



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

Votre ASBL prend-elle en compte les risques psycho-médico-sociaux et le bien-être au travail ?

Paul Brasseur
*Juriste et conseiller adjoint
au Sénat de Belgique*



Bruxelles, le 26 mai 2016

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

1. Les risques psychosociaux au travail

- Risques psychosociaux au travail = l'un des 7 domaines d'actions de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail
- Depuis la réforme de 2014, la loi les définit comme étant « *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.*»
- Risques psychosociaux = concept générique qui englobe le stress, le burn-out, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel ou la violence au travail, etc.

1. Les risques psychosociaux au travail

A. La probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage suite à l'exposition à des dangers

- Probabilité : comme tout risque classique lié au bien-être au travail
- Un ou plusieurs travailleurs :
 - Individuel
 - Collectif : climat délétère de travail, conflit, accident de travail, absentéisme, diminution de la qualité du travail
- Subir un dommage : le dommage est l'ensemble des entraves au bon fonctionnement psychique ou physique d'un être humain
 - Dommages psychiques : angoisse, dépression, burn-out, idées suicidaires, état de stress post traumatique
 - Dommages physiques : troubles du sommeil, épuisement, hypertension, palpitations, troubles gastro-intestinaux...

1. Les risques psychosociaux au travail

B. Exposition à diverses composantes

- Les risques psychosociaux sont complexes
 - Origine multifactorielle
 - Dangers à plusieurs niveaux

- **L'organisation du travail** : la structure d'organisation (horizontale-verticale), la répartition des tâches entre les collaborateurs, les relations d'autorité, la politique en matière de bien-être, en matière d'absentéisme, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de direction, la participation des travailleurs dans les prises de décision, l'autonomie du travailleur, le degré de justice de l'organisation

L'organisation du travail a une influence sur les 4 autres composantes : contenu, conditions, conditions de vie, relations interpersonnelles

1. Les risques psychosociaux au travail

B. Exposition à diverses composantes (suite)

L'organisation du travail a une influence sur les 4 autres composantes :

- Le **contenu du travail** : la tâche du travailleur, l'intensité, les exigences émotionnelles, la charge mentale, la charge physique, la diversité dans le travail, le manque de précision dans le travail, le changement dans les tâches
 - Les **conditions de travail** : les modalités d'exécution de la relation de travail, type de contrat, de statut, d'horaire, possibilité de carrière, incertitude quant à l'avenir
 - Les **conditions de vie au travail**: l'environnement physique de travail, l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, les facteurs d'environnement, les positions de travail ...
 - Les **relations interpersonnelles au travail** : les rapports sociaux entre les travailleurs et entre les travailleurs et l'organisation qui les emploie (relations avec collègues, avec chef direct, qualité des relations, violence et injonctions paradoxales et conflits de rôles, le cas échéant les relations avec des tiers).
- Ex. T.T. Liège (réf.), 1^{er} avril 2015 : absence de chef de département → conflits

1. Les risques psychosociaux au travail

C. La composante doit objectivement présenter un danger

- Notion de danger : la propriété intrinsèque ou la capacité d'un objet, d'une substance, d'un processus ou d'une situation d'avoir des conséquences néfastes ou de menacer la santé et la sécurité du (des) travailleur(s)
- L'employeur doit prévenir les situations comportant objectivement un danger:
 - L'employeur n'est pas responsable de l'ensemble des souffrances vécues par les travailleurs qui trouvent leur origine dans l'organisation du travail
 - L'employeur est responsable des dommages occasionnés par un danger qu'il n'aurait pas pris en compte (situations anormales)

1. Les risques psychosociaux au travail

D. L'employeur doit avoir un impact sur ces composantes

- L'employeur ne peut être tenu responsable de tous les risques psychosociaux
- Limitation de la responsabilité à l'obligation de réduire le risque (c'est-à-dire la probabilité d'occasionner un dommage) à son niveau le plus bas

1. Les risques psychosociaux au travail

E. Le danger doit trouver son origine dans l'exécution du travail ou survenir à l'occasion de l'exécution du travail

- Deux hypothèses distinctes :
 - Le risque psychosocial est inhérent à l'exécution même du travail (les temps modernes avec Charlie Chaplin)
 - Le risque psychosocial est généré par des facteurs extrinsèques au travail
 - Non inhérent à la tâche mais présent sur les lieux de travail
 - Pas présent sur les lieux de travail mais qui entraîne des répercussions sur l'exécution du travail

