

Fiche 16 (Analyse): Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise

Référence: Delaunois M., Malchaire J., Piette A, Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, Vol XXXIX, N° 1 - 2002

1. Introduction

En 1991, la Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail menait une première enquête sur la santé et la sécurité des lieux de travail auprès d'environ 13.000 travailleurs européens. Les principaux résultats ont été repris par Cooper et al. (1996). Selon cette enquête, 48 % des personnes interrogées estimaient que leurs activités professionnelles influencent ou sont susceptibles d'influencer leur santé. 42 % de ces personnes invoquaient en particulier le stress.

Une seconde étude fut réalisée en 1996 par la même Fondation européenne (Cox et al. 2000), sur 16.000 travailleurs de 15 pays européens. 57 % des travailleurs européens estimaient cette fois que leur santé était influencée négativement par leur travail et 28 % que leur santé et leur sécurité étaient en danger. Les maux de dos, les plaintes générales de stress et une fatigue générale étaient mentionnés comme étant liés à des conditions de travail médiocres.

L'agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail a mené également, en 1997, une enquête auprès des états membres. Le rapport montre que, dans l'ensemble des états membres, les aspects sociaux, et le stress au travail en particulier, sont considérés, avec les agents chimiques cancérigènes et la sécurité, comme les facteurs de risque les plus importants pour l'avenir. De même, les questions psychosociales figurent parmi les priorités en ce qui concerne les sujets de recherches futures.

L'impact du stress sur la qualité de vie au travail, sur l'état de santé des travailleurs et sur les performances de l'entreprise ont suscité un intérêt croissant. Ces études européennes en attestent de même qu'une multitude d'autres démarches, parmi lesquelles

- les projets de recherche menés par les Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles (SSTC);
- l'ouvrage "Stress et Travail", publié par l'INRCT (Moors 1994) et rédigé à la demande de Miet Smet, Ministre de l'Emploi et du Travail de l'époque;
- le colloque européen "Stress au travail – la nécessité d'une action" à Bruxelles en novembre 1993;
- le guide "stress au travail: causes, effets et prévention, guide pour les petites et moyennes entreprises" de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Kompier et Levi 1993);
- le guide "Research on work-related stress" de cette même Fondation européenne (Cox et al 2000);
- la journée d'étude "Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out...expressions de dysfonctionnements professionnels" organisée à Bruxelles le 21 octobre 1997 par les SSTC;
- le guide "stress ...at work" publié par NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health 1999);
- la brochure "Stress: agir pour le bien-être au travail" de la FGTB (1999);
- "Le manuel d'orientation sur le stress lié au travail: piment de la vie...ou coup fatal ?" publié par la Commission européenne (1999);

Fiches d'aide, Analyse

- et, le 12 février 2001, la conférence inaugurale de la campagne 2001 de lutte contre le stress au travail de Laurette Onkelinx, Ministre Fédérale de l'Emploi et du Travail.

On constate donc une mobilisation générale autour du stress.

Depuis la parution de la loi sur le bien être et de la convention collective de travail n°72, les employeurs belges sont tenus de réagir aux problèmes de stress au sein de leur entreprise. Comment cependant aborder ces problèmes ?

2. Diagnostic de stress ou prévention

De nombreux questionnaires orientés sur le stress existent. Les méthodes existantes (tableau 1) sont fort diversifiées, pouvant comprendre de 2 (#5 Van Houte) à 255 questions (#17 VT). Certaines sont internationalement connues (#6 JCQ de Karasek) et d'autres le sont beaucoup moins (#18 SuvaPRO).

Il est évident que toutes ces méthodes ne se valent, qu'elles n'ont pas les mêmes objectifs et qu'elles n'abordent pas les mêmes aspects.

N'étant pas et ne revendiquant pas de devenir des spécialistes des problèmes de stress, nous avons décidé de nous placer du côté utilisateurs et de faire une revue de ces méthodes. Un premier objectif de cette revue a été de déterminer lesquelles visent principalement à constater une situation, à porter un diagnostic de stress et quelles autres éventuellement fournissent directement ou indirectement des pistes pour l'amélioration de cette situation de travail.

Le principe *"un bon diagnostic est indispensable à la définition de solutions ou de remèdes"* ne paraît pas a priori discutable. Par contre le principe *"la quantification conduit aux solutions"* peut être remis en question. Dans l'optique "prévention", toute quantification risque d'attirer l'attention sur le score et de la détourner de la réflexion sur les raisons de cet état et les moyens de l'améliorer. Une des meilleures preuves de cette déviation est la méthode du Profil de Poste de Travail, dite méthode Renault. On constate en effet que les cotes et le profil deviennent les objectifs et que les échelles proposées attirent peu l'attention chez l'utilisateur moyen sur les changements à apporter. La majorité des utilisateurs dépensent ainsi de l'énergie pour savoir où ils se situent sur l'échelle, plutôt que de consacrer cette énergie à se focaliser sur l'analyse des points à problèmes et sur les "remèdes" qui peuvent être apportés. Le "combien" remplace "le pourquoi" et la quantification se termine en constatations stériles.

De même, l'opinion *"ce qui n'est pas quantitatif n'existe pas"*, souvent prêtée aux décideurs, doit être combattue. La quantification prend du temps et de l'argent sans apporter nécessairement de solutions. Elle peut être utile pour établir des comparaisons entre secteurs, ou des comparaisons avant/après instauration de changements. Elle peut également être utile comme expliqué ci-dessus pour convaincre les décideurs. Cependant, ces raisons sont plus souvent des excuses a posteriori que de véritables justifications des quantifications et contribuent plutôt à entretenir ces déformations professionnelles des décideurs qu'à améliorer les situations de travail.

Un second objectif a été de classer ces questionnaires et ces méthodes selon leur degré de complexité et les exigences de compétence requises pour leur utilisation optimale.

Cette classification suivra la philosophie de la stratégie SOBANE à quatre niveaux (Malchaire, 1997) qui a déjà été utilisée dans les domaines des facteurs physiques d'ambiance et des TMS et devrait pouvoir tout autant répondre aux attentes des entreprises dans le domaine des contraintes psychosociales de travail.

3. Méthodologie

• Recueil des méthodes

Les méthodes qui ont été passées en revue proviennent de plusieurs sources. Un premier ensemble établi par des contacts avec des psychologues du travail, est formé de méthodes, sinon connues et utilisées, du moins citées dans les entreprises. Cet ensemble fut enrichi lors d'une revue de la littérature sur le stress. Enfin, d'autres furent répertoriées lors de recherches au sein de bibliothèques.

Seules les méthodes "générales" applicables à tous les types de travail ont été prises en considération.

Des méthodes spécialisées d'analyse du stress existent dans certains domaines, notamment celui du milieu hospitalier. Un relevé des instruments de mesure des facteurs de risque dans les hôpitaux a été réalisé en décembre 1998 sous l'égide du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail (Moerenhout et al. 1998).

De même, certaines méthodes visent l'évaluation de la dépressivité ou l'irritabilité du répondant et s'intéressent uniquement à la présence ou l'absence de symptômes. Seules, certaines méthodes parmi les plus connues en Belgique ont été retenues.

Comme dans tout autre domaine, toute collecte de méthodes est condamnée à rester partielle et subjective tant il est impossible de répertorier toutes les méthodes développées par les unités de recherches, les services de prévention, les instituts. Nous avons dès lors tenté de reprendre les méthodes décrites dans la littérature scientifique ou les plus connues et les plus citées. Les éléments décrits ci-dessous devraient permettre de faire entrer dans cette classification toute autre méthode locale ou future.

Le tableau 1 reprend les 22 méthodes considérées.

• Elaboration des fiches techniques

Pour chaque méthode, une "fiche technique" a été élaborée. Celle-ci reprend:

1. la référence complète de la méthode;
2. l'objectif poursuivi par les auteurs;
3. l'orientation vers la mesure des causes et/ou des effets du stress;
4. la théorie sous-jacente;
5. la définition du stress utilisée;
6. une description la plus claire et précise possible de l'outil;
7. la procédure d'analyse des résultats;
8. les modalités pratiques telles que la langue ou des conditions d'utilisation;
9. une évaluation du temps nécessaire pour son utilisation: le temps nécessaire selon les auteurs ou, à défaut, une évaluation par nous par auto-remplissage du questionnaire;
10. l'existence ou non d'aides aux utilisateurs, telles que formation requise, aide à l'utilisation et section d'aide avec recommandations;
11. la validation de la méthode telle que strictement décrite par les auteurs;
12. une caractérisation de la méthode selon son orientation principale quantitative ou préventive;
13. enfin, le niveau de la stratégie SOBANE auquel la méthode peut être classée.

Les fiches techniques contiennent donc 13 points. Les 11 premiers points donnent les informations à la base de la classification finale selon les deux critères (items 12 et 13).

Il n'était pas possible de se prononcer ici sur la validité de ces méthodes. Une comparaison de ces validités sur le terrain serait une autre étude, d'ailleurs gigantesque et infaisable. C'est pourquoi, sous la rubrique "validation", n'ont été reprises que les prétentions des auteurs à ce sujet, sans émettre d'avis.

Tableau 1 - Liste des méthodes d'investigation du stress comparées par l'étude

N°	Intitulé	sigle
#1	Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (Dirken 1969 in Kompier et Marcelissen 1991)	VOEG
#2	Test de Santé Totale (Amiel 1986, Amiel et Lebigre 1971)	TST
#3	Questionnaire de l'Institut National de Recherches et de Sécurité (Pichené 1995)	INRS
#4	General Health Questionnaire (Goldberg 1972)	GHQ
#5	Stress relatif professionnel (Dayre 1999)	VH
#6	Job Content Questionnaire de Karasek (Karasek 1979, Karasek 1985, Karasek et Theorell 1990, Karasek et al. 1998)	JCQ
#7	Auto-questionnaire du club européen de la santé (Boitel et al. 1990)	Club
#8	Occupational Stress Questionnaire (Elo et al. 1992)	OSQ
#9	Model of Effort-Reward Imbalance (Siegrist 2001)	ERI
#10	Occupational Stress Index (Belkic 2000)	OS Index
#11	Vragenlijst OrganisatieStress-D (Bergers et al. 1986)	VOS
#12	Working Conditions and Control Questionnaire (De Keyser et Hansez 2000)	WOCCQ
#13	BASis vragenlijst Amsterdam (Biessen et de Gilder 1993)	Basam
#14	Occupational Stress Indicator (Osipow et Spokane 1987a, b)	OSI
#15	Organisational Assessment Survey (Braskamp et Maehr 1985)	OAS
#16	Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (Gründemann et al. 1993)	VAG
#17	Questionnaire sur le Vécu du Travail (van Veldhoven 1999)	VT
#18	Liste de contrôle stress SuvaPRO (Rüegsegger 1999a, b, c)	SuvaPRO
#19	WEIzijn Bij de Arbeid (Vaas et al. 1995)	WEBA
#20	Questionnaire travailleur et organisation (Van Orden et al. 1997, Van Orden et Gaillard 1994))	TOMO
#21	Listes de contrôle (Kompier et Marcelissen 1991)	Kompier
#22	Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise (Gaussin et al. 1995a, b)	Canevas

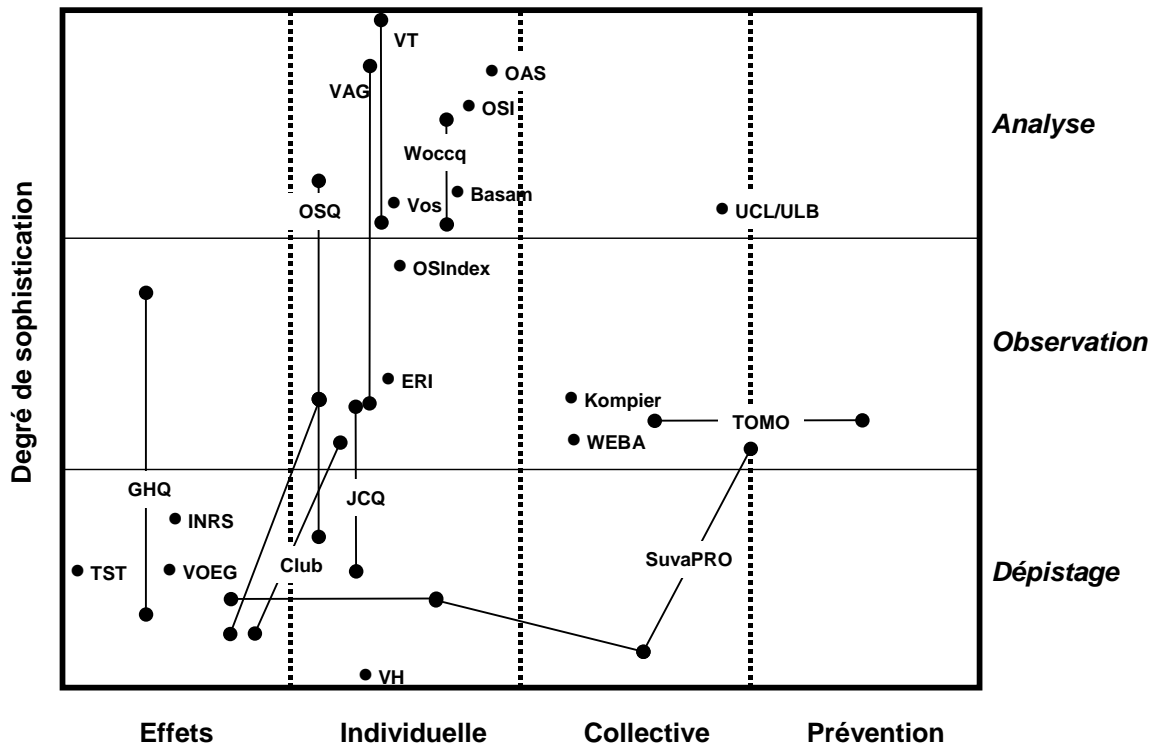
4. Classification

La figure 2 illustre la synthèse de la classification des 22 méthodes prises en considération. Ces méthodes ont été réparties suivant deux axes avec, en abscisse, le type de méthode (constat/prévention) et, en ordonnée, la complexité de la méthode.

