

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

Pour plus d'informations sur le SPF Emploi, ses compétences, son organisation, ses thématiques (réglementation du travail, contrats de travail, rémunération, conventions collectives de travail, concertation sociale, bien-être au travail, congés, détachement, restructurations...), consultez **www.emploi.belgique.be**

Pour contacter les services du SPF Emploi, consultez la page « contact » sur www.emploi.belgique.be

Rédaction: cet outil a été créé par le groupe IDEWE en 2020 **Editeur responsable:** SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2021/1205/04

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et concertation sociale: www.emploi.belgique.be

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

M/F/X

Dans un souci de lisibilité, les termes utilisés pour désigner des personnes sont toujours exprimés au masculin. L'utilisation de cette forme doit être comprise comme visant tous les genres.

REJOIGNEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



@SPFemploi



www.facebook.com/SPFEmploi



linkedin.com/company/spf-emploitravail-et-concertation-sociale



spfemploi

BESWIC

Retrouvez tous les thèmes et les actualités du bienêtre au travail sur le site du Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail: **www.beswic.be**

AVERTISSEMENT

Cette publication fait référence à des réglementations parfois fort complexes. Aucun droit ne peut être exigé sur base de ce document: pour ce faire, il faut se référer aux textes légaux et réglementaires.

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

La reproduction de textes de ce document est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs du document.







FICHE POUR LE FORMATEUR

Bienvenue

Félicitations! En tant que formateur, vous allez collaborer activement à rendre le travail durable et faisable, et ce, dans le respect de chacun. En utilisant l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur », vous pourrez sensibiliser et informer les participants à votre formation sur l'importance du bien-être psychosocial, en proposant des méthodes pour améliorer le bien-être de manière concrète.

Thèmes de l'outil de formation

Le contenu de l'outil de formation a été élaboré en concertation avec des employeurs (ligne hiérarchique et managers), des services internes de prévention ainsi que des formateurs, et aborde les thèmes suivants :

- 1. Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème
- 2. Prévention du stress et du burn-out
- 3. Respect mutuel au travail
- 4. De l'absence au bien-être sur le lieu de travail
- 5. Les nouvelles formes d'organisation du travail
- 6. Gestion d'équipe



1. Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème

Le bien-être psychosocial au travail est un thème d'actualité, aussi bien dans le cadre de la réglementation sur le bien-être que sur le terrain. Les employeurs ont l'obligation légale de veiller au bien-être de leurs travailleurs, mais ils n'en ont pas toujours conscience. La mise en place d'une politique en matière de bien-être psychosocial présente pourtant de nombreux avantages. Dans les organisations qui investissent dans le bien-être psychosocial, les travailleurs sont davantage satisfaits au travail, sont plus productifs, s'absentent moins pour cause de maladie due au travail et ont moins l'intention de changer de travail.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple en quoi consiste le bien-être psychosocial au travail et son importance.
- b) explique comment lancer une politique en matière de bien-être psychosocial, avec les obligations légales que cela implique.
- c) propose plusieurs pistes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière de mettre en œuvre cette politique.
- d) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

2. Prévention du stress et du burn-out

Saviez-vous que 32.7 % des travailleurs belges ressentent du stress lié à leur travail et que le nombre de cas de burn-out a doublé en cinq ans ? Le stress et le burn-out sont des phénomènes bien présents dans notre société.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple les phénomènes du stress et du burn-out.
- b) propose plusieurs pistes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière de prévenir le stress et le burn-out.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.



3. Respect mutuel au travail

Saviez-vous que 3.6 % des travailleurs belges sont confrontés à du harcèlement moral au quotidien et que 2.1 % doivent parfois ou plus fréquemment faire face à du harcèlement sexuel, et 1.7 % à de la violence ? Ces comportements ont de graves conséquences pour le travailleur, les témoins, l'organisation et la société en général.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple les différentes formes de comportements indésirables et abusifs au travail (CIAT).
- b) propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière de prévenir les CIAT.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

4. De l'absence au bien-être sur le lieu de travail

Chaque jour, en Belgique, 7 travailleurs sur 100 sont absents pour cause de maladie. Chaque année, ces absences coûtent 8.44 milliards d'euros aux employeurs. Elles sont par ailleurs incommodantes en premier lieu pour le travailleur malade, mais aussi pour ses collègues et son ou ses supérieur(s) hiérarchique(s). Bien entendu, il arrive à tout le monde de tomber malade; c'est inévitable. Néanmoins, le travail peut être une des causes d'absence.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple en quoi consistent l'absentéisme et la réintégration.
- b) propose plusieurs pistes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière d'intégrer ce thème dans la politique de prévention.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

FICHE POUR LE FORMATEUR 3



5. Les nouvelles formes d'organisation du travail

Saviez-vous que plus d'un travailleur sur deux apprécie travailler de temps à autre depuis son domicile et que seuls 16 % des travailleurs en ont réellement l'occasion ? Les nouvelles formes d'organisation du travail gagnent en importance. En votre qualité de formateur, il peut dès lors être utile de vous attarder sur ce thème.



CETTE FICHE:

- a) donne un aperçu de ce qu'impliquent les nouvelles formes d'organisation du travail.
- b) détaille les avantages et les inconvénients de nouvelles formes d'organisation du travail.
- c) fournit des consignes afin de définir une politique en la matière avec les participants à vos formations.
- d) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

6. Gestion d'équipe

Les supérieurs hiérarchiques assument un rôle clé au sein des organisations. Ils occupent une position centrale pour atteindre les objectifs et ils exercent une grande influence sur le fonctionnement et le bien-être de leurs travailleurs.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple les qualités en matière de gestion qui influencent positivement le bien-être des travailleurs.
- **b**) propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière d'exploiter ces qualités au sein des organisations.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

FICHE POUR LE FORMATEUR



MATÉRIEL ET UTILISATION

Une fiche de plusieurs pages a été élaborée pour chaque thème abordé dans cet outil de formation. Chaque fiche fournit une bonne base théorique ainsi que des exemples pratiques et des conseils que les participants à votre formation pourront appliquer. Les fiches vous aident également à intégrer dans une formation ou dans une séance les informations données, grâce à des cas pratiques, à des exercices, à des vidéos et à des références à des sources externes pour obtenir de plus amples informations.

En résumé, chaque fiche a été établie dans un objectif double :

- 1. fournir la théorie et des pistes pratiques et
- 2. vous aider à transmettre ces informations aux participants à votre formation.



COMBIEN DE TEMPS DURE UNE FORMATION?

Chaque thème a été pensé pour une séance interactive d'environ 2 heures. La durée réelle peut dépendre du nombre d'exemples et d'exercices que vous employez dans votre formation, ainsi que de la taille du groupe et de son interaction. Vous disposez donc au total de 12 heures de matériel de formation (6 thèmes x 2 heures).

Nous vous conseillons de parcourir chaque fiche, mais vous pouvez tout aussi bien travailler sur un thème spécifique. Dans les fiches, il est expliqué comment les thèmes sont liés entre eux et dans quels cas il est conseillé de consulter également une autre fiche en particulier.



PUBLIC CIBLE

Les fiches de cet outil de formation proposent une formation de base à la fois théorique et pratique. Le contenu de cet outil de formation est par conséquent destiné aux participants :

- 1. qui disposent de peu de connaissances sur le bien-être psychosocial au travail (par exemple, dans le cadre d'une formation de plus grande envergure).
- 2. qui souhaitent rafraîchir leurs connaissances pour un certain thème ou qui ont peu affaire à un certain thème (par exemple, les collaborateurs du service des ressources humaines ou les personnes de confiance).



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Cet outil fournit une formation de base théorique et pratique sur le bien-être psychosocial au travail. Les objectifs d'apprentissage sont décrits dans chaque fiche. À l'issue de la formation dispensée à l'aide de cet outil, les participants disposent de suffisamment de connaissances de base :

- 1. sur le bien-être psychosocial au travail et sur son importance.
- 2. sur des thèmes psychosociaux d'actualité et sur ce qu'ils impliquent.
- 3. afin de rattacher les thèmes abordés à la pratique.
- 4. afin de prendre activement des mesures concrètes concernant les thèmes abordés.

FICHE POUR LE FORMATEUR 5



COMMENT ASSURER LE BIEN-ÊTRE PSYCHOSOCIAL : UNE INTRODUCTION AU THÈME

Le bien-être psychosocial au travail est un thème d'actualité, aussi bien dans le cadre de la réglementation sur le bien-être¹ que sur le terrain. Les employeurs ont l'obligation légale de veiller au bien-être de leurs travailleurs, mais ils n'en ont pas toujours conscience. La mise en place d'une politique en matière de bien-être psychosocial présente pourtant de nombreux avantages. Dans les organisations qui investissent dans le bien-être psychosocial, les travailleurs sont davantage satisfaits au travail, sont plus productifs, s'absentent moins pour cause de maladie due au travail et ont moins l'intention de changer de travail.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple en quoi consiste le bien-être psychosocial au travail et son importance.
- **b)** explique comment lancer une politique en matière de bien-être psychosocial, avec les obligations légales que cela implique.
- c) propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière de mettre en œuvre cette politique.
- d) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Gestion d'équipe », « Respect mutuel au travail », « Prévention du stress et du burn-out », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Les nouvelles formes d'organisation du travail ». En votre qualité de formateur, il est intéressant de donner d'abord une introduction générale avant de vous plonger dans les différents sous-thèmes. Cette introduction générale décrit, d'une part, en quoi consiste le bien-être psychosocial au travail, et, d'autre part, les obligations légales pour l'employeur en la matière.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème du bien-être psychosocial au travail et les obligations légales qui y sont liées. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- donner une définition des risques psychosociaux.
- citer les obligations légales relatives à ce thème.
- énumérer les 5 « T », en donner des exemples et les reconnaître en situation pratique.
- réfléchir à la définition d'une politique en matière de bien-être psychosocial au travail.
- retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.



Bien-être psychosocial et risques psychosociaux

Les risques psychosociaux 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 lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».



LES5«T»

- Le contenu du travail. Par exemple : la nature du travail, la variation des tâches, la clarté des tâches, la pression au travail, l'autonomie, les exigences émotionnelles du travail (par exemple, être confronté à la souffrance des autres) et la charge mentale.
- Les conditions de travail. Par exemple : l'organisation des heures de travail et des congés, les possibilités d'apprentissage, les procédures d'évaluation, le type d'horaire (travail de jour, travail posté, travail de nuit, entre autres) et la gestion des carrières.
- Les conditions de vie de travail. Par exemple : le lieu de travail physique, la charge physique, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage et la température.
- Les relations interpersonnelles au travail. Par exemple : la collaboration avec les collègues et le supérieur hiérarchique, l'ambiance, les possibilités de concertation et les contacts avec les tiers (comme un partenaire externe, un partenaire avec lequel l'organisation collabore).
- L'organisation du travail. Par exemple : la structure de l'organisation, la communication, la participation des travailleurs dans la prise de décisions, les procédures de travail et la manière de gérer l'équipe.



EXERCICE

RISQUES PSYCHOSOCIAUX: QUELQUES EXEMPLES

- Pression au travail élevée
- Contenu des tâches peu clair ou attentes contradictoires de la part de différents supérieurs hiérarchiques
- Peu de possibilités de communication entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques
- Travail répétitif avec mouvements répétés et routiniers
- Matériel de travail insuffisant ou de mauvaise qualité
- Horaire de travail difficilement combinable avec la vie privée
- Contrat temporaire, et l'insécurité de l'emploi qui en résulte
- Manque de communication entre différents départements
- Structure de l'organisation peu claire

RISQUES PSYCHOSOCIAUX: CONSÉQUENCES

Les risques psychosociaux ont un effet négatif sur le bien-être des travailleurs et ont des conséquences négatives, telles que du stress, de la démotivation, des conflits, de l'absentéisme, une rotation du personnel, de l'inefficacité, une mauvaise réputation de l'organisation, etc. Si l'employeur investit dans le bien-être psychosocial et fait en sorte de limiter autant que possible les risques psychosociaux, cela aura un effet positif sur la motivation et sur la satisfaction des travailleurs, sur leur niveau de stress, sur le risque de conflits, sur l'absentéisme, etc.

Qui joue un rôle? Différents acteurs

Des rôles importants, impliquant chacun des responsabilités différentes, ont été attribués à plusieurs acteurs dans l'élaboration, le maintien et le fonctionnement optimal de la politique en matière de bien-être psychosocial.



L'employeur

- Identifier les situations qui présentent un risque pour le bien-être psychosocial.
- Mettre en œuvre les mesures de prévention adéquates.
- Responsable final de la politique en matière de bien-être psychosocial.



Les travailleurs

- Contribuer de façon constructive à une ambiance de travail positive, par exemple en participant à une analyse de risques aspects psychosociaux.
- Ne pas adopter de comportement indésirable et abusif au travail.



Le conseiller en prévention aspects psychosociaux (service interne ou externe de prévention)

- Personne à laquelle peuvent s'adresser les travailleurs en souffrance.
- Réaliser des analyses de risques.
- Fournir un accompagnement à des groupes de travail, par exemple dans l'élaboration d'un plan d'action (à la suite d'une analyse de risques) contenant des mesures visant à prévenir et à limiter les risques.
- Apporter son assistance lors de l'élaboration d'une politique psychosociale générale et/ou d'une politique spécifique, relative par exemple au stress, à l'absentéisme ou aux comportements agressifs.



Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT)

 Donner au préalable des avis sur les éléments des 5 « T » qui peuvent occasionner des risques psychosociaux au travail.





Les supérieurs hiérarchiques

- Mettre en œuvre la politique en matière de bien-être psychosocial.
- Détecter les risques et problèmes psychosociaux, par exemple les conflits.
- Contribuer à une ambiance de travail positive
- Engager le dialogue avec les travailleurs au sujet de leur bien-être.



Le conseiller en prévention interne

- · Veiller au respect des obligations légales.
- Donner des conseils au sujet des 5 « T » qui peuvent entraîner des risques psychosociaux ainsi qu'à propos de mesures de prévention collectives.



Le médecin du travail (service interne ou externe de prévention)

- Faire un suivi du bien-être personnel des travailleurs.
- Faire un suivi de la politique en matière de santé des organisations, dont la politique en matière de bien-être psychosocial.
- Communiquer une fois par an à l'employeur et au conseiller en prévention aspects psychosociaux des informations utiles pour l'évaluation de la politique de prévention.



La personne de confiance

- Personne à laquelle peuvent s'adresser individuellement les travailleurs en souffrance.
- Adresser un travailleur, par exemple, à un conseiller (interne ou externe) en prévention aspects psychosociaux ou à un thérapeute.
- Apporter son assistance, par exemple, dans le cadre de l'élaboration des procédures internes et de la préparation d'une analyse de risques aspects psychosociaux.
- Transmettre les informations nécessaires au conseiller (interne ou externe) en prévention aspects psychosociaux.
- Participer aux réunions du CPPT lorsque les risques psychosociaux sont à l'ordre du jour.



Cadre légal

La mise en place d'une politique intégrée en matière de bien-être psychosocial porte ses fruits. Des points essentiels à cette politique sont la détection des risques psychosociaux et la prévention ou, du moins, la limitation des conséquences de ces risques. Il s'agit également d'une obligation légale pour les employeurs². Ils doivent en effet être en règle concernant les éléments suivants :

- L'intégration dans le règlement du travail d'une déclaration de principe, des coordonnées nécessaires et des procédures relatives aux aspects psychosociaux
 - Les éléments suivants doivent figurer dans le règlement du travail lorsqu'il est question d'aspects psychosociaux :
- Une déclaration de principe qui précise la manière dont l'organisation gère généralement les risques psychosociaux.
- Les coordonnées du conseiller (interne ou externe) en prévention aspects psychosociaux ou du service externe pour la prévention et la protection au travail pour lequel travaille ce conseiller.
- Les coordonnées de la personne de confiance interne, si une personne de confiance a été désignée.
- Les procédures que peut engager un travailleur estimant être victime d'un risque psychosocial.



2. La tenue à jour d'un registre des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel commis par des tiers

Lorsqu'un travailleur a le sentiment d'être victime de faits de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel commis par un tiers (par exemple, un client, un fournisseur ou un visiteur), le but est que le travailleur puisse déposer une déclaration, qui sera consignée dans un registre. Cette déclaration décrit les faits et mentionne la/les date(s) à laquelle/auxquelles les faits se sont déroulés. L'identité du travailleur ne doit pas être mentionnée dans le registre, sauf si le travailleur donne son consentement ou qu'un suivi et/ou un soutien sont souhaités. Le registre doit être tenu à jour par :

- La personne de confiance interne, si une personne de confiance a été désignée.
- Le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne, si aucune personne de confiance n'a été désignée et si le conseiller en prévention aspects psychosociaux est externe.

 VOIR
 EXERCICE

3. La réalisation d'une analyse de risques aspects psychosociaux tous les 5 ans

- Une analyse de risques aspects psychosociaux inventorie et analyse les aspects psychosociaux, en se basant sur les 5 « T ».
- Les travailleurs doivent être impliqués dans cette analyse et avoir la possibilité de partager leur expérience de manière anonyme.
- Si personne ne peut assumer un rôle de médiateur ou s'il existe déjà des conflits au sein de l'organisation, cette analyse doit être réalisée par un service externe pour la prévention et la protection au travail.
- L'analyse de risques peut être réalisée au moyen de questionnaires (méthode quantitative) ou en engageant le dialogue avec les travailleurs (méthode qualitative). Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients. La méthode qui convient le mieux dépend de facteurs propres à l'organisation (par exemple, la culture et la taille de l'organisation) et de l'objectif de l'employeur. Idéalement et si c'est possible d'un point de vue pratique, une combinaison des deux méthodes est appliquée : tout d'abord est organisée une enquête quantitative, et ensuite les résultats de cette enquête sont analysés plus en profondeur et explicités lors d'entretiens (par exemple, des entretiens de groupe).
- Il est important d'accorder suffisamment d'attention au caractère confidentiel des résultats dans le cadre de l'enquête et de l'analyse. L'implication et l'engagement des travailleurs sont indispensables. Les employeurs doivent dès lors assurer une bonne communication et le dialogue avant de démarrer l'enquête (par exemple : Pourquoi cette enquête est-elle organisée ? À quoi le travailleur peut-il s'attendre ? Quel rôle le travailleur joue-t-il dans le cadre de l'enquête ? Quand cette enquête sera-t-elle organisée ? Comment la confidentialité des informations est-elle garantie ?).



Code sur le bien-être au travail - Livre I - Titre 3 – Prévention des risques psychosociaux au travail

2



4. L'établissement et la mise en œuvre d'un plan d'action basé sur les résultats de l'analyse de risques aspects psychosociaux

Le plan d'action contient des mesures concrètes visant à prévenir, à maîtriser ou à réduire les risques psychosociaux. Les travailleurs peuvent être impliqués dans ce cadre pour, par exemple, fixer un ordre de priorité dans les actions à entreprendre. Les actions peuvent :

- être définies en se basant sur les 5 « T »
- être formulées au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation
- concerner différents niveaux de prévention :
 - Prévention primaire: prévenir autant que possible les situations à risque. Exemples: élaborer un code de conduite ou définir une politique en matière de consommation d'alcool, de médicaments et de drogues.
 - Prévention secondaire: limiter autant que possible les conséquences négatives de certains risques. Exemples: désigner une personne de confiance interne ou organiser une formation sur le thème « Faire face aux comportements agressifs pour les personnes chargées de l'accueil ».

 Prévention tertiaire: limiter les dégâts autant que possible. Par exemple: prévoir un soutien pour les travailleurs qui reprennent le travail après une longue période de maladie ou prévoir une prise en charge pour les travailleurs qui ont été victimes d'un événement traumatisant.

5. L'évaluation annuelle de la politique en matière de bien-être psychosocial

L'employeur doit évaluer chaque année les risques psychosociaux et les mesures de prévention prises, et procéder à des adaptations si nécessaire. Idéalement, l'employeur se fait assister à cette fin par un conseiller externe en prévention aspects psychosociaux.

Le plan d'action contient des mesures concrètes visant à prévenir, à maîtriser ou à réduire les risques psychosociaux.

