

Une entreprise sans souffrance?

Les apports de l'intervention systémique et stratégique pour favoriser la qualité de vie au travail

PrOGrESS

9 novembre 2018



Vulnérabilités
& Sociétés



Avec le soutien de la



Wallonie



VIRAGES

Stratégie Interaction Emotion



UNIVERSITÉ
DE NAMUR

ORATEURS

- Catherine BERT, Unamur, Docteure en philosophie
- Valérie FLOHIMONT, Unamur, Promoteur de la recherche PrOGrESS
- Carine MICHIELS, Unamur, Vice-Rectrice à la Recherche
- Marina BLANCHART, Virages, Parrain de la recherche PROGRESS
- Corentin HERICHER, UCLouvain, Doctorant
- Doris SESSOLO, IRIS Hôpitaux, DHR
- A.-M. LAFLAMME, Université Laval, Québec, Professeur

www.unamur.be



UNIVERSITÉ
DE NAMUR

PROGRAMME

(de la matinée)



- 08h30 **Accueil**
- 09h00 Mot d'accueil et présentation de la recherche
PrOGrESS – Prof. V. FLOHIMONT
- 09h10 Introduction – La recherche interdisciplinaire –
Prof. C. MICHIELS
- 09h30 L'intervention systémique et stratégique
comme outil de prévention et de gestion de la
souffrance au travail – M. BLANCHART

www.unamur.be

- 10h10 La RSE et le bien-être au travail – C. HERICHER
- 10h45 *Questions-réponses*
- 11h00 **Pause café**
- 11h30 GRH et bien-être au travail au quotidien – D.
SESSOLO
- 12h00 Cadre normatif comparé en matière de
prévention et de gestion de la souffrance au
travail – Prof. A.-M. LAFLAMME
- 12h30 *Questions-réponses*
- 12h50 **Walking dinner**



www.unamur.be

Présentation de la recherche PrOGrESS

Prof. Valérie FLOHIMONT

www.unamur.be



La recherche interdisciplinaire

Prof. Carine MICHIELS

www.unamur.be



L'intervention systémique et
stratégique comme outil de
prévention et de gestion de la
souffrance au travail :
*contours épistémologiques et
pratiques*

Marina BLANCHART

www.unamur.be

VIRAGES
Stratégie Interaction Emotion



Je souffre au travail : la faute à qui ?

L'entreprise, l'institution, le monde ?



→ Mes possibilités de changement ?

www.unamur.be

Je souffre au travail : la faute à qui ?



Un collègue, mon manager,
mon équipe ?



Quel impact possible sur lui ?

www.unamur.be

Je souffre au travail : la faute à qui ?

Moi ?



www.unamur.be

Je souffre au travail : la faute à qui ?



Un collègue, mon manager, mon équipe ?



La question systémique :
*Qui permet que la souffrance se maintienne ?
Suis-je dans la boucle ?*

La question stratégique :
Comment on bloque le système dysfonctionnel ?

www.unamur.be

Avant de développer la logique de nos interventions...

... un peu d'épistémologie

La thérapie brève de Palo alto

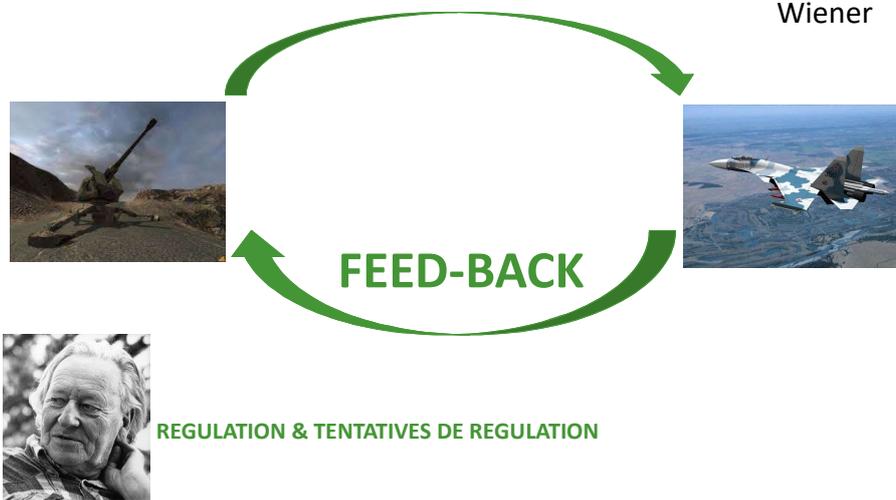
- De Descartes à la cybernétique
- Homéostasie et changement
- Interactions, relation & ponctuation
- Communication, paradoxes & double contrainte
- Constructivisme

Vers la pratique

- Décodage systémique : Qui participe au problème ?
- Déblocage stratégique : Comment on bloque le système dysfonctionnel ?

www.unamur.be

La thérapie brève de Palo Alto De Descartes à la cybernétique

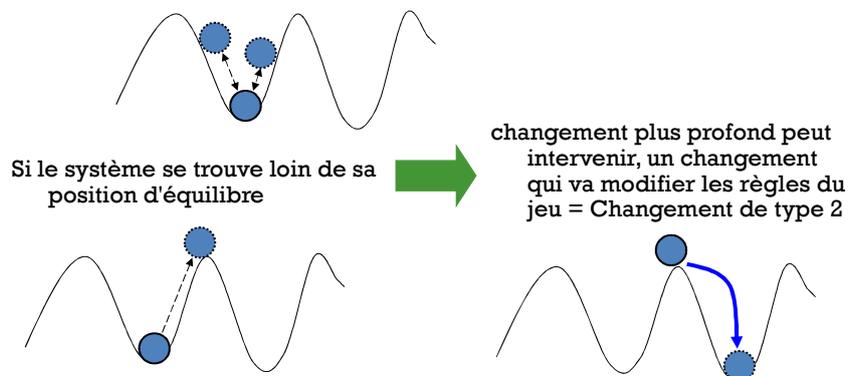


www.unamur.be

La thérapie brève de Palo Alto Homéostasie & changement

« Tout système va tendre à maintenir un équilibre de fonctionnement »

Changement de type 1 = simple changement de comportement qui permet au système de retrouver son homéostasie : feedback négatif



www.unamur.be

La thérapie brève de Palo Alto

Interactions, relation & ponctuation

INTERACTION = processus circulaire : l'effet d'un message sur un partenaire va entraîner une réaction qui modifiera le comportement de l'autre et ainsi de suite

Le processus interactionnel est un échange régulé car il tend vers un objectif ou équilibre dans un **CONTEXTE** donné

RELATION = répétition d'interactions – redondances

PONCTUATION = découpage du processus interactionnel continu

www.unamur.be

La thérapie brève de Palo Alto

Communication, paradoxes & double contrainte

Les informations se situent à deux niveaux différents :

- information entre les personnes = contenu
- information qui structure l'information (méta-information)

PARADOXE = contradiction entre un méta-message et le message donnés simultanément

 Paradoxes pragmatiques
(Recherche de Gregory Bateson)

www.unamur.be

La thérapie brève de Palo Alto

Communication, paradoxes & double contrainte

Les informations se situent à deux niveaux différents :

- information entre les personnes = contenu
- information qui structure l'information (méta-information)

PARADOXE = contradiction entre un méta-message et le message donnés simultanément

DOUBLE CONTRAINTE

Contexte relationnel qui comprend :

- Un paradoxe pragmatique
- Troisième message qui interdit de sortir de la situation
- Relation vitale et complémentaire
- Situation répétitive - durable

➔ Seule solution : échapper à la réalité

Symptômes
= tentative d'adaptation

www.unamur.be

La thérapie brève de Palo Alto

Constructivisme

PROCESSUS (actuel, présent, expérience vécue)



REFLEXIF : construction du monde, voyage dans le tps, souvenirs, projets, théories, logique...

Aller-retour continu entre

- le PROCESSUS auquel on participe et
- le REFLEXIF quand je pense ou parle de l'expérience

➔ TACHES STRATEGIQUES

www.unamur.be



La thérapie brève de Palo Alto

Conclusion

Tout comportement est une tentative d'adaptation au contexte en vue de maintenir un équilibre

- efficace = **REGULATION**
- inefficace = **TENTATIVE DE REGULATION**
qui maintiennent le cercle vicieux de la souffrance
(causalité circulaire)

Notre focus = la relation plutôt que l'individu

Notre objectif = bloquer le cercle vicieux

www.unamur.be

Après l'épistémologie...

La thérapie brève de Palo alto

- De Descartes à la cybernétique
- Homéostasie et changement
- Interactions, relation & ponctuation
- Communication, paradoxes & double contrainte
- Constructivisme

Place à la pratique !

- Décodage systémique : Qui participe au problème ?
- Déblocage stratégique : Comment on bloque le système dysfonctionnel ?

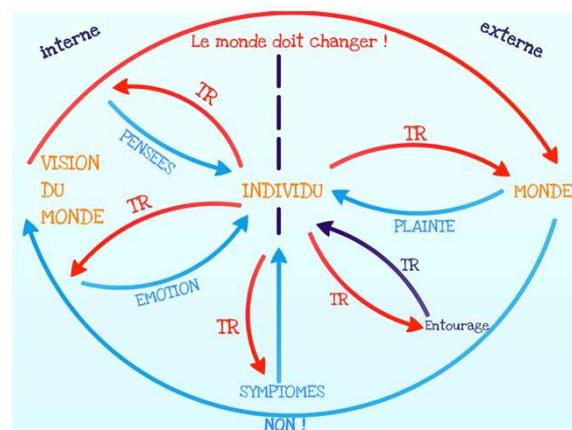
www.unamur.be

Vers la pratique

Du décodage systémique

Questionnement concret – interactionnel - actuel

➔ Construction d'un **mapping VIRAGES ©**
On dessine le système dysfonctionnel



www.unamur.be

ILLUSTRATION

Catherine se plaint d'une collègue

Elles travaillent dans le département marketing sur des projets le plus souvent communs.

« Florence est planquée - protégée par la hiérarchie, elle est coordinatrice de tous les projets et délègue en prenant les fleurs. Elle domine en réunion, est méprisante, soupire... et reprend mes idées. »

Catherine pleure tout au long de l'entretien.

Elle a mal vécu que ce ne soit pas Florence qui soit envoyée en coaching.

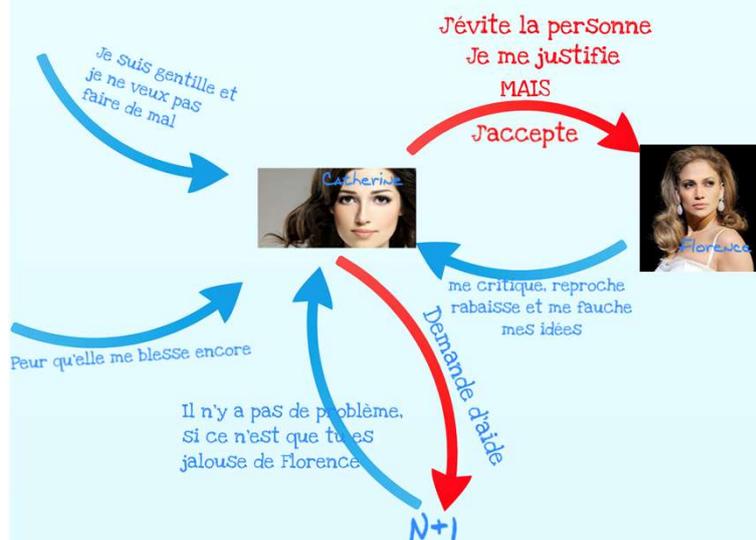


www.unamur.be

Comment lui permettre de **devenir actrice** : premier mouvement repérer l'interaction

CIRCULARITE

Comment fait-elle pour permettre à Florence d'« abuser » d'elle ?



www.unamur.be

Reformulation stratégique :

*Plus vous supportez en ne disant rien, plus vous la laissez prendre du pouvoir.
Et si quand vous lui avez dit que ce n'était pas sympa, si elle continue, c'est peut-être que cela lui plaît, elle n'a pas forcément l'objectif d'être sympa... voire même... cela lui donne envie de continuer si elle cherche le pouvoir sur vous ?*

Recadrage : Question clé quand on veut faire changer l'autre

Quel avantage aurait Florence à changer ?

Liens avec la théorie

Deux niveaux dans les messages de Catherine :

Message : Sois gentille !

Méta message = tu peux continuer à faire comme tu fais, car tu n'auras pas de conséquence.

Changement de **punctuation** pour lui rendre du pouvoir

www.unamur.be

Vers la pratique

...au déblocage stratégique

« Le problème, c'est la solution »
Paul Watzlawick

Vu notre décodage qui démontre d'une causalité circulaire,
la solution mise en place devient ce qui nourrit le problème = TENTATIVES DE REGULATION

Débloquer = ARRETER LES TENTATIVES DE REGULATION

Et pour arrêter de faire quelque chose...

On fait l'inverse ! VIRAGE à 180°

Approche paradoxale



www.unamur.be

Déblocage stratégique : Comment on bloque le système dysfonctionnel ?

Etapas du déblocage :

1. Lister les tentatives de régulation
2. Passer à la classe = Thème des tentatives de régulation
« faire plus de la même chose »
3. VIRAGE à 180° = THEME STRATEGIQUE
4. Concrétiser par des tâches adaptées au contexte

www.unamur.be

Concrètement, que lui proposer ?

Tentatives de régulation

J'évite Florence
Je me justifie
Je lui dis de me respecter
...mais je la laisse faire



Thème des tentatives de régulation

Arrête, c'est pas juste
...mais tu peux continuer sans conséquence

∨
Virage à 180°
∧

Prochain copier-coller des idées :
Faire un mail à tous en remerciant
Florence d'avoir repris toutes ses
idées et exprimer qu'elle est
touchée qu'il n'y ait rien de
changé !

Continue, mais tu vas voir ce que cela provoque

Tâches



Thème stratégique

www.unamur.be

Et la prévention ?



Modèle de résolution de problème
Développement d'un regard interactionnel



Agilité relationnelle et émotionnelle

= Repérer mes TR pour pouvoir faire
le virage à 180° ou un changement de type 2
« J'arrête de faire plus de la même chose ! »

www.unamur.be

CONCLUSION

- Ligne de conduite simple
- Questionnement concret
- Mapping de décodage systémique
- Guide de déblocage
- Développement de l'agilité relationnelle et émotionnelle

www.unamur.be

Merci pour votre attention

www.unamur.be



La responsabilité sociale des entreprises et bien-être au travail

Corentin HERICHER

www.unamur.be



Définir la RSE

Aguinis (2011, p. 811) :

« Actions et politiques organisationnelles
spécifiques au contexte
qui prennent en compte les attentes des parties prenantes
et les trois piliers de performance économique, sociale et
environnementale »

www.unamur.be

Définir la RSE

Commission européenne (2011) :

« La responsabilité des entreprises vis-vis des effets
qu'elles exercent sur la société »

Les entreprises sont socialement responsables quand elles :

- sont conformes à la loi
- intègrent **social, environnement, éthique** dans leur stratégie et dans leurs opérations

www.unamur.be

Définir la RSE

5 éléments-clé des définitions :

- 1) Influences – négatives – des entreprises
- 2) Au-delà de la conformité, extra-légale
- 3) Spécifique au contexte et à l'entreprise
- 4) Répondre à des parties prenantes multiples
- 5) Performance économique, environnementale et sociale

www.unamur.be

Définir la RSE – N.B. #1

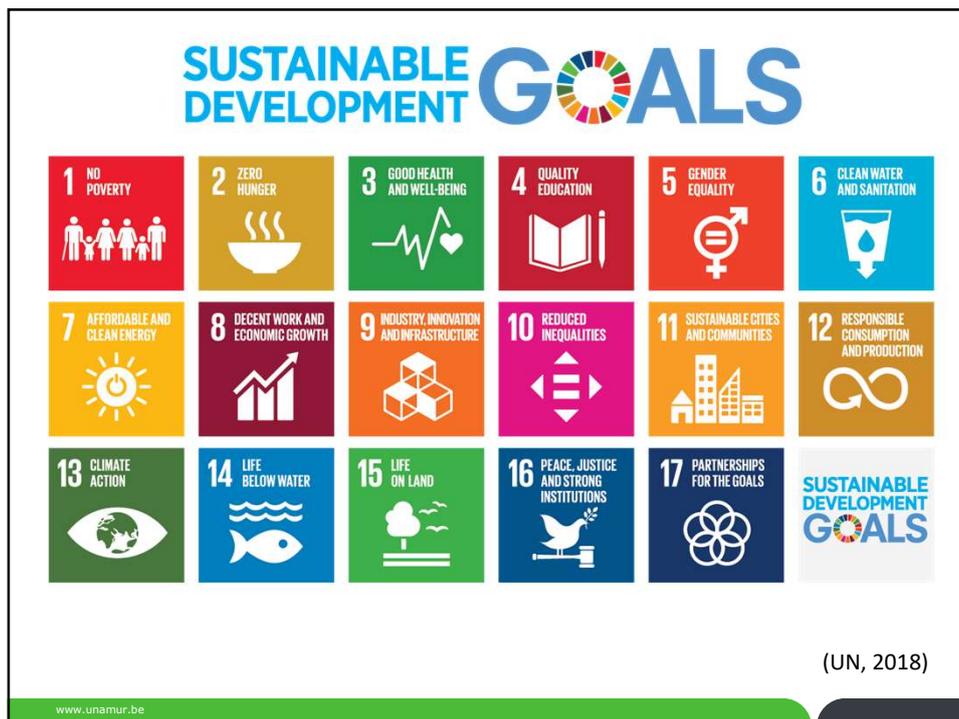
- 1) Influences – négatives – des entreprises
- 2) RSE : au-delà de la conformité, extra-légale

Définition de la Commission : « volontaire » disparaît en 2011 car se multiplient :

- Certifications
- Programmes internationaux

Rendant la RSE de moins en moins « volontaire »

www.unamur.be



Définir la RSE – N.B. #2

3) RSE: spécifique au contexte et à l'entreprise

Historiquement : RSE = Philanthropie

Aujourd'hui, distinction entre :

- RSE **intégrée** (processus, routines, stratégie)
- RSE **périphérique** (stratégie) = philanthropie

(Aguinis & Glavas, 2017 ; Carroll, 1999)

www.unamur.be

Le bien-être, RSE envers les employés

Les caractéristiques du travail affectent les **exigences** sur les travailleurs

Causées par :

- charge de travail,
- exigences émotionnelles,
- conflit vie privée et vie professionnelle

Entraînant :

- Stress et épuisement
- Impacts négatifs sur la santé psychologique

→ Des conséquences **négatives** pour le bien-être

(Bakker et al., 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001)

www.unamur.be

Le bien-être, RSE envers les employés

Les caractéristiques du travail affectent les **ressources** des travailleurs

Favorisées par :

- l'autonomie
- le support social et possibilités de développement
- le sens au/du travail

Entraînant :

- une réduction de l'effet négatif des exigences
- de l'énergie au travail et développement individuel

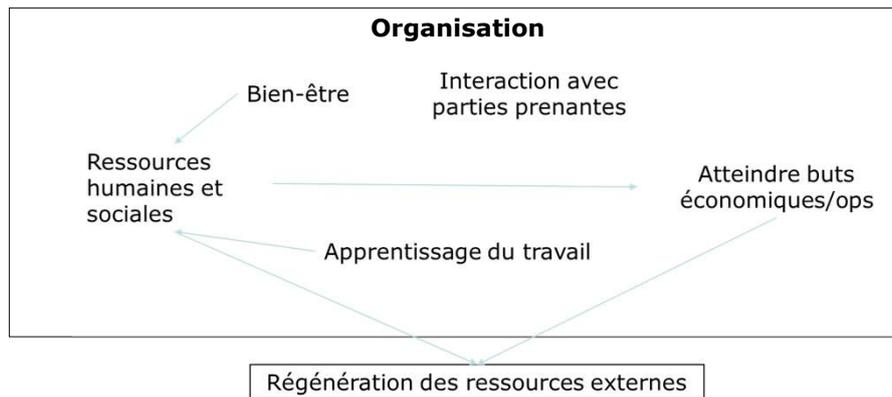
→ Des conséquences **positives** pour le bien-être

(Bakker et al., 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001)

www.unamur.be

Le bien-être, RSE envers les employés

Un système de travail socialement responsable...