Lorsque 2 ou 3 versions d'une même méthode existent, chaque version a été évaluée et les résultats sont présentés reliés par une ligne verticale.

Lorsque, ainsi que SuvaPRO (#18), la méthode répond par différentes composantes à plusieurs critères de classement, chaque composante a été évaluée et les résultats sont présentés reliés par des segments de lignes horizontales.

Figure 2 – Synthèse de la classification des 22 méthodes



- **Le type de méthodes**

Quatre classes différentes ont été définies en abscisse:

La répartition horizontale des différentes méthodes au sein d'une même classe ne possède pas de signification particulière, mais a été réalisée de façon à clarifier la présentation.

1. **Questionnaire individuel sur les effets:**

Cette classe regroupe les méthodes qui s'intéressent uniquement aux effets, aux symptômes psychosomatiques, à la recherche de "signes" de stress au niveau physique ou psychique.

Deux méthodes réparties dans la classe suivante (questionnaires individuels) possèdent une section appartenant à cette classe "effets". Il s'agit du questionnaire du Club européen de la Santé (#7 Club) et de l'Occupational Stress Questionnaire de l'Institut finlandais de Santé professionnelle (#8 OSQ).

D'autres méthodes (#11 Vos-D, #16 VAG et #17 VT) possèdent également des questions relatives à la santé physique et psychique, mais elles ne semblent pas pouvoir être utilisées de manière séparée.

Les méthodes de cette classe permettent donc uniquement un constat sans rechercher les causes de l'état de stress ni proposer de solutions.

2. **Questionnaire individuel sur les conditions de travail:**

Les méthodes classées sous cette rubrique sont des questionnaires qui se penchent sur le jugement personnel des individus concernant leurs conditions de travail.

Il s'agit soit d'auto questionnaires qui, pour certains, sont très longs, soit de questionnaires plus courts susceptibles d'être utilisés lors d'entretiens singuliers.

Cette classe comprend 13 méthodes allant du test de stress relatif (#5 VAN HOUTE) de 2 questions au questionnaire sur le vécu du travail (#17 VT) de 255 questions.

Ces questionnaires analysent au niveau individuel les conditions de travail, l'organisation et / ou les relations dans le travail. Ils s'orientent donc vers la recherche de facteurs

Fiches d'aide, Analyse

susceptibles de générer du stress. Cependant, ils ne fournissent pas directement d'éléments permettant d'orienter l'utilisateur vers des actions de prévention.

3. Check-lists collectives:

Cette troisième classe regroupe des méthodes permettant de faire une analyse des conditions de travail de façon collective plutôt que de façon individuelle. On y retrouve 5 méthodes seulement.

4. Check-list s'accompagnant de recommandations de prévention:

Les méthodes présentent ici des propositions d'amélioration et organisent de façon concrète, à l'aide d'un tableau par exemple, qui fait quoi et quand en matière de prévention.

Deux méthodes classées dans la catégorie précédente répondent à ces critères.

La première est la liste de contrôle SuvaPRO (#18) qui propose à l'utilisateur d'établir un plan concret d'action avec définition des solutions à adopter et suivi.

La seconde est la "Toetsingslijst Mens en Organisatie" (#20 TOMO) qui, en plus, fournit une liste de propositions de changements correspondant à chaque type de problèmes décelés à l'aide de la check-list.

Il n'y a donc que deux méthodes, parmi les 22 étudiées, qui font des propositions concrètes de prévention.

La simple observation de la figure 2 montre que la majorité des méthodes étudiées concernent la perception détaillée des conditions de travail par les travailleurs. La plupart de ces méthodes ont en fait été développées par des chercheurs dans le cadre d'études épidémiologiques.

Seules 5 méthodes semblent avoir été élaborées dans une perspective de prévention. Il s'agit des méthodes situées dans les colonnes "collectif" et "prévention".

Les seules méthodes simples qui sont disponibles – mis à part le test du stress relatif et la méthode SuvaPRO – concernent les effets psychosomatiques. Les méthodes TST, GHQ et VOEG sont très connues et très utilisées, principalement en milieu clinique comme le montre la littérature scientifique.

On peut se demander l'intérêt de questionnaires de ce type au sein d'une entreprise donnée présentant un problème donné.

Il faut reconnaître que souvent, cela touchera plus à la curiosité et au simple recueil de données que cela ne répondra à une nécessité. Ce recueil de données permet de justifier le fait que l'on tente de faire quelque chose et que l'on s'intéresse au problème, mais ne constitue pas une véritable recherche de solutions. De plus, il faut garder à l'esprit le fait que les symptômes de stress peuvent être assez graves et que les personnes qui réellement auraient développé ces symptômes sont probablement en congé de maladie (healthy worker effect). Les données récoltées ne sont alors pas représentatives.

Ce dernier argument remet encore plus en question l'utilité de ce type d'enquête. C'est pourquoi n'ont été gardées dans cette catégorie que les méthodes les plus citées et les plus utilisées par les médecins du travail et pourquoi les méthodes spécialisées de mesurage de la dépressivité ont été écartées a priori.

- **La complexité**

Les méthodes sont également classées en ordonnée selon leur complexité.

La complexité est déterminée en fonction du nombre de questions ou d'items, mais également en fonction de la complexité des réponses, de la difficulté de détermination du score et de la difficulté d'interprétation des résultats.

Enfin, la nécessité de recours à un spécialiste intervient dans l'évaluation de cette complexité.

Comme on le verra, les méthodes les plus lourdes le sont plus par le volume des questions que par la complexité au niveau de chaque question.

Les 4 niveaux de complexité croissante définis suivant la stratégie SOBANE sont le **Dépistage**, l'**Observation**, l'**Analyse** et l'**Expertise**.

On peut voir aisément à la figure 2 qu'aucune méthode n'a été classée au niveau 4, **Expertise**. Selon la philosophie générale de la méthode SOBANE, l'expertise s'impose dans des cas très complexes nécessitant des mesurages spécialisés par des experts.

Certaines études ont utilisé des dosages de catécholamines ou de cortisol salivaire. A notre connaissance, il s'agit principalement d'études épidémiologiques et d'études en laboratoires. En milieu réel, il n'a jamais été démontré (Fischer et al 2000, Obminski et al 1997, Burton et al 1996, Stahl et Dorner 1982) que de tels dosages étaient utiles dans un contexte de diagnostic ou de prévention. Les seuls résultats probants semblent avoir été observés dans des situations plutôt sévères (arbitrage football, cancer, ...casino,...examens) ou un diagnostic semble peu nécessaire.

Quoi qu'il en soit, il n'apparaît pas que le dosage du cortisol salivaire puisse jouer un rôle semblable, mutatis mutandis, à celui du temps de réverbération en acoustique. Il représente, au mieux, un mesurage de l'effet (astreinte) et non des causes (contraintes) et ne permet pas de mieux connaître ce sur quoi il convient d'agir.

Aucun mesurage spécialisé ne semble donc répondre à ce que requiert le niveau 4 d'Expertise et aucune méthode n'est classée à ce niveau.

Une expertise sera plutôt nécessaire lors d'une intervention en cas de blocage sur un problème d'organisation du travail ou d'organisation des équipes. Mais dans ce cas, il ne s'agirait pas d'une expertise dans le domaine du stress, mais d'une expertise en organisation du travail.

Un parallélisme peut être établi avec un expert en acoustique qui est susceptible de résoudre des problèmes complexes de bruit sans connaître la physiopathologie de la surdité professionnelle. De même, le spécialiste en organisation du travail ignore peut-être la complexité du problème de stress.

• **Evaluation quantitative**

Comme dit précédemment, ces méthodes s'échelonnent du test de stress relatif professionnel (#5 Van Houte) de 2 questions au questionnaire sur le vécu du travail (#17 VT) de 255 questions.

Toutes ces méthodes ne possèdent pas la même force, le même impact ni le même intérêt.

Elles ont été hiérarchisées en cohérence avec l'approche échelonnée à la SOBANE, bien que les 4 niveaux de cette stratégie n'aient réellement un sens que dans le contexte de prévention. Les 4 niveaux sont réutilisés ici pour la classification de la complexité plutôt que comme stratégie avec des intervenants successifs.

Le test de stress relatif (#5 Van Houte) est la première méthode sur cette échelle croissante de complexité. Il s'agit d'une méthode de Dépistage simple, rapide, peu coûteuse, qui est susceptible d'être utilisée de façon systématique par le médecin du travail lors de la visite périodique.

Peut-être cette méthode s'est-elle mal présentée, tant il est vrai que la puissance de diagnostic de 2 questions ne peut être que réduite. Plutôt que d'un questionnaire, nous pensons qu'il s'agit de 2 items à aborder par le médecin du travail lors de l'examen périodique et qui, "appliqué dès le début de la vie professionnelle,...,devrait permettre de réagir précocement" (Van Houte, 2000) individuellement et collectivement. Le score a dès lors moins d'importance que les informations recueillies de manière ouverte lors du dialogue avec le travailleur. Il s'agirait ainsi d'une méthode structurant le dialogue, plutôt que d'une méthode d'évaluation du niveau de stress.

Fiches d'aide, Analyse

Vient ensuite le questionnaire de Karasek (#6 JCQ), validé, très connu et reconnu, qui peut être placé au niveau **Dépistage** pour sa version courte (Job Strain Measure) de 14 questions et au niveau **Observation** pour la version de 42 questions (Job Content Questionnaire). Il peut être utilisé de façon locale par le médecin du travail pour évaluer l'état de stress de petits groupes de travailleurs, de nouveau plus pour structurer l'entretien que pour en dériver un score. Il peut être également utilisé de façon plus générale, dans la version longue de préférence, au niveau de l'entreprise.

L'effort-reward-imbalance (#9 ERI) est fort comparable au questionnaire version longue de Karasek en ce qui concerne le nombre de questions et la lourdeur. Il est basé sur un autre modèle que celui de Karasek. Ceci peut s'avérer intéressant d'un point de vue recherche à caractère plus fondamental pour mieux comprendre le phénomène de stress et ses composantes et déterminants. Par contre, ce l'est certainement moins pour une entreprise donnée intéressée par l'amélioration du travail dans un secteur.

D'autre part, le fait de s'intéresser à la personnalité, présenté comme un avantage du questionnaire ERI, représente peut-être plutôt un désavantage lorsqu'il s'agit d'une utilisation en entreprise, tant il est difficile de faire admettre des questions aussi personnelles aux travailleurs.

Le questionnaire du Club européen de la Santé (#7 Club) offre l'avantage de la dualité perception/appréciation (28 questions dédoublées) complétée par les 20 questions sur les manifestations psychosomatiques du stress. Cependant, les 28 questions de perception sont assez comparables à celles de Karasek et n'offrent rien de plus.

Nous pensons donc que la préférence doit être donnée au questionnaire de Karasek.

La méthode WOCCQ de diagnostic des risques psychosociaux (#12) est intéressante, complète et assez facile à utiliser. Elle se situe au niveau 3, Analyse, du fait de sa longueur et de la compétence nécessaire pour l'interprétation correcte des données.