Analyse des risques: méthode quantitative



- Large portée : possibilité d'interroger de grands groupes de travailleurs.
- Anonyme
- Objective : tous les travailleurs reçoivent le même questionnaire.
- Résultats statistiques : représentation visuelle claire des données chiffrées, par exemple dans des tableaux et des graphiques.
- Comparaisons possibles: entre groupes (par exemple, entre départements ou fonctions), dans le temps (déterminer l'évolution en répétant les mêmes mesures après un certain temps) et avec un groupe de référence (par exemple, une comparaison avec le travailleur belge moyen). De cette manière, les groupes problématiques peuvent être identifiés.
- Exhaustivité: tous les aspects définis par la loi peuvent être abordés dans l'enquête.



- Questionnaire standardisé : possibilité limitée de le personnaliser pour l'organisation.
- Fiabilité limitée des résultats en cas de faible taux de participation : il est dès lors important de faire de la sensibilisation.
- Possibilité limitée pour les travailleurs de développer leurs réponses.
- Transposition dans la pratique nécessaire pour pouvoir définir des actions.



- Dans les grandes organisations.
- En cas de culture de communication fermée ou de nombreux conflits.
- En cas de **nécessité de disposer de chiffres qui serviront de catalyseur** pour prendre des mesures ou pour « objectiver » certains thèmes.
- En cas de besoin d'une comparaison avec un groupe de référence ou entre départements.
- En tant que point de départ d'une politique à long terme.

Analyse des risques: méthode qualitative



- Une grande implication de la part des travailleurs est possible : leur expérience est ainsi pleinement exploitée, transmise et expliquée.
- Les facteurs positifs et les points d'attention sont décrits dans le langage des travailleurs concernés.
- Les résultats peuvent être approfondis: les travailleurs peuvent transmettre et expliquer leur expérience.
- Au cours des entretiens, on peut déjà formuler des mesures d'amélioration.



- **Prend du temps :** les entretiens en groupe ou individuels demandent un grand investissement en termes de temps.
- Moins objective: pas de questionnaire préstructuré (les questions peuvent différer en fonction du groupe de travailleurs), pas de matériel chiffré concret.
- Possibilité de comparaison limitée : par exemple, entre départements, entre fonctions ou dans le temps.
- Il n'est pas toujours possible d'interroger tous les travailleurs : on procède par échantillons.
- Risque de zones d'ombre ou d'une représentativité limitée des résultats: certains éléments ne seront pas abordés pendant les entretiens, et il se peut que les résultats ne puissent pas être généralisés à l'ensemble du groupe.
- La contribution uniforme et ouverte des participants ne peut pas être garantie : par exemple, tous les travailleurs ne sont pas en mesure de partager leur expérience.



- Petites organisations.
- Organisations avec une culture de communication ouverte.
- Besoin d'avoir rapidement une vue d'ensemble des actions concrètes qu'il est possible d'entreprendre.



??

J'ai toujours pensé que le bien-être psychosocial était une matière pour les grandes organisations qui disposaient de nombreux moyens. Compte tenu de l'obligation légale dans ce domaine, nous avons réalisé une analyse de risques aspects psychosociaux il y a deux ans. Il est ressorti des résultats que les travailleurs étaient satisfaits de l'ambiance au travail et du contenu de leur travail. Ils souhaitaient toutefois pouvoir participer davantage à la prise de décisions et avoir plus d'autonomie.

Afin de joindre le geste à la parole, nous avons demandé l'avis des travailleurs concernant les actions à entreprendre. Nous avons depuis ajouté à l'ordre du jour de nos moments de concertation fixes un point qui consiste à ce que chacun décrive en un mot son sentiment général de la semaine. Parfois, cet exercice est clôturé en une minute, et parfois nous en discutons pendant 10 minutes. Cela donne aux travailleurs l'occasion d'aborder certains sujets. Il arrive ainsi que des rumeurs ou des procédures peu claires soient signalées lors de ces moments et que les travailleurs trouvent eux-mêmes des solutions. Ils ont par exemple attiré notre attention sur le fait qu'on attend d'eux qu'ils signalent immédiatement les choses alors que nous nous permettons d'attendre quelques semaines avant de leur donner un feed-back personnel.

Je n'avais pas pensé que de si petites interventions pouvaient faire la différence, et je suis pourtant certaine que l'ambiance s'est améliorée grâce à cela. Au départ, j'avais peur du feed-back des travailleurs ou qu'ils aient de trop grandes attentes, mais ils semblent au contraire faire davantage preuve de compréhension quant aux changements, même si ces derniers ne sont pas toujours à leur avantage.

Je n'avais pas pensé que de si petites interventions pouvaient faire la différence.



Exercices



Demandez aux participants ce que le terme « bien-être psychosocial » évoque chez eux. Voici des exemples de questions: que signifie le bien-être psychosocial selon vous ? À quoi cela vous fait-il penser ? Quels sont les risques psychosociaux possibles ? Notez les réponses sur un tableau blanc ou un tableau à feuilles. Expliquez ensuite la définition des risques psychosociaux au travail en vous basant sur les réponses données.

- **Objectif:** réfléchir en quoi consiste le bien-être psychosocial en théorie et en pratique.
- Durée: 15 minutes.
- Matériel nécessaire: tableau blanc ou tableau à feuilles et feutres.

Afin que les participants à votre formation comprennent mieux ce que sont les 5 « T », vous pouvez organiser un exercice où les participants reçoivent 2 post-it rouges et 2 postit verts. Demandez-leur de réfléchir à leur propre situation professionnelle et: (1) de noter sur chaque post-it vert un aspect qui les motive au travail et (2) d'indiquer sur chaque post-it rouge un élément qui les démotive. Inscrivez entretemps sur chaque tableau à feuilles l'un des 5 « T » et demandez aux participants de coller leurs post-it sous le bon « T ». Parcourez ensuite avec l'ensemble du groupe les exemples donnés et complétez-les éventuellement avec les exemples qui sont décrits pour chaque « T ». Expliquez que les risques psychosociaux peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être des travailleurs. Expliquez également que la prévention et la limitation des risques permettront d'améliorer le bien-être des travailleurs.

- Objectif: faire réfléchir les participants à des exemples concrets des 5 « T » dans leur propre situation professionnelle et fournir des exemples complémentaires.
- Durée: 10 minutes de réflexion, 15 minutes de discussion
- Matériel nécessaire: tableaux à feuilles, feutres et post-it (verts et rouges).

Demandez aux participants à votre formation de réfléchir aux différents acteurs qui jouent un rôle dans l'éla-

boration, le maintien et le fonctionnement optimal d'une politique en matière de bien-être psychosocial. Discutez d'abord avec l'ensemble du groupe des acteurs qui peuvent jouer un rôle. Utilisez ensuite des tableaux à feuilles et notez un acteur sur chaque tableau. Répartissez les participants en petits groupes et attribuez un acteur à chaque groupe afin qu'il en discute. Par exemple : Quelles sont les tâches et responsabilités de cet acteur ? Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe et complétez les réponses si nécessaire.

- Objectif: faire réfléchir les participants aux différents acteurs et au rôle ainsi qu'aux responsabilités de ceux-ci dans la mise en place et dans le maintien d'une politique en matière de bien-être.
- Durée: 10 minutes de réflexion en petits groupes, 15 minutes de discussion avec l'ensemble des participants.
- Matériel nécessaire : tableaux à feuilles et feutres.
- Méthodologie: (1) Discutez avec l'ensemble du groupe de la question: « Quels acteurs y a-t-il? », (2) notez un acteur sur chaque tableau à feuilles et répartissez les participants en petits groupes, (3) demandez à chaque groupe de s'occuper d'un acteur et de noter les rôles et responsabilités qu'a cet acteur selon eux, et (4) discutez-en avec l'ensemble du groupe et complétez les informations si nécessaire.

Pour préparer la séance, demandez aux participants de chercher le règlement de travail de leur organisation et de l'apporter à la formation. Répartissez éventuellement les participants en petits groupes de maximum 5 personnes. Demandez à chaque groupe de vérifier si leur règlement de travail satisfait à toutes les obligations légales.

- **Objectif:** familiariser les participants avec le contenu obligatoire d'un règlement de travail.
- Durée: 10 minutes.
- Matériel nécessaire: exemples de règlement de travail, que les participants doivent amener à la formation.
- Méthodologie: (1) Expliquez ce qui, d'un point de vue légal, doit être repris dans le règlement de travail, (2) demandez ensuite aux participants d'examiner leur propre règlement de travail et de vérifier si tous les éléments obligatoires y figurent.

Projetez 3 affirmations ou plus sur un écran et faites voter vos travailleurs (VRAI ou FAUX).

- Objectif: donner aux participants une première idée de la procédure en matière de faits de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel commis par des tiers.
- Durée: 10 minutes.
- Matériel nécessaire: écran sur lequel vous pouvez projeter les affirmations, ordinateur relié à l'écran et cartons avec un pouce rouge (FAUX) ou vert (VRAI) pour voter.
- Méthodologie: Projetez les affirmations une à une à l'écran et demandez aux participants de voter pour chaque affirmation. Ensuite, donnez chaque fois la bonne réponse et expliquez la raison.

Exemples d'affirmations:

- a) Lorsqu'un travailleur est victime de faits de harcèlement moral, de harcèlement sexuel ou de violence commis par des tiers, le but n'est en principe pas qu'il dépose une déclaration. (FAUX)
- b) Le travailleur ne doit pas absolument être considéré de manière objective comme une victime et peut simplement « avoir le sentiment » d'être une victime. (VRAI)
- c) L'identité du travailleur doit toujours être communiquée. (FAUX)
- **d)** Le registre est tenu à jour par la personne de confiance interne, s'il y en a une. (VRAI)

Vous pouvez d'abord expliquer en quoi consiste une analyse de risques aspects psychosociaux, la manière dont celle-ci peut être réalisée et les éléments qui feront l'objet de l'inventaire. Répartissez ensuite les participants en 2 groupes. Demandez à un groupe de réfléchir aux avantages et aux inconvénients de la méthode quantitative et à quels types d'organisations cette méthode convient. Demandez à l'autre groupe de faire le même exercice pour la méthode qualitative. Discutez de leurs réponses et complétez-les si nécessaire.

- Objectif: faire découvrir aux participants les avantages et les inconvénients des méthodes quantitatives et qualitatives et les faire réfléchir aux situations auxquels chaque méthode est la plus adaptée.
- **Durée :** 10 minutes de réflexion en 2 groupes distincts, 15 minutes de concertation avec l'ensemble des participants.
- Matériel nécessaire: tableaux à feuilles et feutres.

Vous pouvez utiliser la situation pour indiquer à vos participants qu'il est également possible pour les petites organisations de réaliser une analyse de risques aspects psychosociaux et de prendre les mesures nécessaires qui en découlent. Organisez un brainstorming durant lequel les participants réfléchissent à des exemples d'actions qui pourraient être entreprises à la suite d'une analyse de risques aspects psychosociaux.



Documentation et exercices



E-learning pour faire ses premiers pas en bien-être au travail

Cet outil d'e-learning convivial peut aider les participants à votre formation à se familiariser avec la législation sur le bien-être au travail. L'outil traite par exemple des principes les plus importants dans le domaine de la prévention des risques professionnels. Il se compose de 5 modules (introduction sur la législation bien-être, santé, sécurité, troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux), qui durent chacun environ 20 minutes.

Le module consacré aux risques psychosociaux peut être utilisé pour introduire votre formation. Dans ce module, différents experts expliquent pourquoi il est important d'accorder de l'attention aux risques psychosociaux et de mener une politique en la matière. Ensuite, le module décrit en quoi consistent les risques psychosociaux et comment les prévenir. Cela permet de clarifier pourquoi la sensibilisation des travailleurs et des employeurs est importante.

L'outil d'e-learning (durée : 20 minutes par module) est disponible sur le lien suivant : https://www.beswic.be/fr/outils/risques-psychosociaux-e-learning-tools.

L'élaboration d'une politique de prévention des risques psychosociaux – bonnes pratiques

Ce document rassemble 24 exemples issus de la pratique (ainsi que des bonnes pratiques et des cas d'apprentissage). Les exemples issus de la pratique sont des illustrations et des expériences d'organisations qui ont mis en place une politique de prévention des risques psychosociaux. Ce recueil peut être une source d'inspiration pour la mise en œuvre d'une politique efficace en la matière.

Le livre de cas (120 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2019-realisation-dun-recueil-de-bonnes-pratiques-au-sein-dentreprises-en.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Répartissez les participants en petits groupes. Distribuez à chaque groupe un ou plusieurs cas de ce livre (sans fournir d'informations sur la manière d'améliorer la situation). Demandez-leur de réfléchir à ce qui s'est bien ou mal passé, à la manière dont ils s'y prendraient, etc. Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.

Site Web de BESWIC https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps

Ce site Web décrit de manière claire les risques psychosociaux et quelques sous-thèmes associés. Vous y trouverez un aperçu des outils du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, la réglementation, de la documentation externe et du matériel de sensibilisation. Le site Web peut venir compléter la matière présentée lors de cette formation.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Soumettez plusieurs affirmations au groupe. Celles-ci sont vraies ou fausses. Demandez à vos participants de voter en utilisant des cartons (vert ou rouge) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Exemple d'affirmation : « Moins de 1 travailleur sur 10 est stressé au travail. » (= FAUX). Faites chercher les réponses aux participants sur ce site Web afin qu'ils apprennent à l'utiliser.



Rôle et statut des acteurs impliqués dans la politique de prévention

Ce site Web fournit une description claire du rôle et du statut de chaque acteur impliqué dans la politique de prévention relative aux risques psychosociaux. Cette explication peut être utile à toute personne impliquée dans la politique de prévention. Vous pouvez accéder au site Web en utilisant le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/role-et-statut-des-acteurs-de-la.

Vidéo de sensibilisation : « Bien-être ou stress au travail : à vous de choisir! »

Cette vidéo illustre les 5 « T » en situation professionnelle. Elle peut aider les acteurs du monde

de la prévention dans la sensibilisation à ce thème. Vous pouvez montrer cette vidéo en guise d'introduction ou pour illustrer les 5 « T ». La vidéo (durée : 12 minutes) est disponible sur le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=n8EqNzdplC4.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Faites visionner le film à vos participants. Demandez-leur d'y trouver un exemple pour chacun des 5 « T ». Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.

Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail

Ce guide offre avant tout une définition détaillée des risques psychosociaux, ainsi qu'un aperçu des conséquences et les principales sources de risque. Ensuite, le guide explique comment prévenir les risques psychosociaux en appliquant des principes de prévention généraux. Les facteurs qui peuvent faciliter la prévention sont également examinés. Ensuite, le document propose au lecteur une marche à suivre détaillée pour la prévention des risques psychosociaux, ainsi que des recommandations et des conseils pour l'utilisation d'instruments et d'outils. Ce guide peut par conséquent être très utile aux participants à votre formation dans le cadre du développement ou de la mise en œuvre de leur politique de prévention des risques psychosociaux au travail.

Le guide (44 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/guide-pour-la-prevention-des-risques-psychosociaux-au-travail.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Soumettez aux participants dans le désordre les différentes étapes à suivre pour la prévention des risques psychosociaux qui sont présentées dans ce guide. Demandez-leur d'essayer de les remettre dans l'ordre. Vous pouvez organiser une sorte de concours en répartissant les participants en deux groupes. Le groupe qui obtient le plus grand nombre de bonnes réponses gagne.

Indicateur d'alerte des risques psychosociaux au travail

L'indicateur d'alerte peut être utilisé comme « prédiagnostic » (pour prendre la température) des risques psychosociaux éventuels. L'utilisation de l'outil est l'occasion d'aborder la thématique et vous est utile lors de la phase initiale de votre politique de prévention. Une fois que vous avez parcouru l'outil, vous obtenez pour votre organisation un aperçu des indications de risques psychosociaux et du niveau où ils se situent. Si votre organisation mène déjà une politique relative aux risques psychosociaux, l'outil vous aidera à suivre la situation de plus près. Notez toutefois qu'il ne remplace pas l'analyse de risques légalement obligatoire.

L'outil (9 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/indicateur-dalerte-des-risques-psychosociaux-au-travail-mode-demploi-et-outil. Le mode d'emploi (17 pages) est quant à lui disponible sur ce lien : https://emploi.belgique.be/fr/publications/indicateur-dalerte-des-risques-psychosociaux-au-travail-mode-demploi-et-outil.

8



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Soumettez plusieurs affirmations aux participants à votre formation. Celles-ci sont vraies ou fausses. Demandez aux participants de voter en utilisant des cartons (vert ou rouge) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Exemple d'affirmation : « L'employeur n'est pas responsable de la politique de prévention psychosociale. » (= FAUX). Cet exercice permet à vos participants de se familiariser avec la législation.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Demandez aux participants à votre formation de compléter Wellfie afin qu'ils obtiennent une vue d'ensemble de leur capacité de travail, ainsi que des conseils et des suggestions.



PRÉVENTION DU STRESS ET DU BURN-OUT

Saviez-vous que 32,7 % des travailleurs belges ressentent du stress lié à leur travail et que le nombre de cas de burn-out a doublé en cinq ans ? Le stress et le burn-out sont des phénomènes bien présents dans notre société.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple les phénomènes du stress et du burn-out.
- b) propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière de prévenir le stress et le burn-out.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Prévention du stress et du burn-out » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Gestion d'équipe », « Les nouvelles formes d'organisation du travail », « Respect mutuel au travail », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème ». Dans le cadre de cette formation, il peut être intéressant de consulter ces fiches également.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème de la prévention du stress et du burn-out. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- définir le stress et le burn-out.
- citer les causes et les conséquences du stress.
- réfléchir activement à la mise en œuvre d'actions relatives à la prévention du stress.
- retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.





Êtes-vous un expert en matière de stress?

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles sont vraies ? Vous pourrez répondre à ces questions après avoir lu cette fiche.

- 1. Le stress est toujours une mauvaise chose et doit être évité.
- 2. On peut faire un burn-out du jour au lendemain.
- 3. Le stress est une réaction physique à un processus psychologique.
- 4. Le stress de mes travailleurs est uniquement une affaire privée.
- 5. Si on parle de stress avec les travailleurs, cela ne fait qu'aggraver la situation.
- 6. Tous les secteurs sont confrontés au burn-out dans une même mesure.



Lisez les affirmations ci-dessus une à une et demandez aux participants de prendre position dans l'espace selon qu'ils soient d'accord ou non avec l'affirmation en question. Par exemple : d'accord = à droite, pas d'accord = à gauche. Demandez aux participants pourquoi ils ont choisi de se positionner ainsi ou pourquoi ils hésitent. Expliquez brièvement la théorie au moyen de ces affirmations et des observations des participants.

- Objectif: introduire le sujet et encourager l'interaction.
- Durée: 10 minutes.
- **Documentation :** après avoir parcouru cette fiche, il sera clair pour les participants de savoir quelles affirmations sont vraies et lesquelles ne le sont pas.





Témoignage de Tina (52 ans, responsable du personnel au sein d'une organisation industrielle) (PARTIE 1)

«Je viens d'être informée que Raoul, qui travaille à l'entrepôt, a cassé ce matin une poubelle à la suite d'un accrochage avec un collègue intérimaire. Je suppose qu'il doit y avoir des causes particulières. En effet, il y a deux jours, deux collègues de l'entrepôt sont venus me voir dans mon bureau pour me signaler qu'ils en avaient marre de la méthode de travail qui s'appliquait dans l'entrepôt. Je vais en discuter avec le responsable du département. »

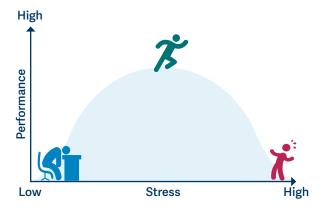
Qu'est-ce que le stress?

Le stress est une réaction physique, automatique et inconsciente à un processus psychologique. Lorsque nous ressentons une situation comme stressante, menaçante ou éprouvante, notre corps sécrète différentes substances biochimiques (le cortisol, par exemple) qui nous donnent l'énergie de faire face à cette situation. Cette sécrétion s'accompagne de toutes sortes de processus physiques (par exemple, une augmentation de la tension artérielle et du rythme cardiaque). Le fait que vous trouviez ou non une situation stressante, menaçante ou éprouvante dépend entre autres de votre ressenti. Une même situation ne sera donc pas considérée comme stressante par tout le monde (par exemple, un de vos collègues panique chaque fois qu'il doit appeler un client, alors que vous-même aimez appeler les clients).