(Adapté de Docherty et al., 2009, p.3)

www.unamur.be

Le bien-être, RSE envers les employés

La RSE crée les conditions de son propre succès :

- Sens au travail
- Epanouissement personnel
- Alignement des valeurs de l'entreprise avec ses valeurs

Donc des ressources...

(Aguinis & Glavas, 2017, Gond et al., 2017)

www.unamur.be

Le bien-être, RSE envers la société

En Europe...

Depuis 2000 (ETUI, 2008) :

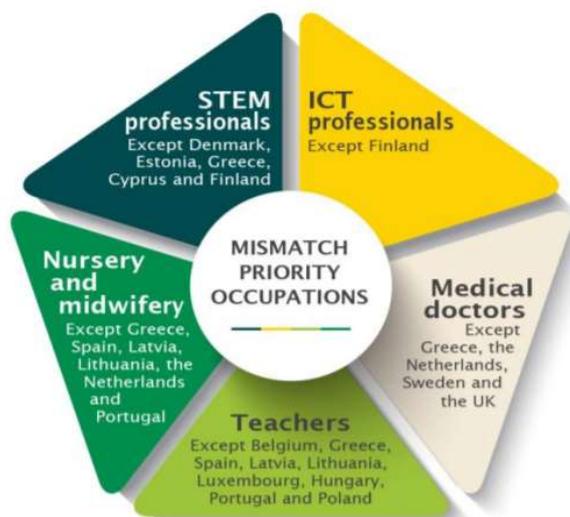
- Beaucoup de « mauvais » emplois créés
- Mauvais : horaires de travail et contrats atypiques, etc.

50% des travailleurs ressentent des risques de stress et de santé psychologique (OSHA, 2013) :

- Causés par : horaires de travail et contrats atypiques...
- Causant : absentéisme, accidents, blessures...

www.unamur.be

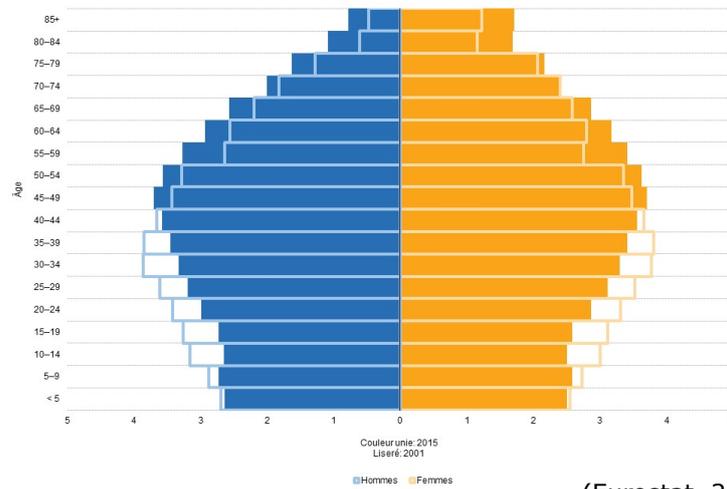
Le bien-être, RSE envers la société



(CEDEFOP, 2016, p.1)

www.unamur.be

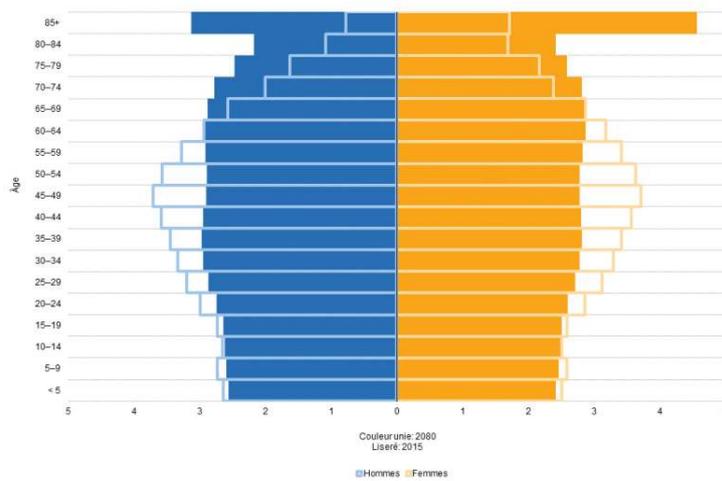
Le bien-être, RSE envers la société



(*) Rupture de série, 2015: données provisoires; estimation.
Source: Eurostat (code des données en ligne: demo_pjangroup)

www.unamur.be

Le bien-être, RSE envers la société



(*) 2015: données provisoires; estimation. 2080: projections (EUROPOP2013).
Source: Eurostat (codes des données en ligne: demo_pjangroup et pro_13nprme)

www.unamur.be

La RSE, potentiellement délétère ?

(Rappel)

La RSE crée les conditions de son propre succès :

- Sens au travail
- Epanouissement personnel
- Alignement des valeurs de l'entreprise avec ses valeurs

Donc des ressources...

(Aguinis & Glavas, 2017, Gond et al., 2017)

www.unamur.be

La RSE, potentiellement délétère ?

La RSE, périphérique ou intégrée...

- RSE parfois déconnectée du cœur de métier
- Fonction RSE indépendante du cœur de métier
 - Fonction indépendante, RH, communication
 - vs confondue avec les fonctions-clé
- Conflit potentiel entre les buts financiers et les buts RSE
- Ambiguïté de rôle, conflit de rôle...

La RSE peut être la source d'exigences...

www.unamur.be

QUESTIONS



www.unamur.be

Merci pour votre attention

www.unamur.be



Gestion des ressources humaines et bien-être au travail au quotidien

Doris SESSOLO

www.unamur.be



*Le réseau des hôpitaux publics et universitaires bruxellois
Het netwerk van de brusselse openbare en universitaire ziekenhuizen*



Réseau iris Network

Doris SESSOLO
Directrice RH du Réseau iris
9 nov. 2018



FONDEMENTS

- Dispositif législatif :
 - ✓ Hôpitaux : service public autonome (ex-CPAS)
 - ✓ Faïtière : stratégie – coordination – contrôle – tutelle
- Missions – Valeurs – Ambitions
- Plus de 20 ans d'histoire en commun ...



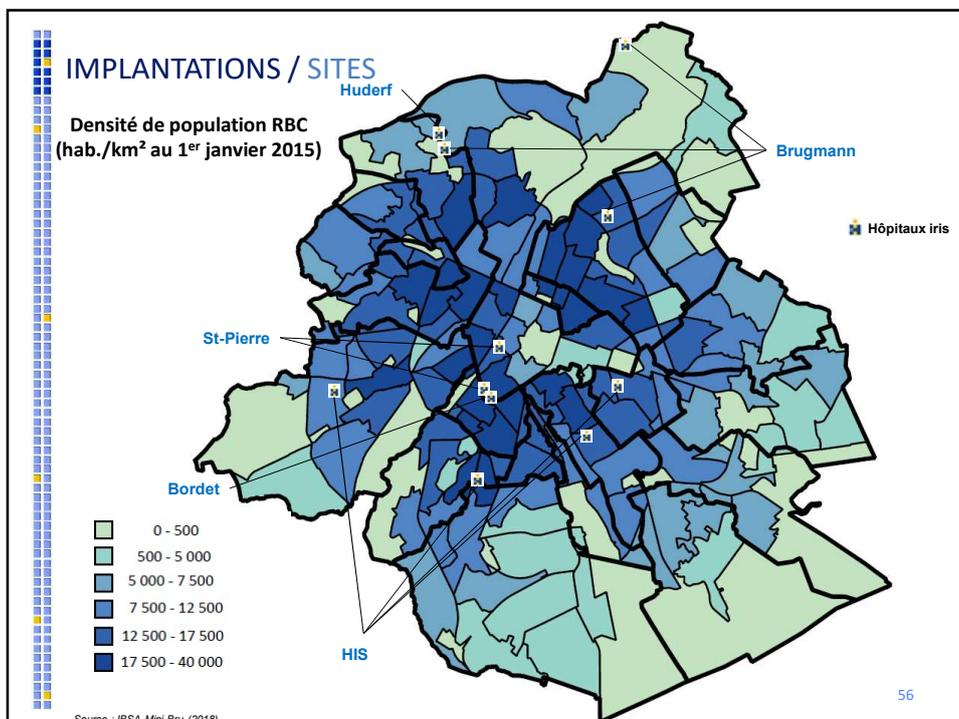
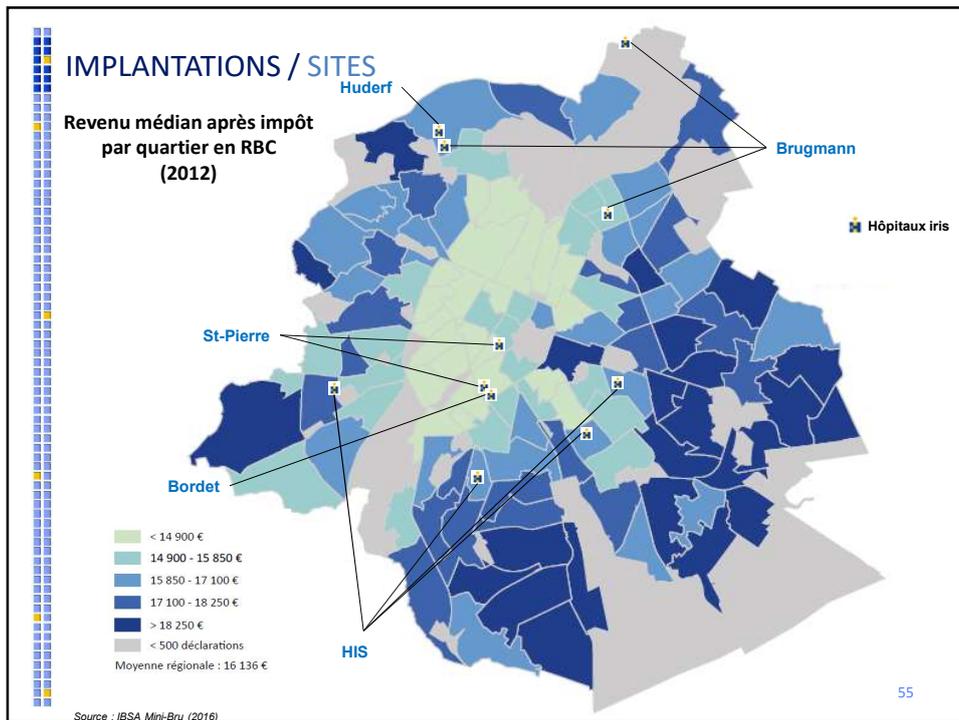
53

COMPOSITION

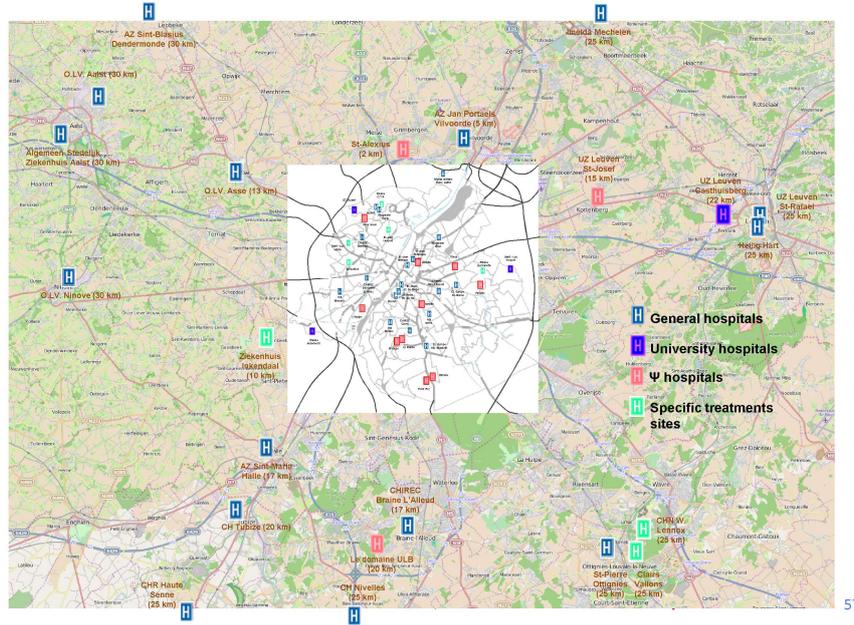
- Le réseau iris comprend / het iris netwerk bevat :
 - Les hôpitaux / de ziekenhuizen :
 - CHU St-Pierre / St-Pieter UMC
 - CHU Brugmann UVC
 - HUDERF – UKZKF
 - Institu(u)t Jules Bordet
 - Hôpitaux Iris Sud – Iris Zuid Ziekenhuizen
- Les associations / de verenigingen :
 - iris-Faïtière / iris-Koepel
 - iris-Achats / iris-Aankopen
 - iris-Recherche / iris-Onderzoek
 - LHUB-ULB



54



IMPLANTATIONS / SITES



57

OFFRE DE LITS/ BEDDENANBOD

Lits agréés 2017	iris	RBC / BHG	Erkende bedden 2017	%
Médoco-chirurgical	1,046	4,044	Medisch Heelkundige	26%
Pédiatrie	150	386	Pediatrie	39%
Maternité	144	453	Materniteit	32%
Néonatalogie	35	109	Neonatalogie	32%
Psychiatrie	261	1547	Psychiatrie	17%
Gériatrie	334	1,052	Geriatric	32%
Revalidation	368	896	Revalidatie	41%
TOTAL	2,338	8,487	TOTAAL	28%

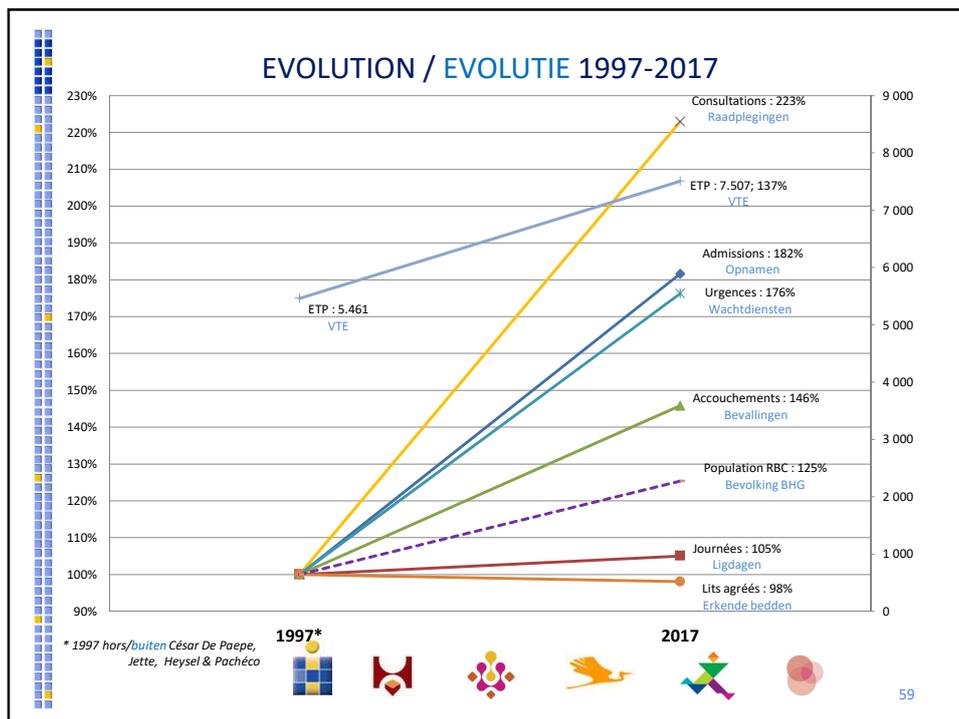
Evo 1996*-2017	abs	%	
Saint-Pierre	-162	-21%	Sint-Pieter
Brugmann	-24	-3%	Brugmann
HIS	-343	-38%	IZZ
L. Bordet	6	4%	Bordet
HUDERF	33	22%	UKZKF
TOTAL	-490	-17%	TOTAAL

