

## Guide SOBANE: Aspects psychosociaux

### 2 NIVEAU 2: OBSERVATION

#### 2.1 INTRODUCTION

##### 2.1.1 Objectifs

- Étudier la situation en ce qui concerne les aspects psychosociaux.
- Déterminer les mesures qui peuvent être prises pour améliorer la situation.

##### 2.1.2 Qui?

- Les **salariés** et leur **encadrement** connaissant parfaitement la situation,
- Les **responsables** (encadrement, bureau d'étude, conseillers en prévention internes)  
Pour la mise en évidence des problèmes et la recherche d'améliorations simples et durables.

##### 2.1.3 Comment?

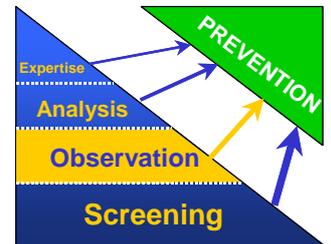
Une description plus détaillée de la façon de mettre en œuvre les guides d'Observation se trouve dans l'introduction générale de la stratégie SOBANE.  
Seules les directives principales sont rappelées ci-dessous.

La démarche est semblable à celle utilisée lors du niveau 1, **Dépistage Déparis** et les participants devraient être les mêmes:

1. Définition du petit groupe de postes formant une "**situation**" de travail
2. Désignation d'un **coordinateur**
3. Préparation du coordinateur: il lit le guide d'**Observation** en détails, se forme à son utilisation et adapte l'outil à la situation de travail
4. Constitution d'un **groupe de travail** avec des travailleurs-clés et de personnels d'encadrement technique. Ce groupe comprend au moins un homme et une femme en cas de poste mixte
5. Réunion du groupe de réflexion dans un local calme près des postes de travail (pendant 2 heures en moyenne)
6. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure
7. Discussion sur chaque rubrique en se concentrant sur
  - ce qui peut être fait **concrètement** pour améliorer la situation, par qui et quand
  - ce pour quoi il faudra demander **l'assistance** d'un conseiller en prévention au niveau d'**Analyse**

La discussion porte sur la situation de travail en prenant en compte les caractéristiques des travailleurs et, en particulier, le fait qu'il s'agit d'hommes ou de femmes, de sujets jeunes, de plus âgés, de personnes connaissant la langue locale ou non...

8. Après la réunion, préparation de la synthèse des résultats par le coordinateur, en mettant au net
  - les tableaux utilisés, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
  - la liste de solutions envisagées avec des propositions sur **qui fait quoi et quand**
  - la liste des points à étudier plus en détails à un niveau 3, **Analyse**, avec les priorités.



## **OBSERVATION**

9. Les résultats sont présentés aux participants, à la direction et au comité de prévention et de protection au travail pour révision, ajouts et décisions
10. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus par une méthode de niveau 3, **Analyse.**

A défaut de pouvoir organiser une réunion de 3 à 6 personnes, le **coordinateur** conduit l'**Observation** seul ou avec une ou deux personnes et éventuellement sur le lieu même de travail. Cette solution non idéale reste utile puisqu'elle fait progresser la prévention et prépare le recours éventuel à un conseiller en prévention externe.

### **2.1.4 Points à discuter**

La procédure d'Observation décrite ci-après aborde les aspects suivants:

1. L'autonomie et les responsabilités individuelles
  - Le degré d'initiative, l'autonomie
  - La liberté de contact
  - Les responsabilités
  - Les erreurs
2. Le contenu du travail
  - L'ambiguïté de rôle
  - Les conflits de rôle
  - La diversification et l'intérêt du travail
  - Le niveau d'attention
  - Les décisions
  - Les compétences
  - La formation
3. Les contraintes de temps
  - Les horaires et la durée de travail
  - Le rythme de travail
  - Les retards et interruptions
  - L'autonomie du groupe
  - Les pauses
4. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie
  - Les relations entre travailleurs
  - Les relations entre services internes
  - Le type de leadership – la hiérarchie
  - Les relations avec la hiérarchie
  - L'entretien de fonctionnement
  - L'évaluation professionnelle
5. L'environnement psychosocial
  - L'emploi
  - Les perspectives d'avenir
  - Les salaires
  - Le harcèlement et les discriminations
  - La concertation sociale
  - Le climat social

Tous ces aspects ne sont peut-être pas applicables à la situation de travail à *Observer*. **Un premier travail va donc consister à choisir ceux qui concernent la situation de travail.**

- Ceci doit être fait sur base des résultats des discussions lors de la réunion Déparis. En effet les 5 catégories de thèmes décrits ci-dessus correspondent aux 5 derniers tableaux du guide de concertation Déparis. On retiendra donc les aspects insuffisamment abordés au niveau de Déparis ou ceux pour lesquels des mesures de prévention n'ont pu être trouvées ou restent insuffisantes pour obtenir une situation de travail acceptable.