Le questionnaire sur le vécu du travail (#17 VT) se rapproche fort du précédent et présente les mêmes avantages. La version abrégée lui est strictement comparable, quand la version longue permet d'approfondir encore le diagnostic.

Un autre outil intéressant est la "Vragenlijst Arbeid en Gezondheid" (#16 VAG) susceptible d'être utilisée au niveau 2, **Observation**, avec la version courte de 41 questions ou au niveau 3, **Analyse**, avec la version longue de 200 questions.

Ces trois méthodes (VAG, VT et WOCCQ) sont assez semblables du point de vue des items considérés. Elles envisagent toutes les trois les caractéristiques du travail (diversité, possibilité d'apprentissage, difficulté adaptée aux compétences ...), la clarté des consignes et la définition du rôle. Le contrôle de l'avenir, les contraintes temporelles et la santé psychique sont également exploités dans les trois questionnaires.

La planification et l'organisation du travail (heures supplémentaires, possibilités d'autonomie...) sont bien étudiées dans le VT et le WOCCQ, mais semblent moins présentes dans le VAG. Par contre, le VAG est le seul à interroger sur la charge physique de travail, sur l'absentéisme et sur les consultations médicales. Le WOCCQ et le VAG envisagent tous deux des questions concernant les risques pour autrui, les facteurs d'ambiances et la relation vie professionnelle-vie privée. Ces questionnaires ont ainsi des avantages différents, mais globalement se valent, si nous laissons aux spécialistes le soin de débattre de leurs mérites réciproques en ce qui concerne les « cohérences internes », « validités factorielles » et « validités discriminantes ».

Au terme de ce classement des questionnaires de vécu, deux problèmes doivent être soulevés: celui de la confidentialité et le risque d'une utilisation abusive. Ces méthodes abordent en effet des domaines assez personnels tels que les relations vie privée/vie professionnelle, les consultations médicales, les relations interpersonnelles ... Les résultats permettent de définir le profil de personnalité et les capacités de coping de la personne. Le risque d'une déviation du but premier et d'un usage pour une sélection est bien réel, notamment lors de restructuration. Les auteurs de l'OSI (#14) mettaient en garde contre cet écueil.

Fiches d'aide, Analyse

Cette crainte peut être ressentie par les travailleurs et peut être responsable d'une diminution du taux de réponse et de la qualité des réponses. D'où l'intérêt de recourir à une personne neutre et extérieure pour mener à bien ces enquêtes et l'intérêt des grands questionnaires interprétés en dehors de l'entreprise. Cependant, ceci emmène inéluctablement à des questionnaires très sophistiqués, très longs et avec un rapport coût/bénéfice pour la prévention plutôt défavorable.

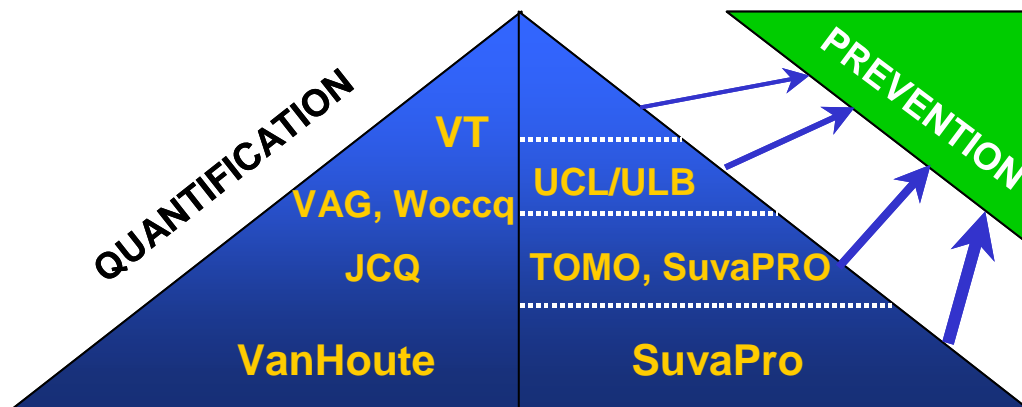
5. Stratégie de prévention

L'ensemble des méthodes recommandées pour la prévention du stress est le suivant:

- **Dépistage:** SuvaPRO, brochure destinée aux cadres
- **Observation:** TOMO – SuvaPRO
- **Analyse:** Canevas
- **Expertise:** /

La figure 3 reprend cette classification des méthodes pour la prévention, ainsi que celle des méthodes de quantification.

Figure 3 - Classification des méthodes d'évaluation du stress selon la stratégie SOBANE.



L'approche préconisée couvre l'ensemble de la problématique de stress, à savoir:

1. Un **Dépistage** par la direction: le document SuvaPRO (#18), s'adressant aux cadres, est très intéressant: il leur propose une réflexion en 10 points. Cette démarche est facile, ne demande pas beaucoup de temps et les amène ainsi que la direction à prendre conscience des problèmes. Elle suggère également le passage à une autre étape si cela s'avère nécessaire.
2. L'outil d'**Observation** est un outil de discussion en groupe: la méthode TOMO (#20) paraît devoir ici s'imposer plus que la SuvaPRO (#18), car elle est plus complète et propose des actions concrètes de prévention pour chaque point négatif décelé.
3. En parallèle, un outil individuel: le document "Stressé? Voilà qui pourra vous aider!" de SuvaPRO (#18) permet à chaque personne de faire le point sur sa propre situation, en considérant ses conditions de travail, mais sans négliger la contribution possible de facteurs privés. Ce document attire l'attention sur les symptômes et les ressources. Cet outil paraît particulièrement remarquable car très original, attrayant et interpellant. Par des exemples concrets, il attire l'attention sur des attitudes personnelles de vie telles que savoir dire non, ou se croire indispensable à la vie de l'entreprise. Ainsi, il propose à l'utilisateur de faire en quelque sorte un bilan personnel et d'établir son propre programme de lutte contre le stress. Ceci est unique.

Fiches d'aide, Analyse

4. Au delà, si nécessaire, un outil de discussion en groupe beaucoup plus détaillé sera nécessaire.

Le Canevas de pré-diagnostic du stress en entreprise (#22 Canevas) paraît répondre à ce besoin. Il couvre tous les aspects susceptibles de nécessiter cet approfondissement; il explique clairement ces aspects et conduit à réfléchir. Cependant, dans l'esprit de la stratégie SOBANE, au stade d'**Analyse**, seuls les aspects posant encore problème après les discussions de l'**Observation**, sont approfondis. Le document du Canevas, comme tel, est alors trop lourd.

Idéalement, un coordinateur, probablement un spécialiste, devrait pouvoir en extraire la section reconnue à problème à l'étape d'**Observation** TOMO. Ceci n'est pas prévu par la méthode mais pourrait être relativement facilement prévu dans l'avenir.

D'autre part, une bonne quantification requiert une compréhension intime de l'item et nécessite une compétence en analyse des risques que ne possèdent pas les gens de terrain. Le travailleur est ainsi exclu de la démarche. Elle ne peut alors aboutir qu'à un constat, étant donné que le spécialiste a rarement une formation technique et ne peut que constater et juger ce qu'il voit, sans pouvoir dire pourquoi les choses en sont là et ce qui pourrait améliorer cet état.

Ainsi, nous pensons que les modalités de réponses du Canevas de pré diagnostic du stress en entreprise (#22 Canevas) – très satisfaisant, satisfaisant, peu satisfaisant, pas satisfaisant – risquent de détourner plus l'attention que celles prévues par la méthode SuvaPRO (#18) (oui, en partie, non) et a fortiori celles de la "Toetsingslijst Mens en Organisatie" (#20 TOMO) qui propose "oui, non, et maintenant que vais-je faire ?".

6. Conclusions

Depuis quelques années, mais surtout depuis la parution de la loi sur le bien être, les employeurs sont tenus de réagir aux problèmes de stress au sein de leur entreprise.

Ils restent cependant quelque peu dépourvus de moyens et ne savent trop comment aborder les problèmes.

Doivent-ils s'intéresser aux effets du stress ou aux causes ?

Doivent-ils d'emblée intervenir massivement au niveau de toute l'entreprise en faisant passer un questionnaire complet dans tous les secteurs ?

Ou peuvent-ils se baser sur une check-list pour organiser une discussion entre personnes concernées et rechercher des améliorations ?

Ces deux approches représentent-elles le même investissement en temps, en effort, en argent et aboutissent-elles aux mêmes résultats?

Le but de cette revue était de se placer du côté de l'utilisateur, non spécialisé sur les problèmes de stress, de répertorier les principales méthodes rencontrées en Belgique et de les classer suivant la philosophie de la stratégie SOBANE (Malchaire 1997), à 4 niveaux:

- **Dépistage**, réalisé par les gens du terrain connaissant très bien la situation de travail.
- **Observation**, avec étude plus précise des aspects à problèmes.
- **Analyse**, menée avec l'assistance d'un conseiller en prévention externe plus spécialisé.
- **Expertise**, avec mesurages spécifiques et plus coûteux, réalisés par des experts externes.

La classification a donc reposé sur deux critères, la quantification versus la prévention et la complexité ou lourdeur de la méthode.

Les méthodes de quantification ont été classifiées suivant ces niveaux pour une question de clarification, mais il faut garder à l'esprit qu'elles n'obéissent pas à la philosophie de la stratégie de SOBANE.

Fiches d'aide, Analyse

Nous prôtons les méthodes les plus orientées vers la prévention, tout en sachant que la quantification peut être utile à certaines fins, telles que la comparaison entre secteurs, la comparaison avant/après intervention et l'argumentation pour convaincre les dirigeants.

Dans l'état actuel, les méthodes proposées consistent en:

1. Un **Dépistage** rapide par 10 questions permettant aux membres de la ligne hiérarchique de se rendre compte de la situation (#18 SuvaPRO).
2. Une démarche **d'Observation** à partir d'une discussion de groupe (#20 TOMO) doublée d'une réflexion personnelle (#18 SuvaPRO).
3. Pour les aspects plus difficiles à maîtriser, un approfondissement à partir des sections pertinentes du Canevas.

Aucune méthode n'a été classée en expertise étant donné qu'il n'existe pas de mesurage spécifique pour le stress.

Au terme de ce travail, Il n'est pas superflu d'insister sur l'importance fondamentale de l'engagement de la direction et des travailleurs avant d'entamer toute démarche par enquête. Cette démarche doit nécessairement débiter par une définition claire et précise des objectifs et des retombées possibles. Elle ne peut se poursuivre que si les partenaires sociaux adhèrent au projet, travaillent en confiance et sont disposés à accepter les résultats, même si ceux-ci ne correspondent pas à ceux qu'ils attendent.

Il est également extrêmement important de rappeler aux employeurs qu'une démarche de ce type entraîne toujours des attentes de la part des travailleurs qui se sont exprimés et impliqués. Ne pas y répondre, c'est non seulement ne pas avancer, mais c'est probablement reculer.

Enfin, une stricte confidentialité et une utilisation éthique de ces méthodes doit être garantie. Il s'agit là d'un rôle important que doivent jouer les conseillers en prévention.

Le médecin du travail est souvent, surtout dans les PME, le seul conseiller en prévention et en tout cas le premier à être en contact avec chaque travailleur. Au cours des examens périodiques, il peut détecter les problèmes, déterminer ce qui est individuel et ce qui est collectif. Il devrait disposer d'un capital de confiance de la part des partenaires sociaux et devrait pouvoir être le garant de cette éthique, tout en laissant peut-être à d'autres, de formation plus ciblée, la technicité des questionnaires et réunions.

7. Références

- ----- (1999) Priorités et stratégies des politiques de sécurité et de santé au travail dans les Etats-membres de l'Union Européenne., Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.
- ----- (1999) Stress at work., NIOSH., publication n° 99-101, pp. 26.
- ----- (1993) Colloque européen "Le stress au travail: La nécessité d'une action"., Bruxelles, 9-10 novembre 1993, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 78.
- ----- (1999) Convention Collective de travail n° 72 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail., Moniteur Belge, 26370, 09.07.1999.
- Amiel R. (1986) La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire. Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale. 47, 1, 1-14.
- Amiel R., Lebigre F. (1971) Un nouveau test rapide pour l'appréciation de la santé mentale., Annales médico-psychologiques, Paris. tome 1, 4, 1455-1462.