* 1996 avec/met César De Paepe, Jette, Heysel & Pachéco

Evo 1996*-2017	absolu	relatif	
Médoco-chirurgical	-564	-35%	Medisch-Heelkundige
Pédiatrie	-15	-9%	Pediatrie
Maternité	-6	-4%	Materniteit
Néonatalogie	5	17%	Neonatalogie
Psychiatrie	56	27%	Psychiatrie
Gériatrie	-11	-3%	Geriatric
Revalidation	45	14%	Revalidatie
TOTAL	-490	-17%	TOTAAL



58



PERSONNEL / PERSONEEL

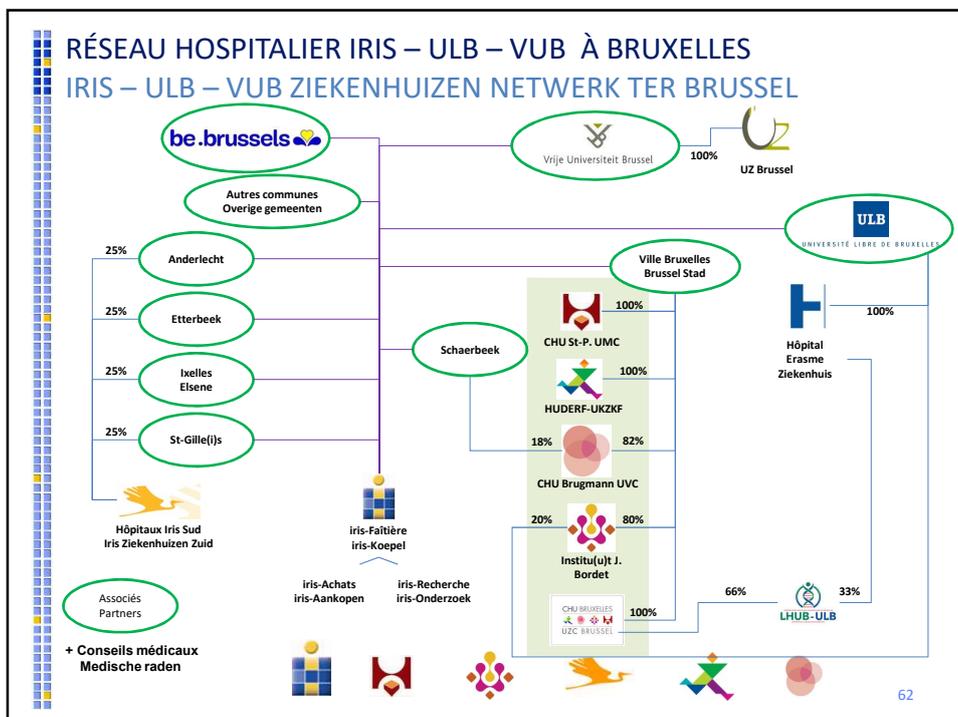
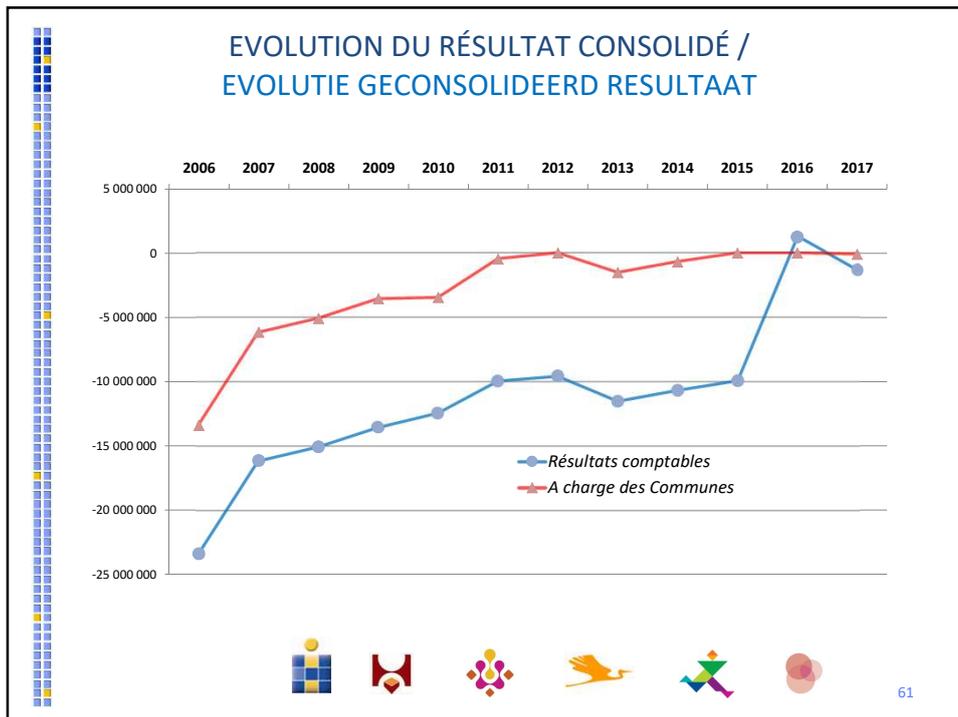
Sans OUT, avec IN*	ETP 2016 VTE	ETP 2017 VTE	Δ	Zonder OUT, met IN *
Personnel ouvrier	911	919	9	Arbeiders
Personnel administratif	1.577	1.597	20	Administratief personeel
Personnel soignant	3.198	3.228	30	Verzorgers
Personnel paramédical	704	730	27	Paramedisch personeel
Personnel autre	101	115	14	Overig personeel
Personnel médical **	927	917	-10	Medisch personeel**
TOTAL	7.417	7.507	90	TOTAAL

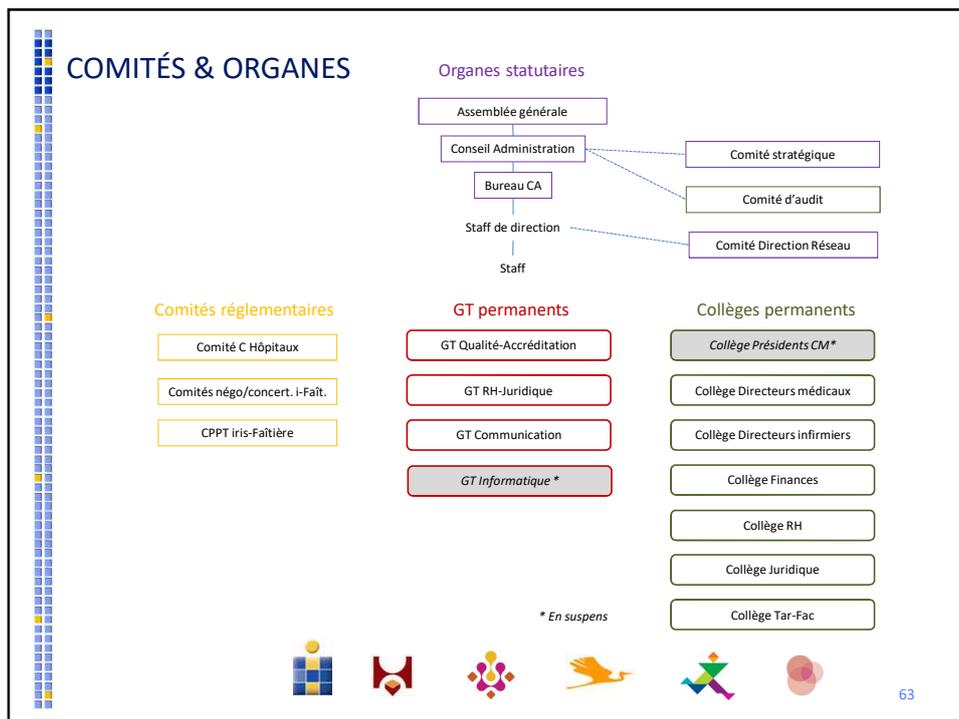
Sans OUT, avec IN*	ETP 2016 VTE	ETP 2017 VTE	Δ	Zonder OUT, met IN *
CHU St-Pierre	2.065	2.108	43	UMC St-Pieter
Institut Bordet	821	869	48	Bordet Instituut
CHU Brugmann	2.305	2.307	3	UVC Brugmann
HUDERF	734	732	-2	UKZKF
HIS	1.493	1.491	-2	IZZ
TOTAL	7.417	7.507	90	TOTAAL

* Selon contrôle d'activité, hors les détachements vers l'extérieur, avec les détachements de l'extérieur
 ** hors indépendants

* Volgens de controle op de activiteit, zonder detacheringen vanuit het net, met detacheringen naar het net
 ** zelfstandigen niet inbegrepen

60





- ## QUELQUES DÉFIS PRIORITAIRES À VENIR POUR IRIS ...
- Réseaux hospitaliers locorégionaux => adaptation de la gouvernance et du dispositif législatif + consolidation Bordet avec Erasme (privé académique)
 - Plan stratégique (partenariats extra-hospitaliers, quadrillage territoire sur activités courantes, concentration activités lourdes, ...)
 - Réformes RH (classification de fonctions, statut pécuniaire, révision règlements, gestion soft skills, ...)
 - Task Force Recruitment & Reliability
 - Réforme ONSS s/ cotisations pension personnel statuaire (et 2^{ème} pilier pension)
 - Assainissement financier (=> redéfinition de la vocation des sites et de leur offre de soins et nouveaux projets de mutualisation s/ fn. support)
 - Plan directeur IT
- 64

POSITIONNEMENT GRH IRIS

- Mission de base de la faïtière : Orientations relatives aux statuts des personnels
 - Non-concurrence intra-réseau
 - Compétitivité sur le marché de l'emploi
 - Adaptations réglementaires aux besoins opérationnels
 - Mission souhaitée pour l'avenir : Gestion des compétences & des talents
 - Stratégie transversale : développement de tous les talents et de la mobilité intra-réseau
 - Gestion du recrutement et du sourcing (+ new employer branding)
 - Définition de la politique de gestion des carrières intra- et inter-hospitalières
 - Définition de la politique de formation professionnelle et de coaching
 - Organisation d'une politique corporate « bien-être »
- => Réforme nécessaire sur l'organisation RH entre niveaux local et faïtier (rôles respectifs)



65

CAS CONCRET 1



Cabinet SMET
15.10.2014



66

CAS CONCRET #1

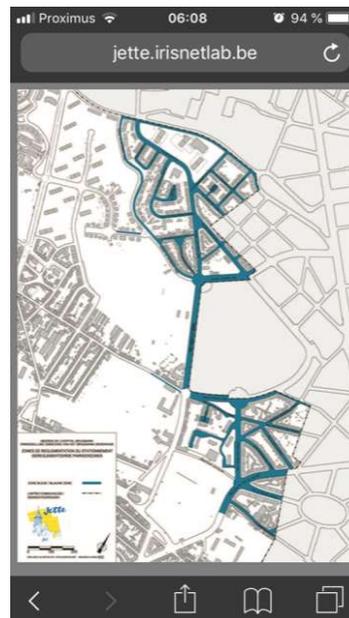


Cabinet SMET
15.10.2014



67

CAS CONCRET #1



Cabinet SMET
15.10.2014



68

MOBILITE – BIEN-ETRE

jette.brussels
site officiel de la commune de jette

Recherche **FR**

NAVIGATION

Vous êtes ici : Accueil / PDF / Mobilité / Zone bleue Brugmann

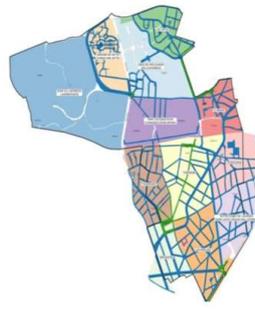
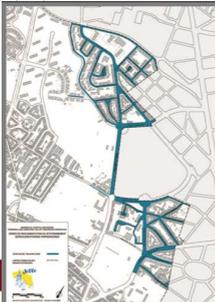
Zone bleue Brugmann

Une zone bleue est en application dans le quartier Brugmann, pour favoriser le stationnement des riverains jettois face aux diverses mesures prises par la commune de Bruxelles-Ville. Pour bénéficier de la carte d'habitant, vous devez résider dans l'une des zones de stationnement concernées et apporter la preuve de détention

Nouvelles zones bleues

Afin de rendre le stationnement plus efficace, des zones de stationnement réglementées sont d'application presque partout à Jette. Une nouvelle phase du Plan d'Action Communal de Stationnement entre bientôt en vigueur avec la mise en zone bleue d'une série de voiries : dans le quartier Liebrecht, l'avenue du Comté de Jette et la chaussée de Jette

Zones de stationnement

Cabinet SMET
15.10.2014

69

INTERVENTION STRATEGIQUE ET SYSTEMIQUE

- Présence DRH iris- comités concertations locales / hôpitaux
- Stratégie: transversalité pour les DS- objectif à atteindre pour les RH/directions
- Temps de réactivité → Approche terrain, reprise de confiance relation DS/Direction/RH/Faïtière
- Intervention systémique:
 - Résultats dernières élections
 - Impacts sur la situation imposée par la commune de Jette?
 - Influence sur solutions possibles via la Ville de Bruxelles? (Parking Heysel, Stib, remboursement abonnements 100% → impact CPAS/ville?)
 - Solution interne? Parkings polyclinique, sous-utilisés
 - Remise en question de certains acquis: accès parking Brugmann pour tous les cadres
 - Créativité: gestion interactive en temps réel des places disponibles?
 - Gestion du courrier?

Cabinet SMET
15.10.2014

70

CAS CONCRET #2

REGION DE BRUXELLES-CAPITALE
COMITE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

Section de Bruxelles-Capitale

Bruxelles, le
Rue Dejoncker, 46
1060 BRUXELLES
Tél. 02/543.78.19
Fax. 02/543.78.49

COMITE DE NEGOCIATION C
SECTION RESEAU IRIS

Protocole 2018/02 concernant le régime des heures supplémentaires volontaires

La loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable insère un article 25bis concernant les heures supplémentaires volontaires dans la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Cet article dispose que :

« § 1er. A l'initiative du travailleur et avec son accord les limites fixées par ou en vertu de la présente section peuvent être dépassées de maximum 100 heures par année civile. Ce dépassement n'est possible que dans la mesure où l'employeur souhaite faire prester ces heures [...].

§ 2. L'accord du travailleur est constaté par écrit et ne peut être conclu que pour une durée de six mois renouvelable. L'accord doit être expressément et préalablement conclu avant la période visée. »

Les hôpitaux du réseau iris connaissent des difficultés à remplacer le personnel notamment en cas d'absence. Leur permettre de pouvoir pratiquer des heures supplémentaires volontaires rémunérées ne faisant pas l'objet d'un repos compensatoire pourrait combler le manque de personnel auquel ils doivent faire face.

Dans ce contexte, l'Autorité et les délégations syndicales concluent le présent protocole.

Article 1. Champs d'application

Les dispositions du présent protocole visent les personnels de niveau B à E qui travaillent à temps plein et ne concernent pas le personnel de niveau A ou AH, ni les travailleurs indépendants.

71

CAS CONCRET #2

Conformément à l'article 25bis susmentionné, des heures supplémentaires volontaires pourront donc être prestées par le personnel des Associations Hospitalières Locales dans les conditions suivantes :

1. Une convention d'une durée maximale de six mois doit être conclue entre l'employé et l'employeur. Celle-ci atteste la volonté de l'employé de prester des heures supplémentaires.
2. L'employée preste des heures supplémentaires volontaires à la demande de son employeur.
3. Est considérée comme heure supplémentaire volontaire donnant droit au paiement d'un sursalaire, tout travail effectué au-delà de 9 heures par jour ou de 38 heures par semaine et qui ne correspond pas au maintien de service de l'employé au-delà de la fin normale de ses prestations. L'employé ne peut effectuer plus de 11 heures par jour ou 50 heures par semaine.
4. Le nombre d'heures supplémentaires volontaires ne peut dépasser 50 heures sur une durée de six mois. Le calcul du nombre maximal d'heures qui peuvent être prestées se fera au prorata du nombre de mois prévus dans la convention.
5. Les heures supplémentaires prestées donneront lieu au paiement d'un sursalaire mais ne donneront pas droit à un repos compensatoire. En plus de la rémunération à laquelle l'employé aurait droit (en fonction du jour ou du moment pendant lequel il effectue la prestation), il bénéficie d'un sursalaire de :
 - 25% pour toute heure supplémentaire de 38 heures à 40 heures par semaine,
 - 50% pour les heures supplémentaires au-delà de 40 heures par semaine prestées du lundi au samedi ;
 - 100% pour les heures supplémentaires au-delà de 40 heures par semaine prestées les dimanches et jours fériés.
6. L'employeur ne demandera qu'aux employés dont le compteur d'heures est positif d'effectuer des heures supplémentaires volontaires.

L'employé ne peut prester des heures supplémentaires si :

- il bénéficie ou pas d'un revenu de remplacement pour les jours non-prestés en raison d'une réduction de temps de travail ;
- il bénéficie d'un aménagement de fin de carrière réduisant son temps de travail.