- Souvent lors des premières utilisations du guide Déparis, l'esprit de concertation ne s'est pas pleinement instauré et les discussions concernant ces 5 derniers tableaux restent évasives. Il appartient dès lors au coordinateur et au conseiller en prévention – facilitateur d'éliminer les aspects qui, certainement, n'ont et qui ne sont pas susceptibles d'avoir un rapport avec la situation de travail: par exemples, les retards et interruptions si le travail est régulier, les heures supplémentaires si ce n'est jamais le cas, les salaires si ceux-ci sont imposés par ailleurs (dans l'enseignement par exemple)...

**Il est conseillé de parcourir rapidement chaque aspect avant de le sélectionner ou non, et non de se baser uniquement sur son titre.**

### 2.1.5 Terminologie

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Le stress</b>                                             | <p>La notion de stress est l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du stress, facteurs de risques (<i>Fiche 1</i>)</li> <li>• Cadre réglementaire du stress au travail (<i>Fiche 2</i>)</li> <li>• Données sur le stress au travail (<i>Fiche 3</i>)</li> </ul> |
| <b>La charge de travail mental</b><br><i>(Fiche 4)</i>       | <p>Selon ISO 10075-2, la charge de travail mental est fonction:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des exigences de la tâche: contrainte de temps, complexité, vitesse, minutie, attention demandée,...</li> <li>• des capacités de traitement de la personne chargée d'exécuter cette tâche.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>La violence au travail</b><br><i>(Fiche 17)</i>           | <p>Toute situation de fait où un travailleur ou une autre personne est persécuté, menacé ou agressé psychologiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Le harcèlement moral au travail</b><br><i>(Fiche 17)</i>  | <p>Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur (ou d'une autre personne à qui la loi s'applique) lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.</p>            |
| <b>Le harcèlement sexuel au travail</b><br><i>(Fiche 17)</i> | <p>Toute forme de comportement verbal, non verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Discrimination</b><br><i>(Fiche 15)</i>                   | <p>Toute différence de traitement fondée notamment sur le sexe, l'âge, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé, un handicap... et ce, sans qu'il y ait une justification objective et raisonnable.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 2.2 PROCÉDURE

### 2.2.1 L'autonomie et les responsabilités individuelles

#### 2.2.1.1 Le degré d'initiative, l'autonomie (Fiche 5)

- Chacun est averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer.
- Chacun peut planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé.
- Chacun peut prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe.
- Les procédures de travail ne sont pas trop rigides. Chacun peut choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe.
- Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail.
- Chaque travailleur peut raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite.
- La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet un minimum de vie privée (téléphoner ...).
- Le responsable de service est impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction).

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

#### 2.2.1.2 La liberté de contact

- Chacun sait:
  - ✧ les problèmes qu'il peut résoudre seul;
  - ✧ l'assistance qu'il doit demander pour résoudre les autres problèmes.
- Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts qu'ils jugent nécessaires avec les services périphériques
  - pour l'exécution de leur travail;
  - ou en cas de problème.
- ✧ les entités à contacter sont bien identifiées;
- ✧ leur nombre est limité;
- ✧ elles peuvent répondre rapidement.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

#### 2.2.1.3 Les responsabilités

- Les responsabilités ne sont pas centralisées mais sont réparties de manière claire et non ambiguë entre plusieurs personnes en fonction de leur compétence.
- Tous les travailleurs connaissent et apprécient les responsabilités qui leur sont données et tous les trouvent ni trop légères, ni trop lourdes;
  - ✧ responsabilités vis-à-vis d'autres travailleurs;
  - ✧ responsabilités vis-à-vis du client;
  - ✧ responsabilités vis-à-vis du matériel et de l'équipement;
  - ✧ responsabilités vis-à-vis des produits finis..

- Les compétences de chaque travailleur et l'organisation du travail lui permettent d'assurer ses responsabilités.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

#### **2.2.1.4 Les erreurs**

- Les conséquences des erreurs sur l'équipement, la production, les personnes... ne sont pas trop importantes.
- Le travailleur corrige lui-même ses erreurs éventuelles.
- En cas d'erreur, une analyse objective est menée sans recherche de culpabilité.
- Des mécanismes de contrôle sont mis en place pour repérer les erreurs au plus tôt.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

