sécurité, ...)

Vient ensuite l'analyse des "situations de travail".

Pour commencer, on analyse les facteurs liés à la tâche proprement dite : rythme de travail imposé par des machines, urgence du travail, pics de travail, trop ou trop peu d'informations, travail monotone (aucun défi à relever), situations imprévues, perte de contrôle, décisions difficiles. Ensuite, on analyse également les facteurs ambiants : évaluation des paramètres physiques comme la perception (par ex. trop peu d'éclairage, trop peu de contraste), les difficultés de concentration (par ex. bruit dérangement) et les bâtiments et leurs abords, les espaces, leur structure de communication et le lieu de travail proprement dit (dimensions, ...).

Et enfin, il y a l'évaluation du cadre organisationnel : la tâche est-elle correctement intégrée dans l'ensemble ? Des contacts sociaux sont-ils possibles ? Y a-t-il des possibilités de régulation (par ex. choix de la méthode de travail, régime des pauses, ...) ?

On vérifie également à chaque fois si des facteurs collectifs et/ou individuels jouent un rôle. Enfin, on utilise une méthode pour classer les risques selon leur degré de gravité.

<sup>1</sup> Dans le cadre de l'analyse des éléments objectifs, il est possible d'effectuer un certain nombre de tests "médicaux" ciblés. Ils sont toutefois peu pertinents dans l'optique d'une politique globale de lutte contre le stress. C'est la raison pour laquelle ce sujet n'est pas traité plus en détail ici.

## B. Analyse des éléments d'évaluation subjectifs

La CCT n° 72 définit le stress au travail comme un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs. L'utilisation du mot "perçu" implique que l'on tienne compte, lors de la détection et de l'analyse des risques liés au stress, des éléments subjectifs et notamment de la perception personnelle des travailleurs. Afin d'analyser ces éléments subjectifs, l'employeur peut choisir l'une des deux méthodes suivantes ou une combinaison de celles-ci.

### 1. Enquête sur les aspects psychosociaux

Dans cette approche, la perception personnelle du travailleur occupe une place prépondérante mais les résultats sont néanmoins proches des mesurages objectifs. Si l'on rassemble les opinions individuelles au niveau d'un groupe, on obtient en effet une certaine objectivité. La plupart des enquêtes relatives aux aspects psychosociaux découlent ou se situent dans le prolongement d'enquêtes relatives au stress auxquelles différents modules (notamment l'ergonomie, la violence au travail, le harcèlement) ont été ajoutés. Il s'agit donc d'un instrument axé sur les aspects psychosociaux en général (un certain nombre de questionnaires sont traités au point III ci-après).

### 2. Analyse participative des risques

Dans une approche participative, on recherche de manière interactive les risques pour le bien-être des travailleurs et d'éventuelles solutions à ce propos. Cette analyse utilise la compétence et l'expérience des travailleurs eux-mêmes. Les travailleurs connaissent d'ordinaire l'information parallèle qui n'est pas révélée par des observations ou des techniques classiques d'analyse des risques. En outre, il est important de savoir comment les travailleurs perçoivent l'organisation, la politique de prévention et les risques. L'implication des travailleurs dans l'analyse des risques augmente également leur ardeur dans l'application de la politique et aboutit à de meilleurs résultats.

Dans cette analyse, l'opinion de chaque collaborateur compte, étant donné qu'il s'agit ici de perceptions subjectives qui découlent en partie de la personnalité du travailleur en question. Cette analyse peut être effectuée sur la base d'une interview de chaque collaborateur séparément ou en rassemblant les travailleurs dans un groupe de 10 à 20 personnes (comme dans la méthode PIPO - Planification des interventions par objectifs - décrite ci-après). Un groupe peut suffire dans une entreprise, plusieurs groupes sont possibles.

Les données sont ensuite analysées sur le plan du contenu. Les constatations généralisées sont discutées en groupe et elles sont accompagnées de conseils concrets pour une approche possible de la problématique. Le bon fonctionnement de l'ensemble du processus doit être assuré par un conseiller en prévention formé ou un autre expert dans le domaine de l'analyse participative des risques.

Cette approche qualitative permet d'obtenir une image très concrète des risques potentiels, de la bonne volonté à collaborer au changement et d'éventuelles recommandations en vue de l'approche.