Cabinet SMET
15.10.2014



72

TEMPS DE TRAVAIL : QUI RÉGULE?

- Prise de conscience nécessaire : limites du temps de travail, régulées par qui?
- Impact sur la notion de bien-être au sein des hôpitaux
- Risques d'accidents ? Responsabilité?
- Centralisation des informations (compteur?)
- Rôle syndical : loi Peeters – conscientisation des affiliés – local/national. Remplacement crédits temps & réduction temps de travail ?
- Rôle médecin du travail
- Stratégie horaires flexibles et variables ?

Cabinet SMET
15.10.2014



73

Merci de votre attention ...
Dank u voor uw aandacht ...



*Le réseau des hôpitaux publics et universitaires bruxellois
Het netwerk van de brusselse openbare en universitaire ziekenhuizen*

Cadre normatif comparé (Québec / Belgique) en matière de prévention et de gestion de la souffrance au travail

Anne-Marie LAFLAMME
Doyenne et professeure titulaire
Faculté de droit, Université Laval

www.unamur.be



UNIVERSITÉ
LAVAL



UNIVERSITÉ
DE NAMUR

Plan

1. Le régime de protection de la santé et de la sécurité au travail (SST)

- A) Le cadre législatif
- B) La norme CSA en matière de santé psychologique

2. Autres sources juridiques de protection

- A) La protection contre le harcèlement psychologique au travail (HP)
- B) Le droit à des conditions de travail justes et raisonnables

3. Conclusion

www.unamur.be

1. Le régime de protection de la santé et de la sécurité au travail (SST)

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

- Contrairement à la *Loi sur le bien-être*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* ne prévoit pas explicitement la question des risques psychosociaux
- *Loi sur le bien-être*, **art. 32/1.-** Pour l'application de la présente loi, on entend par risques psychosociaux au travail : la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

Loi sur le bien-être:

- **Art. 32/2.- §1er** L'employeur identifie les situations qui peuvent mener à des risques psychosociaux au travail et il détermine et évalue les risques. Il tient compte notamment des situations qui peuvent mener au stress au travail, à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail
- **§2.** L'employeur prend, en application des principes généraux de prévention visés à l'article 5 et dans la mesure où il a un impact sur le danger, les mesures de prévention nécessaires pour prévenir les situations et les actes qui peuvent mener aux risques psychosociaux au travail, pour prévenir les dommages ou pour les limiter [...]

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

Loi sur la santé et la sécurité du travail:

- **51.** L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. Il doit notamment: [...]
 - 3° s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur
 - 5° utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur
 - 9° informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés [...];

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

Loi sur la santé et la sécurité du travail, ajout le **17 octobre 2018**:

- **Art. 52.1.** L'employeur doit veiller à ce que le travailleur n'exécute pas son travail lorsque son état présente un risque pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique, ou encore celle des autres personnes qui se trouvent dans les lieux de travail ou à proximité de ces lieux, notamment en raison de ses facultés affaiblies par l'alcool, la drogue, incluant le cannabis, ou une substance similaire.
- **Al. 2.** Sur un chantier de construction, l'état d'un travailleur dont les facultés sont affaiblies par l'alcool, la drogue, incluant le cannabis, ou une substance similaire, représente un risque aux fins du premier alinéa.
- **Art. 49.1** [Obligation corollaire du travailleur]

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

- Au Québec, il fallut attendre en 2000 pour que la jurisprudence reconnaisse que le régime de prévention visait également les risques pour la santé **psychologique**
 - *Forget Chagnon et Marché Bel-Air inc.*, [2000] C.L.P. 388 (le droit de refus peut être exercé en cas de harcèlement psychologique)
- Pourtant, la jurisprudence reconnaît depuis longtemps que les atteintes à la santé psychologique causées par les risques psychosociaux peuvent être admissibles à titre de AT/MP
 - *Anglade et CUM*, D.T.E. 88T-730 (C.A.L.P.) (premier policier noir à l'emploi de la Ville de Montréal victime de harcèlement au travail – état dépressif situationnel)

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

- L'intervention des inspecteurs de la CNESST en matière de risques psychosociaux est récente et encore peu fréquente
 - Pour un exemple, voir: *Association accréditée SFPQ c. CNESST*, 2018 QCTAT 445 et 2018 QCTAT 3963

Conseillers en réadaptation alléguant une surcharge de travail. Inspectrice détermine que l'employeur contrevient à l'art. 51, al. 5 LSST et exige qu'il prenne les mesures pour identifier et contrôler les risques

Décisions rendues sur des moyens préliminaires liées à la portée de la plainte et aux moyens mis en œuvre pour remédier à l'avis de correction

www.unamur.be

1A) Le régime de la SST (loi)

Planification pluriannuelle en prévention-inspection 2017-2019 (CNESST), 2017

Les risques psychosociaux ne sont pas identifiés comme étant prioritaires. Toutefois, la CNESST s'engage à dresser un état de la situation en matière de santé psychologique, tant du point de vue prévention que réparation

« Dans un contexte où la santé psychologique est devenue une grande préoccupation sociale, il importe que la Commission puisse bien se positionner en ce sens » (p. 19)

Note: En 2016, la CSST et la CNT ont été fusionnées: CNESST. Celle-ci est dorénavant responsable de la SST et de la protection contre le HP, qui relève de la *Loi sur les normes du travail*

www.unamur.be

1B) Le régime de la SST (norme)

Adoption en 2013 d'une norme CSA (norme volontaire)

Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail — Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes
CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 – objet :

- a) Détermination et élimination des dangers qui posent un risque de dommage psychologique pour les travailleurs
- b) Évaluation et maîtrise des risques en milieu de travail associés aux dangers qui ne peuvent pas être éliminés (ex.: facteurs de stress liés aux changements organisationnels ou à des exigences de travail raisonnables)
- c) Mise en place de structures et de pratiques qui favorisent et soutiennent la santé et la sécurité psychologiques
- d) Promotion d'une culture favorisant la santé et la sécurité psychologiques au travail

www.unamur.be

1B) Le régime de la SST (norme)

CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 – principes directeurs :

- a) Respect des exigences légales applicables
- b) La santé et la sécurité psychologiques font l'objet d'une responsabilité partagée
- c) Le milieu de travail est fondé sur des relations respectueuses
- d) Les personnes sont responsables de leur santé et de leur comportement
- e) La haute direction fait preuve d'un engagement visible et démontré en faveur de la création et du maintien d'un milieu psychologiquement sain et sécuritaire
- f) Les parties prenantes participent activement au système
- g) Le processus de prise de décision à l'échelle organisationnelle intègre la santé et la sécurité psychologiques;
- h) Sensibilisation, promotion, perfectionnement des connaissances et des compétences

www.unamur.be

1B) Le régime de la SST (norme)

CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 – système de gestion

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et maintenir un **système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques (SGSSP)** en milieu de travail et en améliorer la qualité de façon continue conformément aux exigences de la présente norme

Le SGSSP est intégré aux pratiques de gouvernance et aux autres systèmes de l'organisme. Il comprend les éléments relatifs à :

- a) Engagement, leadership et participation
- b) Planification
- c) Mise en œuvre
- d) Évaluation et mesure corrective
- e) Revue de direction et amélioration continue

www.unamur.be

1B) Le régime de la SST (constats)

- Contrairement à la *Loi sur le bien-être*, La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* n'impose pas d'obligation explicite à l'employeur en matière d'identification, de prévention et de gestion des risques psychosociaux
- De plus, l'obligation d'élaborer un programme de prévention, de nommer un représentant à la prévention et de créer un comité de santé et de sécurité (paritaire) n'est imposée qu'aux entreprises appartenant à certains secteurs d'activités
- Les salariés (et leurs syndicats) se sont tournés vers d'autres régimes afin de dénoncer des conditions de travail ou des comportements délétères, posant des risques pour la santé psychologique

www.unamur.be

2. Autres sources juridiques de protection

www.unamur.be

2A) La protection contre le HP

- Au Québec, la protection contre le HP au travail a été intégrée à la *Loi sur les normes du travail* en 2004

Art. 81.19. Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser

- En juin 2018, la définition du HP a été modifiée pour bien préciser que le harcèlement sexuel était visé
- À compter du 1^{er} janvier 2019, les employeurs auront **l'obligation** d'adopter et de rendre disponible aux salariés une politique de prévention du HP et de traitement des plaintes

www.unamur.be

2A) La protection contre le HP

- Lorsque le comportement dénoncé émane de l'employeur, le HP est difficile à distinguer de l'exercice des droits de direction
- En effet, la jurisprudence reconnaît à l'employeur un pouvoir étendu lorsqu'il s'agit de faire respecter les procédures de travail, d'évaluer le rendement ou d'imposer des mesures disciplinaires
- Ainsi, il peut exercer son pouvoir avec fermeté et il a le droit à l'erreur, à la condition que celle-ci ne soit pas abusive ou déraisonnable. Par exemple:
 - *Guelmo et Services alimentaires Monchâteau inc.*, 2018 QCTAT 3444 (surveillance étroite et constante d'une caissière par sa supérieure, afin de s'assurer qu'elle n'échange que les salutations d'usage avec les clients, ne constitue pas du HP; droit de gérance)

www.unamur.be

2B) Le droit à des conditions de travail justes et raisonnables

Charte des droits et libertés de la personne, **art. 46**. Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique

Code civil du Québec, **art. 2087**. L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié

www.unamur.be

2B) Le droit à des conditions de travail justes et raisonnables

Ces dispositions ont permis de sanctionner des comportements de l'employeur entraînant des conditions de travail délétères (sans pour autant constituer du HP). Par exemple:

- En 2015, l'organisation du travail dans le secteur de la santé et des services sociaux a subi d'importantes modifications dans son mode opérationnel avec l'adoption de la Loi 10.
- Objectifs: saine gouvernance et réalisation de gains d'efficacité
- Les établissements devaient rendre compte de l'atteinte des objectifs, et, à défaut de progression, ils s'exposaient à une coupure du budget

www.unamur.be

2B) Le droit à des conditions de travail justes et raisonnables

Plaintes de HP rejetées:

- *APTS c. CIUSSS du Centre Ouest de l'Île de Montréal, 2017 QCTA 348* (la réorganisation des services visait tout le personnel et non uniquement la plaignante, une nutritionniste)
- *Syndicat des techniciens, techniciennes et professionnels, professionnelles du CSSS de l'Énergie c. CIUSSS de l'Énergie, 2017 QCTA 409* (le fait de sanctionner les manquements du salarié, un psychologue, pour qu'il atteigne les objectifs de rendement visés, ne constitue pas du harcèlement)

www.unamur.be

2B) Le droit à des conditions de travail justes et raisonnables

- Programme de gestion de la performance visant à augmenter de 10% le temps d'intervention directe des ressources auprès de la clientèle
 - Les employés, membres de l'équipe de soins à domicile, devaient comptabiliser la durée de chacun des actes. Climat de travail malsain, stress, surcharge de travail. Perte de sens du travail...
 - Contrevient au droit à des conditions de travail justes et raisonnables, même si employeur de bonne foi
- *APTS c. CIUSSS du Nord de l'Île de Montréal*, 2016 QCTA 129, pourvoi en contrôle judiciaire rejeté, 2017 QCCS 1583

www.unamur.be

Conclusion

- Contrairement au régime belge, le régime québécois de prévention en matière de SST ne considère pas explicitement les risques psychosociaux
- La jurisprudence est toutefois en évolution et la CNESST intègre progressivement cette question dans ses actions
- Cette faiblesse du régime a incité les salariés à se tourner vers d'autres instruments juridiques, notamment la *Loi sur les normes du travail*, la *Charte des droits et libertés* et le *Code civil du Québec*
- C'est donc par l'entremise de l'ensemble de ces instruments juridiques, de la mise en œuvre de normes volontaires et sous l'impulsion de la recherche que la protection de la santé mentale trouve des assises au Québec

www.unamur.be

Bibliographie sommaire

Monographie:

- A.-M. Laflamme, *Le droit à la protection de la santé mentale au travail*, Cowansville, Yvon Blais : Bruxelles, Bruylant, 2008, 595 p.

Articles:

- J. Bourgault et A.-M. Laflamme, "Le régime québécois de protection contre le harcèlement psychologique au travail: particularités et enjeux jurisprudentiels", (2018) 2 *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale* 22-29.
- A.-M. Laflamme, « Le régime québécois de prévention des risques professionnels : les défis du paritarisme », dans F. Héas, dir., « La prévention des risques au travail, 25 ans après la directive-cadre du 12 juin 1989 », *Sem. soc. Lamy*, 2014 (décembre), n° spécial 1655, 132-137.
- G. Baril-Gingras, S. Montreuil, P.-S. Fournier, A.-M. Laflamme et al., «Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les milieux de travail, la redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi», dans S. Montreuil, G. Baril-Gingras et P.-S. Fournier, dir., *L'intervention en santé et en sécurité du travail - pour agir en prévention dans les milieux de travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2013, 397-48.
- A.-M. Laflamme, « La protection de la santé mentale : une question de santé et de sécurité au travail? », dans Barreau du Québec, Service de la formation continue, *Développements récents en droit de la santé et de la sécurité au travail (2008)*, vol. 284, Cowansville, Yvon Blais, 2008, 107-136.

www.unamur.be

Merci pour votre attention

www.unamur.be



UNIVERSITÉ
DE NAMUR

QUESTIONS



www.unamur.be

PROGRAMME *(de l'après-midi)*



- | | |
|-------|---|
| 14h15 | Accueil du Président de la séance J.-B BELAUBRE |
| 14h30 | Face à face: le droit social, la prévention au travail et la gestion d'entreprises |
| 15h30 | Pause café |
| 15h45 | Face à face: le droit social, la prévention au travail et la gestion d'entreprises (suite et fin) |
| 17h15 | Présentation des conclusions de la recherche PROGRESS par le Prof. V. FLOHIMONT |
| 17h30 | Conclusions de la journée |

www.unamur.be

Face à face:

Le droit social, la prévention au travail et la gestion d'entreprises



Vulnérabilités
& Sociétés



UNIVERSITÉ
DE NAMUR

INTERVENANTS

- Charlotte LAMBERT, Unamur, Coordinatrice scientifique de la recherche PrOGrESS
- Alain PIETTE, SPF Emploi
- Sabine SUAREZ THOMAS, Docteure en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour

ANIMATEUR

- Paul DONY, Conseiller en Prévention, (Bien-être / Coordination / Développement)

RAPPORTEUR

- Manon ANTOINE, Chercheuse V&S Unamur

www.unamur.be

Face à face:

Le droit social, la prévention au travail et la gestion d'entreprises

Charlotte LAMBERT
Unamur

Coordinatrice scientifique de la recherche PrOGRESS

www.unamur.be



Cette intervention a été préparée avec l'aide précieuse de Loïc Lerouge, chercheur CNRS à l'Université de Bordeaux et au COMPTRASEC.



Nous la dédions à la mémoire de Sandrine Laviolette, Ingénieur d'études Université et membre du COMPTRASEC, dont les obsèques ont lieu aujourd'hui.

 Sandrine LAVIOLETTE

Ingénieur d'Etudes Université
sandrine.laviolette@u-bordeaux.fr



www.unamur.be

1. Notions et catégories

De « quoi » parle-t-on?



www.unamur.be

1. Notions et catégories

De « quoi » parle-t-on?

Le juriste a des manies : il catégorise et étiquette...

MAIS

- Attention aux « étiquettes juridiques »
Ex. Harcèlement au travail
- Pas de recouvrement parfait des termes entre les disciplines
Ex. Santé au travail
- Certains termes sont inconnus du droit mais correspondent à la réalité du terrain/d'autres disciplines
Ex. Souffrance au travail
- Certains termes suggèrent une approche plus individuelle ou collective
Ex. Bien-être au travail



www.unamur.be

1. Notions et catégories

Le débat est porteur d'une **ambivalence**

le travail est source de mal-être mais l'absence de travail est synonyme de souffrance également (perte d'identité sociale, anxiété, perte des moyens de subsistance...)

→ Prise en compte de l'aspect « positif » du travail

« Eloge de l'interdisciplinarité »

Essentielle dans ce type de problématique

Dialogue entre les disciplines

Conscience des spécificités de chaque discipline (ex. vocabulaire)

Respect pour les apports de chaque discipline

www.unamur.be

2. Une Directive, deux transpositions

Directive-Cadre du 12 juin 1989



- Combattre les risques à la source
- Adapter le travail à l'homme

Subjectivité ⇔ loi est générale et abstraite

Transposition de la directive sous des formes différentes en droit belge et en droit français

CHOISIR SA VOIE...
OU SES VOIES.



www.unamur.be

2. Une Directive, deux transpositions

Droit belge du bien-être au travail (loi du 4 août 1996 et Code du bien-être au travail)

- Employeur doit promouvoir le bien-être dans l'entreprise avec l'aide de différents acteurs (conseiller en prévention, ligne hiérarchique, CPPT, travailleurs...)
- Principes généraux de prévention > D. Cadre
- Système dynamique de gestion des risques
- Notion de risques psychosociaux

Prisme du bien-être au travail → permet de ré-humaniser le travail

- Travail protecteur et facteur de bien-être pour la personne?
 - Rôle de la norme juridique dans ce processus?

www.unamur.be

2. Une Directive, deux transpositions

Obligation française de santé et de sécurité au travail à charge de l'employeur (art. L. 1421-1, Code du travail français)

- Santé mentale (terme consacré par le législateur)
- D'une obligation de moyens à une obligation de résultat : « *A l'impossible, l'employeur est-il tenu?* »*

→ Intervention du juge dans le pouvoir de direction de l'employeur?