### **2.2.2 Le contenu du travail**

#### **2.2.2.1 L'ambiguïté de rôle (Fiche 6)**

- Chaque travailleur connaît exactement:
  - ✦ la nature de son travail: ce qui est attendu comme résultat, les procédures à utiliser, le matériel à utiliser, le temps imparti, les documents qui s'y rapportent;
  - ✦ son rôle dans les procédures de travail;
  - ✦ sa contribution dans les résultats obtenus;
  - ✦ les collaborateurs éventuels et les personnes ressources, leur disponibilité, leur rôle propre;
  - ✦ les modifications techniques ou de procédures apportées éventuellement à son travail;
  - ✦ ses responsabilités et les conséquences d'une bonne ou mauvaise réalisation du travail (pour lui-même, le produit ou le groupe de travail).
- Chaque travailleur dispose de tous les éléments pour la bonne exécution de ce travail:
  - ✦ les informations sont compréhensibles, complètes et disponibles au bon moment;
  - ✦ le matériel est complet, fonctionnel et disponible au bon moment.
- Il y a peu d'écarts entre le travail demandé et la façon dont il est réalisé en pratique en ce qui concerne:
  - ✦ la quantité de travail demandée;
  - ✦ la qualité de travail demandée.
- Les travailleurs et la ligne hiérarchique se concertent régulièrement pour:
  - ✦ définir le travail et la façon de le réaliser (séquence et rythme de travail ...);
  - ✦ répartir le travail dans le groupe équitablement et en fonction des aptitudes et compétences de chacun;
  - ✦ solutionner les problèmes rencontrés.
- Le travailleur sait comment réagir en cas d'urgence ou d'imprévu.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

#### **2.2.2.2 Les conflits de rôle (Fiche 6)**

- Personne ne doit faire face à des ordres ou des attentes contradictoires.
  - ✦ Les exigences de travail et de santé-sécurité sont compatibles.

- ◇ La ligne hiérarchique est claire.
- ◇ Les exigences de travail (production, sécurité, santé) sont compatibles avec les objectifs personnels de chaque travailleur.
- ◇ Les moyens techniques et organisationnels fournis pour réaliser le travail permettent de l'exécuter en respectant ces exigences.
- Aucune compétition n'est organisée, n'existe, ni n'est tolérée entre les membres d'une situation de travail.
  - ◇ Par contre, une saine émulation entre collègues est favorisée.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**  
**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.2.3 La diversification et l'intérêt du travail (Fiche 4)**

- Le travail comprend aussi bien des tâches préparatoires que des tâches d'exécution et des tâches d'appui
  - ◇ Des tâches préparatoires:
    - analyser la situation et la tâche à exécuter/accomplir;
    - planifier les tâches et les activités (préparation intellectuelle);
    - aller chercher le matériel requis;
    - vérifier son état de fonctionnement.
  - ◇ Des tâches d'exécution
  - ◇ Des tâches d'appui:
    - entretien préventif du matériel (machines, outils, équipements,...);
    - réglage du matériel;
    - réparation;
    - contrôle de qualité;
    - encodage de données;
    - transmission de l'information;
    - apprentissage et encadrement de nouveaux travailleurs.
- L'activité laisse place à la créativité (ni trop répétitif, ni trop monotone).
- Si l'activité est répétitive, les travailleurs changent de tâches régulièrement (rotation) dans un même ensemble de travail.
- Le travail apporte une valeur ajoutée importante au produit fini.
- Les tâches sont conçues de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement.
- Le travail n'est pas accablant émotionnellement du fait:
  - ◇ Des conséquences graves d'erreurs éventuelles;
  - ◇ De la nature des tâches et des relations aux patients (hôpitaux, homes...);
  - ◇ Du contact et du soutien à des tiers (professions d'aide).

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**  
**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.2.4 Le niveau d'attention (Fiche 7)**

- Le travail demande une attention et une concentration moyenne, ni permanente ni trop occasionnelle, fonction:
  - ◇ de la gravité des actions à prendre;
  - ◇ du caractère imprévisible des événements.
- Pour être réalisé en sécurité et en qualité, le travail requiert ni trop ni trop peu:
  - ◇ de réflexion ou d'attention et sur un nombre limité d'éléments en même temps;

- ✧ de précision;
- ✧ de concentration surtout lorsque les sources de distraction sont nombreuses.
- Il n'y a ni trop ni trop peu d'informations à retenir en même temps et pendant une longue période (mémoire à court terme).
- Il est possible de s'isoler pour des tâches demandant de la concentration.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.2.5 Les décisions (Fiche 8)**

- Le travailleur doit prendre un certain nombre, ni trop faible ni trop élevé, de décisions.
  - ✧ Le nombre de choix de décisions possibles est limité.
  - ✧ Les informations nécessaires ne sont pas trop nombreuses et sont disponibles.
  - ✧ Ces décisions sont faciles à prendre.
  - ✧ La vitesse de réaction nécessaire est normale.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.2.6 Les compétences**

- Les travailleurs ont été affectés à certaines tâches sur base d'une description de fonction et en tenant compte de leurs compétences.
- Les tâches correspondent bien à la fonction et aux compétences des travailleurs.
- Le travail permet à chacun d'utiliser et de développer ses aptitudes et ses connaissances.
- Tous les travailleurs bénéficient de possibilités de développement personnel et professionnel.
- Les travailleurs plus âgés ont la possibilité de transmettre leurs connaissances professionnelles et leur expérience aux plus jeunes.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.2.7 La formation (Fiche 9)**