Techniques	Avantages	Inconvénients	Exemples
Analyse des conditions de vie au travail et des processus de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On peut développer la politique de prévention globale</li> <li>▪ Peut être axée sur la problématique du stress</li> <li>▪ Collaboration interdisciplinaire avec le service de prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparaison impossible avec d'autres organisations (banque de données de référence)</li> <li>▪ Méthode développée à partir d'une enquête sur la sécurité</li> <li>▪ Les aspects psychosociaux du point de vue de l'individu entrent peu en ligne de compte</li> <li>▪ Ne donne pas de vision de la culture d'entreprise et des relations mutuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De nombreux services externes pour la prévention et la protection au travail ainsi que d'autres institutions et organisations spécialisées ont élaboré leur propre approche à ce propos (listes de contrôle)</li> </ul>
Enquête sur les aspects psychosociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnaires validés d'un point de vue scientifique</li> <li>▪ Donne un diagnostic, différents aspects sont inventoriés</li> <li>▪ Prend en compte les aspects psychosociaux du point de vue de l'individu<sup>2</sup></li> <li>▪ Comparaison possible avec d'autres organisations (banque de données de référence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cela peut devenir un stigmate dans l'organisation</li> <li>▪ L'accent n'est pas mis sur le "stress" mais sur un ensemble plus grand</li> <li>▪ Le travail proprement dit doit encore commencer, cela restera-t-il lettre morte ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VT - Questionnaire sur le vécu du travail</li> <li>▪ WOCCQ - Working Conditions and Control Questionnaire</li> <li>▪ VAG - Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (ces questionnaires sont traités au point III ci-après)</li> </ul>
Analyse participative des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Par le biais d'une approche positive, on met en marche un processus de regard constructif mais néanmoins critique sur l'organisation, les conditions de vie au travail et les relations entre les personnes</li> <li>▪ Plus grande acceptation de la politique de la part des travailleurs en raison de leur implication</li> <li>▪ L'accent est mis sur les mécanismes sous-jacents. Peut être lié à d'autres initiatives HRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de diagnostic scientifique</li> <li>▪ Comparaison impossible avec d'autres organisations (banque de données de référence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appreciative Inquiry (voir point III ci-après)</li> <li>▪ De nombreux services externes pour la prévention et la protection au travail ainsi que d'autres institutions et organisations spécialisées ont développé leurs propres méthodes d'analyse participative des risques, sur la base ou non de l'Appreciative Inquiry (PIPO - Planification des interventions par objectifs; méthode de dépistage participative des risques DEPARIS)</li> </ul>

<sup>2</sup> Il s'agit des aspects cognitifs, émotionnels et relationnels qui interviennent dans une plus ou moins grande mesure dans le travail. Il y a également la position plus ou moins favorable en tant que travailleur et la définition propre de la situation qui en découle.

### III. QUELQUES EXEMPLES DE METHODES DE DEPISTAGE ET D'ANALYSE<sup>3</sup>

Sont repris ci-après quelques exemples d'instruments de dépistage et d'analyse afin d'avoir une image du stress au travail. Quel que soit l'instrument que l'on choisit, les critères les plus importants qui doivent guider ce choix semblent être les suivants :

- l'instrument doit être adapté aux objectifs fixés et à l'entreprise à laquelle on veut l'appliquer ;
- la validité d'un instrument doit pouvoir être démontrée (prouver que l'on mesure effectivement ce que l'on dit vouloir mesurer) ;
- la fiabilité est importante : l'utilisation de l'instrument dans le passé dans des entreprises comparables jouera sans aucun doute un rôle décisif.

#### A. Check-lists

Les check-lists sont plutôt des méthodes de dépistage et d'observation, qui permettent d'avoir relativement rapidement une image des risques liés au stress dans l'entreprise.

##### 1. La check-list "Travailleur et organisation" (Toetsingslijst Mens en Organisatie) (TOMO)

La TOMO est une check-list qui doit de préférence être utilisée par un spécialiste. Elle permet de dresser de manière relativement rapide un inventaire global des risques au niveau de la fonction ou de la division. Elle permet de faire l'inventaire des problèmes, elle propose des mesures et contient des critères d'évaluation. Il importe aussi de noter qu'elle n'analyse pas la situation de travail des travailleurs individuels.

Dans la TOMO, les problèmes éventuels sont divisés en quatre catégories : exigences de la tâche, relations de travail, conditions de travail et possibilités de régulation.

La méthode est constituée de trois niveaux : inventaire des problèmes, mesures possibles et critères d'évaluation.

Cette check-list est l'une des plus complètes et des plus objectives existant en néerlandais. En outre, elle est de plus en plus utilisée en Belgique, notamment parce qu'il n'y a pas de copyright.

<sup>3</sup> Un aperçu détaillé est repris en annexe d'un mémoire de M. DELAUNOIS relatif à la classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise (UCL, Centre de Médecine et Hygiène du Travail, année académique 2000-2001).