Situation Pensées Phénomène de stress

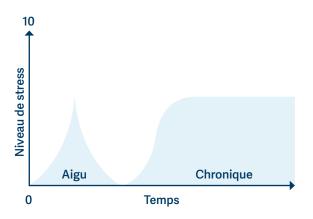
Ce n'est pas la situation, mais surtout l'**interprétation** ou le **vécu** de cette situation qui donne lieu à des réactions de stress!

Dans certains cas, le stress a un effet positif. Lorsque vous ressentez du **stress aigu**, votre corps se prépare à « **se battre** », à « **fuir** » ou à « **se raidir** ». Il s'agit d'un mécanisme qui s'active en situation potentiellement mortelle (par exemple, si votre maison est en feu) et/ou pour vous aider à atteindre votre but (par exemple, respecter une échéance). Le stress ne devient un problème que lorsque notre charge (par exemple, la quantité de stress que nous ressentons) devient supérieure à notre capacité de charge (par exemple, les moyens dont nous disposons pour gérer la situation stressante).



Stress chronique

Chaque période de tension doit être compensée par une période de récupération équivalente. Le corps et l'esprit doivent pouvoir se reposer pour récupérer des stimuli qui ont été assimilés tout au long de la journée. En cas de longue période de tension, le stress aigu peut devenir du stress chronique. Nous oublions souvent que le stress est un processus physiologique au cours duquel notre corps libère toutes sortes de substances biochimiques (par exemple, le cortisol). Lorsque ces substances sont sécrétées de manière continue, elles s'accumulent dans le corps et peuvent avoir un impact négatif sur celui-ci. Pour cette raison, le stress chronique peut mener à long terme à un ensemble de problèmes physiques (par exemple, un système immunitaire affaibli), émotionnels (par exemple, une dépression) et cognitifs (par exemple, une baisse de la concentration).



CONCLUSION:

Stress positif = efficace et précis Stress négatif = inefficace et/ou chronique



Envisagez le stress comme une jauge de carburant



Si le témoin de votre jauge de carburant s'allume, il ne serait pas raisonnable de coller une étiquette dessus pour le cacher ou de le casser et de continuer à rouler. C'est exactement ce que font les gens qui éprouvent du stress qui nuit à leur santé. Ils ignorent les avertissements et ne s'arrêtent pas pour faire le plein, avec toutes les conséquences que cela entraîne. Heureusement, vous pouvez apprendre à faire le plein à temps! Même lorsque votre réservoir est à sec, vous pouvez parvenir à redémarrer le moteur.

Dans certains cas, le stress a un effet positif. Lorsque vous ressentez du **stress aigu**, votre corps se prépare à « **se battre** », à « **fuir** »



Vous pouvez expliquer la métaphore ci-dessus en posant la question suivante aux participants : « Imaginez que vous montez dans votre voiture et que le voyant de votre tableau de bord s'allume pour indiquer que vous devez faire le plein. Que faites-vous ? » Laissez les participants répondre, ou posez les questions suivantes : « Qui va immédiatement faire le plein ? Qui pense pouvoir tenir encore un peu ? »

Le message que vous pouvez transmettre : tout comme il y a des différences dans les réponses, chaque personne réagira différemment aux signes de stress.

Conséquences du stress chronique



Au niveau individuel

Plaintes physiques

Par exemple:

- maux de tête, insomnies, douleurs musculaires, suffocation
- à long terme : maladies cardiovasculaires, troubles gastro-intestinaux, burn-out

Problèmes cognitifs

Par exemple:

 perte de mémoire, troubles de la concentration, rumination

Changements comportementaux

Par exemple:

 changement des habitudes alimentaires, boire/fumer davantage, absences répétées, agitation

Conséquences émotionnelles,

Par exemple:

• irritation, pleurs, pessimisme, angoisse, colère



Au niveau de l'équipe

- Conflits
- Mauvaise ambiance
- Distanciation
- Pression supplémentaire au travail
- Charge supplémentaire en raison de l'absence de collègues, de manque de personnel, etc.



Au niveau de l'organisation

- Taux élevé d'absentéisme
- Taux élevé de rotation du personnel
- Davantage d'erreurs et risque plus élevé d'accident
- Perte de continuité
- Moindre performance
- Baisse de productivité
- Grèves
- Atteinte à la réputation de l'organisation



Répartissez les participants en 3 groupes. Le premier groupe reçoit pour tâche de réfléchir aux conséquences individuelles du stress, le groupe 2 doit réfléchir aux conséquences du stress pour l'équipe, et le groupe 3 fait un brainstorming sur les conséquences du stress pour l'organisation. Partagez ensuite les réponses avec l'ensemble du groupe.

- Objectif: faire réfléchir les participants à leurs propres réactions de stress et à celles des autres.
- **Durée**: 5 minutes d'exercice en petits groupes, 10 minutes de discussion avec l'ensemble des participants.
- **Documentation:** veuillez consulter les liens suivants pour plus d'informations: https://www.stressburnout.belgique.be/fr et https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/burnout.

Mais quand est-il question de burn-out?

Le burn-out est le **stade final** d'une surcharge de longue durée due à du stress chronique qui a pour conséquence un épuisement total (voir schéma ci-dessous). Les travailleurs faisant un burn-out ressentent une fatigue extrême, parviennent moins bien à maîtriser leurs émotions et ont une capacité cognitive réduite (par exemple, problèmes de mémoire). Cela peut à son tour mener à un changement comportemental : les travailleurs se distancient mentalement de leur travail, se montrent cyniques par rapport à leur travail et se sentent démotivés, entre autres.

Le burn-out est un long processus.

Travailleur dynamique et motivé	Effort important, hautes performances	Épuisement, symptômes de stress, absences pour cause de maladie de courte durée, erreurs	Démotivation, cynisme, distanciation	Absence pour cause de maladie de longue durée, burn-out



CONSEIL: Pour mesurer le burn-out, vous pouvez proposer aux participants d'utiliser le Burnout Assessment Tool et les inviter à compléter le questionnaire (https://burnoutassessmenttool.be).

Attention : Ne poussez pas les participants à partager leurs réponses, mais encouragez de manière générale à discuter des résultats si quelqu'un était étonné par son score (par exemple, avec le supérieur hiérarchique, le service du personnel, la personne de confiance ou encore le service externe).

Remarque : Le questionnaire est disponible en français, néerlandais et anglais. Le site Web, le mode d'emploi et le manuel scientifique sont quant à eux disponibles en néerlandais et/ou en anglais.

Stress et burn-out : causes

Toute situation de travail implique des exigences. Les exigences du travail (par exemple, la pression au travail, une répartition peu claire des tâches et l'insécurité de l'emploi) demandent un certain effort physique et/ou psychique, ce qui prend beaucoup d'énergie. Lorsque ces exigences persistent, cela peut avoir pour conséquence que les travailleurs soient sujets à du stress chronique. Leur « réservoir de carburant » est dès lors « à sec ». Par ailleurs, toute situation de travail présente des ressources. Les ressources (par exemple, suffisamment de variété et de bonnes relations avec les collègues) aident les travailleurs à atteindre leurs objectifs de travail et leur donnent de l'énergie. Elles aident à « faire le plein ». De plus, les ressources protègent les travailleurs contre les exigences que leur travail leur impose. Elles augmentent la motivation et le plaisir au travail, et aident le travailleur à évoluer.

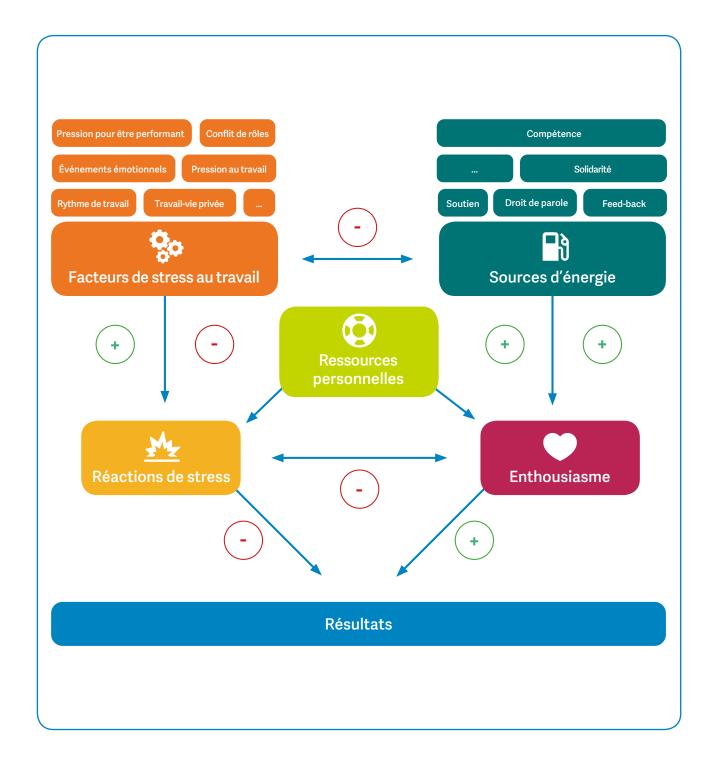
Lorsqu'un déséquilibre entre les exigences du travail et l'insuffisance des ressources persiste, cela peut entraîner du stress chronique ou un burn-out chez les travailleurs. Les problèmes d'ordre privé, les vulnérabilités personnelles ou certains traits de caractère (exemple : voir figure cidessous), combinés à une situation professionnelle où les exigences du travail sont élevées et où les ressources sont insuffisantes, peuvent également jouer un rôle dans le développement du stress et du burn-out.





Témoignage de Tina (52 ans, responsable du personnel au sein d'une organisation industrielle) (PARTIE 2)

« Finalement, une analyse de risques aspects psychosociaux a mis en évidence 3 points problématiques importants au sein de l'entrepôt. Les travailleurs se sentent dévalorisés par rapport au reste de l'organisation, sont fatigués en raison du fait de devoir chaque fois former de nouveaux collègues temporaires et ressentent une pression supplémentaire au travail à cause d'une répartition illogique dans l'entrepôt. »



En pratique

... en tant qu'organisation

- Dressez l'inventaire des facteurs de stress au sein de votre organisation (par exemple, en réalisant une analyse de risques aspects psychosociaux), et mettez en place des actions sur cette base. Voici quelques questions pour orienter les participants:
 - Les travailleurs se sentent-ils suffisamment soutenus? La répartition des tâches est-elle logique? Les travailleurs trouvent-ils que leur travail est trop ou trop peu varié?
 - Les travailleurs disposent-ils de matériel de travail de qualité en suffisance ?
- Chaque organisation est différente, et chaque plan d'action sera donc différent. En impliquant les travailleurs dans l'inventaire des facteurs de stress, vous faites déjà en sorte d'aborder le thème avec eux. Idéalement, le plan d'action fait l'objet d'un suivi par un groupe de travailleurs, qui veillent à maintenir l'attention sur ce thème au sein de l'organisation. En plus de tenir compte des points d'attention éventuels, cherchez à préserver les aspects positifs (par exemple, le soutien social de la part du supérieur hiérarchique).
- Communiquez aux travailleurs les résultats et les points d'action. Utilisez pour ce faire différents canaux, comme une assemblée du personnel, un message sur l'intranet et/ou une lettre qui accompagne la fiche de salaire.
- Prévoyez une formation pour les supérieurs hiérarchiques afin qu'ils puissent reconnaître les signes avant-coureurs chez les travailleurs et y réagir à temps.

... en tant que supérieur hiérarchique et au sein des équipes

- Faites en sorte que la problématique du stress soit abordée de manière systématique. Inscrivez le thème comme point fixe à l'ordre du jour d'une concertation d'équipe et/ou d'un entretien de fonctionnement (Comment les travailleurs ressentent-ils leur propre niveau de stress ?). Osez également remettre en question les processus de travail (Les tâches sont-elles réparties de manière logique et efficace ?).
- Veillez à la bonne ambiance au sein de l'équipe :
 il peut par exemple s'agir d'une grande activité de
 team-building. Par ailleurs, ne manquez certainement
 pas de demander à vos travailleurs leur avis, de leur
 dire un mot encourageant de temps à autre, de fêter les
 anniversaires, etc.



Demandez aux participants ce qui est mis en place (au sein de leur organisation) afin de prévenir le stress et le burn-out et quelles mesures supplémentaires pourraient encore être utiles. Demandez-

leur de classer leurs actions par catégories : actions pour l'organisation, pour l'équipe et pour le travailleur individuel. Parcourez les différentes actions des participants à votre formation et les conseils repris dans cette fiche.

- **Objectif:** encourager les participants à concrétiser un plan d'action relatif au stress et au burn-out.
- Durée: 15 minutes.
- Documentation: En guise d'introduction ou de clôture pour cette partie, vous pouvez montrer la vidéo ludique suivante aux participants, où le personnage Ingrid De Witte teste différentes astuces pour se détendre:

https://www.youtube.com/watch?v=IYHhOyU8wUk (durée: 2 minutes).

... pour soutenir individuellement les travailleurs

- Engagez le dialogue: si vos travailleurs sont accablés par le stress ou s'absentent pour cette raison, il peut être utile d'engager le dialogue (voir également la fiche « Gestion d'équipe »). Accordez également de l'attention aux éventuels problèmes d'ordre privé. Prenez le temps d'écouter sans juger. Examinez ensemble les adaptations possibles (par exemple, une réduction de la charge de travail).
- Prévoyez des moments de réflexion individuels (par exemple, par le biais d'entretiens de fonctionnement), également lorsque le travailleur ne présente pas encore de signes de stress manifestes.
- Organisez des formations et/ou des ateliers sur la résilience. Ils peuvent encourager les travailleurs à réfléchir à leur propre fonctionnement et aux actions individuelles qu'ils peuvent entreprendre pour améliorer celui-ci.
- Prévoyez un accompagnement individuel (par exemple, par la personne de confiance, le service RH ou un conseiller (externe) en prévention aspects psychosociaux). Des éléments tels que la pensée saine, l'assertivité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la santé peuvent être abordés.





Vous pouvez utiliser le cas de Tina (3 parties) détaillé dans cette fiche pour inviter les participants à la réflexion.

- Donnez la partie 1. Demandez au groupe de faire un bref brainstorming sur une approche possible.
- Donnez ensuite la partie 2 et demandez aux participants de poursuivre le brainstorming sur les actions qu'il est possible d'entreprendre.
- Examinez ensemble les différentes actions et faites une comparaison avec la partie 3.
- Précisez qu'il n'existe pas d'approche toute faite pour une situation. Il est toujours important de faire des choix mûrement réfléchis qui conviennent au contexte, ainsi que d'évaluer et d'adapter régulièrement cette approche en fonction des éventuels changements ou des conséquences des actions.
- Objectif: imaginer des actions adaptées à un contexte particulier.
- Durée: 10 minutes.

Documentation et exercices



Site Web - https://www.stressburnout.belgique.be/fr

Lors de la formation, vous pouvez recommander ce site Web aux participants afin qu'ils se familiarisent avec les thèmes du stress et du burn-out. Ils peuvent entre autres y trouver des définitions du stress et du burn-out, une description des causes et des symptômes, ainsi que des témoignages à ce sujet. Le site Web est convivial et peut être utilisé facilement pendant ou après la formation afin d'y rechercher des informations complémentaires.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Demandez au groupe d'élaborer une politique relative à la prévention du stress et du burn-out. Encouragez les participants à se baser sur les informations du site Web. Ils apprendront ainsi à utiliser le site Web, et y trouveront des explications sur les mécanismes du stress et du burn-out.

Site Web - https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/burnout

Ce site Web contient une description claire du burn-out et de ses symptômes. Vous y trouverez également un aperçu des outils que le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale propose sur le thème du burn-out. Il contient également des parties consacrées à la réglementation, à la documentation externe et du matériel de sensibilisation. Le site Web peut venir compléter la matière donnée lors de la formation.

Burnout Assessment Tool

Cet outil est un questionnaire d'auto-évaluation sur le burn-out. Grâce à celui-ci, les participants peuvent déterminer le risque de burn-out de manière simple et rapide.

L'outil est disponible sur le lien suivant : https://burnoutassessmenttool.be.

Remarque : le questionnaire est disponible en français, néerlandais et anglais. Le site Web, le mode d'emploi et le manuel scientifique sont quant à eux disponibles en néerlandais et/ou en anglais.

Brochure « Stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention »

Cette brochure du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale fournit des informations détaillées sur les éléments suivants: (a) les notions de stress et de stress professionnel, (b) les modèles explicatifs de l'émergence du stress professionnel, (c) les méthodes d'évaluation, (d) l'impact des changements organisationnels et (e) la qualité de vie des travailleurs. En parcourant cette brochure, les participants à votre formation en apprennent plus sur l'approche pratique du stress au travail et peuvent ainsi l'appliquer immédiatement. La brochure (88 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/stress-au-travail-facteurs-de-risques-evaluation-et-prevention-le.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Tracez deux colonnes. Intitulez la première « Facteurs de stress » et la deuxième « Conséquences du stress pour la santé ». Donnez à chaque participant deux post-it ou plus et demandez-leur de réfléchir aux éléments qui peuvent causer du stress et aux conséquences pour la santé du travailleur. Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Soumettez les affirmations suivantes au groupe, et demandez-leur si elles sont vraies ou fausses. Ils peuvent voter en utilisant des cartons (vert ou rouge) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple).

1. Le burn-out? C'est quelque chose qui ne m'arrivera jamais

En principe, tout travailleur est susceptible de faire un burn-out au cours de sa carrière (et 10,9 % des travailleurs belges obtiennent des résultats élevés en ce qui concerne les caractéristiques du burn-out). La recherche a démontré qu'une combinaison de hautes exigences du travail (par exemple, pression au travail) et de faibles ressources (par exemple, manque d'autonomie) constitue une cause de burn-out. Par conséquent, tout travailleur évoluant dans ce contexte peut être vulnérable au burn-out. La sphère privée peut également contribuer à cette situation.

2. Le stress est une caractéristique de la personnalité d'un individu

Tout le monde a des réactions automatiques de stress. Néanmoins, tous les facteurs de stress (la pression au travail, par exemple) n'engendrent pas immédiatement de telles réactions. Ce n'est que lorsque ces facteurs sont considérés comme menaçants que des réactions physiques automatiques se produisent. Les mêmes facteurs de stress peuvent donc engendrer du stress chez un travailleur et pas forcément chez un autre. Les expériences antérieures ou le contexte social jouent aussi un rôle. Le stress peut en effet être vu comme une expérience individuelle, mais le contexte de l'organisation peut également jouer un rôle déterminant pour différents travailleurs dans leur vécu du stress au sein de l'organisation.

3. De nos jours, on dit rapidement d'un travailleur qu'il fait un burn-out, alors qu'il est simplement surmené

Le burn-out n'est pas synonyme de surmenage ou de symptômes dus à des tensions. Ces trois termes sont liés au stress, mais leur gravité est différente. Les symptômes dus à des tensions sont des plaintes émotionnelles, mentales, physiques et/ou comportementales qui peuvent limiter le fonctionnement social ou professionnel. Le cas échéant, le travailleur n'est plus en état d'effectuer correctement son travail et risque de s'absenter pour cause de maladie. Le surmenage est une fatigue excessive. Dans la plupart des cas, un travailleur surmené s'absentera pour cause de maladie. S'il se repose suffisamment, il se rétablit relativement vite. Le burn-out est la forme la plus grave et se produit après une longue période (pouvant aller de 6 mois à 1 an) de surcharge avec plaintes chroniques. Le travailleur est absent pour cause de maladie, et, par conséquent, le processus de rétablissement dure plus longtemps.

4. Il n'y a pas de burn-out dans notre secteur

La recherche a démontré que tous les secteurs sont concernés par le burn-out, mais la fréquence diffère fortement d'un secteur à l'autre. Le burn-out est le plus fréquent dans le secteur de l'enseignement (20 %, risque lié à des résultats accrus relatifs aux symptômes), et il apparaît le moins dans les secteurs de la location et de la vente de biens immobiliers (8 %). Le secteur de la santé et du bien-être se situe au milieu du classement (15 %).

6

Fragment vidéo « Le burn-out, c'est quoi ? » issu de la vidéo « Les risques psychosociaux au travail »

Dans ce fragment vidéo (qui commence à 3 minutes et 5 secondes et se termine à 7 minutes), la problématique du burn-out est expliquée en détail. Les causes, les conséquences et les différentes manifestations du burn-out y sont abordées. Vous pouvez utiliser ce fragment lors de votre formation en guise d'introduction.

La vidéo est disponible sur le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=ciUVDoHkwKM.