- La période d'apprentissage a été raisonnable:
  - ✧ ni trop courte: elle comprend la formation à d'autres tâches préparatoires ou d'appui qui ont été ajoutées;
  - ✧ ni trop longue: le contenu du travail est clairement délimité et devient facile après apprentissage.
- Au cours de l'apprentissage (accueil des nouveaux engagés):
  - ✧ les travailleurs ont eu le temps et les possibilités matérielles d'améliorer leurs aptitudes et compétences;
  - ✧ ils ont été parrainés par des personnes expérimentées.
- Tous les travailleurs (jeunes, plus anciens, intérimaires, sous-traitants...) reçoivent systématiquement une formation et des informations:
  - à l'entrée dans l'entreprise;
  - lors de tout changement de fonction;
  - de façon périodique (recyclage).
  - ✧ sur les règles en usage dans l'entreprise (règlement d'ordre intérieur);
  - ✧ sur les aspects techniques spécifiques à leur travail;
  - ✧ sur les aspects de santé et de sécurité, les risques et la prévention.

- Le contenu et la forme des formations sont adéquats et satisfaisants en ce qui concerne:
  - ✧ les aspects organisationnels;
  - ✧ les tâches à réaliser;
  - ✧ les aspects de sécurité et santé.
- Les modifications des processus de travail sont progressives: ni trop rapides ni trop fréquentes de sorte que les travailleurs peuvent s'adapter.
- L'entreprise encourage les travailleurs à se recycler et se perfectionner professionnellement. Elle planifie les sessions de formation.
- Les recyclages et perfectionnements peuvent conduire à des évolutions de fonction et de salaires.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?  
Que faut-il étudier plus en détails ?**

## **2.2.3 Les contraintes de temps**

### **2.2.3.1 Les horaires et la durée de travail (Fiche 10)**

- Les horaires de travail sont satisfaisants en ce qui concerne:
  - ✧ la durée par jour;
  - ✧ la durée par semaine;
  - ✧ l'heure du début et de fin du travail;
  - ✧ le nombre de jours de congé consécutifs par semaine;
  - ✧ la durée du travail en continu;
  - ✧ les pauses repas au cours de la journée de travail.
- Les horaires sont flexibles dans la mesure du possible et dans des marges déterminées, en ce qui concerne:
  - ✧ l'heure de début et l'heure de fin de la journée de travail;
  - ✧ le nombre d'heures par jour;
  - ✧ le nombre d'heures par semaine.
- Les horaires sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...).
- Les règles liées aux horaires sont connues, appréciées et respectées par tous.
- Il y a le moins possible de travail de nuit et d'horaires coupés.
- Les travailleurs font rarement des heures supplémentaires.
  - ✧ Uniquement lorsque cela est absolument inévitable.
  - ✧ Selon un programme communiqué au moins une semaine à l'avance.
  - ✧ Les heures supplémentaires sont comptabilisées.
  - ✧ Les travailleurs peuvent les récupérer librement ou sont rémunérés en conséquence.
- Le remplacement des absents est bien organisé (équipes volantes, intérimaires,...).
- Si le travail est organisé en équipe.
  - ✧ Il y a le moins possible de travail de week-end.
  - ✧ Le système de rotation est dans le sens: matin – après-midi – nuit – repos.
  - ✧ Les postes commencent de préférence à 7, 15 et 23 h.
  - ✧ La rotation est telle qu'il n'y a pas trop (idéalement pas plus de 3) nuits consécutives au travail.
  - ✧ L'horaire est connu 4 à 8 semaines à l'avance.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?  
Que faut-il étudier plus en détails ?**

### 2.2.3.2 Le rythme de travail

- Le nombre de travailleurs au sein de la situation de travail est adéquat et suffisant.
- Chacun connaît ses horaires et son programme de travail suffisamment à l'avance.
- La vitesse d'exécution n'est ni trop grande, ni trop faible.
- Le temps imparti aux tâches permet de réaliser en sécurité et en qualité les tâches annexes de planification et d'entretien.
- En cas de surcharge de travail, un travailleur peut se faire aider par un collègue compétent.
- En cas de sous-charge de travail, le travailleur est affecté à des tâches à long terme (rénovation, rangement, classement, vérification du matériel, entretien ...) qui n'entravent pas la réalisation de la tâche principale.
- Le travailleur peut réaliser les tâches routinières et répétitives en mode automatique sans réfléchir constamment à son travail.
- Les ressources (en personnel, matériel et stock) sont adaptées de façon à répondre aux fluctuations de la charge de travail (ventes, soins ...).