## 2. Job Content Questionnaire (JCQ Karasek)<sup>4</sup>

Le Job Content Questionnaire (JCQ) est une check-list de 42 questions.

Cette check-list analyse les stresseurs professionnels, notamment les sollicitations psychologiques du travail et l'insécurité professionnelle, le soutien des supérieurs et des collègues de travail et les stresseurs physiques, c'est-à-dire l'effort physique, les conditions de travail dangereuses et l'exposition à des substances toxiques. Elle analyse également le manque éventuel de satisfaction professionnelle.

Parmi ces 42 questions, 14 sont utilisées pour mesurer le stress au travail. Deux dimensions sont utilisées à cette fin : la latitude de décision et les demandes psychologiques du travail.

La latitude de décision est la possibilité d'utiliser ses compétences au travail et la possibilité de prise de décision.

La possibilité d'utiliser ses compétences est mesurée au moyen des items suivants : la possibilité d'apprentissage continu de nouvelles choses, la possibilité de développer des compétences, les compétences requises par le travail, la variété des tâches et la créativité requise par le travail.

Les éléments importants pour mesurer la possibilité de prise de décision sont : la liberté de prise de décision, le choix d'organisation de travail et la possibilité de s'exprimer concernant le travail.

Enfin, les demandes psychologiques du travail sont définies sur la base des items suivants : travail excessif, demandes contradictoires, temps insuffisant pour exécuter le travail, rythme de travail rapide et travail lourd.

Un score total est calculé par groupe de questions. Ces scores peuvent être ventilés par division ou fonction. Les groupes doivent être constitués d'au moins 15 personnes interrogées, sinon les moyennes deviennent trop peu fiables et la confidentialité peut être compromise. On peut de cette manière comparer différentes divisions et fonctions entre elles ou à la moyenne de l'entreprise.

## 3. Welzijn bij de Arbeid (WEBA)

Cette méthode a été développée dans le but de rendre opérationnelles les obligations inscrites dans la législation néerlandaise concernant le bien-être au travail.

La méthode WEBA a pour objectif de signaler les risques pour le bien-être, et plus particulièrement les "risques de stress et de surcharge psychique" et "les possibilités d'apprentissage des travailleurs au travail".

Pour analyser et évaluer le contenu du travail, la méthode WEBA comprend sept aspects : le caractère complet de la fonction, les tâches organisationnelles, les tâches à cycle court, le degré de difficulté de la fonction, l'autonomie du travail, les possibilités de contact et l'information.

---

<sup>4</sup> Source : M. DELAUNOIS, ouvrage cité, p. 51.

La méthode WEBA a pour principal objectif d'engager le débat sur la qualité du travail. Cette méthode ne consacre aucune attention à l'aspect "conditions de travail" et à la charge émotionnelle.

## B. Questionnaires

Contrairement aux techniques traitées au point A précédent, les méthodes suivantes sont axées sur une analyse plus approfondie des risques.

### 1. Questionnaire sur le Vécu du Travail (VT)

Le VT est l'un des questionnaires les plus utilisés. Il a été développé aux Pays-Bas (Van Veldhoven et Meijman, Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA), 1994). La licence d'exploitation pour la Belgique est détenue par Quest-Europe.

Le VT est un instrument vaste qui porte sur :

- les caractéristiques du travail : rythme et quantité de travail, charge émotionnelle, effort physique, charge mentale, diversité dans le travail, possibilités d'apprentissage, autonomie dans le travail ;
- l'organisation du travail et les relations au travail : relations avec les collègues, relations avec le chef direct, droit à la parole, problèmes liés à la tâche, information, communication, possibilités de contact ;
- les conditions de travail : rémunération, possibilités de carrière, incertitude quant à l'avenir ;
- les conséquences possibles du travail : plaisir au travail, implication dans l'organisation, besoin de récupération, inquiétude, changement d'emploi, qualité du sommeil, réactions émotionnelles au travail, fatigue au travail.

Le VT comporte une version condensée et une version étendue. Elles permettent de mettre en évidence les causes et les conséquences des différents aspects, tant au niveau du groupe qu'au niveau individuel. Des éléments spécifiques au secteur peuvent également être dépistés par l'ajout de modules ad hoc.

Le fichier de référence est géré par l'Institut national de recherches sur les conditions de travail (INRCT) et se compose des questionnaires "VT" recueillis auprès de 30.000 travailleurs dans environ 250 entreprises. Il répond aux critères de confidentialité et d'anonymat total. Le fichier de référence permet de comparer les résultats de l'entreprise ou de l'institution aux données déjà recueillies. Il permet de détecter rapidement ce qui est favorable ou défavorable au niveau de l'entreprise, de la division ou de certaines fonctions et au niveau de l'individu (par ex. les extrêmes). Des comparaisons peuvent également être faites avec un groupe de référence (personnes interrogées semblables quant à l'activité économique, la fonction, le sexe, l'âge, ... et des combinaisons de ces facteurs).