- Des arrêts Amiante (2002) à l'arrêt Air France (2015)
- Approche collective → impact de la **mise en œuvre de l'organisation du travail** sur la santé des travailleurs
- Travail doit être régulé → droit offre ici un cadre à l'employeur

* Ndlr: expression empruntée à S. FANTONI-QUINTON et P.-Y. VERKINDT

www.unamur.be

3. Un droit à la santé au travail?

Qu'est ce que la santé?

Pour l'OMS :

- = «La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »
- ≠ absence de maladies

Santé mentale :

- ≠ absence de troubles mentaux
- ≠ partie intégrante de la santé → pas de santé sans santé mentale
- = déterminée par une série de facteurs socioéconomiques, biologiques et environnementaux
- stratégies et des interventions intersectorielles doivent être mises en place

Quid sur le lieu du travail?

www.unamur.be

3. Un droit à la santé au travail?

Droit de la santé = règles qui sont applicables aux activités dont l'objectif est de restaurer la santé humaine, de la protéger et d'en prévenir les dégradations
Nait de l'aspiration d'un droit à la santé

Droit de la santé au travail

- Actions d'hygiène et de sécurité
- Maladie professionnelles et accidents du travail
- Surveillance de la santé

Or, exécution du contrat de travail > risques inhérents pour la santé du travailleur

- Employeur débiteur de la santé de ses travailleurs?

Existe-t-il un droit à la santé au travail?

www.unamur.be

3. Un droit à la santé au travail?

Définition OMS applicable au monde du travail qui s'en empare



OBJECTIF

Lieu de travail = un lieu où l'individu développe **ses propres capacités**, peut faire face aux **tensions normales de la vie**, peut travailler de manière **productive** et peut apporter sa **contribution à la communauté**

Le travail est au cœur de la **construction sociale et subjective de l'individu**

→ Un dialogue est, ici, essentiel avec d'autres disciplines en sciences humaines et sociales

www.unamur.be

Conclusions

Santé au travail = un objectif à atteindre

- Droit a un caractère **prescriptif** → influence les comportements
 - Offre un **cadre** : politiques de prévention, fixe les responsabilités, les droits et les obligations de chacun, balance des intérêts...
- **Approche holistique** du bien-être en entreprise
 - Prise en considération de **tous les facteurs et enjeux** de l'entreprise → pas nécessaire d'opposer les intérêts des travailleurs et ceux de l'entreprise
 - **Ethique** de l'entreprise et du travail et RSE
 - Importance des spécialistes mais aussi des **experts de terrain**
 - **Interdisciplinarité** et dialogue entre les disciplines

Quelles valeurs place-t-on dans le travail et quel mode de vie en retour en retire-t-on?

www.unamur.be

Merci pour votre attention

www.unamur.be



Face à face:

Le droit social, la prévention au travail et la gestion d'entreprises

Alain PIETTE
SPF Emploi

www.unamur.be



Plan

- Qualité des conditions de travail et leur impact
- Prévention: les principes de la législation
- Outils de prévention
- Discussion

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

- | | | |
|--|------|------|
| • Santé en générale | 2010 | 2015 |
| – Travail affecte la santé négativement: | 21% | 29% |
| – Pas capable faire même travail à 60 ans: | 43% | 39% |
| • Santé physique (12 derniers mois) | | |
| – Maux de dos: | 44% | 46% |
| – Douleurs membres supérieurs: | 40% | 44% |
| – Douleurs membres inférieurs: | 27% | 30% |
| • Santé « psychosociale » | | |
| – Stress: toujours ou la plupart du temps | 28% | 33% |
| – Violences physiques: | 3% | 3% |
| – Intimidations – Harcèlement moral: | 9% | 7% |

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

• Santé	2010	2015
– Santé bonne ou très bonne	83%	80%
Au cours des 12 derniers mois		
– Problèmes d'audition	9%	8%
– Problèmes de peau	7%	7%
– Maux de tête, fatigue oculaire	37%	33%
– Blessure(s)	13%	9%
– Anxiété	8%	15%
– Fatigue générale	34%	37%

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

• Absentéisme	2010	2015
Au cours des 12 derniers mois		
– Aucun jour	53%	43%
– Pas absent pour un accident de travail	84%	89%
– Pas lié au travail	---%	72%
– Nombre de jours d'absence	7,8	8,4 jrs/an
• < 5 jours	17%	19%
• 5-10 jours	17%	16%
• > 10 jours	13%	16%
– Si problème santé (> 6 mois)		
• Adaptation faite du poste de travail	---	23%
• Adaptation poste de travail nécessaire	---	22%

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

• Présentéisme	2010	2015
Au cours des 12 derniers mois		
– Travailler malade	47%	48%
– Nombre de jours	8,4	11 jrs/an
• < 5 jours	18%	17%
• 5-10 jours	19%	19%
• > 10 jours	5%	9%

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

• Contraintes de travail	2010	2015
– Cadences travail élevées (25%)	55%	57%
– Délais très stricts et très courts(25%)	59%	65%
– Tâches monotones	45%	38%
– Tâches complexes	56%	57%
– Rythme dépend exigences clients	67%	61%
– Rythme dépend d'objectifs de production	42%	44%
– Rythme dépend vitesse machine	18%	13%

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

• Contraintes de travail (facteurs biomécaniques)	2010	2015
– Porter charges lourdes (>25%)	32%	29%
– Déplacer des personnes (>25%)	10%	10%
– Positions douloureuses (>25%)	44%	39%
– Rester debout (>75%)	51%	41%
– Rester assis (>75%)	39%	38%
– Mouvements répétitifs (>25%)	70%	56%
– Tâches courtes répétitives (<1min)	27%	17%
– Tâches courtes répétitives (<10min)	40%	34%
– Travail avec ordinateur	63%	65%
– Exposé à des vibrations (>25%)	22%	14%

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

• Contraintes de travail	2010	2015
Souvent ou toujours		
– Cacher ses sentiments:	31%	29%
– Pas impliqué dans organisation :	51%	54%
– Pas d'influence sur les décisions :	59%	47%
– Restructuration ou réorganisation (3ans):	31%	21%
– Heures de travail par semaine (>40h):	18%	18%
– Au moins 1 jour/mois plus de 10h:	28%	31%

www.unamur.be

Introduction: impact pour les travailleurs

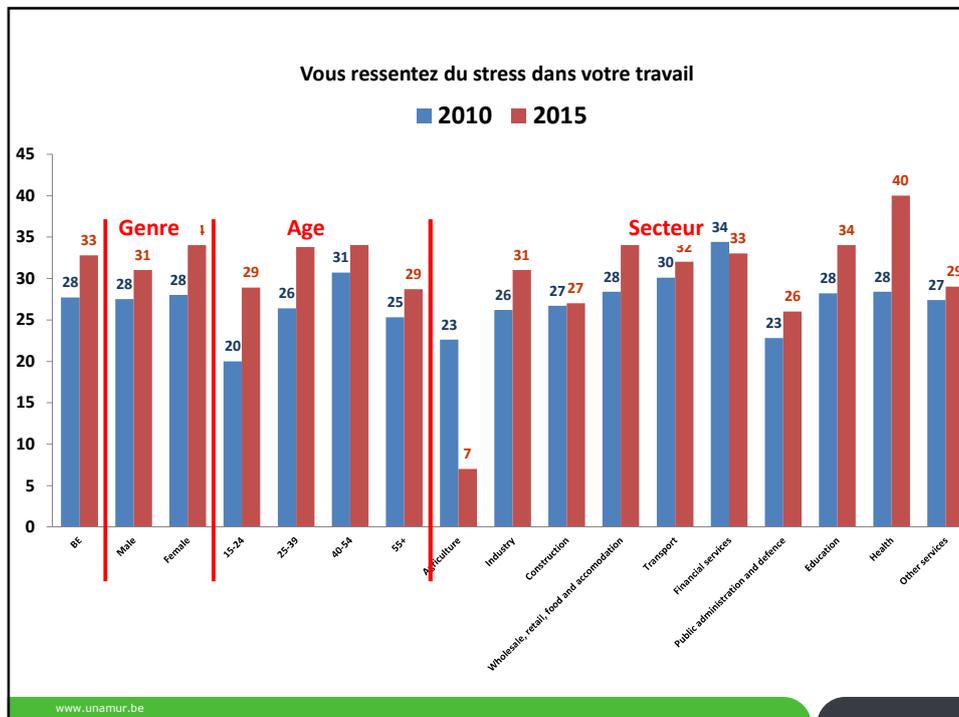
Enquête Eurofound: Belgique 2010 et 2015

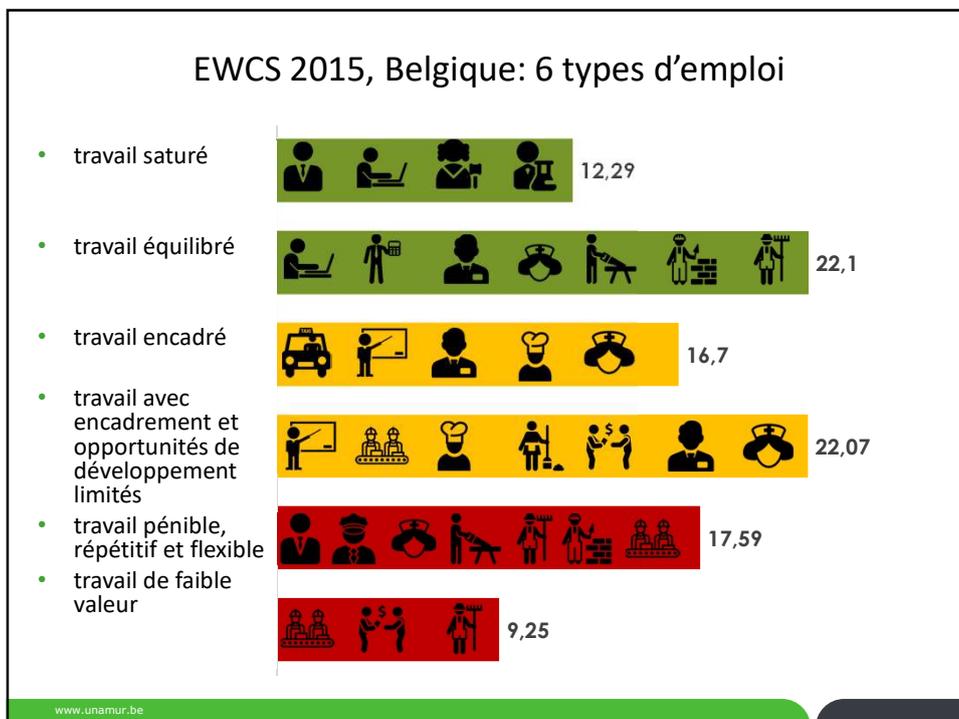
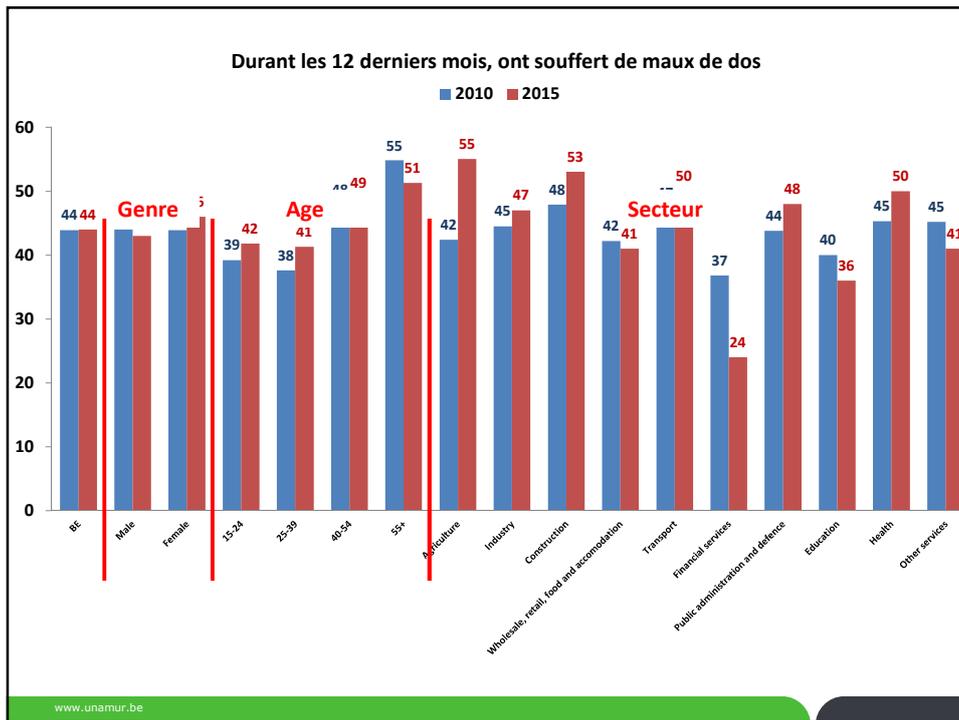
- Ressources

	2010	2015
Souvent ou toujours		
– Aide et soutien des collègues:	70%	66%
– Aide et soutien du supérieur:	56%	62%
– Sentiment travail bien fait:	86%	85%
– Sentiment travail utile:	88%	87%

- Satisfaction conditions de travail: 90% 88%

www.unamur.be





Introduction: coût pour les entreprises

Exemple White paper SECUREX 2017, année 2016

- Coût total
 - Pratiquement **1.017€ par jour et par travailleur**
 - Moyenne 5 jours par an et par travailleur: **11 milliard € en 2016**
 - Causes: **RPS et TMS pour plus de 70% de l'absentéisme**
- Coût direct (291€ SECUREX 2017)
 - Absentéisme: souvent de longue durée, répétitif...
 - Perte de productivité et de qualité du travail
 - Effet « boule de neige »: collègues augmentent leur charge de travail pour pallier les absences...
- Coûts indirects (2 à 3 x les coûts directs, 726€)
 - Perte de connaissances
 - Perte de compétences
 - Turn-over
 - Formation des nouveaux...

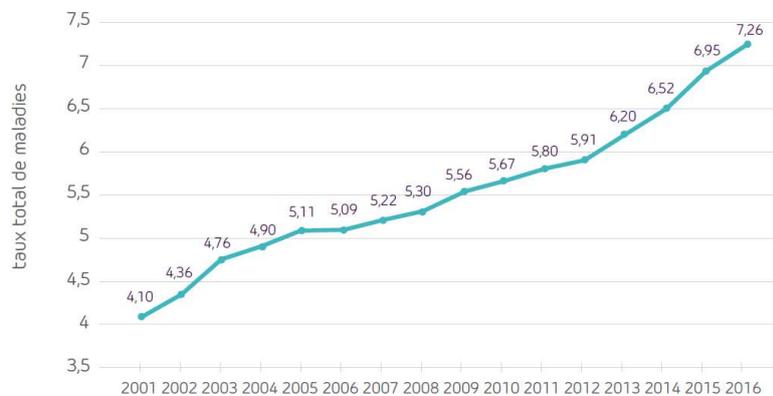
www.unamur.be

Introduction: coût pour les entreprises

Exemple White paper SECUREX 2017, année 2016

Plus de 7 travailleurs sur 100 absents chaque jour, 2016

- En 2016, absence maladie durait en moyenne 18 jours par travailleur

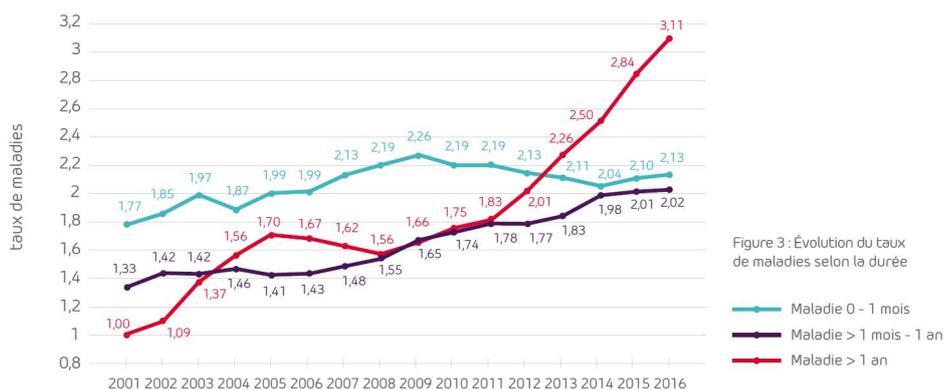


www.unamur.be

Introduction: coût pour les entreprises

Exemple White paper SECUREX 2017, année 2016

Nombre de travailleurs sur 100 absents chaque jour, 2016



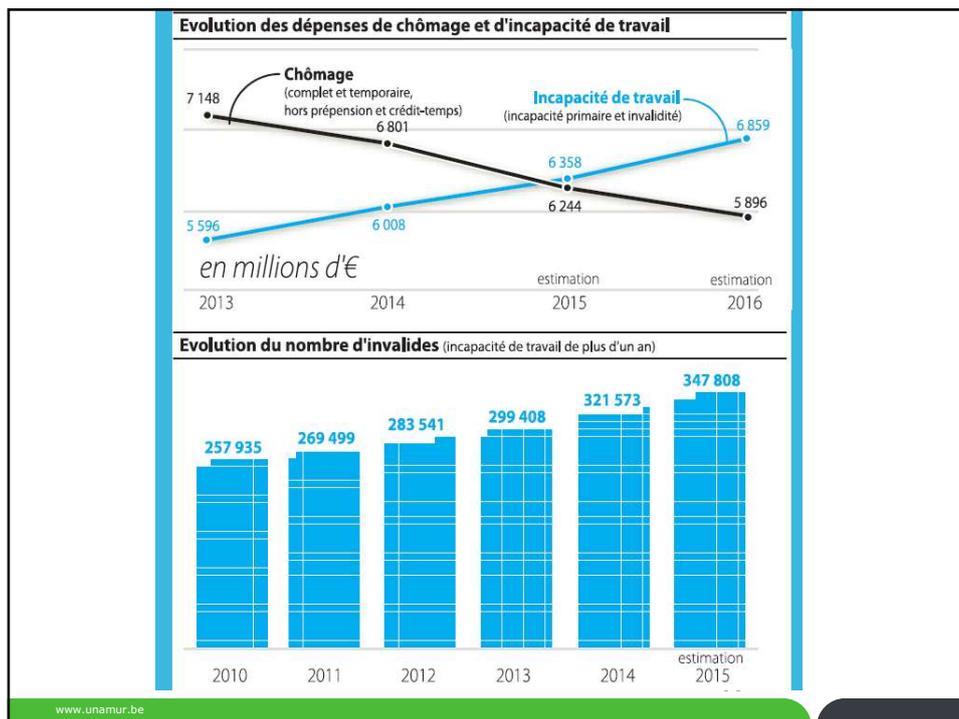
www.unamur.be

Introduction: coût pour la société

INAMI, rapport 2016 (Belgique) au 18/10/2017

- **390.765** en invalidité (incapacité > 1 an) fin **2016** (augmentation de 36% en 5 ans), **370.408 fin 2015**
 - Troubles mentaux: 35%
 - En augmentation de 25% en 5 ans
 - Maladies du système ostéo articulaire, muscles...: 30%
 - En augmentation de 32% en 5 ans
- Coût invalidité: **5.456.213.000 € fin 2016**
 - En augmentation de 28% en 5 ans, soit plus de 1 milliard €
- Incapacités primaires de travail (< 1 an)
 - Coût: **1.790.660.000 € fin 2016**
 - plus de 300.000 nouveaux cas de travailleurs actifs en 2015
 - plus de 35% (100.000) pour incapacités > 100 jours
- Total des dépenses en 2016 : **7.246.873.000€**

www.unamur.be



Législation bien-être au travail

Bien-être au travail: le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à:

- la sécurité du travail;
- la protection de la santé du travailleur au travail;
- les aspects psychosociaux du travail;
- l'ergonomie;
- l'hygiène du travail;
- l'embellissement des lieux de travail;
- les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement pour ce qui concerne leur influence sur les autres points.