Vidéo de sensibilisation : « Bien-être ou stress au travail : à vous de choisir! »

Cette vidéo montre comment le stress et le burn-out peuvent évoluer dans un contexte professionnel. La vidéo (durée : 12 minutes et 10 secondes) peut aider les acteurs du monde de la prévention dans la sensibilisation à ce thème. Vous pouvez utiliser cette vidéo en guise d'introduction. La vidéo est disponible sur le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=n8EqNzdplC4.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Montrez aux participants la première partie de la vidéo. Posez-leur les questions suivantes: qu'est-ce qui ne va pas dans ces situations? Quels sont les facteurs qui font que la situation tourne mal? Comment pourraient-ils éviter ces situations? Que pourraient-ils améliorer la prochaine fois? Discutez-en avec l'ensemble du groupe.



RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL

Saviez-vous que 3.6 % des travailleurs belges sont confrontés à du harcèlement moral au quotidien et que 2.1 % doivent parfois ou plus fréquemment faire face à du harcèlement sexuel, et 1.7 % à de la violence ? Ces comportements ont de graves conséquences pour le travailleur, les témoins, l'organisation et la société en général.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple les différentes formes de comportements indésirables et abusifs au travail (CIAT).
- **b)** propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière de prévenir les CIAT.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Respect mutuel au travail » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux: outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants: « Gestion d'équipe », « Les nouvelles formes d'organisation du travail », « Prévention du stress et du burn-out », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial: une introduction au thème ».

Étant donné que l'environnement de travail constitue la cause principale des CIAT, il peut être intéressant de consulter également les fiches « Prévention du stress et du burn-out » et « Gestion d'équipe ». Les CIAT peuvent engendrer une hausse de l'absentéisme pour cause de maladie. Il vaut dès lors également la peine de lire la fiche « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail ».



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème du respect mutuel au travail. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- citer et établir une distinction entre les différentes formes de CIAT.
- reconnaître et distinguer dans des situations pratiques les taquineries, les conflits qui prennent de l'ampleur et le harcèlement moral.
- réfléchir à la définition d'une politique relative aux CIAT.
- · retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.



Que sont les CIAT?



CONSEIL : Laissez le groupe réfléchir à des exemples concrets qui selon eux peuvent être qualifiés de CIAT. Les questions de réflexion suivantes peuvent vous aider à mener la discussion :

- Quelle forme de CIAT est-ce et pourquoi?
- Quand est-il question de taquineries ou de conflit?
- À partir de quand un comportement devient-il abusif?
- Objectif: réfléchir aux différentes formes de CIAT et à des cas concrets. Les participants sont amenés à prendre conscience du fait que la distinction entre taquineries, conflits, harcèlement moral, violence et comportement abusif n'est pas univoque.
- **Durée**: 20 minutes.
- **Documentation:** voir 1. Site Web https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/violence-harcelement-moral-harcelement-sexuel-au-travail et le cas de Martine et Abel.

Différentes formes



HARCÈLEMENT MORAL

Processus qui s'intensifie et au cours duquel un travailleur est la cible de comportements négatifs de manière répétée (toutes les semaines, par exemple) et pendant une certaine période (6 mois, par exemple). Ces comportements peuvent être liés au travail (ne pas apprécier le travail fourni par un travailleur, par exemple) et/ou à une personne (des médisances, par exemple).



VIOLENCE

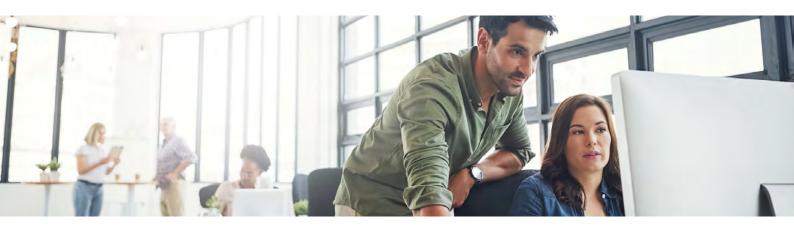
Tout acte où une personne est menacée ou agressée moralement ou physiquement lors de l'exécution de son travail. La violence peut être de nature verbale (des injures, par exemple), non verbale (épier quelqu'un, par exemple) et/ou physique (pousser la personne, par exemple).



HARCÈLEMENT SEXUEL

Comportement indésirable à connotation sexuelle qui porte atteinte à la dignité d'une personne et/ou crée un environnement désagréable. Le harcèlement sexuel peut être de nature verbale (des remarques à connotation sexuelle, par exemple), non verbale (faire des œillades à quelqu'un, par exemple) et/ou physique (donner une tape sur les fesses, par exemple).

* Vous trouverez la définition légale des différentes formes de CIAT sur le site Web suivant : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication.



2 RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL

CAUSES



La recherche a démontré qu'un environnement de travail difficile (trop forte pression au travail, par exemple) était de loin la cause principale des CIAT. Lorsque les travailleurs trouvent l'environnement de travail désagréable, les frustrations apparaissent plus facilement et peuvent donner lieu à des comportements négatifs, comme du harcèlement moral (documentation : voir 2. Brochure « Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail : facteurs de risque organisationnels »).



Les facteurs liés à la personne (par exemple, le mode de gestion des facteurs de stress au travail ou moins d'aptitudes sociales) peuvent aussi donner lieu à des CIAT. Pour prévenir les CIAT, il est dès lors important de tenir compte aussi bien de l'environnement de travail que des facteurs qui sont liés à la personne et auxquels on peut apporter des changements.

CONSÉQUENCES

Les CIAT ont de graves conséquences pour le travailleur (réactions de stress, par exemple), les témoins (angoisses, par exemple), l'organisation (moindre productivité, par exemple) et la société en général (frais liés aux absences pour cause de maladie, par exemple). Il est dès lors crucial de prévenir ou de réprimer de tels comportements.

La recherche a démontré qu'un environnement de travail difficile était de loin la cause principale des CIAT.

Liste de contrôle relative à la politique en matière de comportements indésirables et abusifs au travail : où en êtes-vous ?



Oui I Non

	Oui	14011
Une politique en matière de CIAT présentant une vision concrète a-t-elle été développée ?		
Les facteurs qui favorisent ou freinent les CIAT sont-ils mis en évidence au moyen d'une analyse de risques en matière de bien-être psychosocial?		
Les conflits et les CIAT sont-ils consignés dans un registre ?		
Un code de conduite relatif au respect mutuel au travail a-t-il été développé ?		
Des procédures ont-elles été définies pour les cas où les travailleurs ont le sentiment que leurs limites ont été dépassées ?		
Une personne de confiance a-t-elle été désignée ?		
Une large sensibilisation est-elle menée au sein de votre organisation en ce qui concerne le respect mutuel au travail (par exemple, organisation d'un atelier sur la communication respectueuse) ?		
Les supérieurs hiérarchiques sont-ils formés à reconnaître les conflits et à les gérer?		
Si l'on fait face à un comportement irrespectueux, est-il possible d'en discuter au sein de l'organisation?		
La politique relative aux CIAT a-t-elle été intégrée dans le fonctionnement quotidien de l'organisation par le CPPT, le département RH et la ligne hiérarchique ?		

RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL



Martine (38 ans) a récemment été promue au poste de directrice de l'école pour laquelle elle travaille depuis 4 ans. Ses collègues sont ravis pour elle, mais il arrive qu'ils la taquinent à ce sujet. C'est en particulier Abel qui y va fort. Pour blaguer, il se montre docile et crie toujours « Oui, patronne ! » lorsqu'elle demande quelque chose. À la première réunion que Martine planifie, elle ne se sent pas à l'aise. Elle trouve cela bizarre de devoir soudain être la supérieure hiérarchique de ses collègues. Elle précise lors de cette réunion que, malgré sa nouvelle fonction, rien n'a changé.

Dans les semaines qui suivent, elle a de plus en plus de problèmes avec Abel. Chaque fois qu'elle lui confie une tâche, elle entend Abel tenir à voix basse des propos du type : « Elle se trouve dans sa tour d'ivoire tandis que nous devons faire le travail. » Lorsqu'Abel le fait pour la troisième fois, Martine demande à lui parler. La discussion calme qu'elle envisageait dégénère en un vif échange de mots, lors duquel Abel accuse Martine de ne pas être honnête et de favoriser d'autres collègues. Martine dit à Abel que ses propos sont injustifiés, et ils terminent la discussion en étant tous les deux fâchés. Un mois plus tard, Martine confie une mission importante à Sarah. Abel entre furieux dans le bureau de Martine. Il exige des explications. Martine lui répond que ça ne le regarde pas, et Abel quitte le bureau furieux. Martine se rend compte que la situation risque de mal tourner, mais elle reste sur ses positions.

Dans les semaines qui suivent, Martine remarque que l'atmosphère est tendue à l'école. À la pause de midi, Abel est assis avec plusieurs collègues à un coin de la table, tandis que Sarah est installée avec d'autres collègues à l'autre bout de la table. Il

est clair que deux camps se sont formés. Martine fait une remarque sur l'ambiance, mais personne ne réagit. Elle décide alors d'organiser des entretiens de fonctionnement. D'entrée de jeu, l'entretien avec Abel s'avère difficile. Il accuse Martine dès le début d'essayer de le mettre à la porte. Cette remarque rend Martine furieuse, et elle demande à Abel de changer rapidement de comportement. À son tour, Abel prend la mouche. Martine renvoie Abel en lui disant qu'il ne pourra revenir qu'une fois qu'il se sera excusé. Le jour suivant, Abel se fait porter malade.

Dès que Martine l'apprend, elle prend contact avec le médecin-contrôleur. Elle lui explique qu'Abel n'est pas malade d'un point de vue médical, mais qu'il y a un conflit. Elle veut que le médecin examine Abel dans les plus brefs délais et qu'Abel reprenne le travail. Le médecin-contrôleur téléphone à Abel. À l'issue de la conversation, le médecin reconnaît qu'il y a un conflit. Il conseille de faire appel à un médiateur. Dans un premier temps, Martine estime que c'est une mauvaise idée. Elle laisse un peu décanter ses idées.

Après quelques semaines, elle décide de tout de même contacter la personne de confiance. Cette dernière entame le processus de médiation.



CONSEIL: vous trouverez d'autres exemples de la manière dont des problèmes relationnels voient le jour au sein des organisations au point 3 de la partie "documentation et exercices". Extraits vidéo « Les souffrances relationnelles au travail ».

. RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL

Comment prévenir les CIAT?

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION:



• Vision relative au comportement respectueux : Incluez dans votre politique relative aux CIAT un texte détaillant la vision de l'organisation en la matière, à savoir « pourquoi » et « comment » vous voulez créer un climat respectueux. Vous pouvez également préciser dans ce texte les valeurs de l'organisation que vous souhaitez transmettre.



Conseil : Vous pouvez inclure cette vision dans la déclaration de principe de votre règlement de travail.

Screening et consignation dans un registre des signaux et incidents relatifs à des conflits et à
des CIAT de travailleurs internes et externes: Cette démarche vous aide à fixer des priorités et à
évaluer votre politique relative aux CIAT.



Conseil : Vous pouvez utiliser pour ce faire les données issues du rapport annuel. Discutez-en avec les membres du CPPT.

• Analyse de risques relative au bien-être psychosocial: Dressez la liste des facteurs qui favorisent ou freinent les CIAT, afin que vous puissiez prendre les mesures adéquates.



Conseil : La pression au travail, l'insécurité de l'emploi, les conflits de rôles et l'ambigüité des rôles sont les principaux facteurs prédictifs du harcèlement moral au travail. Surveillez ces facteurs et cherchez à les prévenir.

• Procédures que les travailleurs peuvent entamer quand ils font l'objet de CIAT.



Conseil: Les procédures légales au niveau psychosocial (voir figure « Interventions psychosociales légales » ci-après) doivent être décrites dans le règlement du travail. N'hésitez pas à demander conseil à votre service externe pour la prévention et la protection au travail et/ou à votre secrétariat social.

- Désignation et formation d'une ou de plusieurs personnes de confiance : Communiquez clairement le rôle de la personne de confiance et transmettez à vos travailleurs son nom, ainsi que les moments et le lieu où cette personne est disponible.
- Code de conduite : Précisez quelles valeurs sont importantes pour l'organisation/l'équipe et de quelle manière ces valeurs se reflètent dans la méthode de travail et dans les relations interpersonnelles.



Conseil : Rédigez le code de conduite en concertation avec vos travailleurs afin qu'ils adhèrent à son contenu.

 Aborder la problématique des CIAT: Organisez par exemple des séances de sensibilisation ou des ateliers pour les travailleurs, les supérieurs hiérarchiques, le service interne pour la prévention et la protection au travail et le CPPT. Cela permettra d'apporter des clarifications au sujet de ces phénomènes, d'explorer les différences et limites individuelles et de préciser à qui l'on peut s'adresser en cas de CIAT.

AU NIVEAU INDIVIDUEL:

- Aider les travailleurs à mieux connaître et indiquer leurs limites en organisant des ateliers sur les thèmes suivants, par exemple :
 - » 'La communication bienveillante et respectueuse'.
 - » 'La gestion des conflits'.

Remarque : Une bonne politique relative aux CIAT fait partie intégrante d'une politique plus large en matière de bien-être (psychosocial), qui assure un soutien et un accompagnement permanents des travailleurs.

RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL 5

Comment gérer les CIAT?



Lorsque vous faites l'objet de CIAT

 Faites comprendre clairement à l'autre partie que vous trouvez son comportement déplacé et que vous souhaitez que ce comportement cesse.



conseil: Adoptez une approche bienveillante en mettant des mots sur vos observations, votre ressenti, votre besoin (non respecté) et votre demande (par exemple: « J'entends que tu m'appelles toujours "la blondinette" (observation). Je trouve cela irrespectueux (besoin) et cela me fâche (sentiment). J'aimerais que tu m'appelles par mon prénom (demande). »).

- Cherchez de l'aide dans votre environnement direct, auprès de votre supérieur hiérarchique, de votre employeur et/ou du service du personnel (si votre supérieur hiérarchique est lui-même impliqué ou si vous souhaitez parler à une partie plus neutre).
- Vous pouvez aussi vous adresser à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux. Ils sont impartiaux et peuvent vous soutenir, vous conseiller et vous informer sur les interventions psychosociales légales (informelles et formelles). Leurs coordonnées doivent se trouver dans le règlement de travail.



CONSEIL: Vous pouvez également vous adresser au conseiller en prévention interne. Il ne peut toutefois que vous informer sur les interventions psychosociales.

- Les faits peuvent être punis par la loi? Vous pouvez dès lors déposer une plainte auprès de la police.
- Vous avez achevé la procédure formelle et vous avez l'impression qu'aucune mesure appropriée n'a été prise, ou vous avez le sentiment que la procédure n'a pas été suivie correctement ? Vous pouvez vous adresser au Contrôle du bien-être au travail (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale).
- En dernier recours, vous pouvez entamer une procédure judiciaire auprès du tribunal du travail.

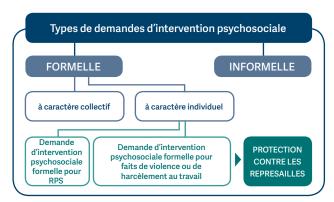
Interventions psychosociales légales (procédures informelle et formelle)

Lorsqu'un collègue fait l'objet de CIAT...

- Soutenez-le.
- Encouragez-le à en parler à la partie concernée ou à chercher de l'aide.
- Montrez l'exemple.

Lorsque, en tant que supérieur hiérarchique, vous voulez aborder les CIAT au sein de votre équipe...

- Montrez-vous disponible pour vos travailleurs et prêtez-leur une oreille attentive.
- Remettez-vous également en question : demandez à vos travailleurs ce qu'ils pensent de votre collaboration et demandez-leur du feed-back (par exemple, dans le cadre d'un entretien de fonctionnement).
- Entretenez la collaboration au sein de l'équipe : organisez suffisamment de moments (formels/ informels) durant lesquels vos travailleurs entrent en contact (par exemple, une activité de team-building ou une réunion d'équipe).
- Montrez à vos travailleurs que vous appréciez ce qu'ils font: donnez du feed-back constructif à vos travailleurs, complimentez-les ou félicitez-les.
- Soyez attentif aux signes qui peuvent laisser entrevoir des problèmes entre travailleurs (par exemple, des tensions ou la hausse du taux d'absentéisme).
- Faites en sorte qu'il soit possible de parler librement des problèmes en écoutant les travailleurs et en cherchant avec eux des solutions.
- Assurez une bonne prise en charge des membres de l'équipe qui se sentent blessés par certains événements.



Taquineries, conflit et harcèlement moral au travail - Message à retenir

Le cas de Martine et Abel démontre que les différentes formes de CIAT peuvent naître de choses anodines (des taquineries, par exemple), mais qu'elles peuvent s'intensifier jusqu'à devenir une situation désagréable pour toutes les parties. Les CIAT ont une dimension subjective, et il est dès lors crucial de fixer des limites. Il est important

que les travailleurs connaissent leurs propres limites et les fassent connaître à leurs collègues. Il est également essentiel que les travailleurs apprennent à connaître les limites de leurs collègues et qu'ils respectent celles-ci.



Exercices



Demandez aux participants à votre formation de compléter individuellement cette liste de contrôle afin de déterminer dans

quelle mesure il est accordé de l'attention aux CIAT au sein de leur organisation. Si les participants répondent « non » à l'une des questions ci-dessus, demandez-leur de réfléchir à une action qui pourrait changer ce « non » en « oui ». Notez sur un tableau à feuilles les éléments pour lesquels les participants ont répondu majoritairement par « non ». Discutez ensuite en groupe des actions qui peuvent renforcer la politique relative aux CIAT.

- Objectif: mener une réflexion sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique relative aux CIAT.
- Durée: 10 minutes de réflexion, 20 minutes de discussion.
- Matériel nécessaire: tableau à feuilles, feutres, stylo et papier pour chaque participant.
- Documentation: Ne manquez pas de consulter la rubrique « Pistes pour prévenir les CIAT », qui contient des conseils pour élaborer et/ou renforcer la politique en matière de CIAT. Cet exercice aide également à expliquer la rubrique « Comment prévenir les CIAT? ».

Vous pouvez illustrer cette partie à l'aide du conflit entre Martine et Abel: organisez un exercice avec post-it au

cours duquel vous demandez aux participants de réfléchir aux actions qu'il est possible d'entreprendre en cas de CIAT.

- Objectif: aider les participants à réfléchir aux actions qu'il est possible d'entreprendre en cas de CIAT
- Durée: 5 minutes de réflexion, 15 minutes de concertation.
- Matériel nécessaire: post-it, tableaux à feuilles, stylo et papier.
- Méthodologie: (1) Prenez 3 tableaux à feuilles, chaque feuille portant l'un des titres suivants: « Lorsque vous faites l'objet de CIAT en tant que travailleur », « Lorsqu'un collègue fait l'objet de CIAT » et « Lorsqu'un supérieur hiérarchique souhaite gérer les CIAT », (2) demandez aux participants d'inscrire des actions sur des postit et de les placer sur le tableau adéquat, (3) discutez des observations: « Quels éléments reviennent souvent? Qu'entend-on par ...? Que pouvons-nous en conclure en tant que groupe? », et (4) donnez des explications complémentaires si certains éléments venaient à manquer.

EXERCICE DE CLÔTURE SUR LA BASE D'AFFIRMATIONS

Cet exercice peut être intégré à la fin de la formation en guise de clôture. Pour celui-ci, vous pouvez utiliser des fiches sur lesquelles figure chaque fois une affirmation. Dévoilez les affirmations une à une et demandez chaque fois aux participants de donner leur avis (d'accord/pas d'accord). Les affirmations suivantes aideront à mener une discussion constructive.

1. C'est de ta faute si tu es victime de CIAT

La recherche a démontré qu'aussi bien les facteurs environnementaux (une forte pression au travail, par exemple) que la vulnérabilité individuelle (les techniques de gestion du stress, par exemple) peuvent donner lieu à des CIAT. Les causes principales des CIAT se situent dans l'environnement de travail. L'employeur joue un rôle important à cet égard (voir « Comment prévenir les CIAT ? »).

2. Lorsque des faits de harcèlement moral ont lieu en dehors des heures de travail, il n'est pas question de harcèlement moral au travail

Les autorités fédérales définissent le harcèlement moral au travail comme un ensemble illégitime de comportements négatifs qui peuvent se manifester au sein de l'organisation ou en dehors de celle-ci. Il est donc toujours question de harcèlement moral au travail lorsque ce harcèlement commence ou se poursuit en dehors des heures de travail.