Fiches d'aide, Analyse

- Belkic K. (2000) The Occupational Stress Index, Center for social Epidemiology, Santa Monica, California. Document provenant du site Internet Job Stress Network, www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html.
- Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G., de Wolff Ch. J. (1986) Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (en néerlandais)., Stressgroep publicatie n° 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Biessen P.G.A., de Gilder D. (1993) Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam)., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 40.
- Boitel L. , Demogeot F., Rebstock E. (1990) Auto-questionnaire du club européen de la santé. Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, pp. 70.
- Braskamp A., Maehr M. (1985) Organizational Assessment Survey (OAS)., MetriTech.
- Burton R.F., Hinton J. W., Neilson E., Beastall G. (1996) Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors. Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438.
- Commission européenne (1999) Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. "Piment de la vie... ou coup fatal?"; Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp.12.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. (1996) Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Office for official publications of the european communities, Luxembourg, pp. 110.
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E. (2000) Research on Work-related Stress., European Agency for Safety and Health at Work. pp. 167.
- Dayre M. (1999) Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation., Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail. UCL. Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, pp 136.
- De Keyser V., Hansez I. (2000) Wocccq: Working conditions and control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de psychologie et des Sciences de l'Education, Psychologie du travail et des entreprises.
- Dirken J.M. (1990) Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid. In: Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G., Handboek Werkstress., Amsterdam, NIA.
- Elo A.L., Leppänen A., Lindström K. (1992) Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). pp. 43.
- FGTB (Service Entreprises) (1999) Stress: agir pour le bien-être au travail., FGTB, Bruxelles, pp. 80.
- Fischer J.E., Calame A., Dettling A.C., Zeier H., Fanconi S. (2000) Objectifying psychomental stress in the workplace--an example. International archives of occupational and environmental health. Jun; 73 SupplS46-52.
- Fondation européenne (1997) Stress lié au travail., Euro Revue.
- Gaussin J., Karnas G. (1995a) Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Egalité des Chances, U.C.L. - U.L.B.

Fiches d'aide, Analyse

- Gaussin J., Karnas G. (1995b) Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise. Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Egalité des Chances, UCL - ULB. pp. 34.
- Goldberg D.P. (1972) The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one.
- Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W., de Winter C.R. (1993) Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 32.
- Karasek R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly, pp 285-308.
- Karasek R. (1985) Job Content Questionnaire and user's guide., Columbia University, pp. 36.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. Journal of Occupational Health Psychology. 3, 4, 322-355.
- Kompier M., Levi L. (1993) Le stress au travail: causes, effets et prévention . Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 40.
- Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G. (1991) Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Nederland.
- Malchaire J. (1997) Stratégie générale de prévention des risques professionnels. Cahiers de Médecine du travail. XXXIV, 3-4, 159-166.
- Moerenhout M., Clavie M., De Houcke J. et al. (1998) Stress et burn out., Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. pp. 40.
- Moors S., (Ed) (1994) Stress & Travail. Origines, approches., Bruxelles, I.N.R.C.T., pp. 270
- Obminski Z., Golec L., Stupnicki R., Hackney A.C. (1997) Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. Aviation, space, and environmental medicine. Mar; 68(3): 183-186.
- Onkelinx L. (2001) Conférence inaugurale de la campagne 2001 de lutte contre le stress au travail., Colloque: "La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention collective", Bruxelles, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail avec le soutien du Fonds Social Européen, 12 février 2001.
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987a) Occupational Stress Inventory. Manual Research Version., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, pp. 25
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987b) Occupational Stress Inventory. Questionnaire et instructions (en français)., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida
- Pichené A. (1995) Depistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire., INRS. pp. 64.
- Rügsegger R. (1999a) Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 67010.f, Internet: www.suva.ch.

Fiches d'aide, Analyse

- Rügsegger R. (1999b) Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 88145.f, Internet: www.suva.ch.
- Rügsegger R. (1999c) Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, pp. 15, référence: 44065.f, Internet: www.suva.ch.
- Siegrist J. (2001) Model of Effort-Reward Imbalance.
Internet: www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm.
- SSTC. (1997) Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., S.S.T.C., Bruxelles. pp. 129.
- Stahl F., Dorner G. (1982) Responses of salivary cortisol levels to stress-situations. Endokrinologie. Oct; 80(2): 158-162.
- Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995) De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding., TNO, NIA, Samsom, Nederland, pp 76.
- Van Houte G. (2000) Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel. Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie. XXXVII, 2, 105-107.
- Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M., Gaillard A.W.K. (1997) Evaluatie TOMO vragenlijst in de KL., Rapport TNO TM-97-AO37
- Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. (1994) TOMO: Toetsingslijst Mens en Organiatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving., Kerckebosch, Zeist, Nederland, pp 58
- Van Veldhoven M. (1999) Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire. In: Inventaire et optimalisation du capital humain. Journée d'étude Stress au travail, 13 décembre 1999 INRCT - CEE – QUEST.

Fiche 17 (Analyse): Violences et harcèlement au travail

Cette fiche a pour but de présenter les différentes publications éditées par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale pour la prévention des violences et du harcèlement au travail. Ces publications sont directement disponibles sur le site du SPF www.emploi.belgique.be

Plus d'informations sont également disponibles sur le site www.repectautravail.be

- Ce site est un Réseau d'Echange Socio-Psychologique pour l'Evolution des Conditions de Travail (RESPECT) et l'amélioration du Bien-être professionnel
- Il a pour objectif d'informer **tous les professionnels** (gestionnaires des ressources humaines, responsables d'équipes, managers, syndicats, avocats, ...) qui souhaitent en savoir plus sur le domaine du bien-être psychosocial au travail.

1. Violence au travail et harcèlement moral et sexuel (avril 2003), synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins

Cette brochure présente les résultats de la recherche réalisée par le Département des sciences politiques et sociales de l'Université catholique de Louvain avec la collaboration du Centrum LUCAS de la Katholieke Universiteit Leuven à la demande de la Direction générale Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette recherche a été réalisée avec le soutien de l'Union européenne - Fonds Social Européen.

- Chapitre 1: Violence au travail et harcèlement moral et sexuel
 - Définitions, identification (descriptions des comportements) et évolution (événements déclencheurs) du phénomène, caractéristiques des auteurs de harcèlement, caractéristiques des victimes...
- Chapitre 2: Etendue et facteurs de risque socioprofessionnels de la violence au travail
 - Principaux résultats de l'enquête
 - ✦ 11,5 % victimes d'au moins un comportement de harcèlement moral
 - ✦ 8 % victimes de harcèlement sexuel
 - ✦ 3,5 % victimes de violence au travail
 - 5 facteurs de risques socioprofessionnels identifiés pour le harcèlement moral
 - ✦ la région du lieu de travail: région flamande en dessous des deux autres régions
 - ✦ le secteur d'activité: secteur public supérieur (le double) au secteur privé
 - ✦ la branche d'activité: administration publique puis enseignement, banques et assurances...
 - ✦ la taille de l'entreprise: plus la taille est grande plus le nombre de cas augmente
 - ✦ le statut du travailleur: employés nettement plus exposés qu'ouvriers
 - 3 facteurs de risques socioprofessionnels identifiés pour le harcèlement sexuel
 - ✦ Ancienneté: nombre de cas nettement plus important si ancienneté faible
 - ✦ Taille de l'entreprise: plus la taille est grande plus le nombre de cas augmente
 - ✦ Type de contrat d'emploi: personnes avec contrat à durée déterminée nettement plus exposées que celles avec contrat à durée indéterminée
- Chapitre 3: Circonstances de la violence au travail
 - Quelles raisons?
 - Circonstances liées à la situation de travail
 - Circonstances liées à la victime

Fiches d'aide, Analyse

- Circonstances liées à l'agresseur
- Circonstances liées à l'existence d'un conflit
- Chapitre 4: Stratégies des victimes et réactions de l'entourage face à la violence au travail
 - Quelles stratégies pour faire face: centrées sur l'émotion, sur le problème
 - Réactions de l'entourage personnel, professionnel
- Chapitre 5: Conséquences de la violence au travail
 - Impact sur la santé, sur la sphère socio-économique, sur la vie professionnelle des victimes
- Chapitre 6: Connaissances des réglementations et attitudes à adopter en cas de violence au travail

2. Clés... pour la prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel (Septembre 2007)

Les conditions de vie et le bien-être au travail ne sont pas seulement influencés par la sécurité et la santé sur les lieux de travail mais aussi par les facteurs psychosociaux, comme les relations de travail et l'organisation du travail. Des dispositions spécifiques récentes prises en la matière, il ressort que les comportements abusifs et la charge psychosociale ne peuvent pas être distingués l'un de l'autre : la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail font partie intégrante de la charge psychosociale.

Afin de mieux faire connaître cette réglementation, cette brochure définit d'abord la notion de charge psychosociale au travail. Les différents éléments qui doivent être mis en place pour une politique de prévention sont également détaillés. De plus les voies d'action vers lesquelles peuvent se tourner les personnes qui estiment subir une charge psychosociale sont également reprises. Une liste d'outils et d'adresses utiles vient enfin clôturer cette brochure.

Public cible: employeurs et responsables d'entreprises, conseillers en prévention, personnes de confiance, membres des comités pour la prévention et la protection au travail, travailleurs et représentants des travailleurs.

3. Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risques organisationnels (septembre 2006)

Cette brochure présente les résultats de deux recherches réalisées respectivement par le Département Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn de la KUL et par le Département des sciences politiques et sociales, unité SPRI, de l'UCL et financée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds Social Européen.

Elle fait suite à la recherche menée précédemment et dont les résultats ont été publiés en avril 2003 (voir ci-dessus). Elle examine plus en détail les facteurs de risque organisationnels que l'on peut associer aux comportements abusifs et aux violences au travail.

Ces deux recherches ont permis l'identification et l'analyse de différents facteurs organisationnels pouvant générer harcèlement et violence sur les lieux de travail. Ces derniers ont été classés en 3 catégories:

- Les facteurs organisationnels liés à la nature de la tâche répartis en 2 sous-catégories:
 - ✧ le contenu de la tâche: autonomie, charge de travail, conflit de rôle...
 - ✧ les conditions de travail: insécurité emploi, flexibilité, possibilité de carrière...
- Les facteurs organisationnels relevant des rapports sociaux de travail avec les collègues (soutien social...) et avec le chef direct (type de leadership...).
- Les dynamiques organisationnelles dépendant des contraintes conjoncturelles (changement organisationnel...) mais aussi de la culture (évaluation...) et des structures organisationnelles: communication interne, hiérarchie, formalisation...

Fiches d'aide, Analyse

A partir de ces recherches, deux outils d'analyse du risque organisationnel ont été élaborés

- L'outil RATOG (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag, voir fiche 18) mesure brièvement et simplement les principaux facteurs de risque pour les comportements abusifs au travail. Une version de cet outil a été adaptée pour les PME (RATOG-KMO)
- La méthode IDI (Identification, Diagnostic et Intervention pour la prévention des risques organisationnels de violence au travail, voir fiche 19) se présente sous forme d'une arborescence d'outils permettant de mettre en évidence les principaux dangers et risques internes à l'organisation. Cette analyse des risques à visée participative permet de formuler des propositions pour une prévention opérationnelle, efficace et durable.

Ces outils sont disponibles sur le site de www.respectautravail.be

4. Agir sur les souffrances relationnelles au travail: manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (novembre 2006)

Cette publication est présentée à la fiche 24.

5. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Cette publication est présentée à la fiche 24.

Fiche 18 (Analyse): RATOG et RATOG-KMO, deux outils d'analyse des risques de comportement indésirable au travail

Baillien Elfi, Sylvie De Meyer & Hans De Witte, Département Psychologie, KULeuven

- **Description des outils**

Le RATOG (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) et RATOG-KMO (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties) examine d'une manière rapide et simple les facteurs organisationnels les plus importants pouvant induire un risque de "comportement indésirable" au sein de l'entreprise. Les deux outils cadrent dans la prévention primaire du harcèlement, de la violence et du comportement sexuel indésirable au travail. Ils ont été développés au cours de deux projets de recherche à l'initiative du SPF emploi, travail et concertation sociale et du Fonds Social Européen.

La première recherche menée dans des organisations flamandes et bruxelloises avec plus de 100 employés a mis en évidence les facteurs liés au travail, aux équipes (ou sections) et à l'organisation qui contribuent au développement de comportements indésirables.

La seconde a étudié les facteurs de risque dans les organisations flamandes et bruxelloises avec moins de 100 collaborateurs (PME).

- **Que font le RATOG et RATOG-KMO ?**

Le RATOG et RATOG-KMO examine d'une manière courte et simple (23 questions dans le RATOG et 18 questions dans RATOG-KMO) les facteurs de risque les plus importants de comportement indésirable. Ils donnent une première information sur les points à travailler au sein de l'entreprise: par risque important, ils donnent des scores sur les aspects satisfaisants (à conserver), les points problématiques (à améliorer), ainsi que les points urgents (à améliorer le plus tôt possible) en ce qui concerne le développement de comportements indésirables.