Code du bien-être au travail

- 10 livres qui regroupent tous les arrêtés royaux
- publication mai 2017, sous forme de 10 AR
 - LIVRE Ier: PRINCIPES GÉNÉRAUX
 - LIVRE II: STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET CONSULTATION SOCIALE
 - LIVRE III: LIEUX DE TRAVAIL
 - LIVRE IV: ÉQUIPEMENTS DE TRAVAIL
 - LIVRE V: FACTEURS D'ENVIRONNEMENT ET AGENTS PHYSIQUES
 - LIVRE VI: AGENTS CHIMIQUES, CANCÉRIGÈNES ET MUTAGÈNES
 - LIVRE VII: AGENTS BIOLOGIQUES
 - LIVRE VIII: CONTRAINTES ERGONOMIQUES
 - LIVRE IX: PROTECTION COLLECTIVE ET ÉQUIPEMENT INDIVIDUEL
 - LIVRE X: ORGANISATION DU TRAVAIL ET CATÉGORIES SPÉCIFIQUES DE TRAVAILLEURS

www.unamur.be

Principes généraux

- Employeur: responsable prévention bien-être (SDGR)
- A cette fin, il applique les principes généraux de prévention suivants:
 - éviter les dangers
 - évaluer les risques qui ne peuvent être évités
 - remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux
 - prendre des mesures de protection collective par priorité à des mesures de protection individuelle
 - adapter le travail à l'homme
 - ...

www.unamur.be

Principes généraux: suite

- Employeur doit mettre en place une politique de prévention dans son entreprise:
 - analyse des risques
 - mesures de prévention
 - plan global de prévention
 - plan annuel d'action

www.unamur.be

Les acteurs de la politique du bien-être

- **L'employeur:** responsable de la politique du bien-être dans son entreprise
- **Les membres de la ligne hiérarchique:** exécution de la politique du bien-être
- **Le travailleur:** prend soin de sa sécurité et sa santé et de celle des autres
- **Le service interne de prévention et de protection au travail (SIPP)**
- **Le service externe de prévention et de protection au travail (SEPP)**
- **Le comité pour la prévention et protection au travail (CPPT)**

www.unamur.be

Les acteurs de la politique du bien-être: suite

- 5 conseillers en prévention
 - Sécurité (niveau base, II, I)
 - Médecin du travail
 - Aspects psycho-sociaux
 - Ergonome
 - Hygiéniste industrielle
- **SIPP**: Service interne de prévention et de protection
- **SEPP**: Service externe de prévention et de protection
- **CPPT**: Comité pour la prévention et la protection au travail

www.unamur.be

Contrôle du bien-être au travail

Au sein du SPF Emploi, Direction générale CBE composée de directions régionales

- = Inspection du travail: chargée du respect de la réglementation
- Mission de répression mais aussi de prévention, de conseil et de contrôle
- Elle donne des avertissements, des avis, des délais pour se mettre en règle, dresse des PV, prend des mesures (ex.: arrêt d'une machine).

www.unamur.be

L'analyse des risques: législation

- Analyse des risques: l'ensemble des activités ayant pour but d'identifier de façon systématique et permanente les dangers et les facteurs de risque et de déterminer et d'évaluer le risque en vue de fixer des mesures de prévention (SPF Emploi 2009).



L'analyse des risques: difficultés

- ...définition du **risque**:
 - **Probabilité** de survenue d'un **effet**
 - d'une certaine gravité,
 - en tenant compte
 - de **l'exposition** au **danger**
 - et de la **probabilité** de cet effet pendant cette exposition en présence de **facteurs de risques**

L'analyse des risques: **difficultés**

- Des **outils, méthodes** mais pour quoi faire?
 - Pour évaluer le risque (cf la définition: probabilité de ...)
 - Pour évaluer les dommages (questionnaires...)
 - Pour évaluer l'exposition à un danger
 - Pour trouver des solutions (prévention)
 - Pour vérifier la gestion des risques (audit)
 - Pour...
- Confusion:
 - Si j'ai utilisé l'outil, je suis en ordre, j'ai fait mon analyse des risques...
 - Faux, quand on a les résultats de l'outil, **le travail ne fait souvent que commencer**

www.unamur.be

Stratégie de gestion des risques professionnels



Avec le soutien



www.sobane.be

www.unamur.be



Online interactive Risk Assessment
<http://www.oiraproject.eu>





Safety and Health at Work is everyone's concern. It's good for you. It's good for business.

www.beswic.be


BeSWIC
 Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail

THÈMES ▾ POLITIQUE DU BIEN-ÊTRE ▾ LETTRE D'INFO BLOG CALENDRIER# QUE RECHERCHEZ-VOUS?



ACCUEIL | THÈMES | Troubles musculosquelettiques (TMS)



www.unamur.be



Outils pour la sensibilisation

Brochure A5:

- Par métier
- Travailleurs
- Nombreuses illustrations

1. les vendeurs comptoirs
2. l'agent de tri
3. l'éboueur/chargeur
4. l'éleveur
5. le boucher
6. le boulanger
7. le cafetier (barman)
8. le chauffeur routier
9. le chauffeur-livreur
10. le coiffeur
11. le cordonnier
12. le cultivateur
13. le déménageur
14. le manutentionnaire aéroportuaire
15. le personnel administratif
16. le personnel de caisse
17. le personnel de cuisine
18. le personnel de l'aide à domicile
19. le personnel de logistique hospitalière
20. le personnel des centres d'appels
21. le personnel du nettoyage
22. le personnel soignant dans les hôpitaux
23. le préparateur de commande
24. le serveur
25. le technicien dans le secteur des espaces verts
26. les conducteurs d'engins de chantier
27. les couvreurs
28. les cueilleurs
29. les femmes de chambre
30. les ferrailleurs et les coffreurs
31. les maçons et les manœuvres
32. les monteurs en sanitaire et climatisation
33. les plafonneurs
34. les puéricultrices: petite enfance
35. les réassortisseurs
36. les réceptionnistes de marchandises

Evolution de la législation RPS (Septembre 2014)

- **De la prévention de la violence et du harcèlement au travail ...vers la prévention de l'ensemble des risques psychosociaux au travail (RPS)**
 - augmenter la prise en compte des dommages à la santé découlant de l'ensemble des RPS
 - favoriser les voies de résolution en quittant l'angle restrictif des comportements abusifs
- **Du risque émergent ...vers le risque « classique »**
 - entrée des RPS au cœur de la politique de prévention de l'entreprise

www.unamur.be

Clarification des concepts

- Violence au travail
- Harcèlement moral
- Harcèlement sexuel
- Le burnout
- **Stress:** « réaction de l'organisme face à un déséquilibre entre la perception qu'a une personne des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face »

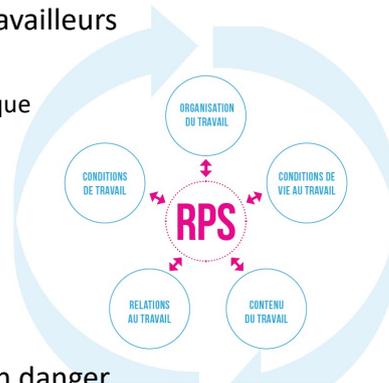


www.unamur.be

Clarification des concepts

Les risques psychosociaux:

- Probabilité pour un ou plusieurs travailleurs
- Dommages psychiques
Pouvant s'accompagner d'un dommage physique
- Exposition à des composantes de :
 - organisation du travail,
 - contenu du travail,
 - conditions de travail,
 - conditions de vie au travail,
 - relations interpersonnelles au travail



- > qui comportent objectivement un danger
- > sur lesquelles l'employeur a un impact

www.unamur.be

Origine des dangers: 5 T (5 A)

- **Organisation du travail**
structure de l'organisation-procédure de travail – répartition des tâches
collaboration entre les services-outils de gestion -style de management- politiques
générales ...
- **Conditions de travail** (= modalités d'exécution de la relation de travail):
types de contrats-types d'horaire-procédure d'évaluation- plans de formation- gestion des
carrières, ...
- **Contenu du travail** (= tâche des travailleurs) :
nature du travail – complexité des tâches – variation des tâches – intensité du travail-
travail en contact avec tiers- charge émotionnelle – charge mentale- charge physique,...
- **Conditions de vie au travail** (= environnement physique):
Aménagement des lieux de travail, équipements de travail, facteurs d'environnement,
substances utilisées, positions de travail,...
- **Relations de travail** (= rapports sociaux) :
collègues, LH, relations intergroupes, communication...

www.unamur.be

Guide pour la prévention des RPS

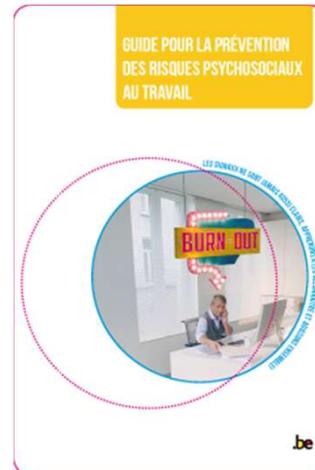
ÉTAPE 1: EXPLORER

ÉTAPE 2: RÉALISER L'ANALYSE DES RISQUES

ÉTAPE 3: ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

ÉTAPE 4: METTRE EN ŒUVRE LE PLAN

ÉTAPE 5: ÉVALUER LE PLAN D'ACTION



www.unamur.be

www.beswic.be

Service public fédéral
Emploi, Travail et
Concertation sociale

BeSWIC
Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail

THÈMES ▾ POLITIQUE DU BIEN-ÊTRE ▾ BLOG CALENDRIER QUE RECHERCHÉZ-VOUS ?

Risques psychosociaux (RPS)

ACCUEIL | THÈMES | Risques psychosociaux (RPS)

Violence, harcèlement moral, harcèlement sexuel au travail

Stress

Burnout

Accidents de travail et risques psychosociaux

Suicide

Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs(euses) et qui ont un impact sur le bon fonctionnement et les performances des entreprises, ainsi que sur la sécurité.

Les risques psychosociaux au travail sont définis comme "la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger".

Stress, harcèlement moral, burnout, conflits, suicide, abus d'alcool et de drogues sont les manifestations les plus connues de ces risques psychosociaux. Les conséquences de ces risques ont un coût important pour les travailleurs (santé physique et mentale), pour l'entreprise et la collectivité en générale.

Selon une enquête nationale belge sur les conditions de travail portant sur 2500 travailleurs belges menée en 2015, au cours des 12 derniers mois:

CONTENU LIÉ

- Alcool et drogues
- Retour au travail

www.unamur.be

Etape 1: Explorer (1^{er} tour d'horizon)

- Se mettre d'accord sur la méthode
- Partager un langage commun
- Réunir et analyser l'info déjà disponible (pré-diagnostic)
- Créer un groupe de travail

www.unamur.be

Les risques psychosociaux au travail

Ce que vous vivez au travail se ressent aussi ailleurs



- Vous ressentez du stress ou du mal-être au travail
- Vous voulez savoir ce que recouvrent les risques psychosociaux au travail
- Vous voulez agir sur vos conditions de travail
- Vous voulez connaître les personnes ressources pour vous aider

Ce site est fait pour vous!

[Faites le test et apprenez-en plus sur les risques psychosociaux au travail.](#)

Les signaux ne sont pas toujours aussi visibles. Apprenons à les reconnaître et agissons ensemble



- Vous êtes employeur, membre de la ligne hiérarchique, HR-manager
- Vous êtes représentant des travailleurs
- Vous voulez des pistes pour améliorer le bien-être et le fonctionnement de chacun dans votre entreprise ou institution

Ce site est fait pour vous! [Découvrez comment vous pouvez agir ensemble.](#)

   respectautravail.be

 Service public fédéral
Emploi, Travail et
Concertation sociale

 Le Fonds social
européen
investit dans
votre avenir

www.unamur.be

Campagne 2012 'Grand public'

- ✓ Spots TV
- Piano
- Soupe
- ✓ Site Internet: sesentirbienautravail.be
- Test
- Conditions de travail
- Relations
- Stress
- ...
- Que faire?
- ✓ Dépliants et affiches
- Faites le test
- A qui s'adresser?

accueil conditions de travail relations stress alcool & drogues burn-out suicide que faire? 

Les risques psychosociaux au travail

CE QUE VOUS VIVEZ AU TRAVAIL SE RESSENT AUSSI AILLEURS

Comment vous sentez-vous au travail?
Faites le test

C'est un fait : un environnement de travail de qualité et de bonnes relations de travail rendent les travailleurs plus satisfaits, plus efficaces et en meilleure santé. Et pourtant, le stress, la violence (physique ou verbale) ou le harcèlement (moral ou sexuel) existent dans de nombreuses entreprises. Ces risques psychosociaux sont néfastes, tant pour les travailleurs (maux de tête, troubles du sommeil, hypertension, dépression...) que pour l'entreprise (baisse de la productivité, de la qualité du travail...). Hélas, ces phénomènes s'accroissent et tout le monde est perdant.

[f](https://www.facebook.com/respectautravail.be) [in](https://www.linkedin.com/company/respectautravail.be) [/respectautravail.be](http://respectautravail.be)

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Le Fonds social européen investit dans votre avenir

www.unamur.be

Etape 1: Explorer (1^{er} tour d'horizon)

Outils indicateurs d'alerte « pré-diagnostic »

Module 1: 12 indicateurs objectifs et chiffrés

Module 2: analyse plus poussée de la situation

- En concertation avec les acteurs de l'entreprise : représentant des travailleurs, le CPPT, les délégués syndicaux, la direction
- Définir une unité de travail
- Sur base des données disponibles (bilan social, ...)
- Évolution des indicateurs dans le temps

→ Permet de se mettre d'accord sur ce que sont les RPS chez nous

www.unamur.be

Etape 1: Explorer (1 ^{er} tour d'horizon)			
Outils indicateurs d'alerte «pré-diagnostic»			
Paramètres	Chiffres Année considérée : 20.....	Critère	Alertes
Accidents graves du travail	Nombre d'accidents du travail considérés comme graves =	La survenance d'au moins un accident grave du travail durant l'année écoulée	Alerte 1 Oui
Absences de longue durée pour cause de maladie	Nombre de travailleurs ayant été absents pour une longue durée (plus de 30 jours calendrier) pour cause de maladie =	La survenance d'au moins une absence de longue durée pour maladie durant l'année écoulée	Alerte 2 Oui
Absences de courte durée et répétées pour cause de maladie	Nombre de travailleurs ayant été absents pour de courtes durées (moins de 30 jours calendrier) mais de manière répétée (plus de 3 fois) =	La survenance de ce type d'absences de courte durée et répétées au cours de l'année écoulée	Alerte 3 Oui
Taux de rotation (turnover)	Nombre de personnes engagées = Nombre de personnes qui ont quitté l'entreprise =	Le taux de rotation est anormalement élevé cette année	Alerte 4 Oui
Mutations internes du personnel	Nombre de mutations internes demandées par des travailleurs =	Le nombre de mutations internes demandées au cours de l'année écoulée est anormalement élevé, compte tenu de la politique interne de l'entreprise / du département en matière de mobilité interne	Alerte 5 Oui
Licenciements abusifs	Nombre de procédures en justice déposées contre l'entreprise pour licenciement abusif =	Le dépôt d'au moins une telle procédure en justice durant l'année écoulée	Alerte 6 Oui
Demandes d'intervention pour harcèlement, violence ou autres incidents importants	Nombre de demandes d'interventions formelles et informelles déposées auprès de la personne de confiance ou le conseiller en prévention interne ou externe (dont le médecin du travail) =	Le dépôt d'au moins une telle demande d'intervention au cours de l'année écoulée	Alerte 7 Oui