- L'employeur doit pouvoir avoir un impact sur le danger

- Vérifier où se trouve le travailleur lorsque le risque psychosocial survient

1. Les risques psychosociaux au travail



2. Le harcèlement moral au travail

L'interprétation de Marie-France Hirigoyen

« Quelle que soit la définition retenue, le harcèlement moral est une violence à petites touches, qui ne se repère pas, mais qui est pourtant très destructrice. Chaque attaque prise séparément n'est pas vraiment grave, c'est l'effet cumulatif des microtraumatismes fréquents et répétés qui constitue l'agression. (...) Plus on monte dans la hiérarchie et dans l'échelle socioculturelle, plus les agressions sont sophistiquées, perverses et difficiles à repérer ».

Cette approche a été reprise dans l'exposé des motifs du projet de loi, en 2002, et se reflète davantage encore dans la réforme de 2014.

2. Le harcèlement moral au travail

La définition adaptée (article 32ter, 2° de la loi du 4 août 1996)

- Ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes,
- externes ou internes à l'entreprise ou à l'institution,
- qui se produisent pendant un certain temps,
- qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne (...),
- lors de l'exécution de son travail,
- de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant,
- et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.
- Ces conduites peuvent notamment être liées à l'âge, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale, la nationalité, une prétendue race, la couleur de la peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre.

2. Le harcèlement moral au travail

Nouvel élément : ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes

- Avant : plusieurs conduites abusives
- Réforme de 2014 : un ensemble abusif de plusieurs conduites
- Objectif : prendre en compte un ensemble de conduites qui isolément peuvent être considérées comme bénignes mais dont l'accumulation peut être révélatrice d'harcèlement moral (d'un abus)
- Confirmation scientifique : prise en compte du processus harcelant (Daniel FAULX, « *Harcèlement et hyperconflit au travail* », éditions Universitaires européennes, 2010, p. 58)

3. Le stress professionnel

- Absence de définition légale et nombreuses discussions scientifiques
- « Quelle que soit l'approche disciplinaire, le stress peut être considéré comme un élément d'un processus complexe, à la fois biologique, psychologique et social en réponse à une situation aversive » (Inserm, 2011)
- *Job strain model* (Karasek, 1979) : la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle (*job strain*) conduit à une situation particulièrement à risque notamment pour la santé cardiovasculaire
- Ajout d'une troisième dimension, le soutien social, qui traduit l'aide et la reconnaissance des collègues et du supérieur hiérarchique (Johnson et Hall, 1988)
- Modèle du déséquilibre efforts-récompenses (*effort-reward imbalance* – ERI) de Johannes SIEGRIST (1996)
- Revêt plusieurs formes selon qu'il est aigu, post-traumatique ou chronique

3. Le stress professionnel

- C.C.T. n° 72 du 30 mars 1999, définit le stress comme un « état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail » (très proche de la définition de l'OMS)
- Le stress peut aboutir à un accident du travail :
 - la rédaction d'un rapport sollicité par le responsable de la production des sauces (Cass., 13 octobre 2003: l'événement soudain ne doit pas être un élément particulier distinct de l'exercice habituel et normal de la tâche journalière)
 - Voy. également : C.T. Bruxelles, 26 octobre 2015: le choc nerveux et la crise d'hypertension consécutifs à une confrontation verbale avec la supérieure
- Le stress peut aboutir au burn-out

4. Le burn-out au travail

- Sujet fort à la mode, associé à la dépression et au stress, alors que les composantes sont fort différentes !
- Pas de définition légale mais définition de l'OMS : « *Un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* »
- Le burn-out est un état d'esprit négatif persistant au travail, chez des individus « normaux », qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. (*Schaufeli & Enzmann, 1998*)
- Le burn-out est un état d'épuisement dans lequel la personne devient cynique par rapport à la valeur de son travail et doute de ses capacités à pouvoir accomplir ses tâches (*Christina Maslach, 2011*)
 - trois caractéristiques principales du burn-out : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment de diminution des capacités.
- À cela s'ajoute le développement fréquent d'un sentiment d'agressivité