De cette manière, ils contribuent à la prévention primaire de la violence, du harcèlement et des comportements sexuels indésirables au travail, avec l'accent mis sur la prévention du harcèlement. Les outils n'indiquent pas où un comportement indésirable risque d'avoir lieu, mais les facteurs qui augmentent les risques qu'un comportement de harcèlement survienne dans l'organisation.

Les outils peuvent être utilisés dans tous les secteurs d'activité.

Le RATOG est utilisé dans les entreprises ou organisations de 100 employés ou plus, RATOG-KMO est utilisé dans celles de moins de 100 employés (PME).

- **Comment les RATOG et RATOG-KMO sont-ils utilisés ?**

Les documents relatifs aux méthodes RATOG et RATOG-KMO sont disponibles sur le site www.respectophetwerk.be.

En premier lieu, l'utilisateur doit déterminer à quel niveau dans l'entreprise l'étude aura lieu ; les outils peuvent être utilisés pour une organisation entière, mais aussi au niveau d'une grande section ou de plus petites équipes.

Le RATOG-KMO est utilisé par un groupe de membres du personnel appartenant à ce niveau, qui ont des points de vue divergents (et donc forment un groupe hétérogène) et qui sont représentatifs parce que très proches du personnel et du fonctionnement de l'organisation ou de la section.

Dans une première étape, chaque membre du groupe remplit individuellement le questionnaire. Ensuite, ces réponses individuelles sont débattues dans le groupe qui continue à discuter les problèmes jusqu'à ce qu'une réponse soit acceptée par tous. Ainsi

Fiches d'aide, Analyse

obtient-on finalement un formulaire de réponse avec les scores qui ont été attribués par le groupe.

- **Qui utilisent le RATOG et RATOG-KMO ?**

Dans le contexte de la loi sur la protection contre la violence, le harcèlement et le comportement sexuel indésirable au travail (11 juin 2002), l'utilisateur des méthodes RATOG (- KMO) est le conseiller en prévention spécialiste des aspects psychosociaux ou la personne de confiance. Cette personne compose le groupe, procure aux participants le matériel nécessaire, accompagne la discussion du groupe et traite les scores de groupe finaux. Ces scores sont introduits sur www.respectophetwerk.be, après quoi les résultats du dépistage sont fournis automatiquement.

- **Que produisent le RATOG et RATOG-KMO ?**

Les RATOG et RATOG-KMO procurent les scores de l'organisation en ce qui concerne les facteurs les plus importants liés au travail, aux équipes (ou sections) et à l'organisation, qui sont "non problématiques", "problématiques" ou "urgents" pour le comportement indésirable. Ces scores sont reflétés visuellement à l'aide de diagrammes de barres colorées.

- Les aspects "non problématiques" (verts) doivent le rester
- Les aspects "problématiques" (orange) et "urgents" (rouge) sont ceux qui doivent faire l'objet d'actions concrètes dans le plan d'action annuel (J.A.P.) et le plan de prévention global (G.P.P.).

Ainsi, le RATOG et le RATOG-KMO peuvent servir à la mise au point d'un système dynamique de gestion des risques tel que déterminé dans la loi de 11 juin 2002.

Sur base des résultats du RATOG, des analyses ultérieures peuvent être réalisées, telles que une vaste consultation du personnel, une étude des dossiers de plainte...

Le RATOG (- KMO) peut être administré annuellement de manière à suivre et comparer, d'une façon structurée, les évolutions dans l'organisation.

- **Où trouver les outils RATOG et RATOG-KMO ?**

Les outils peuvent être téléchargés du site www.respectophetwerk.be, ainsi que les informations détaillées au sujet du développement et de l'utilisation des outils. Les scores obtenus durant la discussion de groupe doivent être enregistrés sur ce site qui générera automatiquement les résultats pour l'entreprise.

Pour toute question ou information complémentaire, prière de s'adresser à Sylvie le Meyer (sylvie.demeyer@psy.kuleuven.be) ou à Elfi Baillien (elfi.baillien@psy.kuleuven.be) du groupe de recherche arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie de la KULeuven

Fiche 19 (Analyse): Outil d'identification, de diagnostic et d'intervention (IDI) sur les risques organisationnels de violence et de harcèlement moral et sexuel sur les lieux de travail

- **Cadre général:** bien être au travail, harcèlement moral et sexuel, violence au travail, risques psychosociaux
- **Orientation générale:** diagnostic par l'approche organisationnelle, recherche d'actions en prévention primaire
- **Participation:** conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux, personne(s) de confiance, médecine du travail, membre(s) de la ligne hiérarchique et de la gestion des ressources humaines, délégué(s) syndical(aux) (représentants des travailleurs ou travailleurs eux-mêmes pour les petites organisations)
- **Aspects considérés:** thématiques organisationnelles : nature du travail, clarté de la tâche, comportements relationnels en équipe, conflictualité et gestion des conflits, fonctionnalité de la ligne hiérarchique, mode participatif en prise de décision, leadership, normes et contrôle organisationnel, communicabilité, suivi et développement personnel des travailleurs, performance et qualité au travail, insécurité d'emploi, changement organisationnel, violence/harcèlement moral et sexuel/comportements négatifs et dysfonctionnels, genre.
- **Description de l'outil**
 - **Pour qui ?**

L'outil I.D.I. est un outil de prévention primaire des violences au travail (harcèlement moral et sexuel, violence physique). Il a été conçu sur base de différentes recherches menées par notre équipe portant sur l'identification des facteurs de risque organisationnels des violences au travail.

Reposant sur une méthode participative, il s'adresse à toutes les personnes désireuses de mettre en place, au sein de leur organisation, une stratégie de réflexion et de prévention à l'égard des violences au travail. En ce sens, il concerne plus particulièrement la ligne hiérarchique, le personnel des ressources humaines et les conseillers en prévention en charge des aspects psychosociaux.
 - **Pour quoi ?**

Cet outil vise à répondre aux prérogatives légales en termes d'analyse des risques. En effet, I.D.I. est une analyse participative de prévention des violences au travail. Il vise à faire dialoguer un groupe d'une dizaine de personnes, appelé Comité de réflexion, à partir de différentes fiches thématiques reprenant des facteurs de risque organisationnels pouvant générer violence et harcèlement sur les lieux de travail. Le but est de mieux comprendre et appréhender ces derniers afin de mettre en place un plan d'action, de manière à prévenir, ou du moins réagir, face à des situations susceptibles de développer mal-être et comportements violents ou de harcèlement au sein de l'organisation.

Afin de rendre l'outil plus agréable et dans un souci de facilité d'utilisation, I.D.I. est entièrement informatisé et disponible sur le site internet www.respectautravail.be. Il peut tout aussi bien être utilisé dans de petites organisations, ou dans des entreprises de taille plus conséquentes (des réunions organisées par département peuvent alors être envisagées).

Fiches d'aide, Analyse

L'outil I.D.I. est actuellement dans une phase de diffusion et d'évaluation : en ce sens, notre objectif est de toucher un large public en recueillant les réactions des professionnels de terrain afin d'améliorer l'outil et le rendre le plus proche possible des desiderata de ses utilisateurs.

• **Procédure d'utilisation : modèle CON.PA.RE.**

L'outil I.D.I est composé de trois étapes (chacune de celle-ci est gérée par le médiateur, soit dans la majorité des cas, le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux). Ces trois étapes sont la consultation, la participation, la restitution.

1. La consultation

Cette première étape vise à consulter d'une manière rapide et informatisée les personnes habilitées à gérer la problématique des violences au travail au sein de l'organisation.

La consultation consiste en un rapide questionnaire envoyé par mail à minimum 5 et maximum 15 personnes « ressources », soit des personnes habilitées à gérer la problématique des violences au travail. Les profils des personnes consultées sont les suivants : membre(s) de la médecine du travail, personne(s) de confiance, délégué(s) syndical(aux), membre(s) des ressources humaines, membre(s) de la ligne hiérarchique. Il s'agit de recueillir l'impression subjective de ces différentes personnes quant à l'occurrence en terme de fréquences (avec quatre modalités de réponse : négligeable, acceptable, élevé, sans avis) de différentes caractéristiques organisationnelles qui se sont dégagées de nos recherches comme étant « à risque » de violences au travail.

La « consultation » consiste en un rapide questionnaire de 20 questions. Les répondants sont invités à donner leur opinion sur diverses situations organisationnelles : performances sociales de l'organisation, conflit organisationnel, travail en équipe et fonctionnalité de la ligne hiérarchique. Ces opinions sont exprimées à l'aide d'une échelle.

Le médiateur reçoit une fiche appelée « synthèse de consultation », reprenant la totalité des réponses. Si cette fiche comprend au moins cinq « figures rouges », le passage à la seconde étape s'avère justifié.

2. La participation

La participation est la deuxième étape de l'outil I.D.I. Elle consiste en une discussion de groupe (composé de minimum cinq, maximum quinze personnes) autour de différentes thématiques organisationnelles pouvant générer des situations « à risque » de violence et de harcèlement moral ou sexuel sur les lieux de travail.

Différentes fiches thématiques peuvent ainsi être discutées. Celles-ci portent sur :

- ✧ la nature et le contenu du travail
- ✧ la clarté de la tâche
- ✧ les comportements relationnels en équipe
- ✧ la conflictualité et la gestion des conflits
- ✧ la fonctionnalité de la ligne hiérarchique
- ✧ le mode participatif en prise de décision
- ✧ le leadership
- ✧ les normes et le contrôle organisationnel
- ✧ la communicabilité
- ✧ le suivi et le développement personnel des travailleurs
- ✧ la performance et la qualité au travail
- ✧ l'insécurité d'emploi
- ✧ le changement organisationnel
- ✧ la violence, le harcèlement moral ou sexuel, les comportements négatifs et dysfonctionnels
- ✧ le genre

Fiches d'aide, Analyse

C'est lors de cette seconde étape que se font l'identification, le diagnostic et l'intervention.

- a) **L'identification**: pour chacune des fiches, il est demandé au groupe de se mettre d'accord sur les trois faits qui ont lieu dans l'organisation et qui ont un lien avec les violences au travail.
- b) **Le diagnostic**: après l'identification, deux approches diagnostiques sont proposées. Il s'agit de :
 - ✧ la **prioritisation** des facteurs, soit déterminer un ordre de priorité dans les facteurs;
 - ✧ la **reliance**, soit établir des regroupements ou des liens entre les facteurs préalablement identifiés.
- c) **L'intervention**: l'utilisation de l'outil I.D.I. a pour objectif d'initier ou d'appuyer une politique de prévention primaire des violences au travail.

3. La restitution

La restitution est la troisième étape de l'outil I.D.I. Il s'agit d'une synthèse de la discussion de groupe en remplissant différentes fiches intitulées « synthèse de restitution ». Ces fiches reprennent les facteurs organisationnels identifiés par le groupe comme étant prioritaires ou à surveiller, ainsi que les solutions proposées et discutées. Elles reprennent également des rubriques telles que le coût estimé de la mise en place des solutions, la personne désignée comme responsable, le plan d'action et le calendrier associé à celui-ci. Il est également possible de présenter les résultats sous forme graphique.

• Références

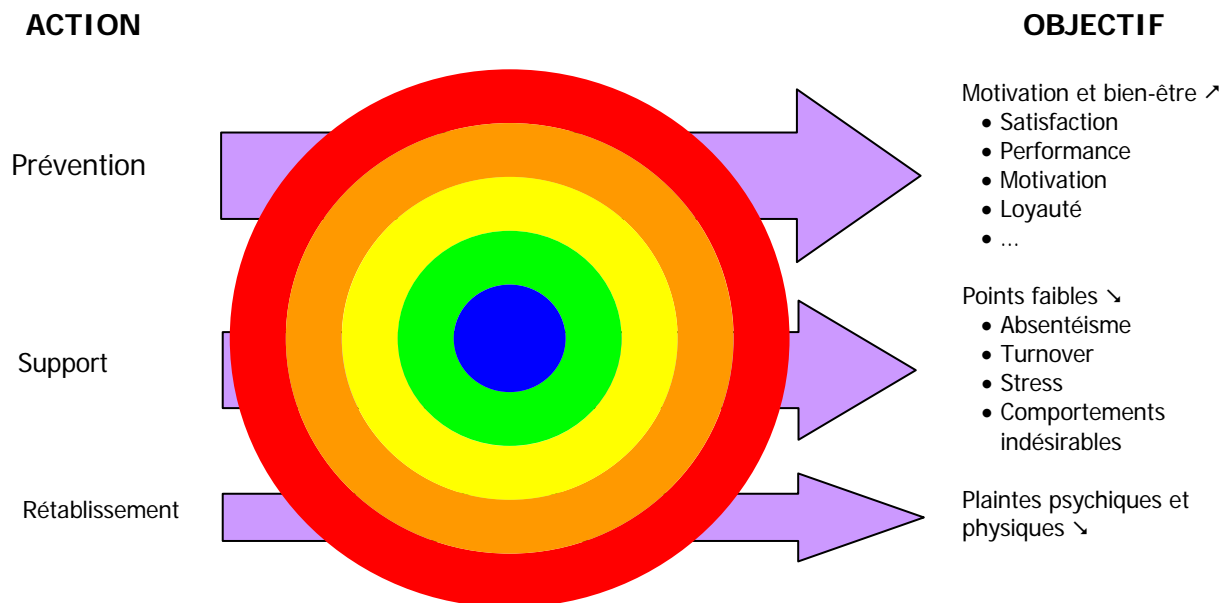
1. Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, synthèse effectuée par A. Garcia, B. Hacourt et S. de Thomaz, année 2005, Université catholique de Louvain.
2. Violences au travail II – Grandes organisations, recherche effectuée par B. Hacourt, S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.
3. Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.
4. Violences au travail II – PMO, étude quantitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, année 2005, Université catholique de Louvain.