#### **Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

#### **Que faut-il étudier plus en détails ?**

### 2.2.3.3 Les retards et interruptions

- Les retards dans le travail sont faciles à rattraper.
- Le travail est peu interrompu par des circonstances sur lesquelles le travailleur n'a pas d'influence:
  - ✧ des incidents divers dans le fonctionnement dus à:
    - des modifications inattendues dans le processus de production;
    - des pannes de machines ou des problèmes de matériel ou de logiciels;
    - des informations inexistantes, manquantes ou tardives;
    - une mauvaise préparation du travail en amont;
    - une mauvaise coordination entre travailleurs;
    - des ruptures de stock de matériel;
    - des problèmes de synchronisation (le matériel arrive trop tôt ou trop tard).
  - ✧ des coups de téléphone ou visites de collègues ou clients;
  - ✧ le courrier électronique.
- Les problèmes (pannes, stock ...) sont en général résolus rapidement.
- Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts pour y remédier.

#### **Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

#### **Que faut-il étudier plus en détails ?**

### 2.2.3.4 L'autonomie du groupe

- Chaque service s'organise lui-même en ce qui concerne:
  - ✧ les pauses, les rotations;
  - ✧ les horaires et les congés;
  - ✧ les heures supplémentaires et leur récupération;
  - ✧ les retards de travail ou de production;
  - ✧ les creux et pics de travail (chômage partiel...).

#### **Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

#### **Que faut-il étudier plus en détails ?**

### 2.2.3.5 Les pauses

- Chaque travailleur et/ou le groupe dans son ensemble peut décider de prendre des pauses de récupération fréquentes et courtes (plutôt qu'une longue pause) lorsque les circonstances de travail sont pénibles:
  - ✦ travail bruyant, à la chaleur ou au froid;
  - ✦ travail physiquement lourd;
  - ✦ travail mentalement fatigant;
  - ✦ travail pénible par la posture à adopter;
  - ✦ travail répétitif et rapide selon un rythme imposé.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

## 2.2.4 Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie

### 2.2.4.1 Les relations entre travailleurs (Fiche 11)

- La constitution des équipes de travail ne varie pas trop souvent.
- Le groupe de travail s'entend bien, chacun sent qu'il appartient au groupe et personne n'est socialement isolé (pas de remarques offensantes, de taquineries excessives, de commérages et de rumeurs, d'isolement social ou d'exclusion).
- Un climat de confiance et de collaboration existe:
  - ✦ pas de méfiance, irritation, hostilité;
  - ✦ pas de divergence de vue ou de dispute;
  - ✦ pas d'esprit de compétition.
- Les conditions de travail permettent aux travailleurs de parler librement et efficacement tant à propos du travail que d'autres sujets.
  - ✦ le bruit n'est pas trop élevé.
  - ✦ le contact visuel est toujours possible.
  - ✦ personne ne travaille à l'écart des autres.
  - ✦ les pauses et repas peuvent être pris en commun.
- Les différentes activités (en particulier les tâches désagréables ou peu valorisantes) sont équitablement réparties entre les différents travailleurs.
- Les travailleurs s'entraident:
  - ✦ ils font librement appel à un ou plusieurs collègues en cas de surcharge ou difficulté de travail;
  - ✦ ils s'échangent des conseils, des suggestions, de l'expérience et se forment les uns les autres;
  - ✦ ils parlent de leurs difficultés de travail ou personnelles sans perdre la face ni être ridiculisés;
  - ✦ ils se soutiennent moralement en cas de difficultés personnelles (décès...) ou liées au travail (accident, maladie, évaluation ...);
  - ✦ ils peuvent être remplacés par un collègue en cas de problème passager.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

### 2.2.4.2 Les relations entre services internes

- Les relations entre services sont bonnes (techniques, commerciaux...):
  - ✦ Les objectifs des différents services sont compatibles (ex.: qualité vs rapidité ...).
  - ✦ Les rythmes de travail et modes d'organisation sont compatibles.

- ✧ Des réunions de concertation sont organisées pour analyser les problèmes discrètement et trouver des solutions.
- ✧ Les différents services s'entraident en cas de difficultés ou de retard.
- ✧ Les services d'assistance (entretien, maintenance) sont capables de résoudre les problèmes techniques rapidement.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?  
Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.4.3 Le type de leadership – la hiérarchie (Fiche 12)**

- Les personnes qui occupent les différentes positions hiérarchiques sont connues de tous les travailleurs.
- Elles ne changent pas constamment.
- Elles ont les compétences professionnelles et sociales requises pour exercer ces responsabilités.
- Elles montrent de la considération pour les travailleurs.
- Elles collaborent entre elles et aucun conflit ne rejait sur les travailleurs.
- Elles recherchent de manière effective la concertation (management participatif).
- Leur autorité est reconnue et appréciée par tous.
- Les travailleurs reconnaissent l'intégrité et la probité de leur supérieur hiérarchique.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?  
Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.4.4 Les relations avec la hiérarchie (Fiche 11)**