Etape 1: Explorer (1 ^{er} tour d'horizon)						
Outils indicateurs d'alerte «pré-diagnostic»						
Suicides et tentatives de suicide liés au travail	Nombre de suicide et de tentatives de suicide qui ont eu lieu sur le lieu de travail ou qui sont attribués par les collègues ou la famille à la situation de travail =	La survenance d'au moins un tel suicide ou tentative de suicide durant l'année écoulée	Alerte 8 Oui			
Grèves, arrêts collectifs de travail et autres actions connexes	Nombre de grèves et/ou arrêts collectifs de travail avec une revendication locale =	La survenance d'au moins une telle action collective durant l'année écoulée	Alerte 9 Oui			
Événements potentiellement traumatisants survenus au travail	Nombre d'événements potentiellement traumatisants sur le lieu de travail auxquels un ou plusieurs travailleurs a/ont été confronté(s) =	La survenance d'au moins un tel événement durant l'année écoulée	Alerte 10 Oui			
Incidents liés à des problèmes d'assuétude	Nombre d'incidents sur le lieu de travail liés à des problèmes d'assuétude (abus d'alcool, de médicaments ou de drogues) =	La survenance d'au moins un incident lié à un problème d'assuétude au cours de l'année écoulée	Alerte 11 Oui			
Changements de structure au sein de l'entreprise	Changements importants de structure au sein de l'entreprise (restructuration, fusion, acquisition, licenciement collectif, changement à grande échelle de l'organisation du travail...) :	La survenance d'au moins un changement important de structure au cours de l'année écoulée	Alerte 12 Oui			
Score final : nombre d'alertes =						
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>0,1 ou 2 indicateurs d'alerte :</p> <p>Vous êtes dans le vert. Restez cependant vigilant à l'évolution des indicateurs et, si vous avez 1 ou 2 indicateurs d'alerte, accordez-y une attention prioritaire. Il est important de prévenir les risques psychosociaux, c'est un travail de tous les jours. Si</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>3 ou 4 indicateurs d'alerte :</p> <p>Il est temps d'agir car la situation risque de se dégrader rapidement. Accordez prioritairement une attention aux indicateurs d'alerte relevés et remplissez le module 2 pour avoir une vue plus précise de la situation afin de</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>Plus de 4 indicateurs d'alerte :</p> <p>Vous êtes dans le rouge. La situation est grave. Remplissez sans attendre le module 2, établissez un plan d'action, fixez des priorités et agissez. Vous pouvez vous référer aux outils proposés sur le site du SPF Emploi.</p> </td> </tr> </table>				<p>0,1 ou 2 indicateurs d'alerte :</p> <p>Vous êtes dans le vert. Restez cependant vigilant à l'évolution des indicateurs et, si vous avez 1 ou 2 indicateurs d'alerte, accordez-y une attention prioritaire. Il est important de prévenir les risques psychosociaux, c'est un travail de tous les jours. Si</p>	<p>3 ou 4 indicateurs d'alerte :</p> <p>Il est temps d'agir car la situation risque de se dégrader rapidement. Accordez prioritairement une attention aux indicateurs d'alerte relevés et remplissez le module 2 pour avoir une vue plus précise de la situation afin de</p>	<p>Plus de 4 indicateurs d'alerte :</p> <p>Vous êtes dans le rouge. La situation est grave. Remplissez sans attendre le module 2, établissez un plan d'action, fixez des priorités et agissez. Vous pouvez vous référer aux outils proposés sur le site du SPF Emploi.</p>
<p>0,1 ou 2 indicateurs d'alerte :</p> <p>Vous êtes dans le vert. Restez cependant vigilant à l'évolution des indicateurs et, si vous avez 1 ou 2 indicateurs d'alerte, accordez-y une attention prioritaire. Il est important de prévenir les risques psychosociaux, c'est un travail de tous les jours. Si</p>	<p>3 ou 4 indicateurs d'alerte :</p> <p>Il est temps d'agir car la situation risque de se dégrader rapidement. Accordez prioritairement une attention aux indicateurs d'alerte relevés et remplissez le module 2 pour avoir une vue plus précise de la situation afin de</p>	<p>Plus de 4 indicateurs d'alerte :</p> <p>Vous êtes dans le rouge. La situation est grave. Remplissez sans attendre le module 2, établissez un plan d'action, fixez des priorités et agissez. Vous pouvez vous référer aux outils proposés sur le site du SPF Emploi.</p>				

Etape 2: Réaliser l'analyse des risques (diagnostic)

L'AR: Avec quels outils?

- Quantitatifs (questionnaires) vs qualitatifs (participatifs)

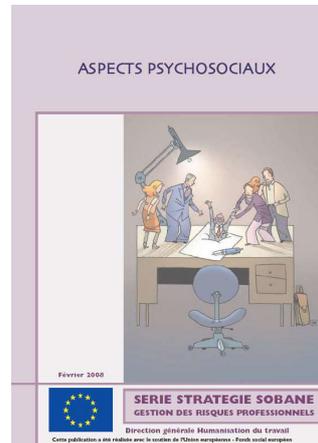
Approche quantitative	Approche qualitative
Langage des chiffres valorisé en entreprise	Connaissance du terrain (participatif)
Ensemble des travailleurs	Une partie des travailleurs
Comparaisons avec d'autres structures	Résultats plus fins, plus concrets
Définir des groupes à risque	Solutions ont plus de chance d'aboutir
Facilement reproductible dans le temps	
➤ Pour sensibiliser et ouvrir le débat (dialogue social), se poser les bonnes questions	➤ Pour trouver des réponses et des solutions (mesures de prévention)

Diffusion de SOBANE

Dossiers sectoriels pour la mise en œuvre du guide Déparis



SOBANE appliquée aux aspects psychosociaux



www.unamur.be

Etape 3: Elaborer un plan d'action

- Dresser l'inventaire des solutions possibles
- Fixer les priorités et les objectifs (indicateurs de suivi)
- Déterminer les mesures à prendre
- Définir le plan d'action global

Etape 4: Mettre en œuvre le plan d'action

- Assurer la visibilité des actions
- Commencer par une expérience pilote

Etape 5: Evaluer le plan d'action

- Résultats obtenus, attendus ou inattendus, positifs ou négatifs, constater d'éventuelles discordances
- Sur la base des indicateurs de suivi

www.unamur.be

Débat - discussion

- La prévention réduit les coûts, gain de 2 à 3€ pour 1€ investi?
 - Argument connu des entreprises?
 - Besoin d'autres indicateurs que le seul coût? PME par ex ?
 - Moyens humains et budgétaires alloués à la prévention suffisants?
- Législation = outil de prévention et non une corvée?
 - Être **juste** en ordre avec la législation...
 - Perception change-t-elle dans les entreprises?
 - Se décharger de la corvée sur le CP?
- Analyse des risques compris très différemment
- Intégration de la prévention dans le quotidien de l'entreprise = prévention durable
- Education, formation à la prévention
 - Ecole: de tous
 - Entreprise: employeurs, ligne hiérarchique, travailleurs...
- Bien-être au travail = bien-être entreprise = ... ?

www.unamur.be

Merci pour votre attention

www.unamur.be



Face à face:

Le droit social, la prévention au travail et la gestion d'entreprises

Sabine SUAREZ THOMAS
Docteure en sciences de gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour

www.unamur.be



**Désempêcher la pensée managériale
pour permettre,
voire dépasser, la prévention**

www.unamur.be

Sommaire

- **Une pensée managériale empêchée ?**
 - Une pensée managériale instrumentale mécaniste et normative
 - Le manager garant de cette pensée depuis plus d'un siècle
 - De la réduction de la complexité décisionnelle à la négation de la complexité
 - De la définition de la stratégie à la réalisation de la tâche
 - Réaliser les tâches = travailler ?
 - Santé, bien-être et activité de travail ou travail réel
 - Faire évoluer la pensée managériale pour « prendre soin du travail »
- **Comment aider à l'adoption d'une pensée managériale complexe ?**
 - La régulation, une clé pour penser et agir en intégrant la complexité des situations
 - Une nouvelle démarche de management (Suarez & Jaussaud, 2013)
 - Un dispositif de gestion capacitant
 - Exemple de schéma de recherche-intervention

www.unamur.be

Une pensée managériale instrumentale mécaniste et normative :

Mécaniste : l'organisation est conçue comme une machine. Elle est constituée d'éléments reliés permettant d'atteindre des objectifs définis. La personne qui travaille fait ce qui lui est prescrit. Si l'organisation dysfonctionne, elle est réparable à l'instar de la machine. On peut par exemple en changer certaines composantes. « Avoir à chaque instant la bonne personne à la bonne place » (Thévenet, 2011, p.87)

Instrumentale: le comportement adapté va produire les résultats attendus. Il faut

- Que le salarié adhère au projet de l'entreprise
- Que le salarié ait les compétences ou qu'il les acquiert. Sinon on devra avoir recours à un autre salarié.

Normative : les règles formelles de fonctionnement de l'entreprise visent à favoriser l'obtention de l'adhésion et des comportements, qui favoriseront eux-mêmes l'atteinte des objectifs. Le non respect de LA règle est transgressif. Le contrôle et l'évaluation sont omniprésents. « L'évaluation, le cœur de la gestion des personnes » (ibid.,p. 103-127)

www.unamur.be

Le manager garant de cette pensée depuis plus d'un siècle

Il y a plus de 100 ans, les tâches du manager étaient « la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle » (Fayol, 1916).

« Le commandement est l'ensemble des activités qui visent à tirer le meilleur parti possible des salariés de l'entreprise ».

Cela « n'a pas changé d'un iota » (Mintzberg, 2011)

Le management cherche traditionnellement à **orienter les comportements dans l'entreprise à obtenir l'adhésion** aux projets et modes de fonctionnement de la structure (Mintzberg, 2011 ; Thévenet 2012 ; Berland et al., 2010...).

La pensée managériale ultra dominante est simplificatrice (Martinet, 2006) et linéaire: Syllogisme et « bonnes pratiques »

www.unamur.be

De la réduction de la complexité décisionnelle à la négation de la complexité

« La complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal » (Morin, 2005, p.21).

La complexité est source d'incertitude : « Est complexe ce qui ne peut se résumer en un maître mot, ce qui ne peut se ramener à une loi ni se réduire à une idée simple. *La complexité est un mot problème et non un mot solution.* » (Morin, 2005).

Or, les organisations doivent servir à réduire la complexité décisionnelle pour les individus (Simon 1978) .

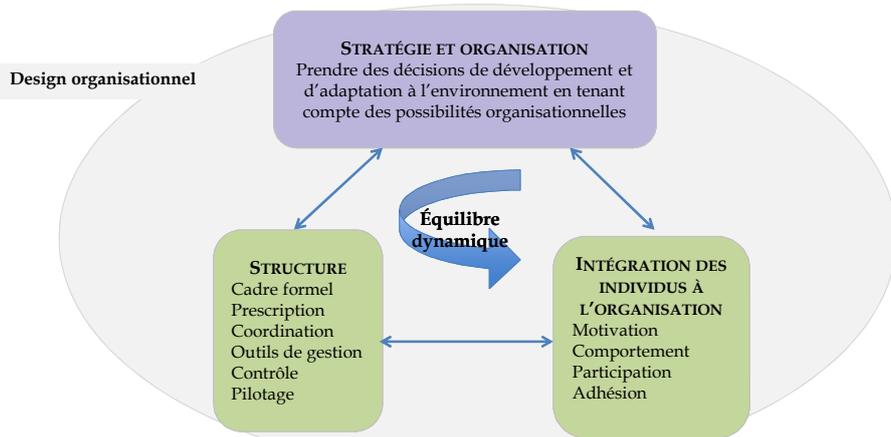
Très différent d'une idée désormais fort répandue: on peut et on doit réduire la complexité.

Simon a travaillé sur la rationalité limitée vs la rationalité substantielle. Aujourd'hui, le « réel » est réduit au périmètre de la rationalité limitée...qui devient LA rationalité.

Finalement, « LA rationalité » gestionnaire écarte tout ce qui ne rentre pas dans le dispositif de gestion.

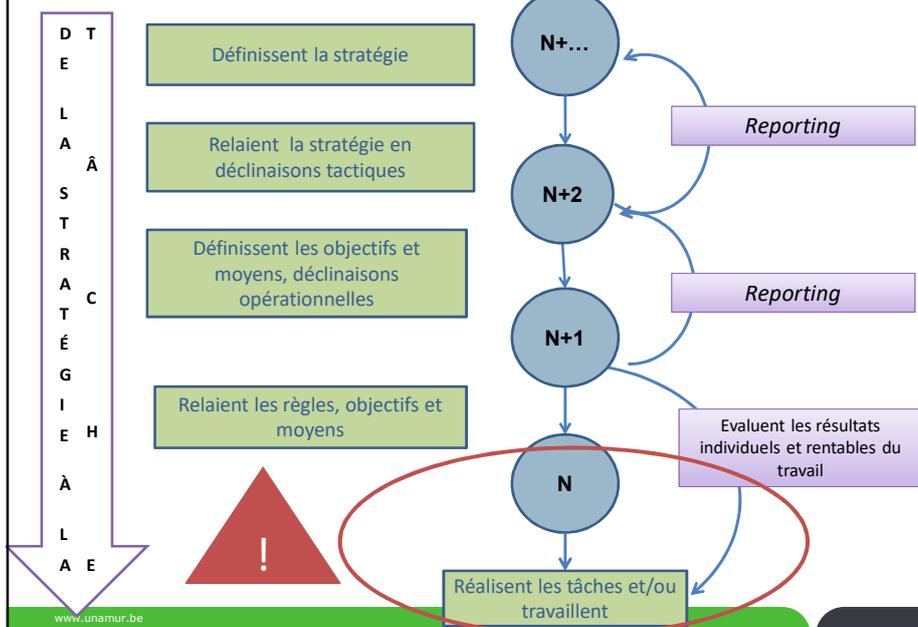
www.unamur.be

Mais la complexité des situations perdure. La multi-rationalité nécessaire pour faire face à la complexité et à l'incertitude (Chanal et al., 1997) est exclue des dispositifs de gestion. Toute personne qui travaille va devoir assumer seule et discrètement la complexité de toute situation : source de stress ?



www.unamur.be

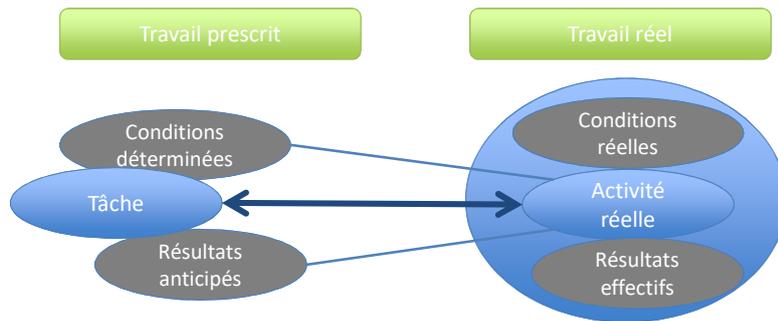
De la définition de la stratégie à la réalisation de la tâche



www.unamur.be

Réaliser les tâches = travailler ?

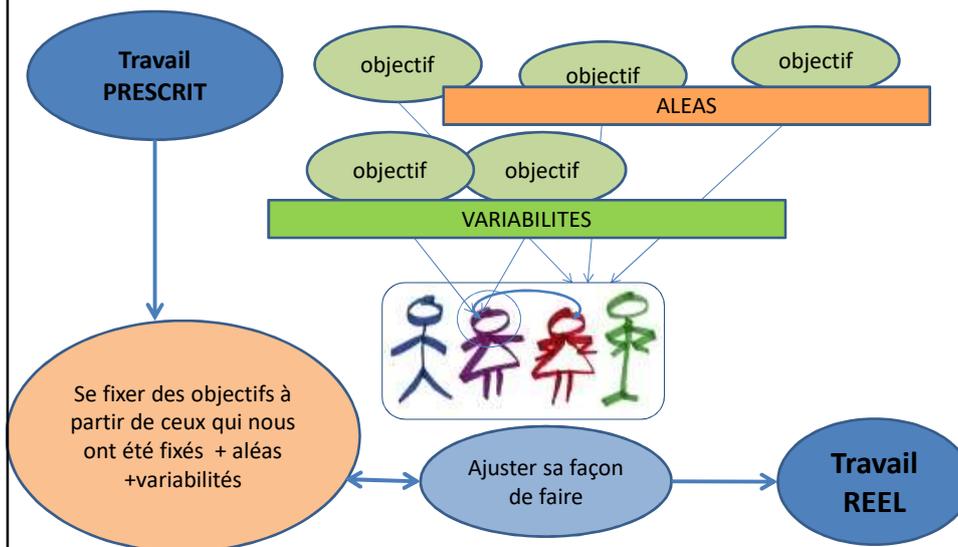
« Travailler, c'est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps » (Daniellou, 2002)



D'après Guérin et al., (2007), p.36

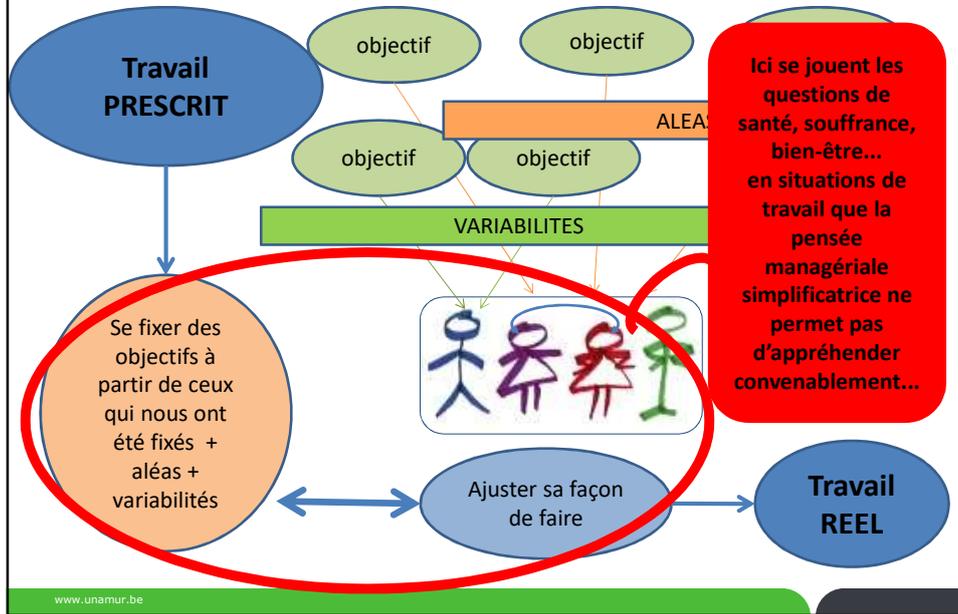
www.unamur.be

Que se passe-t-il lorsque l'on travaille ?