• Renseignements généraux :

- Méthodes complémentaires recommandées : RATOG, RATOG-KMO
- Temps nécessaire d'utilisation : séance(s) de 3 heures
- Site internet d'hébergement : www.respectautravail.be
- Auteur(e)s : Ada Garcia, Bernard Hacourt, Séverine de Thomaz
- Projet réalisé à l'initiative du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien de l'Union européenne, Fonds Social Européen
- Contact : Cap Sciences humaines, asbl associée à l'UCL, 18 avenue de l'Espinette, 1348 Louvain-la-Neuve

Fiche 20 (Analyse): Short – Inventory on Stress and Wellbeing (S-ISW)

Vision ISW Limits



- La **vision d'ISW Limits** est à la base du développement du S-ISW. Une politique de bien-être bien pensée contribue à une motivation et un bien-être augmenté et cible les points faibles (comme l'absentéisme, le turnover et le stress) et les plaintes psychiques et physiques. Les indicateurs de bien-être peuvent être influencés par plusieurs facteurs. Ces facteurs peuvent être situés sur 5 dimensions (qui sont représentés dans le graphique par 5 cercles concentriques):
 - (1) **Contexte socio-économique**: La conjoncture économique et le marché du travail jouent un rôle important dans l'explication des performances, de l'engagement et de la satisfaction des travailleurs ainsi que du stress qu'ils ressentent, mais aussi de l'absentéisme et du harcèlement au sein de l'organisation.
 - (2) **Organisation**: La manière dont l'entreprise proprement dite est structurée est également d'une importance cruciale. Les procédures de travail de l'entreprise, la manière dont la communication a lieu et dont les informations sont transmises, les valeurs que l'entreprise défend, ... contribuent à expliquer le degré de bien-être des travailleurs.
 - (3) **Equipe**: L'équipe au sein de laquelle les collaborateurs travaillent est un autre facteur explicatif de leur comportement et de leurs attitudes: le climat social, le soutien social des collègues, la façon dont les supérieurs dirigent les travailleurs et commentent leur travail, ...
 - (4) **Tâche**: En ce qui concerne les caractéristiques d'une tâche, nous distinguons les aspects stimulants du travail (possibilités d'épanouissement, utilisation des compétences, liberté d'action, ...) et les aspects plus pénibles (charge de travail, délais, tâches peu claires, difficulté à concilier travail et vie privée, ...). Ces aspects ont également une influence sur le bien-être.
 - (5) **Personne**: Le comportement et les attitudes s'expliquent également par les caractéristiques des collaborateurs eux-mêmes, par exemple leur personnalité, la phase de leur vie dans laquelle ils se trouvent, leur niveau d'études, leurs capacités et leurs intérêts.

Fiches d'aide, Analyse

La classification des facteurs de risque potentiels pour le bien-être en 5 dimensions offre des points de référence pratiques pour élaborer une politique de bien-être solide.

Dans le cadre de la politique de bien-être, on peut alors opter pour **différentes interventions**. Il va de soi que la prévention est la plus efficace. ISW Limits souhaite pour cela focaliser l'attention sur ce type d'intervention: viser le bien-être au travail, avant que des problèmes ne se produisent. Quand les plaintes se sont déjà manifestées, et en fonction de celles-ci, un support ou un rétablissement de la personne sont nécessaires. Comme il est indiqué par les flèches dans la figure, ISW Limits attache beaucoup d'importance à la prévention, pour appliquer le support (dès une première manifestation des plaintes) ou le rétablissement de la personne (quand les plaintes sont sévères) dans une deuxième ou troisième phase seulement.

- **Que fait le S-ISW (Short-Inventory on Stress and Well-being)?**

Cet instrument court, succinct, pratique et validé permet d'identifier rapidement et efficacement **les facteurs de risque psychosociaux et organisationnels**. En outre, le S-ISW permet aussi d'étudier **l'impact sur le bien-être** en général, et sur la **motivation**, le **stress**, les **comportements indésirables** et **l'absentéisme** en particulier. De plus, l'instrument permet aussi de tracer la carte de la **satisfaction au travail** de vos collaborateurs.

Les résultats obtenus avec le S-ISW aident à développer davantage la politique de bien-être et à prendre davantage d'actions ciblées. Le S-ISW détecte notamment des **groupes à risque** qui peuvent être cibler et les points d'attention sur lesquels se focaliser. Le S-ISW n'indique cependant pas seulement les points faibles, mais aussi les points forts dans l'organisation. De cette manière, on peut apprendre des **'bonnes pratiques'** utilisées au sein de l'organisation.

En outre, le S-ISW satisfait à toutes les **obligations légales** en ce qui concerne la mesure du bien-être et du harcèlement.

- **Le S-ISW comme projet de recherche**

Le S-ISW standard se compose de 70 items:

- 40 facteurs de risque psychosociaux et organisationnels (qui réfèrent à 5 facteurs ou dimensions d'expérience de travail); et
- 20 indicateurs de bien-être: motivation (la satisfaction au travail y est incluse), stress, comportements indésirables et absentéisme; et
- 10 variables sociodémographiques (p.e. sexe, âge, ancienneté, catégorie du personnel, ...)

Le contenu du S-ISW est flexible : des questions peuvent être ajoutées facilement. Ainsi le S-ISW peut être complété par des **modules standardisés** (questionnaires de longueur limitée) qui approfondissent des problématiques spécifiques, p.ex.:

- absentéisme (17 items),
- ergonomie du lieu de travail (13 items),
- changements (28 items),
- coping (21 items),
- comportements sains (9 items), et
- supervision (16 items).

En concertation étroite avec l'organisation impliquée, des **questions ad hoc** supplémentaires peuvent être formulées qui mesurent la situation spécifique de l'organisation ou une problématique spécifique. Pour cela, il est recommandé de planifier une phase prédiagnostique qualitative sous la forme de groupes exploratoires.

Fiches d'aide, Analyse

Les résultats d'une enquête à l'aide du S-ISW peuvent donner l'occasion de **davantage développer la politique de bien-être** ou de **l'améliorer**. L'outil permet aussi d'entreprendre des **actions ciblées** puisqu'il attire l'attention sur les groupes à risque dans l'organisation. Le S-ISW peut également être utilisé comme **instrument de suivi**, pour **évaluer** les efforts consentis dans le cadre de la politique de bien-être.

De cette manière, une enquête à l'aide du S-ISW est non seulement une mesure, mais peut aussi être considérée comme une phase d'un **projet** étendu ayant pour but d'optimiser le bien-être dans l'organisation.

- **Quels sont les résultats de cet outil ?**

Le S-ISW permet un **traitement rapide** des données. Les résultats sont accompagnés de **valeurs de référence** (provenant d'une base de données solide et étendue d'organisations et d'entreprises belges) et le rapport des résultats est présenté de manière **succincte et claire**.

En outre, les résultats d'un employé individuel peuvent lui être retournés sous forme d'un **rapport feedback individuel**. Ce rapport lui montre ses résultats, et les compare à ceux de la totalité de l'organisation ainsi que du groupe de référence. Il lui offre aussi des conseils et astuces concernant les actions qu'il peut lui-même entreprendre pour améliorer son bien-être.

- **Comment concrètement procéder avec le S-ISW?**

Pour une mesure de bien-être au moyen du S-ISW, ISW Limits collabore volontiers avec **directions, responsables de la gestion de ressources humaines, conseillers en prévention ou personnes de confiance**. Cette mesure est disponible en **Néerlandais, Anglais, Français et Allemand**. Tant les grandes entreprises que les petites entreprises (comptant au moins 20 collaborateurs minimum) peuvent recourir au S-ISW.

Le **S-ISW Online** est complété entièrement **en ligne** et est traité automatiquement.

Cette version en ligne a été développée avec le soutien du FSE (Fonds Social Européen) et du SPF ETCS (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale).

Le S-ISW peut également être administré en **version papier** aux employés. Pour pouvoir organiser une telle collecte de données, ISW Limits démarre un projet de recherche en concertation avec le donneur d'ordre.

ISW Limits se porte garant d'un **traitement complètement anonyme et confidentiel**.

Les questionnaires remplis sont lus et traités exclusivement par les chercheurs d'ISW Limits. Après l'analyse des données, ces formulaires sont détruits. En outre, les résultats dans le rapport de recherche sont rapportés au niveau global et pour des groupes comptant au moins 7 personnes. De cette manière, l'anonymat de tous les participants peut être garanti.

En principe, une enquête à l'aide du S-ISW peut être effectuée à court terme: nous prévoyons **4 à 5 semaines** (de la première sensibilisation jusqu'à la livraison du rapport). Ce délai peut cependant être reconsidéré en fonction du tempo souhaité par l'organisation impliquée.

- **Contact**

Plus d'information sur le S-ISW online (ainsi que le formulaire de demande pour une démonstration du S-ISW) ou sur un projet de recherche par ISW Limits se trouve sur notre site web : www.iswlimits.be

E-mail: info@iswlimits.be

Tel: 016/20 85 96 - fax: 016/20 86 60

Fiche 21 (Analyse): WOCCQ - Working Conditions and Control Questionnaire

- **Cadre général**

"Le stress est une réponse du travailleur devant les exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires et auxquelles il estime devoir faire face" (De Keyser et Hansez). C'est donc un phénomène **subjectif**, qui est lié au sentiment de (non) **contrôle** de l'environnement de travail par le salarié.

Le WOCCQ est *une* méthode de diagnostic du stress et des facteurs de stress liés à l'environnement de travail. Il s'agit d'une batterie de questionnaires qui ont été validés par le Service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège.

- **Philosophie générale**

Grâce au *soutien* de la Politique Scientifique Fédérale belge, le Service de Psychologie du Travail de l'ULg a validé le WOCCQ, une méthode de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail. Dans un domaine (les risques psychosociaux) où les concepts sont parfois flous, où la subjectivité est centrale, et où les conditions de travail sont mises en question, il était nécessaire de créer un outil fiable permettant de quantifier le risque et d'isoler ses facteurs.

Depuis 2001, le Fonds Social Européen et le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale apportent leur soutien pour promouvoir et diffuser le WOCCQ auprès des acteurs de terrain concernés (psychologues, médecins du travail, conseillers en prévention, etc.). La politique de diffusion adoptée par le Service de Psychologie du Travail de l'ULg est la suivante :

Rendre ces acteurs autonomes dans l'utilisation du WOCCQ tout en assurant des garanties de qualité dans l'usage de l'outil (ex. : respect des aspects méthodologiques et déontologiques).

Différentes *actions* ont été menées pour simplifier l'utilisation du WOCCQ et le rendre accessible : standardisation des questionnaires et création d'une base de données (simplification de la lecture des résultats), création d'un outil de traitement automatique des données (la WOCCQTool), mise en place d'un système d'enquête en ligne (le WOCCQOnline), et réalisation d'un dispositif de formation à distance et d'un « espace utilisateurs » (l'e-WOCCQ).

- **Description de l'outil**

- **Echelles**

Plusieurs questionnaires permettent d'évaluer :

- ✧ le niveau de risque en termes de stress et de stimulation au travail (le SPPN) – 19 questions
- ✧ les facteurs de risque en termes de contrôle sur 6 facettes de l'environnement de travail : les ressources disponibles, la confiance en l'avenir, les risques, les contraintes temporelles, la planification, les exigences contradictoires (le WOCCQ proprement dit) – 80 questions.

Ces deux *questionnaires* sont standardisés : des normes, calculées sur plusieurs milliers de salariés d'entreprises de tailles et de secteurs différents, permettent de situer rapidement les résultats obtenus.