- Les ordres de travail sont clairs.
- Le responsable donne les informations nécessaires, suffisamment à temps et suggère les manières de réaliser le travail.
- Les travailleurs participent aux prises de décision relatives:
  - ✧ à l'organisation du travail;
  - ✧ à la vie quotidienne dans l'entreprise.
- Des réunions d'équipe sont tenues régulièrement selon un planning. Elles sont consacrées à:
  - ✧ faire le bilan du travail réalisé et des efforts fournis;
  - ✧ redéfinir les rôles, les responsabilités et les tâches de chacun afin d'éviter ambiguïtés et conflits de rôle;
  - ✧ planifier et organiser le travail;
  - ✧ donner l'information sur les changements et les discuter;
  - ✧ analyser tous les incidents de fabrication ou d'organisation, en rechercher les causes et les remèdes;
  - ✧ analyser toutes les insatisfactions, les divergences de vue et les conflits de rôle ou interpersonnels et en rechercher les remèdes.
- Les travailleurs peuvent émettre des suggestions et des critiques, même envers leurs supérieurs sans crainte de représailles.
- Le responsable tient suffisamment compte de ces avis et remarques.
- Le responsable est accessible, disponible et abordable si les travailleurs ont besoin d'assistance.
- Il cherche à résoudre les conflits (et non pas les occulter) par des discussions ouvertes et constructives.

- Il délègue ses responsabilités en cas de besoin.
- La ligne hiérarchique traite les travailleurs sans discrimination comme des partenaires dans l'accomplissement du travail:
  - ✧ les travailleurs ne sont pas trop livrés à eux-mêmes;
  - ✧ les responsables ne sont pas trop dirigistes.
- Chaque travailleur reçoit rapidement un feedback (positif ou négatif) sur les tâches accomplies:
  - ✧ ce feedback concerne la quantité et la qualité du travail;
  - ✧ il n'est pas présenté ni ressenti comme un contrôle et aide chaque travailleur à améliorer sa maîtrise du travail;
  - ✧ l'utilité de son travail et son apport dans l'entreprise sont régulièrement reconnus.
- Chaque travailleur voit son travail explicitement et suffisamment apprécié.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**  
**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.4.5 L'entretien de fonctionnement (Fiche 13)**

- L'entretien de fonctionnement:
  - ✧ consiste en une discussion (et non en une justification);
  - ✧ permet aux deux interlocuteurs d'émettre des critiques;
  - ✧ débouche sur la recherche du meilleur mode de fonctionnement.
- L'entretien de fonctionnement permet:
  - ✧ de redéfinir les attentes et les objectifs;
  - ✧ d'envisager avec le travailleur ses possibilités de carrière;
  - ✧ d'augmenter le sentiment de maîtrise de la situation de travail.
- L'entreprise met à la disposition des travailleurs des outils leur permettant d'identifier leurs points forts et faibles, leurs intérêts et leurs objectifs professionnels.
- Le personnel d'encadrement a été formé à conduire des entretiens de fonctionnement.
- Un compte-rendu de l'entretien est préparé et signé par les 2 parties.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**  
**Que faut-il étudier plus en détails ?**

**2.2.4.6 L'évaluation professionnelle (Fiche 14)**

- Chacun sait quand et comment son travail est évalué.
- L'évaluation est menée par le supérieur hiérarchique le plus proche.
- Chacun connaît et comprend la procédure d'évaluation.
  - ✧ Les critères sur base desquels le travail est évalué sont clairs, objectifs et connus par les travailleurs.
  - ✧ L'évaluation n'est pas un processus continu mais prend cours périodiquement selon un planning connu.
  - ✧ L'évaluation ne comporte pas de contrôle visuel ou par machine ou ordinateur.
- Le personnel d'encadrement a été formé à conduire des entretiens d'évaluation.
- Chacun est informé des résultats de son évaluation.
- Chacun connaît les conséquences de ces évaluations concernant sa rémunération, son emploi, ses promotions ...

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**  
**Que faut-il étudier plus en détails ?**