www.unamur.be

Santé, bien-être et activité de travail ou travail réel



Pensée managériale et santé des personnes qui travaillent

	Santé AU travail <i>Santé en contexte de travail</i>	Santé ET travail <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Définition de la santé	Etat, équilibre par rapport à la norme	Dynamique dans l'interaction avec l'environnement
Le travail	Ce qui est « demandé et contrôlé », (Dumont, 2012). Environnement, le contexte	Travail réel ≠ travail prescrit; Multiples sources de prescription ; Aléas et variabilités (Daniellou, 2002)
La personne qui travaille et sa santé	Passive hors stratégie de coping et adoption des comportements adéquats	Actrice dans une dynamique collective et d'échanges avec l'environnement (Canguilhem, 1943)

www.unamur.be

	Santé AU travail <i>Santé en contexte de travail</i>	Santé ET travail <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Dégradation de la santé due	Au stress perçu et ses conséquences psychosociales et physiques	<p>A l'absence de marges de manœuvre (Petit & al., 2011)</p> <p>Absence du pouvoir d'agir (Clot, 2010)</p> <p>Mobilisation subjective impossible (Dejours, 2013)</p> <p>Développement des personnes qui travaillent impossible: entraves (Felzer, 2012)</p>
Prévention	<p>Identifier les facteurs de risques</p> <p>Les isoler et les traiter (primaire)</p> <p>Outiller les salariés – coping – (secondaire)</p>	<p>Débattre des contradictions, problématisation collective des difficultés individuelles</p> <p>Évolution organisationnelle pour la création et l'entretien d'un environnement capacitant (Petit & al., 2011)</p>

www.unamur.be

Effets de cette pensée managériale simplificatrice
<ul style="list-style-type: none"> • Souffrance au travail de tous, cadres et dirigeants compris • Explosion des couts cachés • Perte de valeur, notamment par absence de stratégie émergente • Décideurs empêchés pour faire de la prévention primaire

www.unamur.be

Comment aider à l'adoption d'une pensée managériale complexe ?

www.unamur.be

La régulation, une clé pour penser et agir en intégrant la complexité des situations

Réguler c'est avoir une activité déontique:
c'est créer, modifier ou adapter de la (ou des) règle(s).

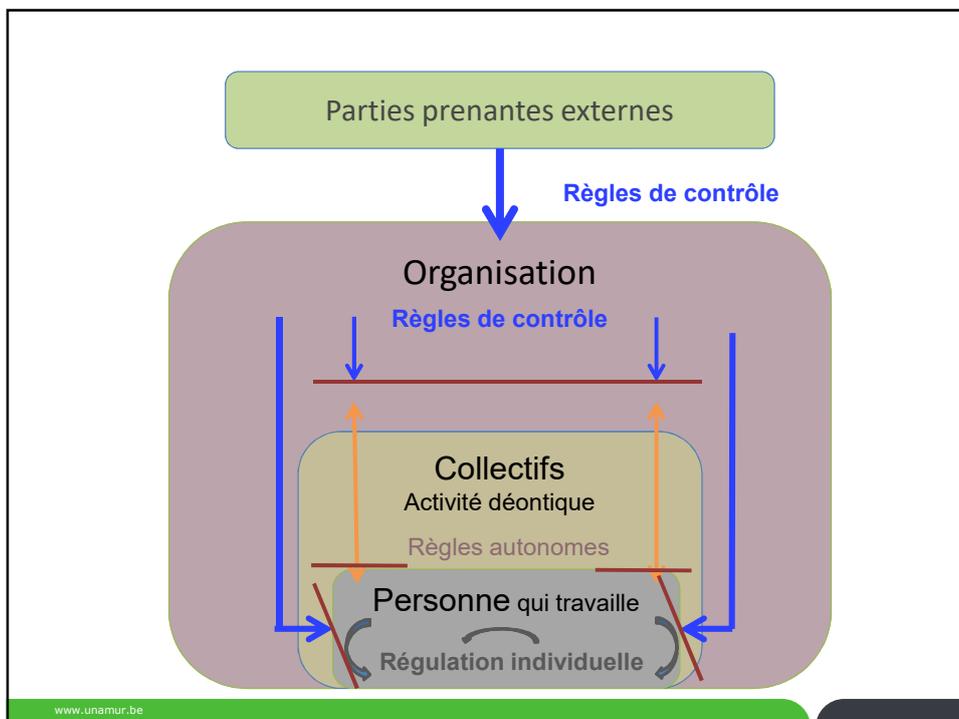
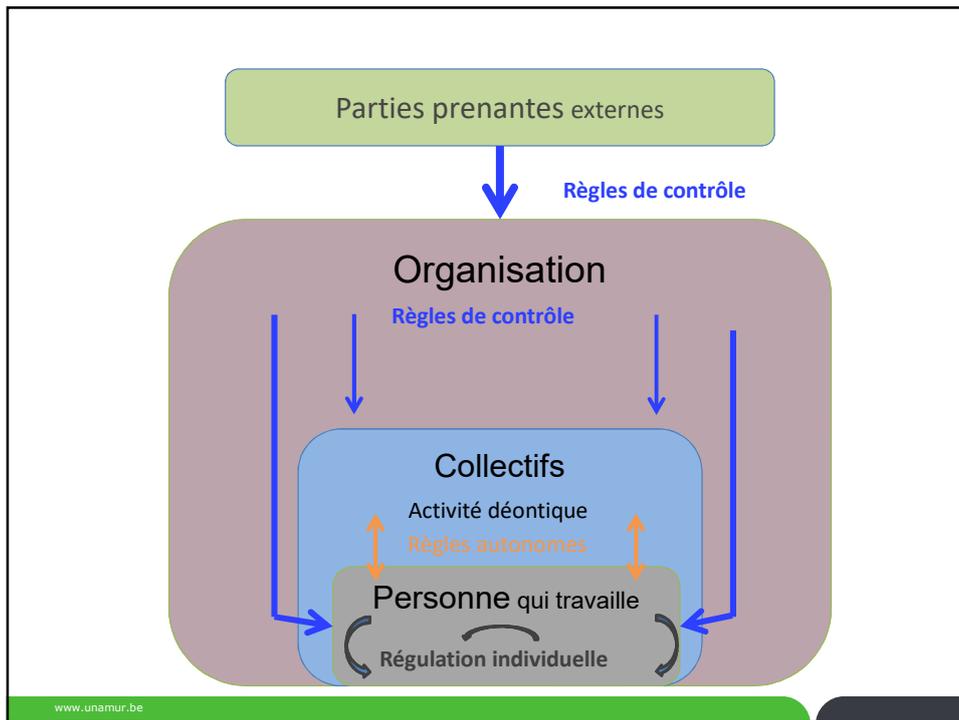
En contexte de travail, deux forces de régulation doivent être en tension, la « régulation autonome » et la « régulation de contrôle » pour permettre un processus collectif d'adaptation permanente :

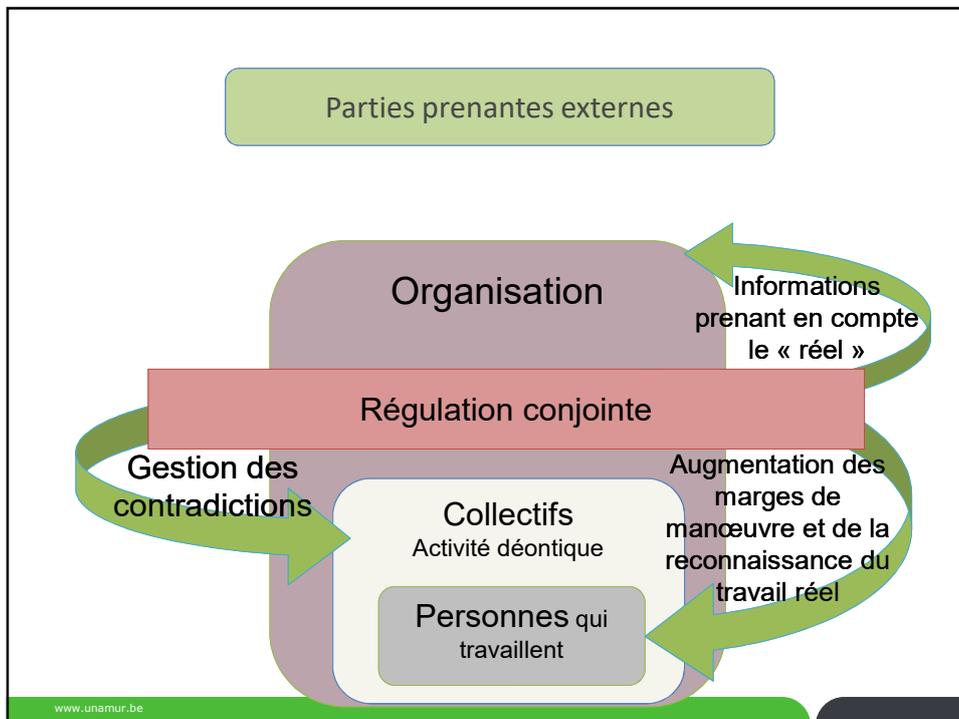
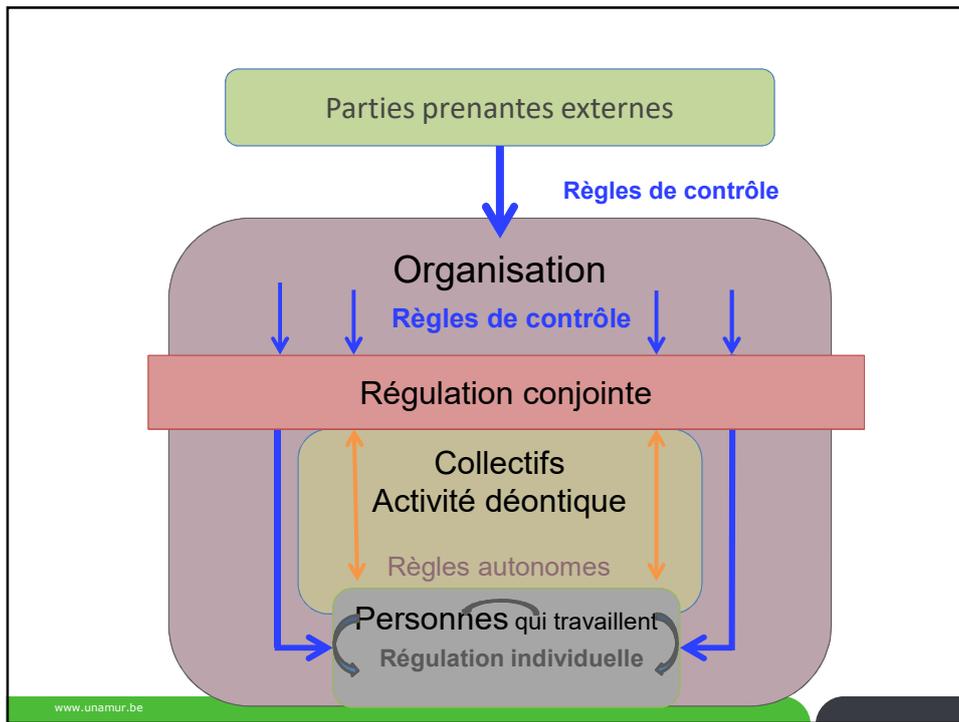
- aux contraintes des environnements interne et externe
- et aux aléas dans le cadre de l'action et au sein de l'organisation (Reynaud, 1988 & 1997).

En situation de travail, chacun doit pouvoir disposer de marges de manœuvre pour faire face au réel, c'est à dire à la multitude de prescriptions simultanées, aux aléas et aux variabilités.

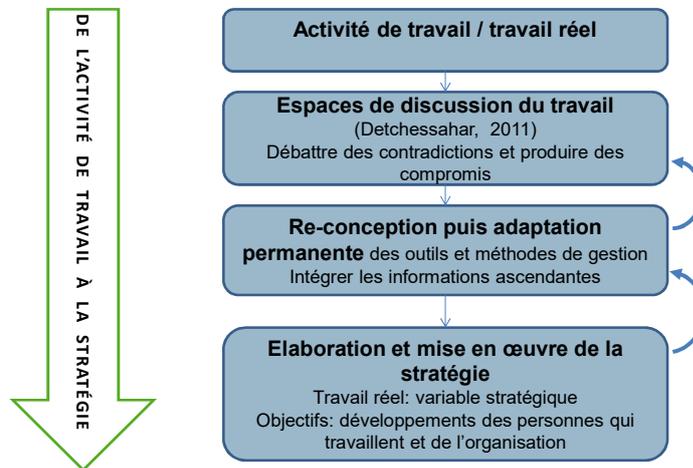
Gage de santé, d'efficacité productive et de création de valeur pour l'entreprise

www.unamur.be

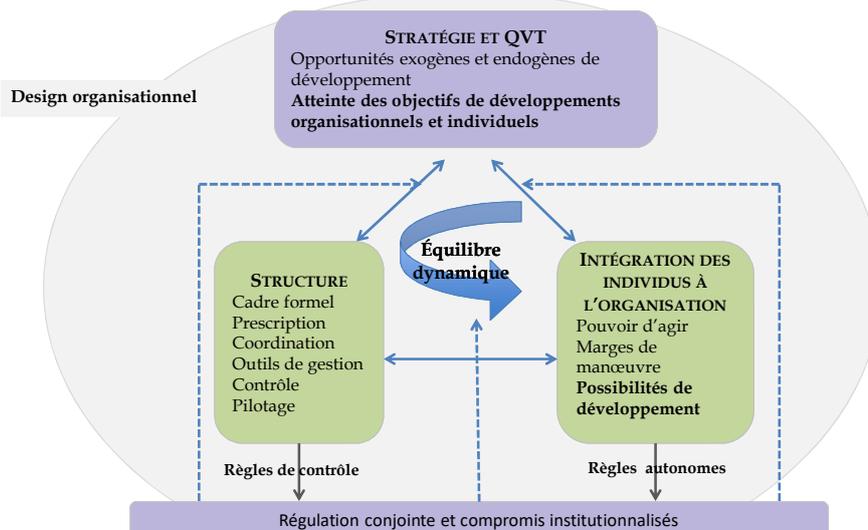


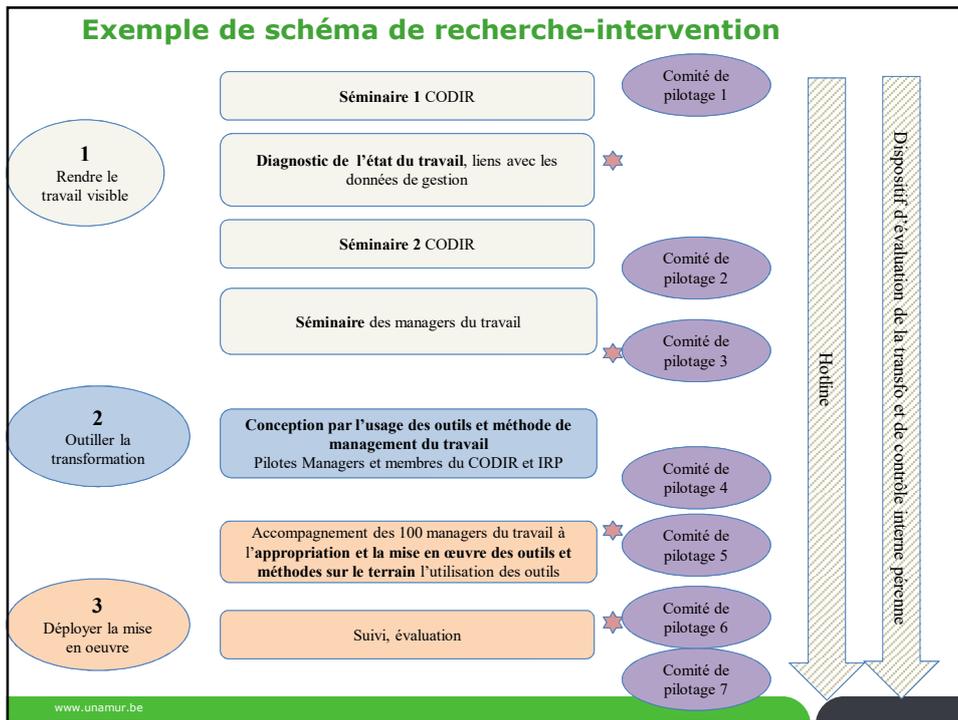


Une nouvelle démarche de management (Suarez & Jaussaud, 2013)



Un dispositif de gestion capacitant (Suarez-thomas, 2016)





DÉBATS



www.unamur.be



Présentation des conclusions de la recherche PROGrESS

Prof. Valérie FLOHIMONT

www.unamur.be



CONCLUSIONS

www.unamur.be

**MERCI POUR VOTRE ATTENTION ET VOTRE
PARTICIPATION**

www.unamur.be