Un troisième questionnaire (le Relevé des situations problèmes) permet de récolter des données qualitatives, spécifiques au milieu étudié, sur les situations stressantes.

- **Base de données**

Toutes les *données* récoltées sont introduites dans une base de données. Des scores de référence sont disponibles. Une entreprise peut ainsi se comparer par rapport à d'autres entreprises de même type (secteur).

- **Résultats**

L'analyse des données permet d'une part de dresser le bilan général d'une entreprise/institution (niveau de stress/stimulation, facteurs de stress au sein de l'environnement de travail), et d'autre part de mettre en évidence des groupes plus exposés que d'autres au risque stress. Ceci permet de cibler les actions à mener.

Les scores obtenus sont exprimés sous forme de normes, ce qui permet d'interpréter directement les résultats, mais aussi de les hiérarchiser. On peut alors établir des priorités dans les actions à mener.

Les *analyses* par items permettent quant à elles de préciser les situations plus délicates et d'orienter au mieux les pistes d'action à privilégier.

- **Démarche d'accompagnement et aspects logistiques**

- **Démarche d'accompagnement**

Tout diagnostic n'est qu'une phase, certes importante, d'un processus plus général d'intervention. L'implication et le soutien de tous les acteurs de l'entreprise sont des gages de réussite. Par ailleurs, chaque entreprise est un milieu particulier avec ses spécificités, sa culture et ses contraintes propres. Aussi, il est essentiel d'adapter au maximum la méthodologie d'enquête au milieu étudié et d'initier une démarche participative, et ce en vue de récolter un maximum de réponses et d'obtenir un consensus le plus large possible sur les résultats. Le passage du diagnostic à l'intervention ne peut que s'en trouver facilité. C'est pourquoi un Comité de pilotage est créé.

Ses *membres* (ex. : représentants des travailleurs, représentants des ressources humaines, conseiller en prévention, médecin du travail) sont porteurs du projet au sein de l'entreprise et aident la personne responsable de l'enquête à plusieurs niveaux : choix des variables indépendantes et des modalités d'envoi et de retour des questionnaires, information du personnel, éclairage des résultats.

- **Logistique**

Si la plupart des enquêtes se déroulent à l'aide des questionnaires version « papier », il existe également un dispositif d'enquête en ligne : le WOCCQOnline. Lorsque les conditions s'y prêtent, cette option permet de simplifier la logistique d'enquête (pas de photocopies de questionnaires, pas de distribution manuelle des questionnaires, pas de retour courrier, données directement encodées). Ses caractéristiques sont les suivantes :

- ✦ Une **flexibilité** du dispositif afin d'adapter l'enquête en fonction de l'entreprise : choix de la langue, choix de questionnaires optionnels, choix de variables indépendantes spécifique, personnalisation des messages (mail d'invitation, etc.) ;
- ✦ Une approche réfléchie de la **confidentialité** de la démarche : c'est l'ULg qui gère la logistique d'enquête. Les données sont réceptionnées sur un serveur de l'ULg. L'expert qui réalise les analyses reçoit de la part de l'ULg un fichier de données anonymes ;
- ✦ Des garanties **méthodologiques** : assurance qu'une même personne ne puisse répondre qu'une seule fois au questionnaire et que, une fois complété et validé, elle ne puisse pas modifier ou supprimer ses réponses. Afin de s'assurer que le questionnaire est correctement complété, le dispositif permet de limiter les non réponses ;

Fiches d'aide, Analyse

- ✧ Des garanties **techniques** : le serveur ULg supporte un transit de plusieurs milliers de sujets ;
- ✧ Des garanties de **sécurité** : la connexion est sécurisée. Les données envoyées par les répondants ne peuvent donc pas être captées par d'autres personnes (certificat GlobalSign) ;
- ✧ Des garanties **pratiques** : les données brutes récoltées sont enregistrées dans un fichier Excel et peuvent être traitées à l'aide de la **WOCCQTool**.

• Secteurs concernés

Le *questionnaire* peut s'appliquer à des entreprises/institutions de tout secteur d'activité. Il est toutefois recommandé de travailler sur des populations de minimum 100 à 150 personnes au départ.

• Conditions d'utilisation

L'utilisation du WOCCQ est soumise à la signature d'une licence d'utilisation, par laquelle les licenciés s'engagent :

1. à respecter certains principes déontologiques et méthodologiques ;
2. à verser des droits d'utilisation de 1,15 euros par personne (sauf en cas d'utilisation de l'outil dans le cadre de travaux d'études ou de recherches) ;
3. à renvoyer les données brutes récoltées afin d'alimenter la base de données.

Les licenciés *reçoivent* un manuel d'utilisation.

Le formulaire de licence peut être téléchargé sur le site www.woccq.be (page 'Licence').

• Modalités d'utilisation

Le Service de *Psychologie* du travail peut intervenir comme expert pour réaliser des diagnostics à l'aide du WOCCQ, mais ce n'est pas là sa priorité. Les utilisateurs sont encouragés à travailler de manière autonome. Pour les y aider, un **outil d'aide au traitement des données** a été créé (la **WOCCQTool**), et un dispositif de **formation online** est disponible (**e-WOCCQ**). Trois modules sont proposés :

- ✧ Module 1 – « Sensibiliser et réaliser un cahier des charges » : comment initier et porter un projet de diagnostic du stress à l'aide du WOCCQ dans une entreprise ;
- ✧ Module 2 – « Conduite d'un diagnostic et analyse des données » : comment mettre en place un diagnostic des risques psychosociaux à l'aide du WOCCQ de façon autonome (accompagnement d'enquête et analyse des résultats à l'aide de la WOCCQTool) ;
- ✧ Module 3 – « Intervention et évaluation » : comment anticiper et faciliter le passage à l'intervention.

Un « **Espace utilisateurs** » se construit grâce à l'expérience des utilisateurs. Après avoir suivi une *formation*, certains utilisateurs apprécieront une certaine forme de coaching de la part des experts de l'ULg pour appuyer leur démarche et/ou solutionner certains problèmes. Des partages d'expérience ou de bonnes pratiques y sont encouragés. C'est la raison d'être de cet espace.

Le détail de ces formations et les modalités d'inscription se trouvent sur le site <http://campus-woccq.ulg.ac.be>

• Temps nécessaire pour utilisation

L'enquête en elle-même peut se dérouler sur 2 à 3 semaines. Néanmoins, une phase de préparation (environ 2 mois) est nécessaire pour préparer l'enquête (réunions du Comité de pilotage). L'analyse des données peut se réaliser très rapidement à l'issue de l'enquête (grâce notamment à la WOCCQTool). Plusieurs réunions doivent alors être prévues pour discuter ces résultats avec le Comité de pilotage et/ou d'autres publics (CPPT, ligne hiérarchique, personnel). L'ensemble de la démarche peut être théoriquement bouclée en

Fiches d'aide, Analyse

6 mois, mais les contraintes propres à l'entreprise et/ou des contretemps peuvent modifier le planning.

- **Contribution au plan dynamique de gestion des risques**

Dans la loi de 1996 sur le bien-être au travail, les risques psychosociaux constituent une des 7 facettes du bien-être. Ils doivent être gérés de manière dynamique par les entreprises au même titre, par exemple, que les risques chimiques ou encore ergonomiques. La notion de « risques psychosociaux » est toutefois rarement définie. Si le harcèlement, l'épuisement, la violence au travail, l'intimidation psychosociale et surtout le stress sont typiquement classés dans cette rubrique, d'autres risques, souvent regroupés en une rubrique "risques psychosociaux en général", restent encore à préciser. Dans ses programmes de protection des travailleurs en matière de santé, la Politique Scientifique fédérale belge propose la définition suivante : les risques psychosociaux sont ceux qui découlent de l'influence du contexte humain, organisationnel, social et technique du travail sur la santé physique et mentale du travailleur. Cette définition permet de distinguer quatre types de risques psychosociaux d'origine différente :

1. **les risques d'origine organisationnelle** : ils sont liés à l'évolution de l'organisation des entreprises et à l'introduction de formes de plus en plus flexibles de travail (télétravail, entreprise-réseau, etc.) ;
2. **les risques d'origine technique ou technologique** : ils sont liés à l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux produits dans les organisations. Ils ont donné lieu à des recherches axées principalement sur l'identification de l'erreur et/ou de l'accident et sur l'étude des troubles musculo-squelettiques.
3. **les risques d'origine relationnelle** : ils sont liés aux contacts humains en entreprise qui peuvent parfois s'avérer difficiles, tendus, voire conflictuels. Les enjeux liés à la communication prennent ici toute leur importance ;
4. **les risques d'origine sociale** : ils sont liés à différentes formes d'exclusion, dont la plus souvent citée est celle du chômage. Ces phénomènes sociaux montrent que le travail et les risques qui lui sont associés ne s'arrêtent pas aux portes de l'usine ou du bureau: ils exercent une pression non seulement sur les exclus du travail, mais aussi sur les travailleurs qui, pour une raison ou une autre, se sentent menacés par l'exclusion.

L'intérêt *pour* les risques psychosociaux n'est pas l'apanage d'une seule discipline. Si les psychologues du travail sont majoritairement impliqués dans les recherches sur les risques psychosociaux, d'autres experts, comme les sociologues, les médecins, les ingénieurs, les spécialistes en communication s'associent à ces recherches. Par ailleurs, les aspects légaux, économiques et éthiques des risques et, de façon plus générale, du bien-être au travail, tendent à être de plus en plus pris en considération. L'étude des risques psychosociaux prend donc un caractère éminemment pluridisciplinaire.

La gestion *dynamique* des risques, prévue dans la loi de 1996 et des AR, invite les entreprises à mener une politique planifiée et structurée, intégrée à la gestion de l'entreprise (plans d'action annuels et quinquennaux), et visant à :

- ◇ identifier et évaluer les risques ;
- ◇ identifier les groupes exposés ;
- ◇ mener des actions de prévention en vue d'éliminer en priorité les risques à la base (Art. 8 et 9 de l'AR du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs).

Dans cette optique, mesurer le niveau de stress et identifier les facteurs de stress liés à *l'environnement* de travail en général peut s'avérer utile, même si des difficultés méthodologiques liées à l'objectivation d'un risque subjectif sont bien présentes. Le choix

Fiches d'aide, Analyse

d'une méthode validée et éprouvée dans de nombreux milieux permet de circonscrire cette difficulté et de prendre les précautions nécessaires.

Le WOCCQ, *en tant qu'outil de diagnostic du stress*, peut aider les entreprises à mettre en place cette gestion dynamique, dans la mesure où il permet :

- ✧ de mesurer le niveau de stress et de stimulation ;
- ✧ de mettre en évidence des groupes plus exposés que d'autres au risque stress (existence de normes, hiérarchisation des résultats) ;
- ✧ d'identifier des facteurs de stress, et donc d'orienter la mise en place d'actions de prévention permettant d'éliminer le risque à sa source.

• Contact et liens

Isabelle HANSEZ, auteur du WOCCQ

Tél. : ++32 (0)4.366.20.92

Fax : ++32 (0)4.366.29.44

Mail : ihansez@ulg.ac.be

Université de Liège

Service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège

Boulevard du Rectorat, 5 (B32) 4000 Liège

<http://www.wocccq.be> et <http://campus-wocccq.ulg.ac.be>

Stéphanie PETERS, coordinatrice

Tél. : ++32 (0)4.366.20.91

Fax : ++32 (0)4.366.29.44

Mail : s.peters@ulg.ac.be

Fiche 22 (Analyse): Short – Inventory on Conflict (S-IC)

- **À quoi cet instrument sert-il ?**

Le S-IC permet d'examiner un certain nombre d'aspects essentiels d'un conflit interpersonnel de façon simple et rapide. Le S-IC aide à poser de façon structurée un diagnostic pour un conflit. L'output généré par le S-IC donne une indication de la gravité du conflit et permet de préparer une intervention ciblée.

Le S-IC se compose de 32 assertions qui doivent être évaluées sur une échelle sémantique différentielle. Les assertions sont subdivisées en 9 thèmes mettant chacun en lumière différents aspects d'un conflit :

- Forme
- Durée et intensité
- Contenu
- Rapport entre les personnes
- Impact des dirigeants
- Influence structurelle et organisationnelle
- Attitude des intéressés
- Conséquences
- Actions

- **Qui utilise cet instrument ?**

Les personnes de confiance, les conseillers en prévention ou toutes les autres personnes souhaitant préparer une intervention peuvent utiliser le S-IC. Le S-IC peut également être soumis aux membres de l'équipe concernés. De cette manière, l'on peut prendre en compte d'éventuelles discordances dans la façon dont le conflit est perçu par les intéressés.