## 2. Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ)<sup>5</sup>

Le WOCCQ est une méthode belge de diagnostic des risques psychosociaux, et plus particulièrement du stress. Elle a été élaborée et testée par le "Service de psychologie du travail et des entreprises" de l'Université de Liège, en étroite collaboration avec le "Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn" de la Katholieke Universiteit van Leuven et l' "ISW - Instituut voor Stress en Werk" pour la version néerlandaise.

Le WOCCQ est une échelle de contrôle pluridimensionnelle pour le travailleur en ce qui concerne les aspects de son travail qui sont pertinents dans l'étude du stress.

Le WOCCQ occupe une position centrale dans le diagnostic mais est complété par d'autres questionnaires. Le WOCCQ Package se compose d'un volet de base et d'un volet facultatif. Le volet de base comprend 3 questionnaires : le WOCCQ, un questionnaire pour la mesure du stress psychologique et un relevé des situations problématiques. Le volet facultatif est constitué de questionnaires qui peuvent être ajoutés en fonction des besoins de l'entreprise.

Le WOCCQ proprement dit est un questionnaire de 80 items permettant d'évaluer le contrôle du travailleur sur les différentes facettes de son travail. Les 80 items sont subdivisés en 6 dimensions de contrôle de la situation de travail : les ressources disponibles, la gestion de la tâche, les risques personnels ou les risques pour autrui, la planification du travail, la gestion du temps et l'avenir.

Le relevé des situations problématiques permet une analyse qualitative des situations problématiques décrites par les travailleurs.

D'un point de vue pratique, cela permet d'affiner et de personnaliser les résultats obtenus grâce aux données quantitatives en fonction de l'entreprise, ce qui est très utile en vue d'intervenir sur le terrain par la suite.

## 3. Le questionnaire VAG (Travail et Santé) du NIPG

Ce questionnaire a été développé au cours des années 70 et 80 par l'Institut néerlandais des soins de santé préventifs (NIPG). Le but initial du questionnaire était d'étudier le fonctionnement individuel des travailleurs au travail.

Une version standard a été rédigée, à laquelle des questions spécifiques à l'entreprise peuvent être ajoutées si nécessaire.

Il existe une version complète et une version abrégée du questionnaire.

Presque toutes les questions du VAG peuvent être complétées par un oui ou un non, ce qui permet une présentation rapide et claire des résultats.

Les principaux thèmes abordés par ce questionnaire sont les suivants : questions d'identification, contenu des tâches, organisation du travail, conditions de travail physiques, sécurité et équipements, direction et collègues, efforts physiques et psychiques, relation travail-vie privée, appréciation et perspectives d'avenir, problèmes de santé et état de santé.

<sup>5</sup> Source : Le WOCCQ, brochure publiée sous les auspices de la Politique scientifique fédérale belge et avec le soutien du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ainsi que du Fonds Social Européen. La méthode WOCCQ a été développée grâce à des fonds fédéraux du SPP Politique scientifique. Son développement et sa promotion ont été assurés par un projet conjoint du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et du Fonds Social Européen.

Pour clôturer le questionnaire, le travailleur est prié d'émettre une opinion générale au sujet de sa situation de travail.

Un certain nombre de thèmes manquent dans ce questionnaire. Le thème "conditions de travail" fait même complètement défaut. L'aspect "possibilités de régulation" est également à peine abordé.

Le VAG a très souvent été utilisé et avec un grand succès. Un important matériel comparatif est ainsi disponible.

#### 4. Le questionnaire "Stress d'organisation" (Vragenlijst Organisatiestress) (VOS-D)

Ce questionnaire a été développé par le "Stressgroep Nijmegen", un groupe de psychologues du Département Psychologie du Travail et de l'Organisation de l'Université de Nimègue.

La formulation des questions a été simplifiée afin de faciliter la tâche aux travailleurs moins qualifiés.

Le questionnaire est composé de 14 modules et compte en tout 95 questions (quelques questions ouvertes comprises).

Ces 14 modules sont les suivants : surcharge, imprécision du rôle, responsabilités, conflits de rôle, immobilité au poste de travail (par exemple l'impossibilité de quitter son poste de travail), manque de possibilités de décision, manque d'intérêt du travail, insécurité d'avenir, soutien social du chef et des collègues, manque de satisfaction au travail, tracas au sujet du travail, plaintes psychiques et problèmes de santé.