## **2.2.5 L'environnement psychosocial**

### **2.2.5.1 L'emploi**

- Les critères de recrutement sont clairs, objectifs et bien adaptés à la fonction et aux tâches à réaliser:
  - ✦ les qualifications exigées sont adéquates (ni trop faibles, ni trop importantes);
  - ✦ l'expérience professionnelle exigée est pertinente (ni trop faible, ni trop importante).
- Lors du recrutement, les travailleurs sont clairement et adéquatement informés:
  - ✦ de la mission, des buts et valeurs partagés;
  - ✦ de l'organisation de l'entreprise;
  - ✦ du contenu du travail;
  - ✦ des temps de travail;
  - ✦ du salaire, des gratifications et des avantages extralégaux;
  - ✦ des possibilités de promotions.
- Les demandes de mutation (entre services ou entre sites) souhaitées par le travailleur sont discutées.
- L'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée.
- Peu de travailleurs ont des contrats temporaires ou de courte durée.
- Les postes vacants sont rapidement comblés.
- Le turnover reste faible et n'est pas motivé par la situation de travail.
- La sécurité d'emploi est garantie pour au moins 5 ans:
  - ✦ pas de menace technologique (automatisation, nouvelle machine).
  - ✦ pas de menace de restructuration.
  - ✦ pas de menace de délocalisation.
  - ✦ pas de menace de faillite.
- Les travailleurs sont clairement et rapidement informés:
  - ✦ collectivement sur l'avenir de leur entreprise et/ou de leur situation de travail;
  - ✦ personnellement sur leur avenir.
- En cas d'instabilité, les travailleurs ont la possibilité de se préparer à un autre emploi éventuel (outplacement ou reclassement professionnel).
- La politique de recours à la sous-traitance et aux intérimaires est appréciée par tous.
- Il n'y a pas de périodes de chômage économique.
- En cas de chômage économique partiel:
  - ✦ le chômage est réparti de façon objective sur tous les travailleurs;
  - ✦ les travaux des chômeurs partiels ne sont pas réalisés par des sous-traitants ou intérimaires.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

### **2.2.5.2 Les perspectives d'avenir**

- Les fonctions sont clairement classifiées et chacun connaît les possibilités et les conditions de promotion.
- Les possibilités de promotion ne sont ni insuffisantes ni excessives.
- Les critères de promotion sont clairs et objectifs:
  - ✦ ils sont connus du personnel;
  - ✦ ils tiennent compte des aptitudes professionnelles et sociales;

✧ ils sont respectés par l'entreprise.

- Chacun a la possibilité d'orienter sa carrière en suivant un cours de recyclage ou une formation complémentaire en rapport avec sa fonction actuelle ou future.
- Les appels à candidature pour postes vacants sont communiqués clairement et en priorité au personnel en place.
- L'entreprise favorise la promotion interne pour occuper les postes du premier niveau hiérarchique.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

### **2.2.5.3 Les salaires**

- Les salaires sont compétitifs par rapport à la concurrence et par rapport aux autres entreprises dans la région.
- Les travailleurs connaissent les bases objectives sur lesquelles les salaires et gratifications sont octroyés.
- Ces bases sont respectées en pratique.
- Les heures supplémentaires, le travail de nuit, les prestations extraordinaires et les frais de déplacement sont réglés rapidement.
- Les salaires prennent en compte la qualification, les aptitudes et l'expérience de chaque travailleur.
- Aucun système de prime de prise de risque n'existe.
- La rémunération tient compte de la pénibilité du travail.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

### **2.2.5.4 Le harcèlement et les discriminations (Fiche 15)**

- Aucun cas de harcèlement sexuel, ni aucune situation ambiguë d'intimité indésirable ne sont tolérés et n'existent.
- Aucune discrimination n'existe explicitement et implicitement:
  - ✧ en fonction de l'âge, du sexe, des origines, de la langue, de caractéristiques personnelles, de maladie...;
  - ✧ à l'embauche, lors du travail, lors des évaluations, pour les salaires et pour les promotions.
- Il n'y a pas de malentendu ou de conflit d'intérêt entre travailleurs de statuts différents (CDI, CDD, intérimaires...).
- L'entreprise fait régulièrement une information et mène des actions de prévention du stress, du harcèlement moral, du harcèlement sexuel, des discriminations.
- Aucune tension n'existe entre différents groupes (âge, sexe, origine, langue, statuts...) dans l'entreprise.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

### **2.2.5.5 La concertation sociale**

- La direction montre son engagement pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail.
- Les relations direction – syndicats sont bonnes et constructives.
- Les travailleurs sont bien informés de ce qui se passe dans l'entreprise.