- **Quels résultats cet instrument fournit-il ?**

Cet instrument peut être complété en ligne sur le site www.respectautravail.be/toolkit. Au moyen du S-IC, les principaux aspects d'un conflit sont visualisés en fonction de leur gravité. Une distinction est opérée entre une zone légèrement problématique, une zone problématique et une zone problématique réclamant une intervention urgente. L'image globale, notamment la relation entre les scores obtenus pour les différents aspects, permet d'élaborer une intervention ciblée.

- **Données de contact**

ISW Limits S.A.

Tiensevest 40 - 3000 Leuven

T : 016/20 85 96 - F : 016/20 86 60 - e-mail : info@iswlimits.be

www.iswlimits.be

Fiche 23 (Analyse) :

Check-list pour mener des entretiens d'accueil et des entretiens exploratoires

- **À quoi cet instrument sert-il ?**

Cette check-list est un instrument utile pour mener un premier entretien avec des plaignants ou d'autres personnes concernées. C'est, en premier lieu, un fil conducteur pratique pour des **questions importantes** qui doivent normalement être abordées lors d'un entretien d'accueil ou d'un entretien exploratoire. Deuxièmement, nous savons par expérience que les gens racontent rarement leur histoire de façon structurée. Cette check-list permet donc à la personne de confiance / au conseiller en prévention de reproduire l'histoire racontée sous la forme d'un **ensemble structuré**. Enfin, la check-list permet à l'utilisateur de rédiger plus facilement par la suite un **rapport clair** en se basant sur les différents items pour lesquels des questions ont été posées.

Cette check-list peut être téléchargée à partir du site www.respectautravail.be/toolkit.

- **La check-list**

- Données personnelles et professionnelles du plaignant
- Données relatives à l'organisation
- Données relatives à la (aux) personne(s) mise(s) en cause
- À quoi ressemblait la relation entre le plaignant et la personne mise en cause auparavant ?
- Nature du comportement abusif
- Historique du comportement abusif
- Équipe
- Dirigeants
- Contexte / organisation
- Conséquences pour le plaignant, les membres de l'équipe, (le dirigeant), l'organisation ?
- De quelle manière le plaignant et les membres de l'équipe gèrent-ils le comportement abusif ? Coping.
- Conséquences pour l'équipe, le dirigeant et l'organisation
- Mesures entreprises et résultat
- Identification des attentes
- Comment le plaignant envisage-t-il des solutions ?
- Actions de la personne de confiance ou du conseiller en prévention ?

- **Quels résultats cet instrument fournit-il ?**

Utiliser cette check-list aide la personne de confiance / le conseiller en prévention à se forger une idée plus claire de la situation problématique. C'est un fil conducteur important pour réaliser une **analyse** claire de la situation problématique et pour formuler des mesures.

- **Données de contact**

ISW Limits S.A.

Tiensevest 40 - 3000 Leuven

T : 016/20 85 96 - F : 016/20 86 60 - e-mail : info@iswlimits.be

www.iswlimits.be

Fiche 24 (Analyse):

Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail et Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail: deux outils

1. Introduction

- **Références**

"Agir sur les souffrances relationnelles au travail"

Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (avril 2006), rédigé par l'Université de Liège (Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations) et ISW Limits (Spin off KULeuven).

Ce manuel est le résultat d'une recherche-action intensive de deux ans. Durant cette période, plusieurs étapes méthodologiques ont été réalisées: une revue de la littérature, des enquêtes par interview, des sessions de réseaux avec échanges d'expériences, des questionnaires, le soutien et le coaching des victimes, des interventions en cas de crises.

- **Cadre général**

Depuis que la problématique du harcèlement moral au travail a fait l'objet d'une triple reconnaissance – légale, sociale et scientifique – les plaintes et interventions en la matière se sont révélées de plus en plus nombreuses et de plus en plus complexes. Rapidement les professionnels ont fait état de leurs difficultés à gérer ces plaintes notamment en termes de diagnostic et d'interventions en entreprises.

En réponse à ces difficultés, avec le soutien du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale et du Fonds Social Européen, le service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège et son partenaire ISW-Limits ont développé un outil pratique à l'usage des professionnels chargés d'intervenir sur des situations de souffrance relationnelle au travail.

Par ailleurs, le service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège a développé un second outil axé, lui, sur les différentes questions et différents critères dont il convient de tenir compte de manière à élaborer un diagnostic différentiel le plus précis et le plus adéquat possible.

D'autre part ISWlimits a développé un questionnaire (voir fiche 22) pour diagnostiquer de manière adéquate les conflits existants. Outre la gravité du conflit, les possibilités de solutions internes sont aussi évaluées.

- **Aspects considérés**

Ces outils s'insèrent dans le domaine de la **charge psychosociale** et plus particulièrement dans les problématiques de souffrance relationnelle au travail (conflit, hyperconflit, harcèlement moral, emprise,...).

- **Utilisateurs**

Ce manuel et ce guide constituent une batterie d'outils destinée aux professionnels chargés de gérer la charge psychosociale, de diagnostiquer et d'intervenir sur les situations de souffrance relationnelle au travail. Il s'agit par exemple des conseillers en prévention internes/externes, des personnes de confiance, des membres de services de gestion des ressources humaines, des membres de délégations syndicales, des auditeurs du travail, des membres de la direction...

- **Contribution au plan dynamique de gestion des risques**

Bien que la visée principale de ces outils se situe au niveau de la gestion de « situations de crise » (souffrance relationnelle avérée ou suspectée), le fait de pouvoir poser un diagnostic à la fois précis et complet, et par conséquent, agir de manière adéquate – en posant un acte d'intervention ciblé, réfléchi et spécifique – permet, au sortir de cette intervention, de limiter les risques qu'une telle situation se représente. En outre, un diagnostic et une intervention réussis, notamment en prenant en compte le contexte organisationnel dans sa complexité, permettent la sensibilisation d'un certain nombre de travailleurs à ces problématiques.

2. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

- **Orientation générale**

Ce guide aborde les problématiques de souffrance relationnelle au travail dans une optique de **diagnostic différentiel**.

Il s'agit donc d'un outil qui accompagne et structure l'action diagnostique des professionnels confrontés aux situations de conflit, d'hyperconflit, de harcèlement et d'emprise au travail...

- **Description de l'outil**

Le guide d'aide au diagnostic suit une démarche méthodologique de diagnostic par étapes et se compose de différents modules, organisés de manière séquentielle :

- Un schéma de la conception d'ensemble du modèle et de la démarche diagnostique et son explication
- Un premier module relatif à l'appréhension des conséquences et donc de la souffrance manifestée par les personnes
- Un module relatif au repérage de faits ou comportements violents à trois niveaux de la relation (interpersonnel, groupal et organisationnel) avec une catégorisation de ces faits, l'étude de certaines de leurs caractéristiques (durée, fréquence, variété, caractère discriminatoire,...), tout en les distinguant d'éléments relevant du contexte
- Un module relatif à la nature de la relation qui unit les protagonistes de la situation-problème (relations symétriques et complémentaires) en fonction, notamment, de la définition d'une période de référence pertinente
- Un quatrième module consacré aux différentes configurations relationnelles et à leur description (harcèlement moral, conflit interpersonnel, emprise interpersonnelle,...)
- Un dernier module consacré aux éléments de contexte pertinents à prendre en compte pour éclairer la lecture et l'analyse du cas
- Enfin, une fiche récapitulative des différentes étapes du diagnostic

Le guide d'aide au diagnostic est assorti d'un vade-mecum du diagnostic qui inventorie les types de démarches de diagnostic en matière de harcèlement moral et plus largement de souffrance relationnelle au travail. Il y est question des différents modes de diagnostic tels que l'audit, le diagnostic préparatoire à une intervention, l'analyse des risques, le diagnostic clinique, l'enquête et l'expertise judiciaire. Il y est fait état des objectifs que chacun de ces types de diagnostic permet de poursuivre, des méthodes utilisées, des questions qui sont soulevées, de ses avantages et de ses limites.

- **Description de la procédure d'utilisation**

Cet outil, comme présenté ci-dessus, se compose de différents modules organisés pour être utilisés selon une démarche pas à pas qui guide le professionnel dans sa démarche complète de diagnostic. Cependant, en fonction des cas et des besoins, ces modules peuvent également servir de support indépendamment les uns des autres.

Fiches d'aide, Analyse

Pour toute question, tout renseignement ou support à l'utilisation de cet outil (séances d'information, de sensibilisation ou de formation), vous pouvez contacter le service de Psychologie Sociale, des Groupes et des Organisation (04/366.20.81 ou psgo@ulg.ac.be).

En support à la réflexion que permet ce guide de diagnostic, il existe trois cas de souffrances relationnelles au travail fixés sur DVD et disponible au SPF emploi, travail et concertation sociale (02/233.42.14 ou publications@emploi.belgique.be). Ces cas sont inspirés d'une longue expérience de terrain et se veulent être des exemples concrets de plaintes potentielles utiles à être utilisés dans une optique de formations, sensibilisations ou discussions-débats au sein d'une équipe ou d'une organisation.

3. Agir sur les souffrances relationnelles au travail

- **Orientation générale**

Ce manuel aborde la problématique de **la prévention** ainsi que les différentes **méthodes d'intervention** en matière de **souffrance relationnelle au travail**.

Après un bref exposé de ce que recouvre la notion de souffrance relationnelle au travail, ce manuel propose d'aborder 6 grandes pratiques d'intervention adaptées à ces situations.

Il propose en outre des « **bonnes pratiques** » transversales à l'ensemble de ces interventions.

Il s'agit donc d'un outil qui accompagne et structure l'action de l'intervenant confronté aux situations de conflit, d'hyperconflit, de harcèlement et d'emprise au travail.

- **Description de l'outil**

Comment prévenir et intervenir sur les différentes sources de souffrance relationnelle au travail ? Telle est la première question de ce manuel.

Dans un premier chapitre consacré aux concepts et phénomènes est présentée une lecture particulière des comportements abusifs.

Est ensuite abordée la prévention de ces problématiques tant au niveau primaire (limiter au maximum les risques de comportements abusifs) que secondaire (comment empêcher et faire face à un comportement abusif par les biais du cadre structurel et organisationnel au sein d'une organisation).

Le troisième chapitre aborde quatre grandes méthodes d'intervention qui peuvent être employées pour agir sur des situations avérées de souffrance relationnelle au travail.

La première méthode est l'entretien d'aide aux personnes se sentant victime de harcèlement. Y sont développées les techniques et méthodes qui ont pour but d'aider les personnes prises dans des problématiques de harcèlement moral ou de souffrance au travail et ce, selon trois finalités : le soutien de la personne, la découverte de nouvelles manières d'agir dans la situation et le changement de point de vue.

La médiation apparaît comme un deuxième mode d'intervention utilisé dans la gestion des situations conflictuelles et harcelantes. Cette deuxième méthode est développée en explorant tant ses origines, ses principes de base, ses présupposés que sa mise en œuvre concrète dans un contexte organisationnel.

Le travail sur les équipes est la troisième méthode identifiée et la dernière est le coaching en tant que méthode d'accompagnement pour les dirigeants ou des harceleurs présumés, voire des victimes.

Enfin, le quatrième chapitre est consacré aux conclusions et à l'énoncé de quelques « bonnes pratiques transversales » utiles dans toute intervention de ce genre.

- **Description de la procédure d'utilisation**

L'ensemble des chapitres constituant cet outil est téléchargeable sur le site www.respectautravail.be ou disponible en version brochure auprès du SPF emploi, travail et concertation sociale (02/233.42.14 ou publications@emploi.belgique.be).

Ce manuel n'a pas été conçu pour être lu de A à Z mais bien pour aller y pêcher les informations nécessaires au cas par cas. Chaque chapitre peut être utilisé indépendamment des autres comme support au traitement d'une situation difficile pour le professionnel.

Pour toute question, tout renseignement ou support à l'utilisation de cet outil (séances d'information, de sensibilisation ou de formation), vous pouvez contacter le service de Psychologie Sociale, des Groupes et des Organisation (04/366.20.81 ou psgo@ulg.ac.be) of ISWLimits (info@iswlimits.be, 016/ 20 85 96)

En support à la réflexion que permet ce manuel de l'intervenant, il existe trois cas de souffrances relationnelles au travail fixés sur DVD et disponible au SPF emploi, travail et concertation sociale (02/233.42.14 ou publications@emploi.belgique.be). Ces cas sont inspirés d'une longue expérience d'intervention de terrain et se veulent être des exemples concrets de plaintes potentielles utiles à être utilisés dans une optique de formations, sensibilisations ou discussions-débats au sein d'une équipe ou d'une organisation.