Les questions concernant les conditions de travail font également défaut dans ce questionnaire. En revanche, les possibilités de régulation sont largement abordées, mais l'attention portée au contenu des tâches est de nouveau insuffisante.

### C. Analyse participative des risques

#### 1. Méthode de dépistage participative des risques (DEPARIS)

L'outil de dépistage participatif des risques (DEPARIS) est "conçu pour être utilisé par les travailleurs et leur encadrement afin de faire le point le plus objectivement possible sur la situation de travail qui est la leur quotidiennement et qu'ils sont les seuls à bien connaître" (Stratégie SOBANE et méthode de dépistage DEPARIS, édité par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale). La démarche est menée par un groupe comprenant des travailleurs et du personnel d'encadrement technique. Un coordinateur désigné par la direction avec l'accord des travailleurs anime le groupe. Les organes de concertation de l'entreprise jouent pleinement leur rôle d'avis et de proposition sur le déroulement de l'expérience.

L'outil DEPARIS se présente sous forme de 18 rubriques qui abordent autant de facettes de la situation de travail, dont les facteurs psycho-organisationnels. Pour chaque rubrique, DEPARIS propose une brève description de la situation souhaitée et une liste des aspects à surveiller. Le coordinateur inscrit en regard ce qui peut être fait concrètement pour améliorer la situation, ainsi que les aspects qui nécessitent une étude plus approfondie. Il a la faculté d'adapter le contenu des rubriques à la situation de travail.

Pour l'ensemble des rubriques, le groupe porte un jugement global (indicateur final) sur la priorité avec laquelle les modifications sont à apporter : feu vert pour une situation tout à fait satisfaisante ; feu orange pour une situation ordinaire à améliorer si possible ; feu rouge pour une situation insatisfaisante, susceptible d'être dangereuse et à améliorer nécessairement.

Les actions et études complémentaires décidées au cours de la discussion sont reprises dans un tableau récapitulatif où l'on indique "qui" fait "quoi" et dans "quel délai", et cela pour chacune des rubriques. Ce tableau représente le plan d'action.

L'outil DEPARIS est présenté dans la brochure intitulée "Stratégie SOBANE<sup>6</sup> et méthode de dépistage DEPARIS", éditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, qui est également disponible en ligne sur le site [www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be).

## 2. Appreciative Inquiry (AI)

L'Appreciative Inquiry (AI) ou enquête appréciative est une nouvelle manière fondamentalement différente de penser en ce qui concerne la résolution des problèmes et le changement d'organisations. Dans l'approche traditionnelle, on part d'une analyse des problèmes, on rédige ensuite un plan d'action et finalement on en assure la mise en oeuvre. L'accent est mis sur ce qui est mauvais et sur ce qui ne fonctionne pas. Cette approche de problèmes d'organisation est basée sur la supposition implicite que les organisations sont comme des machines. Une pièce de la machine est défectueuse et cette pièce doit donc être remplacée ou réparée. Cela marche peut-être pour les machines, mais cela ne marche pas si bien à l'heure actuelle pour un système humain. La recherche de problèmes conduit, bien sûr, à les trouver mais aussi à les créer. Du fait que l'on est axé sur les problèmes, on les accentue et on les amplifie, involontairement il est vrai. En outre, de nouveaux problèmes surgissent souvent, comme la désignation de boucs émissaires et l'apparition de résistances.

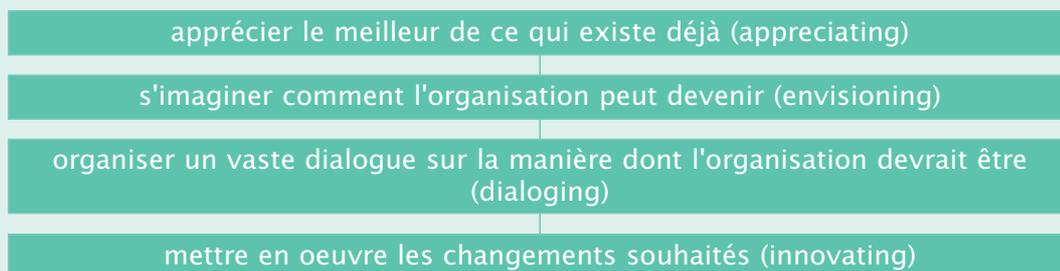
Dans l'Appreciative Inquiry, l'accent est mis sur ce qui marche bien dans l'organisation et sur la recherche et la consolidation de solutions déjà existantes.