3. Seules les femmes font l'objet de harcèlement sexuel

Aussi bien les femmes que les hommes sont confrontés à du harcèlement sexuel. Des chiffres du Conseil économique et social de Flandre (SERV) datant de 2016 montrent qu'environ 0,6 % des hommes sont exposés à du harcèlement sexuel. Nous constatons toutefois que les femmes (3,9 %) en sont plus souvent victimes. La cause peut résider dans le fait que les femmes sont davantage représentées dans les métiers à contact humain (par exemple, maisons de repos, assistance à la jeunesse et enseignement), pour lesquels le risque de comportements abusifs externes est plus élevé.

- **Objectif**: faire réfléchir les participants aux différentes affirmations afin de mener une discussion constructive.
- Durée: 30 minutes.
- Matériel nécessaire : fiches avec affirmations
- **Documentation:** vous trouverez plus de chiffres à ce sujet sur https://www.beswic.be/fr/actualites-et-evenements/les-mesurages-de-faisabilite-flamands-de-2016-fournissent-des-chiffres-sur-les-comportements-indesirables.

RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL 7

Documentation et exercices



Site Web – https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/violence-harcelement-moral-harcelement-sexuel-au-travail

Ce site Web fournit une description claire de la violence, du harcèlement moral et du harcèlement sexuel au travail. Vous y trouverez également un aperçu des outils que le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale propose sur ce thème, de la réglementation en la matière, de la documentation externe et du matériel de sensibilisation. Le site Web peut venir compléter la matière présentée lors de cette formation.

Brochure « Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail : facteurs de risque organisationnels »

Cette brochure examine le rôle des facteurs de risque organisationnels qui peuvent donner lieu à des CIAT et influencer leur persistance. La brochure aide les participants à votre formation (a) à comprendre comment naissent les CIAT, (b) à comprendre pourquoi ces CIAT se développent ensuite au sein des organisations et (c) à identifier les facteurs de risque des CIAT. La brochure (47 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/violences-harcelement-moral-ou-sexuel-au-travail-facteurs-de-risque-organisationnels.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Répartissez les participants en 2 ou 3 groupes. Demandez-leur quels peuvent être selon eux les facteurs possibles de risque organisationnels pour les CIAT. Demandez-leur de les inscrire sur des post-it ou au tableau, et discutez-en ensuite avec l'ensemble des participants.

Extraits vidéo « Les souffrances relationnelles au travail »

Les extraits vidéo présentent chaque fois 3 exemples pratiques fictifs qui montrent comment les problèmes relationnels se manifestent au sein des organisations. Chaque exemple inspiré de la pratique se compose de 4 vignettes. La quatrième vignette (la « vignette clinique ») est la plus intéressante pour les participants à votre formation : une situation est présentée à un conseiller en prévention, à une personne de confiance ou à un responsable RH. Les participants ont ainsi une vue (a) des éléments factuels et relationnels en tant que témoins, (b) de l'attitude des collègues, (c) de l'attitude de la ligne hiérarchique, (d) du contexte organisationnel et (e) du contexte personnel.

- La partie 1 (durée : 1 heure, 13 minutes et 31 secondes) de la vidéo est disponible sur le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=11loTtwcvJc&list=UU_VdxEWCmvOimAiwWW1d_Ng&index=57&t=0s.
- La partie 2 (durée : 1 heure, 3 minutes et 22 secondes) de la vidéo est disponible sur le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=Cpj2G9W2AHc.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Visionnez un ou plusieurs exemples pratiques de ces extraits vidéo et demandez aux participants à votre formation de mener une réflexion à ce sujet. Exemples de questions: Quels facteurs ont contribué à ce que la situation tourne mal? Quelles sont ou quelles pourraient être les conséquences? Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.

8 RESPECT MUTUEL AU TRAVAIL



Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Cette brochure sert de support aux professionnels chargés de la prise en charge des situations de souffrance relationnelle au travail (les conseillers en prévention aspects psychosociaux, par exemple). Il s'agit d'un instrument pratique d'aide au diagnostic de cas. Cette brochure peut être intéressante pour les participants à votre formation, car elle présente étape par étape les éléments nécessaires pour poser un diagnostic dans chaque situation. La brochure (76 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/vademecum-de-diagnostic-des-cas-de-souffrance-relationnelle-au-travail.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Répartissez les participants en 2 ou 3 groupes. Donnez-leur deux cas différents où il est question d'une souffrance relationnelle au travail. Demandez-leur de diagnostiquer la situation grâce au guide au dos de cette brochure. Les participants à votre formation pourront ainsi apprendre à utiliser l'instrument. Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.



DE L'ABSENCE AU BIEN-ÊTRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Chaque jour, en Belgique, 7 travailleurs sur 100 sont absents pour cause de maladie. Chaque année, ces absences coûtent 8.44 milliards d'euros aux employeurs. Elles sont par ailleurs incommodantes en premier lieu pour le travailleur malade, mais aussi pour ses collègues et son ou ses supérieur(s) hiérarchique(s). Bien entendu, il arrive à tout le monde de tomber malade; c'est inévitable. Néanmoins, le travail peut être une des causes d'absence.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple en quoi consistent l'absentéisme et la réintégration.
- **b)** propose plusieurs pistes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière d'intégrer ce thème dans la politique de prévention.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « De l'absence au bien-être sur le lieu de travail » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Gestion d'équipe », « Respect mutuel au travail », « Prévention du stress et du burn-out », « Les nouvelles formes d'organisation du travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème ».

La recherche a démontré que non seulement les comportements indésirables et abusifs au travail (CIAT), mais aussi le stress et le burn-out peuvent engendrer de l'absentéisme. Il peut être intéressant de consulter les fiches sur ce thème. De plus, la recherche a montré que le supérieur hiérarchique joue un rôle important dans la réduction du risque d'absence de longue durée, du burn-out et du stress. Il peut donc aussi être utile de parcourir la fiche « Gestion d'équipe ».



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème de l'absentéisme et de la réintégration des travailleurs. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- faire la différence entre maladie et absentéisme pour cause de maladie.
- citer et établir une distinction entre les différentes formes d'absentéisme.
- reconnaître dans des cas pratiques les facteurs qui sont déterminants en cas d'absence des travailleurs.
- identifier et citer les fondements d'une politique en matière d'absentéisme.
- identifier et citer les acteurs qui peuvent jouer un rôle avant, pendant et après la période d'absence.
- réfléchir activement à la mise en œuvre d'actions relatives à la prévention de l'absentéisme.
- retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.





Cet exercice peut être donné au début de la formation en guise d'introduction au thème. Projetez les affirmations sur un écran et demandez aux participants de se mettre debout à gauche dans le local de formation s'ils ne sont pas d'accord avec l'affirmation et à droite s'ils sont d'accord. Demandez ensuite à chaque groupe (« d'accord » et « pas d'accord ») d'expliquer brièvement son point de vue et exposez-leur les conclusions ci-après.

- Objectif: Réfléchir à l'interprétation de l'absentéisme et de la réintégration, ainsi qu'entamer une discussion constructive.
- Durée: 10 minutes.
- Matériel nécessaire : un écran pour la projection des affirmations et un ordinateur relié à l'écran.

Cela arrive de tomber malade, mais l'absentéisme est un choix.

Cette affirmation montre que le terme « maladie » revêt une autre signification que le terme « absentéisme ». Le fait d'être malade n'est pas un choix. Chaque personne gèrera différemment sa maladie. Au début de l'absence, ce sont surtout des symptômes médicaux qui constituent la cause principale de cette absence. Au fur et à mesure que la durée de l'absence augmente, ces facteurs disparaissent à l'arrière-plan, et ce sont des facteurs psychologiques et sociaux qui prennent le dessus (par exemple, sentiment de culpabilité, angoisse quant aux réactions à l'absence, perception de ses propres capacités, etc.).

Plus longtemps on s'absente, plus il est difficile de reprendre le travail.

La recherche a démontré que les 3 à 6 premiers mois sont cruciaux pour une bonne reprise du travail. À partir de 6 mois d'absence, la probabilité de retour au travail chez le même employeur baisse à 50 %. Après une année d'absence, cette probabilité est ramenée à 20 %, et après une absence de 2 ans ou plus, la probabilité est de seulement 10 %.

P La reprise du travail peut aider à guérir.

Vous ne pouvez bien entendu pas attendre d'une personne gravement malade ou ayant une gêne physique qu'elle revienne tout simplement au travail. Il est vrai toutefois que la reprise du travail peut avoir une influence positive. Le travail assure une sécurité financière, s'accompagne d'un environnement social et peut contribuer à une meilleure santé mentale. Il peut donc être utile de réfléchir à une reprise possible et faisable (tant pour le travailleur que pour l'employeur).

L'absentéisme (pour cause de maladie), qu'est-ce que c'est ?

Bien que la maladie soit liée à l'absentéisme, ces deux termes revêtent une signification fondamentalement différente :

- La maladie renvoie à des symptômes physiques et/ ou psychiques constatés au moyen d'un diagnostic médical.
- L'absentéisme renvoie à des comportements et/ou à des stratégies pour gérer la maladie ou pour donner à la maladie une place dans notre fonctionnement quotidien.

L'absence d'un travailleur dépend donc non seulement de ses symptômes psychiques ou physiques (= le degré d'incapacité de travail), mais aussi de sa motivation et de son implication dans l'équipe/l'organisation (= comportement). C'est une bonne nouvelle, car le comportement peut être influencé. Nous pouvons, en tant qu'organisation, qu'employeur ou que supérieur hiérarchique, avoir un impact en influençant activement ce comportement.



Demandez aux participants à votre formation ce que le mot « absentéisme » évoque pour eux. Concrètement : où commence et où se termine cette notion pour eux ? Vous pouvez leur demander de noter leurs idées sur un tableau à feuilles. Résumez ensuite et expliquez

la définition de la maladie et de l'absentéisme. Expliquez ensuite quels facteurs déterminent les différentes sortes d'absentéisme.

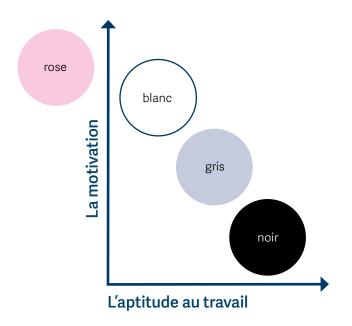
- Objectif: expliquer la notion d'« absentéisme» et faire prendre conscience aux participants de leur vision de l'absentéisme. Cela a en effet une influence sur la manière dont ils gèrent la maladie/les absences.
- Durée: 15 minutes.
- Matériel nécessaire : tableau à feuilles et feutres.

En se basant sur l'**aptitude au travail** et **la motivation** d'un travailleur, 3 types d'absentéisme peuvent être définis. Chaque type exige une approche différente (lisez à ce sujet la partie intitulée « Approche »).

- Absentéisme blanc : le travailleur veut travailler, mais il n'est pas en mesure de le faire en raison de symptômes psychiques ou physiques. Il s'agit de la forme d'absentéisme la mieux acceptée socialement (par exemple, un cas de grippe). 30 % de l'absentéisme général sont considérés comme de l'absentéisme blanc.
- Absentéisme gris: le travailleur présente des symptômes physiques ou psychologiques qui sont moins prononcés ou
 qui sont incontestables (maux de tête, maux de dos, sentiments dépressifs, etc.). La motivation joue souvent un rôle
 dans ce type d'absentéisme (par exemple, conflits dans l'équipe, trop hautes exigences du travail ou encore enfant
 malade qui ne peut pas être gardé). Il est décidé, en concertation avec le médecin, de délivrer ou non un certificat
 médical. 60 % de l'absentéisme général est considéré comme de l'absentéisme gris.
- Absentéisme noir: le travailleur n'est pas malade, mais est absent du travail (frauduleusement). Dans ce cas, il apparaît clairement que le travailleur ne veut pas travailler: des problèmes se posent quant à son attitude à l'égard du travail et quant à sa motivation. 10 % de l'absentéisme général est considéré comme de l'absentéisme noir.
- Absentéisme rose: le travailleur est malade, mais il vient tout de même travailler. À première vue, ce n'est pas un problème, mais c'est une situation indésirable. Le travailleur peut en effet contaminer les autres ou développer une maladie plus grave. De plus, il est souvent moins productif qu'à son habitude.

EXERCICE

3



Imaginez plusieurs situations auxquelles peuvent s'appliquer les différents types d'absentéisme. Le cas de Koen (à la fin de cette fiche) peut servir d'exemple. Répartissez les participants en plusieurs groupes (de maximum 5 personnes) et demandez de déterminer quel type

d'absentéisme s'applique à chaque situation. Discutez ensuite des conclusions avec l'ensemble des participants.

- Objectif: donner aux participants une meilleure compréhension des types d'absentéisme et leur faire comprendre que les absences du travail peuvent avoir différentes causes. Découvrir une situation pratique.
- Durée: 5 minutes de réflexion, 15 minutes de discussion.



C'est parti!



Demandez aux participants à votre formation quelles actions ont déjà été entreprises dans leur organisation sur le plan de l'absentéisme. Demandez-leur de classer ces actions selon la phase du processus de l'absentéisme, à savoir avant, pendant ou après l'absence. Discutez des différentes actions citées avec l'ensemble du groupe. Intégrez les informations ci-dessous dans une brève explication à l'issue de l'exercice.

- Objectif: réfléchir à des actions utiles. Les participants peuvent s'inspirer les uns les autres.
- Durée: 20 minutes.

L'absentéisme n'est pas une donnée statique. Il y a en effet une phase avant, pendant et après l'absence. En tant qu'employeur, vous pouvez avoir un impact sur chaque phase de ce « processus de l'absentéisme » :

AVANT

En agissant préventivement,

à savoir en surveillant l'équilibre entre la charge et la capacité des travailleurs. De la sorte, vous pouvez vous attaquer aux **sources d'absentéisme** éventuelles afin de prévenir les absences pour cause de maladie;

PENDANT

En rendant moins évidente la notification de l'absence et l'absence elle-même. La décision des travailleurs de s'absenter peut ainsi être influencée. Voici quelques exemples de mesures pouvant être prises: obliger les travailleurs à signaler leur absence par téléphone, améliorer l'ambiance dans l'équipe et l'implication des travailleurs afin qu'ils aient la motivation de venir au travail. demander des explications aux travailleurs qui sont souvent absents, etc. Évitez toutefois de tomber dans le piège : les travailleurs peuvent avoir le sentiment qu'ils ne peuvent plus être malades et, par conséquent, qu'ils continuent de travailler malgré leurs problèmes de santé;

APRÈS

En facilitant la reprise du travail afin d'influencer la décision du travailleur de reprendre le travail. Voici quelques exemples de mesures: garder contact pendant l'absence, ouvrir le dialogue au sujet de l'absentéisme, proposer un travail adapté (de manière temporaire).



L'approche diffère selon le type d'absentéisme. Il n'est pas étonnant que l'« absentéisme blanc » requière une autre approche que l'« absentéisme gris ». Voici les principales directives en la matière :

- Absentéisme blanc: mener une politique de « petites attentions » (par exemple, envoyer une carte ou des fleurs en cas d'absence de longue durée, mener une campagne sur la vaccination contre la grippe ou encore faire la promotion de la santé), et entretenir la motivation et l'implication des travailleurs (voir aussi la fiche « Prévention du stress et du burn-out »).
- Absentéisme gris : augmenter la motivation et identifier les causes qui peuvent avoir un impact sur le bien-être psychosocial du travailleur (par exemple, les conflits au sein de l'équipe et une pression au travail trop élevée).
- Absentéisme noir: réagir de manière systématique (par exemple, envoyer un médecin-contrôleur en cas de soupçon de fraude), mais aussi avoir une vue d'ensemble des causes qui peuvent avoir un impact sur le bien-être psychosocial du travailleur.

Politique en matière d'absentéisme

Les principes décrits ci-dessus peuvent déjà aider les organisations à s'engager sur la bonne voie, mais il est essentiel d'élaborer une politique en matière d'absentéisme, afin d'aborder les absences selon une approche mûrement réfléchie.



- Une politique en matière d'absentéisme clarifie la position de l'employeur à l'égard de l'absentéisme.
- Elle assure la clarté des procédures et des accords en matière d'absentéisme.
- Elle décrit clairement les tâches, les responsabilités et les compétences des différents acteurs dans le cadre de la politique en matière d'absentéisme.

En résumé: la mise en place d'une politique permet de définir un cadre en vue de traiter chaque travailleur de la même manière. Cela crée une relation de confiance et un sentiment de sécurité pour tous.

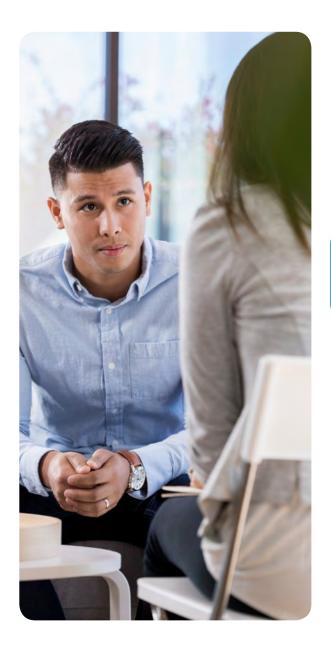
Une politique en matière d'absentéisme repose idéalement sur les fondements suivants :

- 1. Un texte décrivant la vision qu'a l'organisation de l'absentéisme et les efforts fournis pour le prévenir. Des objectifs concrets peuvent y être définis afin de préciser sur quel plan l'organisation souhaite évoluer et d'identifier quand des progrès sont réalisés. Par exemple : « Nous voulons que le taux d'absentéisme diminue de 1 % en 2020. » (veuillez également consulter le point 3, « Enregistrement et analyse »)
- 2. Un protocole en matière d'absentéisme reprend les accords et les directives en matière d'absentéisme qui s'appliquent au sein de l'organisation. Par exemple : les procédures à suivre pour notifier son absence pour cause de maladie, les contacts pendant la maladie, la reprise du travail ou encore le recours à un médecincontrôleur. Il est essentiel que le protocole décrive les mesures qui seront prises en cas de non-respect de ces procédures.
- 3. L'enregistrement et l'analyse des chiffres en matière d'absentéisme (par exemple, le taux d'absentéisme, la durée de l'absence, les tendances dans les absences (comme être chaque fois malade le vendredi) et des données qualitatives (par exemple, l'expérience de travailleurs absents et de leurs supérieurs hiérarchiques et l'expérience des supérieurs hiérarchiques quant à la gestion des absences dans leur équipe) peuvent aider à adapter la politique à la réalité du terrain. Il est important d'effectuer de manière périodique un suivi de ces chiffres (par exemple, tous les ans ou tous les semestres) afin d'en surveiller l'évolution et de suivre la situation.
- 4. La sensibilisation des travailleurs aux accords conclus au sein de l'organisation et la formation des supérieurs hiérarchiques à la gestion de l'absentéisme sont indispensables. Les travailleurs doivent être

- suffisamment informés sur le rôle qu'ils ont à jouer dans le cadre de la politique en matière d'absentéisme, mais aussi sur le rôle que les autres acteurs jouent (par exemple, l'employeur, le supérieur hiérarchique, le conseiller en prévention et les délégués syndicaux), et ce, afin d'éviter tout malentendu. Les supérieurs hiérarchiques informent les travailleurs, agissent de manière préventive et jouent un rôle central dans le cadre de la reprise du travail des travailleurs absents. Il est important de former les supérieurs hiérarchiques à **ouvrir le dialogue** au sujet de l'absentéisme.
- 5. N'oubliez pas de prévoir, dans votre politique en matière d'absentéisme, un volet sur la réintégration des travailleurs absents de longue durée pour cause de maladie. Depuis 2016, c'est une obligation légale pour les employeurs de fournir aux travailleurs absents de longue durée pour cause de maladie un accompagnement dans le cadre de leur reprise du travail. Vous trouverez de plus amples informations au sujet de la législation en la matière sur le site Web suivant : https://www.beswic.be/fr/themes/retour-au-travail.

En effet, ces directives relatives à la mise en place d'une politique ne constituent qu'un cadre pour donner une visibilité à une politique en matière d'absentéisme au sein de l'organisation. En pratique, le travail et l'absentéisme revêtent une dimension humaine. L'apparition de l'absentéisme dépend souvent de la relation entre le travailleur et son supérieur hiérarchique. L'ajout d'une bonne dose d'empathie au fonctionnement de l'organisation vous aidera déjà à bien avancer. Le fait de pouvoir aborder la problématique de l'absentéisme au sein de l'organisation est indispensable pour pouvoir y apporter une solution.