- L'entreprise a la volonté de prévenir les risques et les problèmes de santé-sécurité et non seulement d'obéir à la loi.
- Les syndicats sont reconnus par la direction et par les travailleurs et remplissent leur rôle de contrôle et de soutien:
  - ✦ ils disposent des moyens (locaux, temps, affichage ...);
  - ✦ ils abordent les problèmes à temps;
  - ✦ ils sont bien formés;
  - ✦ ils représentent tous les travailleurs (y compris sous-traitants, intérimaires, stagiaires ...).
- Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) abordent les vrais problèmes dans un climat constructif.
  - ✦ Les représentants de la direction ont un mandat clair pour prendre des décisions et s'engager dans des actions.
  - ✦ Les réunions sont bien préparées et bien conduites.
  - ✦ Le climat est à la concertation, non à la revendication ou au conflit.
  - ✦ Le médecin du travail assiste au CPPT.
  - ✦ D'autres spécialistes ou certains travailleurs sont invités pour des points spécifiques quand nécessaire.
- Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) délivrent conseil et formation en matière de prévention des risques psychosociaux.
- A défaut de ces organes (dans les PME), des réunions du personnel sont organisées pour discuter les problèmes de politique de l'entreprise et de santé-sécurité.
- L'entreprise a organisé un système efficace de diffusion de l'information (journal, affichage, réunions ... pour rapport CPPT, plan social, plan annuel ...).
- Le plan annuel et le plan à 5 ans de santé-sécurité sont connus et sont mis en application et chacun connaît sa contribution à ces plans.
- Les syndicats ont une influence réelle sur:
  - ✦ les modifications du règlement du travail;
  - ✦ le recours aux sous-traitants, intérimaires ou stagiaires;
  - ✦ la politique de formation;
  - ✦ l'organisation du travail;
  - ✦ la politique de promotion;
  - ✦ les temps de travail;
  - ✦ l'introduction de nouvelles technologies;
  - ✦ l'introduction de primes/d'avantages extralégaux;
  - ✦ l'introduction de chômage partiel;
  - ✦ les prestations d'heures supplémentaires;
  - ✦ les critères en cas de licenciement collectif/individuel;
  - ✦ le système de classification de fonctions;
  - ✦ la fixation des jours de congé;
  - ✦ l'introduction de systèmes de contrôle du temps;
  - ✦ la détermination de bénéficiaires de l'interruption de carrière;
  - ✦ les mesures dans le cadre de la lutte contre l'absentéisme pour cause de maladie.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**

**Que faut-il étudier plus en détails ?**

#### **2.2.5.6 Le climat social**

- Le personnel est en général satisfait des conditions de vie dans l'entreprise.
  - ✧ Le nombre d'accidents du travail ou d'incidents ou accidents industriels est faible.
  - ✧ L'absentéisme pour causes de maladies non a priori associées au travail est faible.
  - ✧ Les mouvements de grève sont très rares et résolus rapidement.
  - ✧ Le nombre de plaintes à propos des conditions et relations de travail est faible.
  - ✧ Les symptômes potentiels de stress individuels (alcoolisme, fatigue, médicaments...) sont rares.
- Toutes les plaintes sont prises sérieusement en considération.
- L'origine de tout symptôme de stress est étudiée et une solution est recherchée.
- Les travailleurs ont le sentiment que l'entreprise les traite avec justice et équité (évite les privilèges).
- Les structures et procédures d'accueil des problèmes personnels (insatisfaction, stress, harcèlement, fatigue...) existent et sont utilisées:
  - ✧ la personne de confiance et le conseiller en prévention psychosocial sont connus, disponibles et appréciés de tous:
  - ✧ les procédures sont claires et connues.
- L'image de marque de l'entreprise, point de vue social et point de vue économique est excellente.
- L'infrastructure sociale (transport, crèche, vestiaires, cafétéria, sport, distributeurs de boissons...) est tout à fait satisfaisante.
- Les travailleurs prennent des initiatives en matière d'activités sociales et reçoivent l'appui de l'entreprise dans la mesure des moyens disponibles.
- Des endroits sont prévus pour s'isoler en cas de nécessité (religion, prise d'un traitement pour maladie chronique, pause pour femmes enceintes ou allaitantes ...).
- Les conditions de travail (horaires, fatigue, stress) sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...).
- L'entreprise respecte la vie privée des travailleurs.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?  
Que faut-il étudier plus en détails ?**



- Portez un **jugement** sur la situation actuelle:
  - **Sur base des Observations** réalisées ci-dessus sur
    - ✦ l'autonomie et des responsabilités
    - ✦ le contenu du travail
    - ✦ les contraintes de temps
    - ✦ les relations de travail
    - ✦ l'environnement psychosocial
  - **Trouvez-vous la situation:**
    - ✦ acceptable
    - ✦ à contrôler par une personne compétente (conseiller en prévention psychologue...)
    - ✦ non acceptable et à améliorer rapidement
- **Bilan des mesures de prévention/amélioration envisagées**
  - Reprenez les mesures envisagées aux sections de l'**Observation**
  - Précisez **qui** fait **quoi** et **quand** par ordre de **priorité**, à partir des réponses aux questions:
    - Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?**
    - Que faut-il étudier plus en détails ?**
- **Risque résiduel après prévention**
  - Évaluez l'état futur probable si les mesures de prévention/amélioration envisagées ci-dessus sont réellement prises
- **Nécessité** d'une **Analyse** (niveau 3) plus approfondie:
  - En tenant compte:
    - ✦ de l'efficacité des mesures de prévention/amélioration envisagées
    - ✦ du risque résiduel dans l'état futur anticipé
  - Déterminez sur quoi doit porter l'**Analyse**
  - Déterminez quelle en est l'**urgence**

### 2.2.7 Mesures à court terme

- Prise en charge individuelle de certains travailleurs en difficulté (stress, burn-out, harcèlement, discrimination...)
- Modification provisoire de l'organisation du travail évitant des conflits ouverts violents (affectation provisoire à un autre poste de travail, mise à l'écart temporaire...)
- ...
- Pendant combien de temps?