La méthode n'examine pas le comportement en tant que tel, mais tente d'inventorier les causes afin que des mesures appropriées puissent être prises. En outre, l'application de la méthode a une influence positive sur la culture d'entreprise.

---

<sup>6</sup> Voir pour cette stratégie le site internet [www.sobane.be](http://www.sobane.be)

## Schéma de l'Appreciative Inquiry



### 3. La méthode de Planification des Interventions Par Objectifs (PIPO)

La Planification des Interventions Par Objectifs (PIPO) est une méthode d'analyse et de planification ayant un caractère très participatif. Cette méthode comprend les trois phases suivantes :

- La phase préparatoire

Dans cette phase, les initiateurs ou accompagnateurs définissent la situation problématique ou l'objet de l'analyse. Ensuite, ils déterminent qui doit être associé à la planification (si possible des personnes associées tant au problème qu'à la solution) et ils constituent le groupe (25 à 30 personnes).

- La phase d'analyse

Le modérateur demande aux personnes présentes d'écrire sur des cartes les problèmes qu'elles éprouvent concernant le thème choisi. Parmi toutes ces cartes, le groupe choisit un problème de départ qui a tant une cause qu'une conséquence. Sur cette base, l'on dessine l'arbre des problèmes : une structure dans laquelle toutes les cartes trouvent une place, de manière à ce que les relations cause-conséquence soient claires. En reformulant les problèmes sur les cartes en termes de situations souhaitées, l'arbre est ensuite transformé en un arbre des objectifs. Dans cet arbre, le groupe distingue ensuite un certain nombre de groupes ou "clusters" d'objectifs. La priorité de ces groupes est évaluée au moyen d'une série de critères (réalisable, innovateur, efficace, résultat rapide, ...). La phase d'analyse nécessite deux réunions de 4 heures.

- La phase de planification

Une fois que ce choix est fait, le groupe débute la planification. L'arbre donne des informations sur la relation entre l'objectif général, l'objectif spécifique, les résultats et les activités. Ces quatre éléments reçoivent un contenu concret, ce qui constitue la "logique d'intervention". Ils sont complétés par les hypothèses desquelles on part pour atteindre les résultats, les indicateurs qui permettent de contrôler les résultats obtenus, les sources qui sont nécessaires pour le contrôle, et les moyens (financiers) nécessaires. La phase de planification nécessite également deux réunions de 4 heures.

## ANNEXE II

### EXEMPLES DE MESURES DE PREVENTION

#### Généralités

- une culture et une structure d'organisation axées sur la prévention ;
- rendre possible une culture d'entreprise axée sur la résolution des problèmes ;
- intégration structurelle des solutions dans l'organisation ;
- vérification des conséquences pour la pression du travail de réorganisations, de changements d'horaires, etc.

#### Communication et rapports interpersonnels

- amélioration de la communication interne ;
- promotion de la coopération ;
- travail d'équipe et soutien social (collègues et direction de l'entreprise) ;
- développement du leadership ;
- possibilités de participation (laisser la possibilité aux collaborateurs de proposer des solutions) ;
- prévoir un service de médiation ou une personne de confiance pour s'occuper des problèmes individuels ;
- visite régulière des lieux de travail par les dirigeants, les conseillers en prévention, ...

#### Formation et information<sup>1</sup>

- organisation de séances d'informations relatives au stress pour tous les niveaux (le stress se manifeste dans toutes les catégories du personnel d'une entreprise) ;
- formations ciblées (adapter les compétences et aptitudes aux exigences relatives à la tâche) ;
- informations concernant le lieu de travail.