4. Le burn-out au travail

- Le diagnostic est médical; la prévention est essentiellement organisationnelle même si des facteurs individuels interagissent
- Comment mesurer le burn-out ?
 - Enquêtes / questionnaires, notamment le [Maslach Burnout Inventory](#) (MBI).
 - Attention à la fiabilité des échelles, souvent arbitraires !
 - Privilégier celles qui, par exemple, font un rapport entre le score total déterminé et un diagnostic médical sur les risques d'incapacité de travail de longue durée.
 - Le recours à des normes non adaptées peut conduire à une sous-estimation ou une surestimation des risques de burn-out et envoient alors un mauvais signal
- L'employeur doit tenir compte des situations pouvant mener au stress ou au burn-out

LA PRÉVENTION

1. Principe : la prévention précoce et collective

- Priorité à la prévention précoce (a priori) et collective :
 - analyse des risques générale des risques psychosociaux
 - dans le cadre du système dynamique de gestion des risques
- L'employeur prend, dans la mesure où il a un impact sur le danger, les mesures de prévention appropriées pour prévenir les risques psychosociaux au travail :
 - du point de vue de l'organisation dans son ensemble
 - au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions
 - et au niveau de l'individu
- Mise en place de procédures d'intervention psychosociales (→ règlement de travail)
- Pouvoirs accrus du conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP) (rôle clé dans les procédures) et meilleure (in)formation des personnes de confiance
- Concertation accrue avec les représentants des travailleurs au comité (CPPT)

2. L'analyse des risques générale

- Dans le cadre de l'analyse des risques générale, l'employeur :
 - identifie notamment les situations qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail
 - tient compte notamment des situations qui peuvent mener au stress ou au burn-out occasionnés par le travail ou à un dommage à la santé découlant de conflits liés au travail ou de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail
 - détermine et évalue les risques psychosociaux au travail en tenant compte des dangers liés aux 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
 - réalise l'analyse des risques avec la participation des travailleurs
 - y associe le CPAP lorsqu'il fait partie du SIPP ou y associe le CPAP du SEPP lorsque la complexité de la situation le requiert
 - recueille l'avis du CPPT

3. L'analyse des risques spécifiques

- Nouveauté (depuis 2014): l'analyse des risques au niveau d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté (a posteriori) :
 - Réalisée par l'employeur avec la participation des travailleurs
 - Tient compte des dangers liés aux 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
 - L'employeur y associe le CPAP lorsqu'il fait partie du SIPP ou y associe le CPAP du SEPP lorsque la complexité de la situation le requiert
 - L'analyse des risques spécifique peut être demandée par un membre de la ligne hiérarchique ou 1/3 des délégués du personnel au CPPT
 - Possibilité pour le CPAP de requalifier une demande d'intervention formelle sous un angle collectif (→ analyse des risques)
- Avis du CPPT (à concilier avec la confidentialité des dossiers)

4. Les mesures de prévention

- Mesures primaires, secondaires et tertiaires (matérielles et organisationnelles)
 - Mesures primaires (éviter les risques), par exemple:
 - former ou informer les travailleurs
 - définir les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention
 - aménager les lieux de travail
 - définir des procédures adaptées (avec l'accord du CPPT)
 - Mesures secondaires (éviter les dommages), par exemple:
 - Apprendre aux travailleurs à gérer les tensions
 - Accueillir et écouter les travailleurs
 - Investiguer afin de détecter les comportements abusifs et y remédier
 - Mesures tertiaires (limiter les dommages), par exemple:
 - Accompagner la reprise du travail après une incapacité pour dépression
 - Fournir une aide psychologique appropriée
 - Adapter les postes de travail si nécessaire

CONCLUSION

Conclusion

- Les risques psychosociaux, malgré leur subtilité, sont définis dans la loi de 1996 relative au bien-être des travailleurs
- La réforme de 2014 donne la priorité aux mesures de prévention globales et précoces et à l'efficacité du suivi (>< diagnostic « harcèlement »)
- La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans la mise en place d'un système dynamique de gestion des risques, sous la responsabilité de l'employeur
- Le règlement de travail est un outil obligatoire (pour y inscrire les procédures), mais pas suffisant pour mener une politique de prévention efficace
- Une réforme ne peut pas réussir sans le concours de tous, à commencer par l'employeur, responsable ultime du bien-être dans l'entreprise