L'ajout d'une bonne dose d'empathie au fonctionnement de l'organisation, vous aidera déjà à bien avancer. Le fait de pouvoir aborder la problématique de l'absentéisme au sein de l'organisation est indispensable pour pouvoir y apporter une solution.



Différents rôles dans le cadre de la politique en matière d'absentéisme

L'absentéisme est un processus dynamique dans lequel différents acteurs jouent un rôle important avant, pendant et après la période d'absence :

- L'employeur et/ou le supérieur hiérarchique direct

 (a) apprennent à identifier les signes précédant
 l'absentéisme, (b) gardent contact pendant les absences et (c) élaborent des plans de réintégration.
- Le service du personnel assiste le travailleur et le supérieur hiérarchique lors de l'élaboration d'un plan de réintégration. Ce service a généralement une bonne notion du cadre légal et peut apporter une assistance administrative.
- Le travailleur doit aussi être étroitement impliqué (par exemple, signaler des situations qui ont un impact sur son bien-être).
- Le service interne et/ou externe offre une assistance par l'intermédiaire du conseiller en prévention aspects psychosociaux (par exemple, pour dresser l'inventaire des risques psychosociaux qui rendent difficile une reprise du travail), du médecin du travail (par exemple, pour évaluer si le travailleur est apte à reprendre le travail) et de l'ergonome (par exemple, pour donner des conseils relatifs au lieu de travail, au matériel et aux outils).
- Les délégués syndicaux et/ou les organes de concertation sociale apportent leur aide dans le cadre de la communication avec les différents acteurs concernés et de l'évaluation annuelle de la politique de réintégration.

EXERCICE

Disposez dans l'espace plusieurs feuilles d'un tableau à feuilles (1 feuille par acteur de la prévention). Demandez aux participants quel rôle ils peuvent assumer avant, pendant et après la période d'absence. Vous pouvez pour ce faire utiliser la méthode « carrousel » et

ainsi répartir les participants en plusieurs groupes (de maximum 5 personnes) et les faire changer de place jusqu'à ce que chaque groupe ait abordé le rôle de chaque acteur.

- Objectif: aider à comprendre quels sont les différents acteurs de la prévention. Réfléchir au rôle qu'ils peuvent assumer durant le processus d'absentéisme.
- Durée: 15 minutes.
- Matériel nécessaire: tableau à feuilles et feutres.

En pratique : de l'absentéisme à la reprise du travail

Koen (41 ans) est marié, a 2 enfants et est aide-soignant dans un hôpital. Ces derniers temps, il a dû souvent reprendre les permanences de collègues et a presté des heures supplémentaires. Il a le sentiment que son dévouement n'est pas reconnu par son supérieur hiérarchique, qu'il voit rarement (ou ne voit jamais) sur le lieu de travail. De plus, Koen éprouve des difficultés à préserver l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Il n'est pas facile de combiner le système de travail posté ainsi que les heures supplémentaires avec sa vie de famille, ce qui crée des frustrations au sein de sa famille.

Au cours des 6 derniers mois, il a été plusieurs fois en congé maladie en raison de troubles gastrointestinaux. C'est pourtant étrange, car il n'a presque pas été malade tout au long de sa carrière. Son médecin traitant signale que les troubles physiques de Koen sont dus au haut niveau de stress auquel il est soumis actuellement. Les soupçons du médecin sont corroborés par la tension artérielle élevée de Koen.

Le supérieur hiérarchique de Koen a recueilli les observations des collègues de ce dernier, et il décide d'aller en parler à Koen. Koen apprécie ce geste, mais il n'a pas l'impression qu'il y ait une solution. Il continue de reprendre les permanences de collègues et a du mal à conjuguer travail et vie privée. La situation s'aggrave, et Koen se porte de nouveau malade. Son médecin traitant lui délivre cette fois-ci un certificat médical pour une période plus longue (1 mois). À la fin de la période de maladie, le médecin généraliste prolonge le congé de 1 mois.

Son supérieur hiérarchique se fait du souci et prend régulièrement contact avec Koen pendant son absence. Cette mesure est également prévue dans la politique en matière d'absentéisme de l'organisation. Le supérieur hiérarchique demande à Koen ce qui se passe et lui offre son aide. Koen apprécie beaucoup le fait que son chef l'appelle ; il se sent soutenu et entendu. Il sait que de tels coups de fil de la part du supérieur hiérarchique sont habituels pendant une absence. Il consulte un psychologue et essaie de remettre sa vie sur les rails. Ce processus est fait de hauts et de bas. Son supérieur hiérarchique l'appelle désormais tous les mois pour savoir comment il va. Ses collègues prennent aussi le temps de le contacter. Koen a maintenant vraiment le sentiment d'être soutenu.

Après 4 mois d'absence et de rétablissement, Koen aimerait reprendre le travail et poursuivre les consultations chez le psychologue après ses heures de travail. Il en parle à son médecin traitant, qui lui dit qu'une reprise du travail à temps plein n'est pas encore à l'ordre du jour. Le médecin est toutefois d'accord pour une reprise à temps partiel. Le supérieur hiérarchique de Koen prévoit un entretien avec ce dernier quelques semaines avant la reprise du travail. Ils élaborent ensemble une proposition : Koen travaillera à l'hôpital 18 heures par semaine, et sera exempté de tâches administratives au cours des premiers mois. Le médecin du travail et le médecin-conseil donnent leur accord. Koen reprend le travail comme prévu. Après un mois, il travaille déjà 25 heures par semaine. À partir du troisième mois, il reprend son temps plein. Ces étapes sont chaque fois

soumises à l'approbation du médecin du travail et du médecin-conseil. Le supérieur hiérarchique de Koen s'informe encore régulièrement de son état de santé et consacre une attention particulière au bien-être de Koen pendant l'entretien de fonctionnement annuel.



Demandez aux participants de lire chacun pour eux le cas de Koen, et demandez-leur de réfléchir aux principaux facteurs de réussite de sa reprise du travail (éléments facilitateurs). Vous trouverez les réponses principales à la rubrique « Éléments facilitateurs : conseils en cas d'absentéisme » ci-dessous.

- **Objectif**: intégrer les informations reçues lors de la formation. Découvrir une situation pratique.
- Durée: 15 minutes.



Éléments facilitateurs: conseils en cas d'absentéisme



Vous pouvez trouver de nombreux conseils en examinant le cas de Koen. En voici la liste :

- Faites en sorte que l'absentéisme puisse être abordé librement au sein de l'organisation. Faites savoir que vous vous faites du souci et parlez-en à votre travailleur. Demandez quelles peuvent être les causes (liées au travail) et si vous pouvez faire quelque chose en votre qualité de supérieur hiérarchique ou en tant qu'organisation.
- Impliquez le travailleur absent pour trouver une solution à l'absentéisme.
- Impliquez temporairement les différents acteurs de la prévention.
- Rendez les supérieurs hiérarchiques coresponsables et apprenez-leur à gérer l'absentéisme.
- Pendant l'absence, gardez contact avec le travailleur absent.
- Impliquez et informez l'équipe en cas d'absence de longue durée (mais discutez-en toujours d'abord avec le travailleur).
- Discutez à temps des possibilités de reprise du travail avec le travailleur (de préférence avant son retour), et effectuez un suivi après son retour.
- Élaborez une politique en matière d'absentéisme qui soit univoque et claire, et faites une communication à ce sujet à l'attention de vos travailleurs.



Documentation et exercices



BESWIC - https://www.beswic.be/fr/themes/retour-au-travail

Ce site Web présente une description claire de ce qu'implique la réintégration, d'une politique de prévention relative à la réintégration, des différents acteurs qui jouent un rôle dans ce cadre et de l'aide possible qui est importante en cas de réintégration. Vous y trouverez également un aperçu des outils que le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale propose sur ce thème, de la réglementation en la matière, de la documentation externe et du matériel de sensibilisation. Le site Web peut venir compléter la matière présentée lors de cette formation.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Inspirez-vous de ce site Web pour formuler quelques affirmations. Présentez ces affirmations aux participants à votre formation, et demandez-leur si elles sont vraies ou fausses. Ils peuvent voter en utilisant des cartons (vert = vrai et rouge = faux) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Exemple d'affirmation : « L'employeur n'a pas l'obligation d'élaborer une politique de reprise du travail. » (= Faux). Faites chercher les réponses aux participants sur ce site Web afin qu'ils apprennent à l'utiliser. Cela les aidera également à avoir une meilleure notion, entre autres, de la politique de prévention relative à la réintégration et des différents acteurs qui jouent un rôle à cet égard.

Brochure « Retour au travail après une absence longue durée pour raison médicale. Prévention et réintégration »

Cette brochure peut être une source d'information importante pour les participants à votre formation. Elle traite des thèmes suivants : les acteurs qui jouent un rôle dans le retour au travail, une politique de retour au travail adaptée à l'entreprise, ce qui se passe si un travailleur tombe malade, le trajet individuel de retour au travail pour le travailleur, les aides existantes pour adapter le travail, la reprise partielle du travail après une période d'incapacité de travail temporaire et la fin du contrat de travail pour force majeure médicale. La brochure (42 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/retour-au-travail-apres-une-absence-longue-duree-pour-raison-medicale-prevention-et.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Utilisez cette brochure comme source d'inspiration pour imaginer un cas pratique. Celui-ci doit présenter la situation d'un travailleur absent pour maladie de longue durée qui souhaite reprendre le travail en faisant un travail adapté. Posez les questions suivantes : comment ce travail pourrait-il être adapté ? Quelle pourrait être la procédure ? De quoi doit-on tenir compte ? Discutez-en avec l'ensemble du groupe.

Rapport de recherche « Retour au travail après une absence de longue durée »

Le rapport de recherche présente une analyse des mesures prises par les instances et par les acteurs concernés dans le cadre de la réintégration des travailleurs après une absence pour cause de maladie de longue durée. Le rapport traite entre autres des facteurs bloquant et de ceux favorisant la réintégration, des discordances entre la théorie et la pratique et de quelques bonnes pratiques. Un résumé du rapport (25 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2011-retour-au-travail-apres-une-absence-de-longue-duree.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Disposez un tableau à feuilles dans le local. Tracez 2 colonnes, et intitulez la première « éléments facilitant la réintégration » et la deuxième « éléments bloquant la réintégration ». Répartissez les participants en groupes (de maximum 5 personnes) et distribuez-leur des post-it. Demandez aux participants de réfléchir à des exemples pratiques pour les facteurs facilitant et pour ceux bloquant la réintégration qui sont cités dans le rapport de recherche. Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.

www.jeveuxreprendre.be

Ce site Web présente une vidéo de sensibilisation (durée : 30 secondes) sur la réintégration au travail. Cette vidéo met en scène un mode de réflexion très fréquent qu'a une personne absente pour cause de maladie de longue durée. Elle peut donc être utilisée en guise d'introduction au thème « absentéisme et réintégration ». Le site Web contient également d'autres témoignages, ainsi que des conseils et des pistes qui peuvent être utiles aussi bien aux employeurs qu'aux travailleurs.

Séquence vidéo « Réintégration d'un travailleur dans une PME »

Cette séquence vidéo présente le témoignage d'un travailleur sur sa réintégration après une période de maladie de longue durée. La séquence vidéo (durée : 4 minutes et 11 secondes) est disponible sur le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=QD32UOohCZA&feature=youtu.be.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Faites visionner à vos participants 1 minute et 20 secondes de la séquence vidéo (à partir de 20 secondes jusqu'à 1 minute et 40 secondes). Demandez-leur de réfléchir chacun pour eux à la manière dont ce travailleur peut être réintégré dans l'organisation. Discutez-en avec l'ensemble du groupe. Visionnez ensuite le témoignage dans son intégralité.



LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Saviez-vous que plus d'un travailleur sur deux apprécie travailler de temps en temps depuis son domicile et que seuls 16 % des travailleurs en ont réellement l'occasion ? Les nouvelles formes d'organisation du travail gagnent en importance. En votre qualité de formateur, il peut dès lors être utile de vous attarder sur ce thème.



CETTE FICHE:

- a) donne un aperçu de ce qu'impliquent les nouvelles formes d'organisation du travail.
- b) détaille les avantages et les inconvénients de nouvelles formes d'organisation du travail.
- c) fournit des pistes concrètes afin de définir une politique en la matière avec les participants à vos formations.
- d) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Les nouvelles formes d'organisation du travail » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Gestion d'équipe », « Respect mutuel au travail », « Prévention du stress et du burn-out », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème ».

Étant donné que les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent influencer la manière de gérer une équipe, il est également intéressant de consulter la fiche « Gestion d'équipe ».



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème des nouvelles formes d'organisation du travail. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- citer et établir une distinction entre les différents aspects des nouvelles formes d'organisation du travail.
- citer et reconnaître les avantages et les inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail.
- réfléchir à la définition d'une politique relative aux nouvelles formes d'organisation du travail.
- réfléchir à la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'organisation du travail.
- · retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.



Que sont les nouvelles formes d'organisation du travail?

Un nombre croissant d'organisations mettent activement en place de nouvelles formes d'organisation du travail afin de rendre le travail plus rentable, plus efficace et plus agréable. Mais en quoi ces nouvelles formes d'organisation du travail consistent-elles ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Baane, Houtkamp et Knotter (2011) en distinguent 4 aspects :

- Travail non limité dans le temps et dans l'espace : les travailleurs ont davantage la liberté de choisir le moment, le lieu et la méthode de travail qui leur conviennent le mieux. Citons pour exemples les horaires flottants, le travail à domicile, le télétravail dans un bureau satellite ou dans un bureau de co-working indépendant, les bureaux partagés, ou encore les bureaux paysagers.
- Travail autonome : la relation entre le supérieur hiérarchique et ses travailleurs est davantage basée sur la confiance que sur le contrôle. Selon cette forme de travail, les collaborateurs ont la liberté et l'autonomie d'organiser leur travail et de l'exécuter à leur meilleure convenance. Cette méthode est axée sur les résultats plutôt que sur la présence.
- Relations de travail flexibles: cet aspect concerne la recherche d'une adéquation entre la personne et le travail. Le contenu du travail est adapté autant que possible aux compétences, aux centres d'intérêt, aux phases de la vie et à l'ambition du travailleur. La concertation, notamment entre le travailleur et son supérieur hiérarchique, représente un élément essentiel de cette approche.
- Libre accès aux connaissances et aux informations et libre circulation de celles-ci: les travailleurs ont un accès complet aux outils permettant d'exécuter leur travail ou rendant possible une certaine forme de travail. Ces outils sont notamment des applications informatiques (par exemple, serveur partagé, intranet et connexion Internet), des outils de communication à distance (par exemple, outils de chat et de vidéoconférence) et du matériel comme un ordinateur portable, un téléphone portable et un écran de visualisation (pour plus d'informations sur la déconnexion, veuillez consulter l'annexe 1).

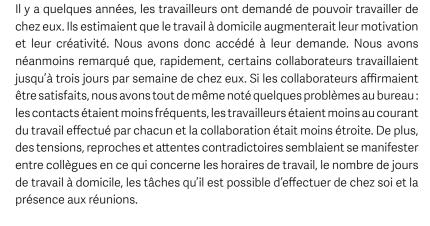


Figure 1 Les quatre aspects des nouvelles formes d'organisation du travail

Source : Banne, Houtkamp, Knotter, (2011)



Témoignage de Frédéric, gérant d'un bureau de communication



Nous sommes heureusement intervenus assez rapidement en organisant une concertation ouverte avec les travailleurs (certains ne s'étaient plus vus depuis trois semaines!). Nous avons dressé la liste des besoins de nos travailleurs afin qu'ils puissent exécuter leur travail de manière productive et agréable. Les principaux points étaient les horaires de travail flexibles, les moments de concentration et la concertation. Nous avons ensuite élaboré un plan avec un groupe de travail plus restreint. Ensuite, tout le monde a eu la possibilité de donner du feed-back. De manière concertée, nous avons finalement fixé les directives suivantes :

- Maximum une journée de travail à domicile par semaine est autorisée.
- Les travailleurs doivent être présents aux réunions planifiées.
- Des horaires flottants ont été introduits ainsi que des plages fixes durant lesquelles les collaborateurs doivent travailler.
- Le mercredi est une journée où on peut se consacrer pleinement à son travail : aucune réunion n'est planifiée, aucun e-mail n'est attendu et les appels ne sont transférés qu'en cas d'urgence.

Nous remarquons que la définition d'un cadre et la formulation de règles apportent davantage de clarté pour le personnel, ce qui augmente leur satisfaction. Nous constatons en outre que moins de travailleurs s'absentent pour cause de maladie, car ils peuvent utiliser leur jour de travail à domicile quand ils ne se sentent pas en pleine forme, mais qu'ils ne sont pas non plus malades au point de ne pas pouvoir travailler. Il y a par ailleurs moins de conflits.

Nous avons organisé une évaluation au cours d'une assemblée du personnel, afin de dresser un état de la situation et d'apporter les adaptations nécessaires à cette nouvelle politique. Nous sommes fiers de ce que nous avons pu accomplir jusqu'à présent au sein de notre organisation. Si c'était à refaire, nous engagerions d'abord le dialogue avec nos travailleurs et nous définirions une structure plus claire à un stade moins avancé.



CONSEIL: Vous trouverez d'autres témoignages et bonnes pratiques sur https://www.teletravailler.be/employeur/quelques-recits/les-motivations.





AVANTAGES POUR LE TRAVAILLEUR

- Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Travailler de manière productive selon des horaires choisis soi-même et en étant moins dérangé.
- Sentiment d'avoir davantage d'autonomie et de responsabilité, employabilité plus élevée et possibilité de travailler de manière plus créative.
- Satisfaction au travail plus élevée.
- · Moins de temps passé sur la route.
- Davantage de choix dans les possibilités de déplacements entre le domicile et le lieu de travail.
- Moins de stress et de fatigue en évitant les embouteillages et les déplacements.
- Davantage de possibilités pour les personnes ayant un handicap (professionnel) ou pour les groupes défavorisés au niveau professionnel.

AVANTAGES POUR L'ORGANISATION



- Économies.
- Baisse de l'absentéisme.
- Travailleur satisfait et motivé.
- Une réputation plus solide en tant qu'employeur attrayant.
- Un meilleur service à la clientèle, augmentation de la satisfaction de la clientèle.
- Un **gain de temps** grâce à une utilisation plus flexible et plus rentable des effectifs.
- Hausse de la productivité et meilleurs
 résultats
- Employabilité durable des travailleurs.
- Davantage de possibilités d'attirer des personnes ayant un handicap (professionnel) ou pour les groupes défavorisés au niveau professionnel.

Avantages et inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail



INCONVÉNIENTS POUR LE TRAVAILLEUR

- Risque d'isolement social dû aux contacts moins fréquents avec les collègues.
- Perturbation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle due à l'absence de séparation physique entre les deux.
- Pression supplémentaire chez les travailleurs due à la demande d'une plus grande flexibilité et d'une disponibilité permanente (par exemple, consulter les e-mails et y répondre à tout moment).
- Il est plus difficile d'organiser des moments de concertation informels et formels.
- **Problèmes de santé physique** en raison d'un poste de travail non ergonomique.
- Chez certains travailleurs, le besoin de structure, de contrôle social ou de contacts sociaux peut entraîner une baisse de productivité et des problèmes de concentration.

INCONVÉNIENTS POUR L'ORGANISATION

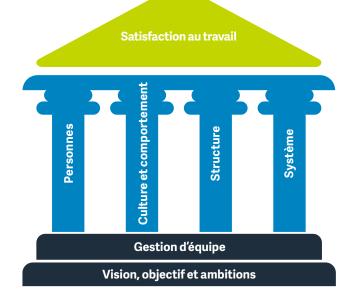


- Inconvénients liés aux bureaux paysagers : baisse de productivité, problèmes de concentration, nuisances sonores et moins d'intimité.
- Travailleurs réticents face aux changements.
- Augmentation du stress si les nouvelles formes d'organisation du travail créent des attentes peu claires ou implicites.
- Moindre contrôle social.
- Pas possible pour toutes les fonctions (par exemple, les réceptionnistes, les techniciens de surface et les monteurs).

Cela conviendrait-il à votre organisation?

Suivez les consignes ci-dessous.