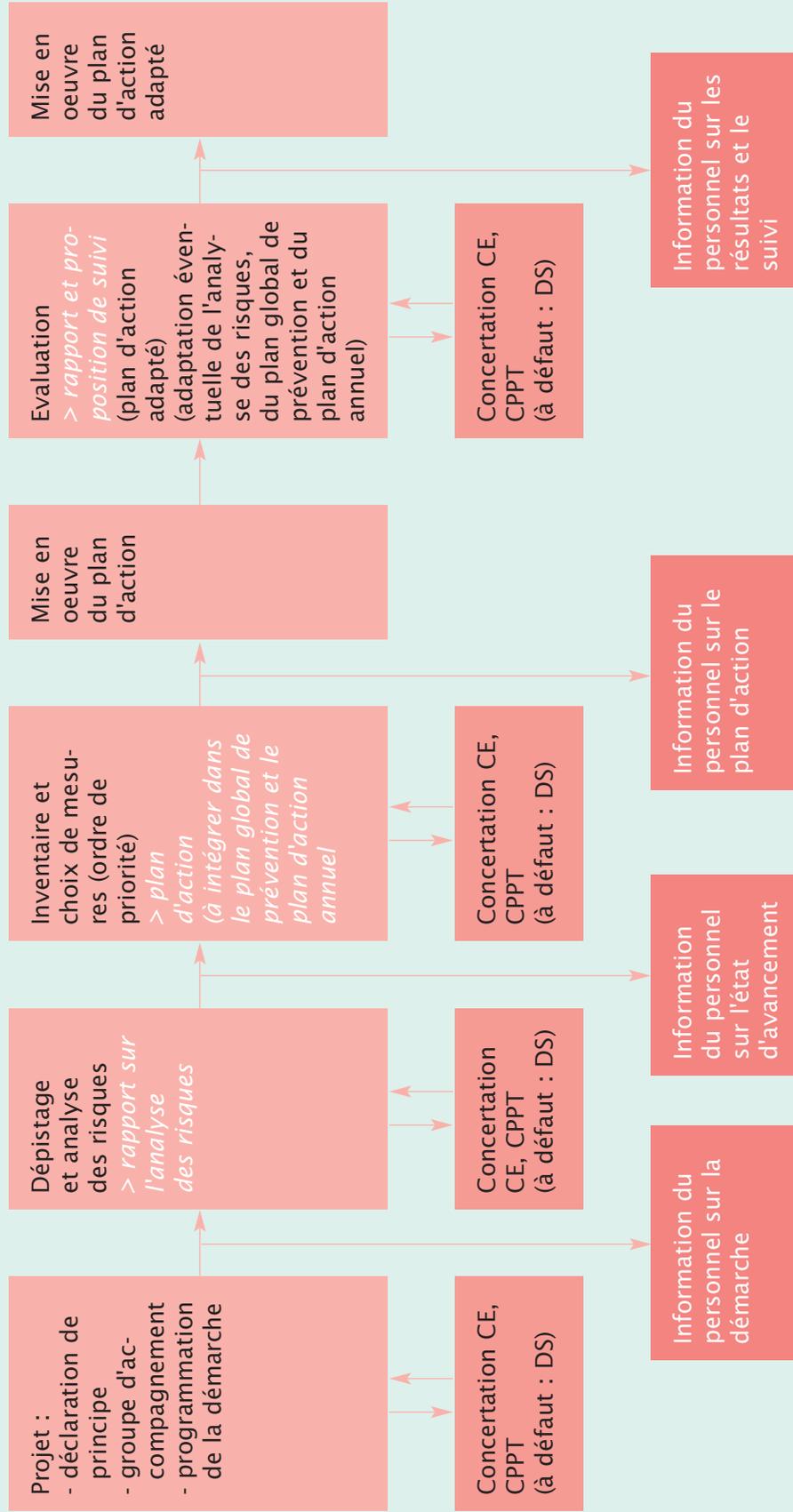
#### Autres mesures

- adaptation ou optimisation des conditions de travail ;
- réorganisation du travail ;
- introduction de plus de possibilités de régulation, comme des horaires variables et une plus grande flexibilité du travail ;
- enrichissement du travail en y ajoutant de nouvelles tâches ;
- suppression d'éventuels facteurs stressants, par ex. en rendant le travail moins pénible ; en permettant un rythme de travail plus lent ou en acquérant un meilleur mobilier.

<sup>1</sup> Il est recommandé de choisir avec soin les experts ou formateurs externes. De nombreuses formations anti-stress et d'autres formes de "gestion du stress" manquent leur but ou s'avèrent insuffisantes à long terme. Il n'est pas rare que des organisations commerciales proposent des activités spectaculaires dont la plus-value peut être remise en cause. Certaines organisations servent même de couverture à des sectes. C'est la raison pour laquelle il est indiqué de vérifier tout d'abord si le service de prévention externe ne peut pas diriger/accompagner le projet de lutte contre le stress.

## ANNEXE III

### SCHÉMA DU PLAN PAR ÉTAPES



## ANNEXE IV

### METHODES D'EVALUATION DU STRESS

Degré de complexité	Dénomination	Référence
Dépistage	Job Content Questionnaire (JCQ Karasek)	Karasek R. et Theorell T., <i>Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life</i> , New York, Basic Books, 1990, 384 p. Site web : <a href="http://www.uml.edu/Dept/WE/research/jcq/jcq.htm">www.uml.edu/Dept/WE/research/jcq/jcq.htm</a> <a href="http://www.workhealth.org/strain/jsdef.html">www.workhealth.org/strain/jsdef.html</a>
Observation	Check-list travailleur et organisation (TOMO)  Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)	Van Orden C.Y.D. et Gaillard A.W.K., <i>TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie</i> , Zeist, Pays-Bas, 1994, 81 p.  Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M. et Gaillard A.W.K., <i>Evaluatie Tomo in de KL</i> , Rapport TNO TM-97-AO 37, 1997, 37 p.  Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H. et Middendorp J., <i>De WEBA-Methode</i> , TNO, NIA, Samsom, Pays-Bas, 1995, 76 p. Site web : <a href="http://www.arbeid.tno.nl">www.arbeid.tno.nl</a>
Analyse	Questionnaire VAG (Travail et Santé)  Questionnaire Vécu du Travail (VT) (VBBA)  Questionnaire "Stress d'organisation" (Vragenlijst Organisatie Stress-D (VOS-D))  WORKing Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ)	Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W. et de Winter C.R., <i>Vragenlijst arbeid en gezondheid handleiding</i> , Swets Test Services, Lisse, Pays-Bas, 1993, 38 p.  van Veldhoven M. et Meijman T.F., <i>Le VT, Questionnaire sur le vécu du travail</i> , Quest a.s.b.l., Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail Site web : <a href="http://www.nova.inrct.be">www.nova.inrct.be</a> <a href="http://www.questeurope.com">www.questeurope.com</a>  Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G. et de Wolff Ch.J., "Vragenlijst organisatiestress-D (Vos-D) : handleiding", <i>Stressgroep publicatie nr. 36</i> , Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen, 1986, 12 p.  De Keyser V. et Hansez I., <i>Woccq, méthode belge de prédiagnostic des risques psychosociaux</i> . Université de Liège, psychologie du travail et des entreprises. Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles. Site web : <a href="http://www.woccq.be">www.woccq.be</a>

## ANNEXE V

### ADRESSES UTILES

#### Organisations de travailleurs

- Fédération générale du travail de Belgique (FGTB)  
Rue Haute 42, 1000 Bruxelles  
tél. : (02)506 82 11  
fax : (02)506 36 86  
[www.fgtb.be](http://www.fgtb.be)
- Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB)  
Boulevard Poincaré 72-74, 1070 Bruxelles  
tél. : (02)558 51 50  
fax : (02)558 51 51  
[www.cgslb.be](http://www.cgslb.be)
- Confédération des syndicats chrétiens (CSC)  
Chaussée de Haecht 579, 1030 Bruxelles  
tél. : (02)246 31 11  
fax : (02)246 30 10  
[www.acv-csc.be](http://www.acv-csc.be)

#### Organisations d'employeurs

- Fédération des entreprises de Belgique (FEB)  
Rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles  
tél. : (02)515 08 11  
fax : (02)515 09 99  
[www.feb.be](http://www.feb.be)
- Unie van Zelfstandige ondernemers (UNIZO)  
Rue de Spa 8, 1040 Bruxelles  
tél. : (02)238 05 11  
fax : (02)238 05 96  
[www.unizo.be](http://www.unizo.be)
- Fédération nationale des Unions des Classes moyennes  
Avenue des Gaulois 32, 1040 Bruxelles  
tél. : (02)736 11 98  
fax : (02)736 25 55  
[www.ucm.be](http://www.ucm.be)
- Belgische Boerenbond  
Minderbroedersstraat 8, 3000 Leuven  
tél. : (016)24 21 53  
fax : (016)24 28 82  
[www.boerenbond.be](http://www.boerenbond.be)

- Union professionnelle agricole de Belgique (UPA)  
Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux  
tél. : (081)60 00 60  
fax : (081)60 04 46
- Alliance agricole belge  
Rue de la Science 23-25, boîte 7, 1040 Bruxelles  
tél. : (02)230 72 95  
fax : (02)230 42 51

### Autorités

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale  
Rue Ernest Blerot 1, 1070 Bruxelles  
tél. : (02)233 41 11  
fax : (02)233 44 88  
[www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)

### SITES WEB UTILES

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail  
[www.osha.eu.int](http://www.osha.eu.int)
- Prevent  
[www.prevent.be](http://www.prevent.be)
- Institut national de recherches sur les conditions de travail  
[www.nova.inrct.be](http://www.nova.inrct.be)
- Politique scientifique fédérale  
[www.belspo.be](http://www.belspo.be)
- Instituut voor stress en werk  
[www.isw.be](http://www.isw.be)
- Co-Prev (association des services externes de prévention et de protection au travail)  
[www.co-prev.be](http://www.co-prev.be)



**CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL**  
Avenue de la Joyeuse Entrée 17-21  
1040 Bruxelles  
[www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be)