Le témoignage de Frédéric montre que la mise en place d'une ou de plusieurs nouvelles formes d'organisation du travail requiert une approche réfléchie et ne se limite pas au simple fait d'autoriser le travail à domicile ni de fournir le matériel adéquat. Une telle politique doit reposer sur des fondations solides. Les différents piliers doivent ensuite être fermement ancrés (source : Flanders Synergy). Ce n'est qu'à ces conditions que de nouvelles formes de travail pourront augmenter la satisfaction au travail et que les inconvénients précités pourront rester limités (voir aussi la documentation « 2. Étude de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur le bien-être au travail »).



LES FONDATIONS:

- Définissez une vision, des objectifs et des ambitions: développez au sein de votre organisation une vision partagée par tous et explicitez votre conception de la nouvelle forme d'organisation du travail. Voici quelques questions pour orienter les participants:
 - Quels aspects des nouvelles formes d'organisation du travail souhaitez-vous développer ? Quels avantages y trouvez-vous ? Et quels peuvent en être les points problématiques ? Où souhaitezvous en être d'ici deux ans ?
 - Quels objectifs souhaitez-vous atteindre en tant qu'organisation et comment les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent-elles vous y aider? Pourquoi et comment souhaitez-vous les mettre en œuvre au sein de votre organisation?
- Investissez dans le leadership (adapté): prévoyez une assistance et une formation pour les supérieurs hiérarchiques afin de les aider à gérer les nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple, faire face aux réticences). Déterminez également si les supérieurs hiérarchiques disposent de compétences qui correspondent à votre vision des nouvelles formes d'organisation du travail. Soutiennent-ils la vision de l'organisation et peuvent-ils contribuer à transmettre celle-ci ? Sont-ils capables de communiquer de manière bienveillante ?



LES PILIERS:

- Accordez suffisamment d'attention aux travailleurs: cet élément est d'une importance cruciale dans votre politique. Les pistes suivantes peuvent être utiles:
 - Augmentez l'implication de vos travailleurs en les informant et en les faisant participer à la définition et à la transmission de votre vision.
 - Promouvez la cohésion sociale en planifiant des moments où les travailleurs se rencontrent (par exemple, des moments fixes de concertation ou de formation, des contacts informels à l'occasion d'une activité de team-building et/ou d'une réception de fin d'année).
 - Prévoyez des formations, par exemple sur les systèmes informatiques, sur la gestion des changements et sur la communication.
 - Anticipez les réticences et la manière de les gérer (par exemple, par le biais de formations).



- Culture et comportement : la mise en œuvre d'une nouvelle forme de travail s'accompagne d'un changement culturel et comportemental. Le supérieur hiérarchique pourrait par exemple gérer son équipe davantage sur la base des résultats que ses collaborateurs fournissent que de leur présence. Cela demande un changement de comportement chez les travailleurs, car ils reçoivent plus de responsabilité, de liberté et de confiance. Dans ce cadre, il est important d'appliquer les changements de manière progressive. Quelques directives :
 - Donnezauxtravailleurs la possibilité de s'approprier pas à pas la nouvelle forme d'organisation du travail.
 - Communiquez tout au long du processus de changement et promouvez une communication ouverte.
 - Formulez des règles et accords clairs (par exemple, les moments où le télétravail est autorisé, la joignabilité des travailleurs, les horaires flottants et les attentes en matière de prestations).
- Structure: la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail peut également requérir des adaptations au niveau de l'aménagement de l'environnement de travail. Pensez par exemple aux bureaux partagés, bureaux paysagers, espaces de silence et espaces destinés aux entretiens entre deux personnes.
- Systèmes: des technologies adaptées peuvent également être nécessaires à l'application de nouvelles formes d'organisation du travail (outils informatiques, technologie pour le télétravail, etc.). N'oubliez pas qu'il est aussi important d'apprendre aux travailleurs à utiliser ces outils en leur donnant la formation et l'assistance nécessaires.



Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent donc être adaptées aux caractéristiques de l'individu et de l'organisation.

Attention : le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail

Si les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent contribuer à augmenter le bienêtre au travail, elles présentent également un risque de stress et de burn-out dû au besoin d'être performant et à la diminution du soutien social (voir les avantages et inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail). Il est dès lors essentiel de souligner ce point lors de votre formation en précisant le caractère indispensable d'un bon encadrement (voir modèle du temple). Par ailleurs, une grande liberté et une large autonomie ne contribuent pas à l'épanouissement de tous les travailleurs. Certains travailleurs ont besoin d'une structure claire et d'un cadre présentant des attentes concrètes, tandis que d'autres évoluent davantage lorsqu'ils bénéficient de plus de flexibilité, et ce, tant au niveau spatial et temporel qu'en termes de contenu du travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent donc être adaptées aux caractéristiques de l'individu et de l'organisation. Les pistes proposées dans cette fiche aideront les participants à votre formation dans ce cadre.



Exercices



Vous pouvez illustrer cette partie à l'aide du témoignage de Frédéric cidessus : organisez un exercice avec post-it au cours duquel les participants se basent sur ce cas pour réfléchir aux avantages et inconvénients possibles de l'introduction d'une nouvelle forme d'organisation du travail. Consultez l'annexe 2 pour une explication détaillée des avantages et des inconvénients.

- Objectif: aider les participants à votre formation à mener une réflexion sur les avantages et les inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail.
- Durée: 5 minutes de réflexion, 15 minutes de concertation.
- Matériel nécessaire: post-it roses et verts.
- Méthodologie: (1) Dessinez un tableau avec des axes travailleur organisation et avantages inconvénients, (2) donnez à chaque participant 2 post-it verts et 2 post-it roses, (3) demandez d'écrire sur chaque post-it vert un avantage et sur chaque post-it rose, un inconvénient, (4) demandez de placer les post-it dans le cadran adéquat du tableau, (5) discutez des résultats: quels éléments reviennent souvent? Qu'entend-on par ...? Que pouvons-nous conclure en tant que groupe?, et (6) citez d'autres avantages et inconvénients, s'ils n'ont pas été mentionnés par le groupe.

Expliquez cette partie à l'aide de la figure ci-dessous. Ensuite, répartissez les participants en trois groupes.

Faites-les réfléchir à 2 parties de la figure en se basant sur les questions de réflexion suivantes :

- **Groupe 1 :** À quoi pourrait ressembler votre **vision** d'une nouvelle forme d'organisation du travail ? Quel **style de leadership** est important à cet égard et comment allez-vous assister les supérieurs hiérarchiques ?
- Groupe 2: Comment pourriez-vous concrètement consacrer de l'attention à l'humain ? Quelle culture et quels changements comportementaux attendriez-vous ?
- Groupe 3: Quels changements structurels sont nécessaires? Quels systèmes doivent être introduits?

Demandez à chaque groupe de résumer ses conclusions. Complétez-les éventuellement.

- Objectif: Réfléchir aux conditions qui doivent être réunies pour pouvoir introduire une nouvelle forme d'organisation du travail de manière fructueuse et structurée. Comprendre qu'il s'agit d'un processus (1) qui demande une réflexion et (2) qui doit être évalué en permanence.
- **Durée :** 10 minutes de réflexion, 10 minutes de discussion.
- Matériel nécessaire: figure, stylo et papier pour chaque groupe.

EXERCICE DE CLÔTURE:

Quels sont les avantages et les inconvénients de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail?

L'exercice peut être intégré à la fin de la formation en guise de clôture. Une fois la matière et le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail expliqués, les participants à votre formation ont une notion des avantages et inconvénients de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Ils peuvent s'en inspirer pour faire l'exercice ci-dessous. Cet exercice vous permettra, en tant que formateur, de vous faire une idée de la mesure dans laquelle les participants à votre formation ont assimilé la matière, et peuvent l'appliquer et mener une réflexion dessus.

Exercice: notez au tableau: « Quels problèmes peut-il y avoir lors de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail? » Donnez à chaque participant deux post-it et laissez-les réfléchir à la question. Les post-it sont ensuite affichés et font l'objet d'une discussion. Faites ensuite voter les participants au sujet des éléments qu'ils estiment être les plus problématiques dans le cadre de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Répartissez alors les participants en petits groupes. Chaque groupe se voit attribuer un ou plusieurs des thèmes notés au tableau et cherche des solutions possibles. Discutez par après des différentes solutions avec l'ensemble des participants.

Vous pouvez aussi poser la question autrement : « Quels problèmes peut-il y avoir lorsque aucune nouvelle forme d'organisation du travail n'est introduite » et « Comment ces nouvelles formes peuvent-elles constituer une solution ? » (même principe que ci-dessus).

Documentation et exercices



Liste de contrôle Déconnexion

La mise en œuvre d'une nouvelle forme d'organisation du travail peut avoir pour conséquence d'estomper la limite entre vie professionnelle et vie privée. Il est par conséquent essentiel de déconnecter régulièrement du travail. Ce document fournit de plus amples informations au sujet de la nouvelle législation relative à la déconnexion et contient une liste de contrôle permettant d'aborder plus facilement le sujet. https://www.idewe.be/documents/40830/224189/ID9377_Outil_de_d%C3%A9connexio_INF_FR_v1-0_2018-11-19.pdf

Étude de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur le bien-être au travail

Vous trouverez des explications détaillées sur les avantages et les inconvénients des nouvelles formes de travail sur le lien suivant : https://www.beswic.be/fr/actualites-et-evenements/recherche-sur-limpact-des-nouvelles-formes-de-travail-sur-le-bien-etre.

3



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Créez de petites cartes sur lesquelles sont inscrites toutes sortes de caractéristiques d'un chef d'équipe. Posez la question suivante au groupe : quelles sont selon vous les caractéristiques essentielles que doit avoir un chef d'équipe pour assurer le bon fonctionnement du travail à domicile ? Demandez aux participants de choisir plusieurs petites cartes et d'expliquer pourquoi ils trouvent ces caractéristiques importantes.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Demandez aux participants quelles seraient les différences entre l'application du télétravail dans les grandes entreprises et dans les petites entreprises. Tracez 2 colonnes au tableau et faites compléter les colonnes aux participants. Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.



4

Brochure « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration » (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale)

L'application d'une nouvelle forme de travail peut engendrer divers changements au sein de l'organisation. Cette brochure peut servir de fil conducteur à la mise en œuvre de ces changements. Elle précise entre autres ce qu'impliquent les changements, le rôle crucial de la communication pendant les processus de changement et les moyens d'optimisation de la communication. La brochure (64 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/vers-une-politique-de-communication-interne-socialement-responsable-en-periode-de.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : demandez aux participants de réfléchir à un changement qui a eu lieu au sein de leur organisation et à la manière dont la communication s'est déroulée.

- Quels étaient les éléments positifs et négatifs?
- · Quels éléments pouvaient être améliorés?
- Quelle autre approche adopter à l'avenir? Distribuez la brochure pour que les participants s'en inspirent.

CCT 85 sur le télétravail dans le secteur privé

Dans la CCT 85, vous trouverez les dispositions législatives relatives au télétravail. Les éléments principaux en sont les suivants : (a) le télétravail est toujours volontaire, (b) la convention de travail relative au télétravail doit toujours être établie par écrit, (c) les deux parties doivent respecter les dispositions obligatoires de la convention écrite, (d) l'employeur doit donner au travailleur les informations nécessaires, (e) le travailleur doit être informé des conditions de travail, (f) la sécurité et la santé du télétravailleur doivent être contrôlées et protégées, et (g) il convient de tenir compte de la loi relative au télétravail à l'étranger. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail-domicile-et-teletravail-0.

https://www.teletravailler.be/

Ce site Web fournit des informations détaillées sur le télétravail, aussi bien pour l'employeur que pour le travailleur. Vous y trouverez entre autres des explications sur les avantages et les inconvénients du télétravail, le cadre juridique et des chiffres sur le télétravail en Belgique. Ces données sont fournies sous la forme de vidéos, de sondages et d'illustrations. Vous pouvez utiliser ce site Web pour compléter les informations données dans cette formation.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Soumettez plusieurs affirmations au groupe. et demandez aux participants si elles sont vraies ou fausses. Ils peuvent voter en utilisant des cartons (vert ou rouge) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Par exemple: « Le télétravail ne présente que des avantages pour les travailleurs. » (= faux). Faites explorer le site Web aux participants à votre formation afin qu'ils y cherchent les réponses aux affirmations.



GESTION D'ÉQUIPE

Les supérieurs hiérarchiques ont un rôle clé au sein des organisations. Ils occupent une position centrale pour atteindre les objectifs, et ils exercent une grande influence sur le fonctionnement et le bien-être de leurs travailleurs.



CETTE FICHE:

- a) explique de manière simple les qualités en matière de gestion qui influencent positivement le bien-être des travailleurs.
- **b)** propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière d'exploiter ces qualités au sein des organisations.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Gestion d'équipe » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Respect mutuel au travail », « Les nouvelles formes d'organisation du travail », « Prévention du stress et du burn-out », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème ».

Étant donné que les supérieurs hiérarchiques sont des acteurs clés au sein des organisations et qu'ils ont un grand impact sur le fonctionnement et sur le bien-être de leurs travailleurs, il est aussi intéressant de consulter les autres fiches de cet outil de formation.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème de la gestion d'équipe. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- citer les différentes caractéristiques en matière de gestion qui influencent positivement le bien-être des travailleurs.
- identifier ces caractéristiques en situations pratiques.
- mener une réflexion sur la manière d'exploiter ces caractéristiques au sein des organisations.
- retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.



Quel type de supérieur hiérarchique êtes-vous?



		Oui	I	Non
•	J'encourage mes travailleurs en les impliquant dans la mission de l'équipe et dans la direction que nous prenons et en leur fournissant des explications à ce sujet.			
	Je définis les priorités et je me concentre en particulier sur la coordination, la planification et l'organisation du travail.			
*	Je connais les compétences de mes travailleurs et je les encourage à les exploiter et à les développer autant que possible.			
♦	Je fais avancer mon équipe en fixant l'attention sur nos objectifs et sur la direction que nous voulons prendre.			
*	Je soutiens mes travailleurs et j'attends d'eux qu'ils prennent leurs responsabilités.			
	Je considère que c'est mon rôle de déléguer les différentes tâches qui doivent être effectuées.			
*	Je trouve important que mes travailleurs puissent collaborer de manière optimale, et j'encourage cela.			
	Lorsque je répartis les tâches, je tiens compte des atouts et des compétences de chaque membre de l'équipe.			
•	Je connais parfaitement la vision, la mission et la stratégie de mon équipe.			

Principalement ★

Si vous avez choisi principalement des affirmations accompagnées du symbole 🛊 , vous êtes un COACH.

Le coach n'est pas au-dessus de ses travailleurs, mais à leurs côtés. Cette manière de gérer l'équipe est axée sur les compétences individuelles des travailleurs. Le supérieur hiérarchique fait de son mieux pour motiver ses travailleurs et tirer le meilleur d'eux-mêmes. L'équipe (autonome) prend ses responsabilités, et le supérieur hiérarchique soutient ses travailleurs et renforce autant que possible les différentes formes de collaboration au sein de l'équipe.

Principalement •

Si vous avez choisi principalement des affirmations accompagnées du symbole
, vous êtes un MANAGER.

Le manager assume la responsabilité finale, définit les priorités et joue un rôle de coordinateur. Il délègue les tâches en fonction des compétences et des talents de ses travailleurs et se charge de planifier, d'organiser et de faciliter le travail. Le manager évalue le processus et le corrige si nécessaire.

Principalement ◆

Si vous avez choisi principalement des affirmations accompagnées du symbole •, vous êtes un MENEUR.

Le meneur motive et inspire ses travailleurs et les implique en expliquant clairement la vision, la mission et la stratégie de l'équipe. Le meneur définit et montre la direction et se concentre sur l'atteinte des objectifs.

Leadership situationnel

Il n'y a pas de réponse universelle à la question : « Quel type de gestion d'équipe est le meilleur ? ». Selon la situation, un type de gestion en particulier ou une combinaison de plusieurs types portera ses fruits et influencera positivement le bien-être des travailleurs. Le type de supérieurs hiérarchiques dont votre organisation a besoin dépend de plusieurs facteurs, dont ceux détaillés ci-dessous :



La structure et la culture

de votre organisation :
votre organisation est-elle
hiérarchisée ou présente-t-elle
une structure horizontale ? Y
a-t-il une culture de liberté et
d'autonomie des travailleurs ou
les supérieurs hiérarchiques
ont-ils plutôt pour tâche
d'orienter les travailleurs et
d'effectuer un suivi ?



Le profil de vos travailleurs :

vos travailleurs sont-ils capables de travailler de manière autonome ou ont-ils besoin d'un encadrement ? Par exemple, un nouveau collaborateur a besoin d'un autre type d'accompagnement qu'un travailleur expérimenté.



Les tâches qui doivent être effectuées: s'il s'agit d'une nouvelle tâche, vous pouvez expliquer clairement à vos travailleurs comment la mener à bien. Si vos travailleurs savent déjà comment exécuter cette tâche, mais qu'ils ne sont pas très motivés à s'en charger, faites en sorte de les stimuler et de les

convaincre.



Je suis davantage au courant de ce qui se passe sur le terrain et je peux donc aussi intervenir.

Témoignage de Thomas, supérieur hiérarchique dans une compagnie d'assurances

Depuis l'été dernier, je libère chaque semaine un peu de temps pour les travailleurs et je considère que faire une visite sur leur lieu de travail fait partie de mes tâches officielles. Auparavant, certains travailleurs venaient parfois en larmes à ma porte ou prenaient un congé de maladie de manière inopinée. Désormais, je suis davantage au courant de ce qui se passe sur le terrain et je peux donc aussi intervenir. J'ai récemment donné de plus amples informations sur le système de demande de congé. Deux collègues ont ouvertement mis en doute le fait que d'autres le faisaient correctement et pensaient que certains étaient favorisés. Je sais à présent que même de petites choses peuvent engendrer des tensions entre collègues. Le point positif est que nous avons pu clarifier la situation avant qu'elle ne s'aggrave.

"



Ingrédients de base pour les supérieurs hiérarchiques

Indépendamment des facteurs déterminant le type de gestion d'équipe le plus approprié, il existe plusieurs caractéristiques dont un bon supérieur hiérarchique devrait disposer ainsi que différents aspects auxquels un supérieur hiérarchique devrait idéalement être attentif. Voici quelques points d'attention importants ainsi que des conseils dans ce cadre :

- Consacrez de l'attention à la personne qu'est le travailleur: n'oubliez pas que vous travaillez avec des êtres humains. Traitez toujours les travailleurs avec dignité et respect. Veillez à avoir des contacts avec vos travailleurs en suffisance et de manière régulière. Discutez avec eux, écoutez-les et donnez-leur du feedback. Une telle attitude contribue à augmenter leur implication, ce qui a un effet positif aussi bien pour le travailleur que pour l'organisation. La recherche a démontré qu'une plus grande implication augmentait le bien-être des travailleurs, ainsi que la productivité et la créativité, et diminuait l'absentéisme et la rotation du personnel.
- Entretenez la collaboration ainsi que les relations au sein de l'équipe. Harmonisez les processus et répartissez clairement les tâches au sein de votre équipe. Occupez-vous des conflits relationnels le plus vite possible afin qu'ils ne s'intensifient pas (consultez également la fiche « Respect mutuel au travail »).
- Motivez vos travailleurs : des travailleurs motivés se sentiront bien au travail et seront impliqués et productifs. Le modèle du travailleur motivé (voir ciaprès) traite de trois besoins essentiels des travailleurs (autonomie, implication et compétences) et vous aide à déterminer comment utiliser ce modèle en votre qualité de supérieur hiérarchique.
- Donnez des consignes et une structure claires si nécessaire. C'est en particulier important en situations de stress. Tenez compte à cet égard du profil des travailleurs et de la tâche à exécuter.
- Transmettez à vos travailleurs une vision, une culture et une politique. En votre qualité de supérieur hiérarchique, il est important que vous donniez l'exemple et que vous montriez le comportement, les valeurs et les normes souhaités. Exemples :
 - Si vous trouvez important que vos travailleurs soient ponctuels :
 - » Commencez les moments de concertation à l'heure convenue.
 - » Venez à l'heure au travail.

- Si votre organisation attache de l'importance à une communication ouverte :
 - » Rendez-vous accessible et soyez présent assez souvent.
 - » Donnez aux travailleurs voix au chapitre lors de la prise de décisions et informez-les des changements.
 - » Discutez directement avec vos travailleurs des éventuelles difficultés.
- Contribuez à diffuser la politique en matière de bien-être au sein de l'organisation. En tant que supérieur hiérarchique, vous jouez un rôle clé. Il est important à cet égard :
 - que vous reconnaissiez les signes de stress et de burn-out chez les travailleurs et que vous leur en parliez à temps (consultez également notre fiche « Prévention du stress et du burn-out »).
 - que vous accordiez de l'attention aux absences pour cause de maladie, par exemple en entretenant le contact avec le travailleur absent, en soutenant la reprise du travail et en répartissant à nouveau les tâches au sein de l'équipe, compte tenu des accords passés au sein de l'organisation (consultez également notre fiche « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail »).
 - que vous preniez soin de votre propre santé physique et mentale, afin que vous puissiez être là pour les autres quand ils en ont besoin.
 - que vous participiez à des initiatives en matière de bien-être psychosocial, à des groupes dédiés au bien-être, à des formations, etc.
 - que vous identifiiez préventivement les risques et que vous évaluiez à quels risques les travailleurs sont exposés. N'attendez pas qu'un incident se produise et essayez de prévenir de tels incidents (consultez également notre fiche « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème »).
- Évaluez régulièrement si votre approche et votre mode de gestion d'équipe sont efficaces et produisent les effets souhaités.

Le modèle du travailleur motivé

Tout supérieur hiérarchique souhaite que ses travailleurs soient impliqués et productifs. Il est dès lors important qu'ils se sentent motivés au travail. La théorie de l'autodétermination identifie trois besoins essentiels, sous la forme d'un modèle.

Autonomie

Les travailleurs s'épanouissent lorsqu'ils ont la liberté de prendre certaines décisions, de proposer des initiatives et d'assumer des responsabilités. L'étendue de cette liberté dépend de la personne et du contexte. Il convient donc de trouver un équilibre entre les possibilités qu'offre l'environnement et les souhaits et possibilités du travailleur.



CONSEILS POUR LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES:

- Discutez des centres d'intérêt et des ambitions de vos travailleurs. Entrent-ils suffisamment en ligne de compte dans leurs tâches au travail ? Il peut être utile d'en discuter avec l'ensemble de l'équipe et de répartir les tâches en fonction.
- Définissez des objectifs clairs et réalistes avec les travailleurs (par exemple, rédiger une brochure d'accueil des nouveaux travailleurs ou organiser une dégustation du nouvel assortiment dans le magasin).
- Discutez des possibilités de formation et d'évolution.
- Précisez les décisions qui peuvent être prises de manière autonome.
- Intégrez également l'autonomie dans les conditions de travail (par exemple, des horaires de travail flexibles et des avantages extralégaux adaptés).

Implication

Les travailleurs motivés entretiennent par ailleurs une bonne collaboration avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Ils se sentent également fortement impliqués dans l'équipe et dans l'organisation.



CONSEILS POUR LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES:

- Stimulez une communication ouverte et le feed-back mutuel.
- Donnez aux travailleurs la possibilité de donner leur avis sur la méthode de travail.
- Misez sur une dynamique d'équipe positive, grâce à des moments de concertation fixes et des contacts informels.
- Faites des communications au sujet de l'impact du travail (par exemple, la satisfaction de la clientèle ou le lien entre leur propre travail et le travail d'autres personnes au sein de l'organisation : quelle est la contribution du travailleur ou de l'équipe pour l'ensemble de l'organisation ?).
- Veillez au bien-être général des travailleurs. Les ressources proposées sont-elles en adéquation avec les exigences du travail auxquelles sont confrontés les travailleurs ? (Consultez également notre fiche « Prévention du stress et du burn-out ».)

Compétences

Enfin, les travailleurs sont davantage motivés s'ils peuvent exploiter autant que possible leurs propres atouts et talents. Le travail doit être suffisamment stimulant et exigeant.



CONSEILS POUR LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES:

- Veillez à ce que vos travailleurs effectuent des tâches dans lesquelles ils se sentent à l'aise ou qui représentent un défi suffisant.
- Adaptez votre politique d'embauche à ces compétences : les postes adéquats sont-ils attribués aux personnes adéquates ? Les nouveaux travailleurs sont-ils suffisamment encadrés ?
- Donnez aux travailleurs l'occasion de réfléchir à leur propre fonction et à leur rôle au sein de l'organisation.
- Discutez avec vos travailleurs de leurs centres d'intérêt et examinez comment ces derniers peuvent être exploités.



Prenez soin de vous!

L'importance pour un supérieur hiérarchique de prendre soin de lui peut être comparée métaphoriquement à la procédure relative aux masques à oxygène dans un avion. On insiste toujours sur le fait qu'il est essentiel de d'abord mettre son propre masque à oxygène avant d'aider un autre passager. Parallèlement, il est primordial de prendre soin de vous avant de pouvoir vous occuper des autres.

Les supérieurs hiérarchiques ont souvent un travail exigeant. Vous êtes en effet les responsables finaux du travail fourni, mais aussi de vos travailleurs. On attend de vous que vous encadriez vos travailleurs de la meilleure manière possible et que vous contribuiez à leur bien-être au travail. Veillez à ne pas vous négliger et à ne pas négliger vos besoins. Ce n'est qu'en prenant soin de vous que vous pourrez prendre soin des autres.



Par conséquent, il est important de :

- · ne pas dépasser vos propres limites.
- faire suffisamment de choses qui vous donnent de l'énergie au travail et en dehors de celui-ci.
- prendre suffisamment de temps pour vous, par exemple en intégrant des pauses.
- entretenir de bons contacts sociaux, aussi bien au travail qu'en dehors de celui-ci.
- avoir un mode de vie sain : dormir suffisamment, manger sainement et faire de l'exercice.
- fixer des priorités : quelles affaires sont vraiment urgentes et quelles affaires peuvent attendre.
- avoir suffisamment de compétences, en suivant les formations adéquates et en échangeant votre expérience avec d'autres supérieurs hiérarchiques.
- veiller à votre bien-être mental, par exemple en menant une réflexion sur vous-même, en vous acceptant et en identifiant vos erreurs de jugement.

VOIR EXERCICE 3

Entretien avec les travailleurs

En tant que supérieur hiérarchique, il est important de parler aux travailleurs et de leur donner du feed-back en cas de problèmes ou de difficultés. Quelques exemples :

- Il y a des signes de surcharge ou d'implication trop faible chez un travailleur.
- La collaboration entre un certain collaborateur et ses collègues est difficile.
- Des clients se plaignent d'un travailleur en particulier.

Souvent, les supérieurs hiérarchiques trouvent cela difficile d'en discuter avec le travailleur concerné, entre autres parce que cela peut engendrer des réticences chez ce dernier. Il vaut tout de même la peine de s'engager dans une telle conversation, car l'implication et donc la motivation des travailleurs en sont augmentées.

Vous trouverez ci-dessous 8 consignes pratiques que les supérieurs hiérarchiques peuvent suivre pour mener de tels entretiens :

- 1. Préparez-vous bien: réfléchissez au préalable à l'objectif de l'entretien. Pourquoi trouvez-vous important de discuter avec le travailleur ? Quels sujets souhaitezvous avoir abordés à la fin de l'entretien ?
- 2. Soyez attentif au timing, au lieu et à l'objectif de l'entretien: ne discutez pas avec le travailleur des points problématiques dans les couloirs de l'entreprise ou en présence d'autres collègues. Convenez de préférence ensemble d'un moment et d'un lieu pour mener un entretien individuel. Laissez le moins de temps possible entre le moment où vous planifiez l'entretien et le moment où a effectivement lieu l'entretien. Indiquez au préalable de manière claire et concise le sujet que vous souhaiteriez aborder lors de l'entretien.
- 3. Parlez en « je » et essayez d'être le plus concret possible :
 - Abordez des faits, des situations et des comportements concrets. Ne soyez pas trop général ni vague. Par exemple :
 - » Ne dites pas : « Ces derniers temps, tu arrives souvent en retard au travail. » Dites plutôt : « Au cours de ces deux derniers mois, tu es arrivé trois fois en retard au travail. Tu es venu à 8h30 alors que tu étais attendu à 8 heures. »
 - » Ne dites pas: « J'ai l'impression que tu ne vas pas bien. » Dites plutôt: « J'ai remarqué ces dernières semaines que tu ne vas plus manger le midi avec tes collègues, que tu es plus silencieux et que tu commets davantage d'erreurs qu'avant. Cela m'inquiète, car cela me donne le sentiment que tu ne vas pas bien. »
 - Parlez en « je » et citez des éléments que vous avez vous-même observés. Évitez donc de parler pour les autres ou de choses dont vous avez entendu parler.
- 4. Expliquez la raison: expliquez au travailleur pourquoi vous estimez que certains éléments sont importants et les valeurs ou besoins qui y sont associés. Dites par exemple: « J'aimerais que tu arrives à l'heure au travail parce que je trouve important: 1) de pouvoir compter sur toi en tant que travailleur, 2) que le travail soit fait et 3) que les travailleurs s'en tiennent aux accords passés. »
- 5. Écoutez et posez des questions ouvertes:
 - Évitez que l'entretien devienne un monologue et consacrez au moins autant d'attention à écouter activement le travailleur en question. Essayez de tenir compte de son comportement verbal et non verbal. Posez également des questions ouvertes : celles-ci commencent souvent par quoi, quand, pourquoi, etc.

- En lui posant des questions ouvertes, vous pouvez aborder la responsabilité du travailleur et l'inciter à trouver des solutions au problème. Vous pouvez par exemple poser des questions telles que : « Qu'est-ce qui pourrait t'aider à arriver à l'heure au travail ? Qu'aurais-tu besoin que je fasse ? Quelles actions peux-tu entreprendre pour apporter des améliorations ?
- Osez poser des questions quand quelque chose n'est pas clair pour vous. Votre travailleur remarquera ainsi que vous êtes intéressé par son opinion, ses préoccupations et ses besoins, et que vous le prenez au sérieux.
- Veillez à poser une question à la fois. Ne dites donc pas d'une traite: « Comment se fait-il que tu sois arrivé trois fois en retard ces deux derniers mois? Peut-être ne te sens-tu pas bien? As-tu trop de travail? Y a-t-il certains éléments dont tu n'es pas satisfait au travail? » Posez plutôt ces questions une à une. Vous donnez ainsi à votre travailleur l'occasion de répondre à toutes les questions, et vous éviterez qu'il réponde uniquement aux questions qu'il veut bien aborder.
- 6. Il faut jouer la balle, pas l'homme : menez toujours l'entretien en faisant preuve d'un profond respect pour le travailleur. Décrivez le comportement qui vous dérange, mais ne le rattachez pas à la personne qu'est le travailleur. Évitez donc à tout prix de critiquer la personne ou d'attaquer personnellement le travailleur.
- 7. Passez des accords clairs et mettez-les sur papier : faites en sorte qu'à la fin de l'entretien, vous ayez passé des accords clairs avec le travailleur. Assurez-vous que ces accords soient les plus concrets possible. Convenez par exemple de ce qui suit : « Nous convenons qu'à partir de maintenant, le travailleur X veillera à être présent au travail à 8 heures. » Et évitez : « Nous convenons qu'à partir de maintenant, le travailleur X arrivera à l'heure au travail. » Mettez de préférence sur papier les accords passés. Planifiez un entretien de suivi au cours duquel vous évaluerez ces accords. Montrez-vous transparent quant aux mesures qui seront prises s'il est constaté lors de l'entretien de suivi que les accords passés n'ont pas été respectés.
- 8. On apprend de ses erreurs: ne mettez pas la barre trop haut. Osez commettre des erreurs et sachez que vous pouvez en tirer des enseignements. Aucun entretien ne sera parfait. Lorsque vous formulez votre pensée autrement que ce que vous l'entendiez ou lorsque vous avez oublié de dire une chose que vous estimiez importante, vous pouvez y revenir plus tard lors de l'entretien ou à l'entretien de suivi.

Exercices



Exercices d'introduction sur la base d'affirmations

Cet exercice peut être intégré au début de la formation en guise d'introduction au thème. Pour celui-ci, vous pouvez utiliser des fiches sur lesquelles figure chaque fois une affirmation, chaque affirmation étant précédée de l'un des trois symboles suivants :

• • Dévoilez les affirmations une à une et demandez aux participants de donner leur avis (d'accord/pas d'accord). Regardez quelles affirmations obtiennent le plus de « d'accord » et quels symboles reviennent le plus. Chaque participant apprend ainsi à quel type de supérieur hiérarchique il s'apparente le plus selon la manière dont il gère son équipe : le coach, le manager ou le meneur. Vous trouverez l'explication des différents types sous les affirmations.

- Objectif: (1) familiariser les participants avec les différents types de supérieurs hiérarchiques, (2) les faire réfléchir au type de supérieur hiérarchique qui correspond le plus à leur propre manière de gérer leur équipe, et (3) introduire le thème de la formation.
- **Durée**: 15 minutes.
- Matériel nécessaire: fiches avec affirmations et symboles associés.

Il est important que les participants à votre formation puissent établir un lien entre les qualités en matière de gestion d'équipe qui ont été expliquées et la pratique. Vous pouvez organiser un exercice avec post-it durant lequel les participants se basent sur le témoignage de Thomas ci-dessus ainsi que sur le modèle du travailleur motivé afin de réfléchir aux actions qui peuvent stimuler ces qualités et à la manière de les mettre en œuvre.

- Objectif: aider les participants à réfléchir à la manière d'appliquer au sein d'une organisation les qualités en matière de gestion d'équipe. Durée: 10 minutes de réflexion, 20 minutes de concertation.
- Matériel nécessaire: post-it, tableaux à feuilles, stylo et papier.
- Méthodologie: (1) Prenez un tableau à feuilles pour chaque ingrédient de base abordé pour les supérieurs hiérarchiques, (2) sur chaque tableau à feuilles, inscrivez un ingrédient de base comme titre, (3) demandez aux participants à votre formation d'inscrire une action sur chaque post-it et de placer les différents post-it sur le tableau adéquat, (4) discutez des observations : quels éléments reviennent souvent ? Qu'entend-on par ... ? Que pouvons-nous en conclure en tant que groupe ?, et (5) donnez des explications complémentaires si certains éléments venaient

3

Vous pouvez expliquer cette partie au moyen d'un jeu de rôle. Organisez un jeu de rôle dans lequel les participants à votre formation prennent la position d'un travailleur ou d'un supérieur hiérarchique dans le cadre d'un entretien relatif à des problèmes ou à des difficultés.

à manquer.

- Objectif: faire réfléchir les participants à l'approche à adopter lors d'entretiens.
- Durée: 15 minutes pour l'exercice, 20 minutes pour l'explication de la théorie.
- Méthodologie: (1) demandez que deux personnes se portent volontaires pour jouer le rôle du travailleur et du supérieur hiérarchique, (2) demandez-leur de mener un entretien au sujet du fait que le travailleur arrive systématiquement en retard au travail (voir exemple repris dans la partie « Entretien avec les travailleurs »), (3) discutez avec l'ensemble du groupe de l'approche adoptée: « Selon vous, qu'est-ce qui a été? Que feriezvous autrement? Quels sont les éventuels points à améliorer? », (4) expliquez la théorie détaillée dans la partie « Entretien avec les travailleurs », (5) demandez à nouveau que deux personnes se portent volontaires pour mener l'entretien, cette fois en se basant sur la théorie expliquée, (6) discutez ensuite avec l'ensemble du groupe de l'approche adoptée: « Selon vous, qu'est-ce qui a été? Que feriez-vous autrement? Quels sont les éventuels points à améliorer? Qu'est-ce qui diffère du premier entretien? », et (7) donnez des informations complémentaires si certains éléments venaient à manquer et corrigez si nécessaire.

Documentation et exercices



Premiers conseils pour plus de bien-être psychosocial

Cet outil donne aux employeurs des conseils concrets pour gérer les risques psychosociaux. Les thèmes suivants sont abordés : « Signes de mal-être au travail », « Stress, surmenage et burn-out »,

- « Conflits et harcèlement au travail », « Problèmes d'ordre privé », « Alcool et drogues », « Être un bon manager »,
- « Parler avec vos travailleurs », « Mieux vaut prévenir que guérir », « Où trouver du soutien ? ». Cet outil aide en outre les employeurs à aborder le thème du bien-être psychosocial avec leurs travailleurs. Il a été conçu de façon à pouvoir être utilisé dans différents secteurs, et il s'adresse en particulier aux PME et aux TPE. L'outil reprend différents cas et conseils concrets, que vous pouvez fournir aux participants à votre formation.

L'outil (21 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/premiers-conseils-pour-plus-de-bien-etre-psychosocial-dans-les-pme.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Inscrivez sur un tableau à feuilles les différents thèmes traités par cet outil (ou quelques thèmes en fonction du temps disponible et de la demande de vos participants). Inspirez-vous des cas décrits dans cet outil pour aborder une problématique. Demandez aux participants à votre formation de formuler individuellement des actions que les supérieurs hiérarchiques peuvent entreprendre dans une telle situation. Demandez aux participants de noter ces actions sur des post-it et de les placer sur les tableaux correspondants. Discutez des résultats en groupe.



Inspiration pour un exercice supplémentaire : Inspirez-vous des cas décrits dans cet outil pour aborder une problématique. Imaginez ici une problématique où différentes choses se passent mal pour le supérieur hiérarchique. Demandez aux participants à votre formation de chercher les erreurs en utilisant les conseils qu'ils peuvent trouver dans cet outil ou qui leur ont été donnés durant cette formation.

2

Rôle et statut des acteurs impliqués dans la politique de prévention : les membres de la ligne hiérarchique

Cette page Web contient une description claire du rôle que les membres de la ligne hiérarchique jouent dans le cadre d'une politique de prévention des risques psychosociaux. Ces informations peuvent être utiles aussi bien aux membres de la ligne hiérarchique qu'aux travailleurs.

Vous pouvez accéder au site Web en utilisant le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/role-et-statut-des-acteurs-de-la-2.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Inspirez-vous de ce site Web pour formuler quelques affirmations. Présentez ces affirmations aux participants à votre formation, et demandez-leur si elles sont vraies ou fausses. Ils peuvent voter en utilisant des cartons (vert = vrai ou rouge = faux) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Exemple d'affirmation: « Les membres de la ligne hiérarchique ne doivent entreprendre euxmêmes aucune action en cas d'incidents de nature psychosociale. » (= Faux). Cet exercice permet aux participants de se familiariser avec le site Web en y cherchant les réponses aux affirmations. Il leur permet également de mieux comprendre le rôle que doit jouer un supérieur hiérarchique dans la politique de prévention.

Projet « Recherche concernant l'impact des styles de management sur le bien-être au travail »

Au cours de la période 2018-2020 est élaboré un projet de recherche relatif à l'impact des styles de management sur le bien-être au travail. Le site Internet décrit les objectifs de la recherche et explique ce qui a donné lieu à celle-ci. Le résultat de cette recherche peut: (1) constituer une source d'inspiration importante pour votre formation et (2) aider les participants à votre formation à mieux comprendre l'impact des styles de management sur le bien-être des travailleurs.

Vous trouverez de plus amples informations sur ce projet sur la page https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2018-recherche-concernant-limpact-des-styles-de-management-sur-le-bien-etre-au.

4

Brochure « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration »

Cette brochure peut être une source d'inspiration pour l'application de changements au sein des organisations. Elle explique entre autres le rôle crucial de la communication en cas de processus de changement et la manière dont cette communication peut se dérouler au mieux pour augmenter le bien-être des travailleurs et limiter les risques psychosociaux. Les recommandations pratiques s'adressent à toute personne responsable de la communication en temps de changement, comme les membres de la hiérarchie et les supérieurs hiérarchiques.

La brochure (64 pages) est disponible sur le lien suivant : https://emploi.belgique.be/fr/publications/vers-une-politique-de-communication-interne-socialement-responsable-en-periode-de.



Inspiration pour un exercice supplémentaire: Demandez aux participants à votre formation de réfléchir à un changement qui a eu lieu au sein de leur organisation, ou à un exemple pratique similaire, et à la manière dont la communication s'est déroulée. Exemples de questions: Quels étaient les éléments positifs et négatifs? Quels éléments pouvaient être améliorés? Quel rôle a joué le supérieur hiérarchique à cet égard? Quelle autre approche adopter à l'avenir? Distribuez la brochure afin que les participants s'en inspirent dans le cadre de cet exercice. Discutez des résultats en groupe.